

## Zehn Jahre ENWHP: Eine europäische Erfolgsgeschichte

### Positive Bilanz zur Entwicklung der BGF auf dem Kongress in Linz



*Kleine Feierstunde: John Griffiths (UK) diskutierte die Erfolge des ENWHP mit Maria Dolores Solé (Es), Patrycia Wojtaszczyk (Pl), Marc de Greef (B), Ása G. Ásgeirsdóttir (Isl) und Elfriede Kieseewetter (A) (von rechts nach links).*

**Zwei Tage lang zeigte sich Linz den Besuchern aus ganz Europa von seiner besten Seite. Doch es war nicht in erster Linie der strahlend blaue Himmel über der Donau, der für eine freundschaftlich warme Atmosphäre unter den 300 Teilnehmern der 5. Konferenz des European Network for Workplace Health Promotion (ENWHP) sorgte: Obwohl die Arbeit zum Thema „Gesunde Arbeit im alternden Europa“ im Zentrum der Konferenz stand und rund 50 Präsentationen und Projekte vorgestellt und diskutiert wurden, gab es auch das 10jährige Bestehen des ENWHP zu feiern. Und das Netzwerk hat in diesem Zeitraum nicht nur für eine Aufwertung der betrieblichen Gesundheitsförderung in Europa gesorgt. Es war auch eine nie versiegende Quelle für Motivation, Information und neue Ideen für die im Netzwerk mitarbeitenden Personen – und damit auch moralischer Rückhalt beim oft mühseligen Tagesgeschäft.**

Das machten die fünf Netzwerker deutlich, die John Griffiths vom britischen work2health im Rahmen einer kleinen Feierstunde aufs Podium bat. So nannte Mark De Greef von PREVENT in Belgien die Atmosphäre im Netzwerk als persönlich beeindruckendes Ergebnis; genauso wie Elfriede Kieseewetter von der Oberösterreichischen Gebietskrankenkasse (OÖGKK), deren Vorarbeiten den Erfolg der Konferenz erst ermöglicht haben. Sie unterstrich,

dass Rückhalt und Unterstützung des Netzwerks die Arbeit in Österreich erheblich erleichtert haben, „die Zeit nach 1997 war für uns in Österreich sehr hart, aber dank der Netzwerkunterstützung ist es in den letzten fünf, sechs Jahren erheblich leichter geworden, BGF zum Thema zu machen.“

Zugleich aber betonten die beiden – wie auch die Sprecher und Sprecherinnen der spanischen, polnischen und isländischen

Netzwerke – schon während der Feierstunde, dass das ENWHP vor allem durch die Schaffung eines europaweit einheitlichen Definitions- und Begriffrahmens für die betriebliche Gesundheitsförderung die Arbeit der Gesundheitsförderer in den nunmehr 31 ENWHP-Mitgliedsstaaten maßgeblich vorangebracht hat.

Das entsprach auch dem Tenor der Konferenz, vom Einführungsplenum, das von Dr. Gregor Breucker vom BKK Bundesverband, bei dem das ENWHP Sekretariat angesiedelt ist, geleitet wurde, bis zur Abschlussdiskussion. Grußworte von der österreichischen Gesundheitsministerin Maria Rauch-Kallat, von Rudolf Anzinger, Staatssekretär im deutschen Arbeits- und Sozialministerium, und von DDr. Hans Popper, dem Vorstand der OÖGKK, belegten, dass BGF nun tatsächlich in die (sozial-)politische Agenda aufgenommen wurde.

*Fortsetzung auf Seite 4*

## Themen

**Hintergrund:** Durch BGF Sozialsysteme und Wettbewerbsfähigkeit sichern

**Praxis:** Stahlkonzerne übernehmen eine Vorreiterrolle

**Interview:** Horst Kloppenburg zu Perspektiven des ENWHP

Die Aufgabe des ENWHP heißt für die nächsten drei Jahre „Move Europe“, bringt Europa in Bewegung. Angesichts der in Linz präsentierten Ergebnisse können wir davon ausgehen, dass 2009 in Rom eine ähnliche Vielfalt von Analysen, Strategien und konkreten Projekten vorgestellt werden kann. Denn „Move Europe“ ist letztlich auch das – unausgesprochene – Mot-



Dr. Alfons Schröer

to, unter dem sich die BGF-Experten Europas vor zehn Jahren mit Unterstützung der EU zusammengeschlossen haben.

Denn tatsächlich hat das ENWHP in den letzten zehn Jahren einiges in Bewegung gebracht. Im Netzwerk wurden zahllose Projekte zusammengeführt und auf europäischer Ebene operationalisierbar gemacht. Zugleich wurde ein einheitlicher Definitions- und Handlungsrahmen geschaffen und durch mittlerweile weit über 20 nationale Netzwerke Strukturen aufgebaut, die in den Ländern alle Interessengruppen der betrieblichen Gesundheitsförderung zusammenführen. In Deutschland ist dies mit dem DNBGF bekanntlich gut gelungen.

