



GESUNDHEIT UND GESELLSCHAFT



GESUNDHEITSMANAGEMENT

# Netzwerke für Betriebe

+++ Ziele, Konzepte, Hintergründe

SPEZIAL

<b>STARTSCHUSS</b> <b>Bündnisse für die Gesundheit</b> von Gerd Andres .....	<b>3</b>	<b>PRAXISBEISPIEL</b> <b>Wertschöpfung durch Wertschätzung</b> von Sigrun Mantei .....	<b>12</b>
<b>ÜBERBLICK</b> <b>Gemeinschaft macht stark</b> von Gudrun Eberle .....	<b>4</b>	<b>WISSENSCHAFT</b> <b>»Gesundheit ist ein ökonomischer Faktor«</b> Interview mit Rolf Rosenbrock .....	<b>13</b>
<b>FORSCHUNG</b> <b>»Nicht jedes Netzwerk ist gleich gut«</b> Interview mit Arno Georg .....	<b>7</b>	<b>AOK-PROJEKTE</b> <b>Die Mischung macht's</b> .....	<b>14</b>
<b>REPORTAGE</b> <b>Hand in Hand hilft allen weiter</b> von Ulrich P. Schäfer .....	<b>8</b>	<b>Demografie-Check für Betriebe</b> .....	<b>14</b>
<b>PRAXISBEISPIEL</b> <b>Kein Kummer mit der Konkurrenz</b> von Klaus Pelster .....	<b>10</b>	<b>Erfolgmodell auf Karrierekurs</b> .....	<b>15</b>
<b>HANDWERK</b> <b>»Kleine Unternehmen ticken anders«</b> Interview mit Volker Boeckenbrink .....	<b>11</b>	<b>Stress bewältigen am Arbeitsplatz</b> .....	<b>15</b>
		<b>SCHLUSSPUNKT</b> <b>7 Regeln für gute