Besonders deutlich wird der Erfolg des ENWHP an einem absehbaren Paradigmenwechsel: Betriebliche Gesundheitsförderung ist längst keine lästige Pflichtübung mehr, sondern hat als Gesundheitsmanagement Einzug in die unternehmerischen Strategien und Grundsätze gehalten – BGF ist zum „business case“ geworden.

Das ist auch für den BKK Bundesverband Grund zur Freude – und für ein wenig Stolz. Immerhin spielt der BKK Bundesverband beim Thema BGF schon seit Jahrzehnten eine Vorreiterrolle; und die in Linz gelobte reibungslose und motivierende Zusammenarbeit innerhalb des ENWHP ist sicher nicht zuletzt der ENWHP-Geschäftsstelle zu verdanken, die alle Initiativen koordiniert – und beim BKK Bundesverband angesiedelt ist.

Das ENWHP steht auf den Agenden der nationalen wie der europäischen Politik und ist auf unternehmerischer Seite längst ein Thema, das nicht nur internationale Konzerne ernst nehmen. Insofern ist die makellose 10-Jahres Erfolgsbilanz sicher ein zusätzlicher Anstoß für die Netzwerker, auch zu den Themen von „Move Europe“ – Gesundheitsgerechtes Bewegungsverhalten; gesunde Ernährung; psychische Gesundheit, Raucherprävention – nachweislich erfolgreiche Konzepte zu entwickeln und den europäischen Unternehmen und ihren Belegschaften nahe zu bringen. Also lassen Sie uns an die Arbeit gehen!

Ihr

Leiter der Abteilung  
Gesundheit beim BKK BV

■ Alternde Gesellschaften zwingen zum Handeln:

## Durch BGF Sozialsysteme und die Wettbewerbsfähigkeit sichern



*Juhani Ilmarinen machte deutlich, dass für alter(n)sgerechtes Arbeitsleben ein harmonisches Nebeneinander von Privatleben, Arbeit und Lernen notwendig ist.*

**Spätestens seit den zwei Tagen von Linz ist der Beweis erbracht, dass die demographische Entwicklung Europas Arbeitgeber zum Handeln zwingt. Belegt wurden nicht nur die absehbare Alterung der Erwerbsbevölkerung, sondern auch die damit einhergehenden Probleme für betroffene Mitarbeiter und Unternehmen wie für die Sozialsysteme und die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft. Vor allem aber: Die Vorträge von Experten aus ganz Europa dokumentieren, welche Vielfalt an Instrumenten und konzeptionellen Ansätzen mittlerweile vorliegen, mit denen das Ziel „Gesunde Arbeit in einem alternden Europa“ erreicht werden kann.**

Nach Zahlen der Europäischen Kommission (EUROSTAT) standen Anfang des Jahrzehnts europaweit 41 Prozent der 55- bis 64-jährigen in Beschäftigung. Die Zahlen in den Mitgliedsländern schwanken dabei von 30 Prozent in Belgien bis zu 69,1 Prozent in Schweden, Deutschland liegt mit 41,8 Prozent fast genau im Durchschnitt. Bis

2010, so beschloss die EU im Jahr 2000 in Lissabon, soll der Anteil arbeitender Älterer auf 50 Prozent gesteigert werden. In den nächsten fünf bis zehn Jahren dürften die über 55-jährigen ein Viertel bis ein Drittel der Belegschaften stellen.

Dabei ist der zu erwartende Arbeitskräftemangel nur ein Grund für diese Zielsetzung. Es handelt sich vielmehr um eine Kombination von betriebs- und volkswirtschaftlichen Gründen mit individuellen und staatlichen Interessen:

■ Angesichts der steigenden Lebenserwartung werden staatliche oder halbstaatliche Rentensysteme allein nicht vor Altersarmut schützen können – die Lebensarbeitszeit wird sich deshalb zwangsläufig verlängern.

■ Ältere Mitarbeiter verfügen über enormes Wissen um Produkte und Prozesse des Unternehmens, ein Kapital, auf das zukunftsorientierte Unternehmen nicht verzichten können.

■ Mitarbeiter vorzeitig in die Rente zu schicken rechnet sich nicht mehr – entspre-

chende Förderprogramme werden auslaufen, so dass die sozialen Kosten direkt oder indirekt die Unternehmen belasten; und die Ausbildung neuer Mitarbeiter ist nicht billiger als Investitionen in altersgerechte Arbeitsplätze und -prozesse.

■ Die jüngeren Generationen sind nicht zwangsläufig gesünder und belastbarer, auch ihre Gesundheit wird gefährdet durch ungesunde Verhaltensweisen und Verhältnisse. Nur „gesunde Unternehmen“ bieten die Voraussetzung für lange und leistungsfähige Berufskarrieren.

Die letzten Punkte unterstreichen, was in Linz auch von Seiten der Wissenschaft immer wieder betont wurde. Beim Thema „Gesunde Arbeit im alternden Europa“ ist die geringe Erwerbsquote der Älteren nur ein Symptom der Problematik. Nachhaltige Lösungen, so neben anderen Prof. Juhani Ilmarinen vom Finnischen Institut für Arbeitsmedizin, sind durch



*Die Österreichische Gesundheitsministerin Maria Rauch-Kallat begrüßte die internationalen Gäste in Linz.*

Fokussierung auf eine Zielgruppe nicht zu erreichen. Notwendig ist ein holistischer Ansatz, der ein „alter(n)sgerichtetes Arbeitsleben“ erlaubt. Die Schlüssel hierzu heißen „lebenslanges Lernen und Training“ und „Harmonisierung von Privat- und Berufsleben“:

■ OECD-Daten zeigen, dass die Beschäftigungsquote im Alter mit dem Bildungsniveau steigt.

■ Schwedische Untersuchungen belegen, dass Menschen in Berufen mit höherem Ansehen und größeren Gestaltungsmöglichkeiten eher davon ausgehen, dass sie bis zum Ruhestand weiter arbeiten können und wollen.

■ Umfragen in Polen und Nordeuropa machen deutlich, dass ältere Arbeitnehmer sich häufig ausgrenzt fühlen – und gezielte Aktivitäten für diese Zielgruppe dieses Empfinden eher noch verstärken würden.

■ Ältere – und ganz junge – Mitarbeiter nutzen Schulungsmaßnahmen eher selten.

■ Alter führt nicht zwangsläufig zu Leistungsverlust. Die Leistungsfähigkeit bleibt in vielen Bereichen konstant oder steigt sogar (z.B. Zuverlässigkeit, Expertenwissen, Urteilsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit). Diese Stärken gilt es zu nutzen.

■ Produktions- und Dienstleistungsprozesse werden zunehmend von Dynaxity gekennzeichnet. Dieses Kunstwort bezeichnet den Trend zu immer dynamischeren und zugleich komplexer werdenden Entwicklungen – und macht arbeitslebenslanges Lernen notwendig.

Wenn Arbeitgeber trotz dieser objektiven Bedingungen noch nicht aktiv werden, liegt das nicht an fehlenden Konzepten, „Tools“ oder Beispielen guter Praxis. Die liegen in großer Zahl und für jeden Zweck vor. Was fehlt, ist eine Initialzündung, mit der bislang passiv gebliebene Unternehmen zum Handeln angeregt werden. Hierbei werden in Europa unterschiedliche Ansätze verfolgt:

■ In den Niederlanden wurde betriebliches Gesundheitsmanagement durch eine Gesetzesänderung „marktfähig“: Weil Unternehmen ihren Mitarbeitern bei Krankheit neuerdings bis zu zwei Jahre lang Gehalt oder Kompensationszahlungen überweisen müssen, steigt das Interesse an Gesundheitsmanagement rapide an. Zugleich werden durch die Förderung von Modellvorhaben kleine Unternehmen angesprochen und gute Beispiele realisiert.

■ In Belgien wurde 2004 der „Professional Experience Fund“ aufgelegt. Aus diesem

Fond erhalten Unternehmen Zuschüsse, wenn sie ihre Arbeitsbedingungen auf die über 45-jährigen einstellen und dabei über den gesetzlichen Rahmen hinweg gehen, die Mitarbeiter einbeziehen und das Konzept ein Steuerungskomitee überzeugt.

■ In Deutschland werden regionale und bundesweite Netzwerke gepflegt. Während auf Bundesebene die Initiative neue Qualität der Arbeit (INQA) gleichermaßen Rahmen und Motor für die Aktivitäten von Bund, Ländern, Sozialversicherungsträgern, Arbeitgebern, Gewerkschaften, Stiftungen und Unternehmen ist, sollen regionale Netzwerke die Partner auf örtlicher Ebene zusammenbringen. So wurde mit Unterstützung der Bertelsmann-Stiftung ein Netzwerk geschaffen, das kleine und mittlere Unternehmen in einer Pilotregion unterstützt. Hier arbeiten alle Institutionen mit Bezug zum Unternehmen und zum Thema Gesundheit zusammen. Nach einer Analysephase arbeiten Unternehmensvertreter in branchen- oder betriebsgrößenbezogenen Gruppen zusammen, um gemeinsam die Schritte zu einer betrieblichen Gesundheitspolitik zu erarbeiten. Ein regionales Kompetenzzentrum soll diese Strukturen pflegen, die

*Staatssekretär Rudolf Anzinger vom deutschen Arbeits- und Sozialministerium beschrieb die notwendigen Aktivitäten aus deutscher Sicht.*



## 4 Hintergrund

Arbeit koordinieren sowie Beratungs- und Trainingsleistungen anbieten

■ Schließlich gibt es Unternehmen, die sich schon heute eigeninitiativ mit der Problematik auseinandersetzen. Die in Linz vorgestellten Konzepte der Stahlkonzerne Voestalpine und Arcelor und von Volkswagen zeigen, dass offenbar Unternehmen mit körperlich belastenden Arbeitsplätzen den Handlungsbedarf schon erkannt haben – und Erfolg versprechende Lösungen umsetzen.

Welcher Weg für welches Land und welchen Arbeitgeber letztlich zielführend ist, muss vor Ort entschieden werden. Aber es gibt dennoch vier Erkenntnisse, die grundlegend sind:

■ Gebraucht wird ein holistischer Ansatz, der sich auf das ganze Berufsleben erstreckt und alle Aspekte von gesundheits- und motivationsrelevanten Aspekten umfasst.

Fortsetzung von Seite 1

## Zehn Jahre ENWHP: Eine europäische Erfolgsgeschichte

Und Horst Kloppenburg von der EU Kommission, den Dr. Karl Kuhn, mit Dr. Maria Dolores Solé Vorstand des ENWHP, als „Captain“ des Netzwerkes bezeichnete, erklärte nochmals die Unterstützung des Netzwerkes seitens der EU, das für die europäische Wirtschafts-, Sozial- und Gesundheitspolitik von großer Bedeutung sei.

Elfriede Kiesewetter von der OÖGKK hat durch ihre Vorarbeiten maßgeblich zum Erfolg der Konferenz beigetragen.



*In Holland hat sich durch neue Gesetze ein Markt für das betriebliche Gesundheitsmanagement entwickelt, wie Robert Gründemann beschrieb.*

■ In den Unternehmen ist ein Paradigmenwechsel erforderlich. Statt Problem- ist Chancenorientierung angesagt, Ausgaben des Gesundheitsmanagements sollten nicht als Kostenfaktor, sondern als gute Investitionen betrachtet werden; Gesundheit sollte vom rein medizinischen Thema zur unternehmerischen Aufgabe werden, deshalb darf man Aktivitäten nicht auf Mitarbeiter mit Gesundheitsproblemen beschränken; und statt auf einzelfallorientierte Speziallösungen zu setzen geht es um integrale und strategische Ansätze.

■ Schließlich: Unternehmen wie Mitarbeiter sollten sich verabschieden von dem traditionellen Dreischritt „Erziehung und Lernen“, „Arbeitsleben“ und „Ruhestand“. In Zukunft sollten vielmehr die Bereiche „Lernen“, „Arbeiten“ und „Privatleben und Freizeit“ bis ins - zumindest höhere - Alter parallel und harmonisch organisiert sein.

■ Dafür wiederum ist eine engere Vernetzung von BGF und Public Health eine notwendige Voraussetzung.

Der weitere Verlauf der Konferenz dokumentierte, dass diese positiven Einschätzungen durch konkrete Arbeitsergebnisse bestätigt werden. Sowohl durch Analysen, die überzeugend belegten, wie aktuell das Tagungsthema für alle Interessengruppen in den Mitgliedsstaaten ist, wie bei den konkreten Projekten, die demonstrieren, wie den Herausforderungen einer alternden Gesellschaft mit gezielten Einzelmaßnahmen und strategisch angelegten Projekten begegnet werden kann.

Zugleich war das Thema in gewisser Weise eine Abrundung der ersten zehn Jahre ENWHP-Arbeit. Die Projektpräsentationen verdeutlichten, dass es nicht genügt, auf die demographische Entwicklung mit Einzelaktivitäten für ältere Mitarbeiter zu reagieren. Vielmehr geht es darum, dass Unternehmen und Institutionen für alle Mitarbeiter

und in allen Aufgabenfeldern daran arbeiten, gesunde und gesundheitsfördernde Prozesse zu etablieren – und dabei auf das von den ENWHP-Partnern entwickelte und evaluierte Instrumentarium zurückgreifen. Durch eine solche „große Lösung“ würden die Problemfelder – von der Arbeitsplatzgestaltung über die besonderen Bedingungen bestimmter Unternehmenstypen bis hin zur Suchtprävention – gleichsam automatisch mit abgearbeitet.

Um das zu erreichen, hat das ENWHP die konsequente Verbreitung von Informationen und Tools in den Regionen als dauerhaften Schwerpunkt für die künftige Arbeit definiert. Wie erfolgreich das – wie auch die angestrebte Vernetzung mit allgemeinen Public Health-Aufgaben – gelingt, werden die Netzwerkpartner bei der nächsten Konferenz 2009 in Rom analysieren.

■ Stahlkonzerne übernehmen eine Vorreiterrolle:

## Arcelor und Voestalpine wollen mit umfassenden Konzepten ältere Mitarbeiter im Betrieb halten

**Wenn von der Notwendigkeit gesprochen wird, ältere Mitarbeiter länger im Unternehmen zu halten, denkt kaum jemand an die Schwerindustrie. Einerseits, weil davon ausgegangen wird, dass Menschen mit körperlich harten Tätigkeiten weit vor dem Rentenalter „ausgebrannt“ sind, andererseits, weil beim Stichwort Know-How-Erhalt oft nur an „weiße Kragen“-Tätigkeiten gedacht wird, nicht aber an den Betrieb eines Hochofens. Und doch waren es zwei Unternehmen der Stahlindustrie, die in Linz beschrieben, wie sie eigeninitiativ auf die Folgen der demographischen Herausforderung reagieren und es (unter anderem) schaffen, Wissen und Fähigkeiten älterer gewerblicher Mitarbeiter für den Betrieb zu erhalten.**



*Alfred Düsing, Personalvorstand und Alexandra Ronacher (HR) stellen das ganzheitliche Programm LIFE des österreichischen Voestalpine-Konzerns vor.*

Ein Konzept wie aus dem Lehrbuch setzt die österreichische Voestalpine Gruppe mit ihrem LIFE-Programm um, das von Stahl-Personalvorstand Alfred Düsing und der HR-Expertin Dr. Alexandra Ronacher vorgestellt wurde. Ausgangspunkt war eine Analyse der internen und externen Bedingungen unter der Fragestellung, welche Faktoren für den zukünftigen Erfolg des Unternehmens verantwortlich sind. Sie ergab, dass alle identifizierten Faktoren in direktem Bezug zum Feld „Human Resources“ stehen: Der Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern, die Notwendigkeit, Expertenwissen im Unternehmen zu halten, die Alterung der Bevölkerung, eine wachsende Bedeutung des Gesundheitsmanagements

sowie ein funktionierendes Zusammenspiel von Berufs- und Privatleben.

Die Konsequenz daraus war die Einführung von „LIFE“, einem Programm, das für alle Konzernmitarbeiter „eine attraktive Arbeitswelt“ schaffen soll und dabei Alter, Geschlecht, demographische Entwicklung und die Werte der Gesellschaft und der Arbeitswelt berücksichtigt. Unternehmerisches Ziel von LIFE: Wachstum und Erhalt von Wert und Produktivität der Voestalpine Gruppe.

Die Kernpunkte von LIFE lassen sich mit den Stichworten „Neue Mitarbeiter“, „Arbeitszeit“, „Arbeitsplatzgestaltung“, „Chancen-

gleichheit“, „Sicherheit“ und „Gesundheit“ und „kulturelle Entwicklung“ beschreiben. Maßnahmen der Gesundheitsförderung fließen in diese Bereiche ein und sind entsprechend vielfältig. Sie reichen von Suchtprävention bis zur Ernährungsberatung, von Bewegungsangeboten- und anreizen bis zu Gesundheitszirkeln, von neuen Arbeitszeitmodellen bis zu einem Programm zum Thema „lebenslanges Lernen“.

Diese Vielfalt ist notwendig, immerhin hat das Gesundheitsmanagement das erklärte Ziel, „einen Prozess zu installieren, der es den Mitarbeitern erlaubt, die Einflüsse auf ihre Gesundheit zu erkennen und diese in hohem Maße selbstbestimmt zu steuern“. Voraussetzung dafür sei, dass Unternehmen wie Individuen sich zu ihrer Verantwortung bekennen und entsprechend handeln – und dass die Familienangehörigen mit einbezogen werden.

Die Aktivitäten werden dabei nicht nur systematisch und mit Expertise umgesetzt, sie werden auch ausdrücklich als Teil des Gesamtkonzepts und damit der Unternehmenskultur verstanden. Deshalb betonte Dr. Alexandra Ronacher, dass Kommunikation und Engagement des Managements notwendige Voraussetzung für den Gesamterfolg sind. Daher gibt es auch für diese Bereiche strategische Vorgaben. So soll die Kommunikation als Kernbotschaft den Nutzen für Mensch und Firma verbreiten, kontinuierlich alle Kommunikations-

kanäle nutzen und vor allem praxisnahe „Geschichten“ und Beispiele erzählen, die allen Mitarbeitern eingängig sind.

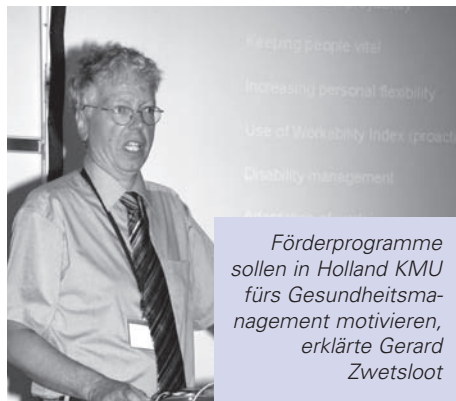
Das Management ist nicht nur verpflichtet, die Aktivitäten in die Organisationsstruktur einzubetten. Prozessbeobachtung und Maßnahmenauswertung sind laufende Aufgaben, weil entscheidend für den Erfolg; und um den zu messen, müssen die Führungskräfte Kennzahlen identifizieren, die verlässlich Aufschluss über diesen Erfolg geben.

Ronacher und Düsing ließen keine Zweifel, dass LIFE ein langfristiges Programm ist. Das zeigen die in einem strategischen Ausblick formulierten Ziele. Angestrebt wird ein noch stärkeres Bekenntnis zu LIFE und einem Gesundheitsmanagement, der Unterstützung der Konzerngesellschaften bei Analyse, Planung und Umsetzung von Aktivitäten, weiter verstärkte Kommunikation und nicht zuletzt die Förderung bereichs- und unternehmensübergreifender Lernprozesse.

Arcelor, ein internationaler Stahlkonzern mit Hauptsitz in Luxemburg, begann schon vor Jahren, sich mit dem Thema „Umgang mit älteren Mitarbeitern“ zu befassen. Anlass waren gleichermaßen betriebsinterne wie sozialpolitische Gründe, wie Daniel Atlan erläuterte, der als Vizepräsident Human Resources bei Arcelor arbeitet.

Einerseits ging es um die notwendige Steigerung der im Vergleich zu neuen Wettbewerbern aus den Schwellenländern niedrigen Produktivität. Die kann nur durch Qualität und Effizienz erreicht werden, was wiederum von kompetenten Mitarbeitern abhängt. Andererseits sah man, dass beispielsweise in Frankreich Milliarden öffentlicher Mittel für Frühverrentungen ausgegeben wurden, was zum Verlust qualifizierter Mitarbeiter führte. Die Belegschaft, so Atlan, sah den Vorruhestand als verbrieftes Recht an – und das Unternehmen wurde geradezu abhängig von diesem bequemen

und scheinbar kostengünstigen Instrument der Personalplanung.



*Förderprogramme sollen in Holland KMU fürs Gesundheitsmanagement motivieren, erklärte Gerard Zwetsloot*

Grundlegend definiert wurden bei Arcelor zunächst Methodik und Ziel, mit denen diesen Einstellungen begegnet werden sollte. Weil Fortschritt und Erfolg nur im Konsens aller Beteiligten erreicht werden könne, so Atlan, war es zwingend, das mittlere Management und die Gewerkschaften mit einzubeziehen, zugleich aber darzustellen, dass es darum geht, das zu tun, was gut für das Unternehmen ist. Und das heißt, das Wissenskapital des Unternehmens auszubauen und zu erhalten, denn Wissen sei in einer von Unsicherheit und Veränderung geprägten Wirtschaftswelt der einzig dauerhafte Wettbewerbsfaktor.

Zwei „Basistools“ sorgten dafür, dass alle Mitarbeiter die Veränderungen mit trugen, indem sie ihnen eine positive Perspektive boten: Es galt zunächst, mit der Logik zu brechen, dass Karrieren – und damit die Motivation zu bester Leistung – nur möglich sind, wenn andere Mitarbeiter das Unternehmen verlassen. Hier wurde kommuniziert – und demonstriert –, dass die Verbesserung der eigenen Fähigkeiten auch zu Verbesserung und Aufwertung der individuellen Arbeit führt.

Zweitens wurde ein anspruchsvolles Programm „organisierter Beschäftigung“ aufgelegt. Es schreibt fest, dass niemandem über 50 gekündigt wird, unter 50-jährigen wird nur gekündigt, wenn sie eine andere

Arbeit gefunden haben, und dass Arcelor hilft, neue Arbeitsplätze zu schaffen, wenn Fabriken verkleinert oder geschlossen werden.

Komplexe Analysen jedes Arbeitsplatzes in jedem Produktionsbereich waren notwendig, um Lösungen erarbeiten zu können, die dem Ziel Produktivitätssteigerung wie den Möglichkeiten und Interessen der Mitarbeiter Rechnung tragen. Die von Daniel Atlan präsentierten Kennzahlen zeigten, dass dies offenbar gelungen ist.

Obwohl das Durchschnittsalter der Belegschaft von 1986 bis 2000 von 38 auf fast 49 Jahre anstieg, verdreifachte sich die Pro-Kopf-Produktion z.B. im Flachstahlbereich im gleichen Zeitraum. Und die Zahl der – eigentlich wegen der schwer zu erfüllenden Arbeitsplatzgarantie als Notlösung – eingeführten Teilzeitjobs stieg innerhalb von vier Jahren von einigen hundert auf 3000. Was nicht nur zu weniger Krankheitstagen bei den Teilzeitkräften führte, die Teilzeitkräfte empfanden auch die am Hochhofen zwangsläufige Schichtarbeit als weniger ermüdend – was zu einem messbar geringeren Verbrauch von Medikamenten gegen Depressionen, Bluthochdruck oder Schlaflosigkeit führte.



*Daniel Atlan, Vizepräsident HR bei Arcelor, konnte über Erfolge des internationalen Stahlkonzerns berichten.*

■ Gespräch mit Horst Kloppenburg:

## BGF wird zur Selbstverständlichkeit für jeden zukunftsorientierten Betrieb

**Horst Kloppenburg kennt das ENWHP wohl besser als jeder andere. Der in Essen geborene Jurist arbeitet als principal administrator (Hauptverwaltungsrat) in der Generaldirektion Gesundheit und Verbraucherschutz der Europäischen Kommission. Horst Kloppenburg gilt als Nestor des ENWHP, dessen Entwicklung er seit der Gründung begleitet und gefördert hat. BKK News sprach mit ihm über Entwicklung, Erfolge und Perspektiven des ENWHP im Kontext einer europäischen Gesundheitspolitik.**



Horst Kloppenburg

■ **Sie haben die Aktivitäten des ENWHP seit seiner Gründung vor zehn Jahren gefördert und begleitet. Wie sieht die Erfolgsbilanz aus EU-Sicht aus?**

Der größte Erfolg zeigt sich darin, dass betriebliche Gesundheitsförderung heute einen deutlich höheren Stellenwert hat, als noch vor zehn Jahren, und zwar nicht nur auf politischer Ebene in den Mitgliedsstaaten, sondern auch auf Seiten der Unternehmen. Bemerkenswert ist dabei vor allem, dass die Mitgliedsstaaten trotz aller kulturellen und wirtschaftlichen Unterschiede einen gemeinsamen Rahmen für betriebliche Gesundheitsförderung geschaffen haben – und dabei die Integration der neuen Mitgliedsstaaten reibungslos gelungen ist. Alle Beteiligten können heute auf einheitliche Qualitätskriterien, praxisbewährte Instrumente und eine Vielzahl von Beispiele

len guter Praxis zu wirklich jeder Aufgabe zurückgreifen.

Das wiederum ist das Ergebnis der mittlerweile aufgebauten Informations- und Kooperationsstrukturen. Während das ENWHP die Zusammenarbeit auf europäischer Ebene fördert, wurden in allen Staaten nationale Netzwerke gegründet, in denen Wissenschaft, Wirtschaft, Sozialversicherungen und andere Protagonisten der Gesundheitsförderung zusammenarbeiten. Mittlerweile gibt es zahlreiche Ansätze, solche Netzwerke auch auf regionaler Ebene zu knüpfen – eine notwendige Voraussetzung, um die Ideen und Methoden der betrieblichen Gesundheitsförderung allen Unternehmen verfügbar zu machen.

■ **Stimmt der Eindruck, dass sich der Schwerpunkt der BGF von einzelnen, problemorientierten Projekten hin zu einem ganzheitlichen Ansatz verlagert?**

Die Netzwerkpartner haben sich zunächst und sehr erfolgreich auf themen- oder zielgruppenorientierte Projekte konzentriert, um hierfür konkrete und womöglich übertragbare Lösungen und Tools zu entwickeln. Doch wenn – und ich denke, davon sind alle überzeugt – gesunde und motivierte Mitarbeiter entscheidend sind für die Volkswirtschaften wie für den Wirtschaftsraum EU, wird BGF zu einer strategischen Aufgabe für Unternehmen, die nicht durch Einzelinterventionen bewältigt werden kann.

Das wird besonders deutlich an dem Thema und den Ergebnissen der Konferenz von Linz. Wir haben gelernt, dass es angesichts „alternder Belegschaften in alternden Gesellschaften“ nicht genügt, sich auf eine Zielgruppe und deren spezifische Probleme zu konzentrieren. Vielmehr geht es darum, gesunde Unternehmen zu schaffen, die allen Mitarbeitern während des gesamten Arbeitslebens tätigkeitsgerechte Arbeits- und Entwicklungsmöglichkeiten bieten. Fortschrittliche Unternehmen arbeiten längst an solchen Konzepten, bei deren Umsetzung die schon vorliegenden Lösungen für konkrete Probleme genutzt werden.

■ **In Theorie und Praxis der Gesundheitsförderung steht es außer Zweifel, dass und wie solche Konzepte funktionieren. Ist diese Botschaft bei den Unternehmen der EU angekommen?**

Nicht nur die in Linz präsentierten Beispiele belegen, dass insbesondere Großunternehmen die Zeichen der Zeit erkannt haben. Auffällig ist, dass Personalentwickler und HR-Manager sich zunehmend des Themas annehmen, ein eindeutiger Hinweis auf den gestiegenen Stellenwert des betrieblichen Gesundheitsmanagements.

Auf der anderen Seite ist die Unternehmenslandschaft Europas von sehr großer Heterogenität gekennzeichnet. Es gibt erhebliche Unterschiede nicht nur hinsichtlich Größe, Branche und Wirtschaftskraft,

sondern auch bei den Unternehmenskulturen wie auch bei den Einstellungen der Mitarbeiter. Da ist es nur natürlich, dass es unterschiedliche Geschwindigkeiten bei der Problemerkennung und Lösung gibt.

Hier können und wollen weder die Institutionen der EU noch die Netzwerkpartner verbindliche Vorgaben machen. Um BGF noch mehr in der Breite zu etablieren, müssen wir verstärkt Überzeugungsarbeit durch wissenschaftlich belegbare Argumente und unternehmensnahe Beispiele guter Praxis leisten. Ich bin überzeugt: Wenn wir deutlich machen, dass die Option „BGF“ essentielle Bedeutung hat für nachhaltigen Erfolg, wird aus dieser Option eine Selbstverständlichkeit für jeden zukunftsorientierten Betrieb.

■ **Müssen nicht auch BGF und öffentliche Gesundheit (Public Health) besser vernetzt werden?**

Eindeutig ja. Man erreicht am Arbeitsplatz große Teile der Bevölkerung. Außerdem sind Arbeitsbedingungen zumeist eine wichtige Quelle für Gesundheitsprobleme, die man durch gezielte Interventionen abstellen kann. Aber, um ein einfaches Beispiel zu nehmen, was nutzt gesundes Kantinenessen, wenn zu Hause weiterhin Unwissen oder Unvernunft regieren? Gerade im Gesundheitsbereich ist eine Trennung zwischen Arbeitsplatz und Privatleben unsinnig.

Diese Erkenntnis ist auch Grundlage für die nächste Initiative des ENWHP unter dem Titel „Move Europe“. Die Kampagne wird Nutzen und Methoden von Public Health-Themen wie Bewegung, Ernährung, psychische Gesundheit und Tabak-Prävention in die Betriebe bringen. Diese Kampagne wird ausdrücklich von der Europäischen Kommission begrüßt und unterstützt. Sie ergänzt in idealer Weise die im letzten Jahr



geschaffene Europäische Plattform, die darauf zielt, Aktivitäten in diesen Bereichen zu intensivieren und Wirtschaft, Gesellschaft und öffentliche Hand zum freiwilligen Handeln zu bewegen.

Denn klar ist: Gerade angesichts der demographischen Entwicklung versprechen Gesundheitsförderung und Prävention im Arbeits- wie im Privatleben den größten Erfolg, wenn es darum geht, das Europäische Sozialmodell – und damit einen zentralen Faktor für die europäische Wettbewerbsfähigkeit – zu erhalten.



Wolfgang Schroeder (IG Metall)



Karl Kuhn, BAUA, Vorstand des ENWHP



Gregor Breucker (BKK Bundesverband)



Abendveranstaltung im Lentos am Donauufer

Impressum



**Herausgeber:**  
Bundesverband der Betriebskrankenkassen

Kronprinzenstraße 6  
D-45128 Essen

**Verantwortliche Redakteure:**

Brigitte Jürgens-Scholz,  
Dr. Alfons Schröer,  
Jörg Meyer, Gruppe M GmbH, Düsseldorf  
Dr. Reinhold Sochert

Tel.: 0201/179-1475  
Fax: 0201/179-261475  
e-Mail: juergens-scholzB@bkk-bv.de

**Layout/Grafik:**

Marcus Linnartz,  
Gruppe M GmbH, Düsseldorf

**Fotos:**

Evelin Bröderbauer,  
Birgit Esterer

**Druck:**

OKS Druck, Düsseldorf

**Aufnahme in den Verteiler:**

News im e-Mail-Abo: Bestellung bei:  
news@bkk-bv.de, mit Angabe von Namen,  
Funktion und Anschrift.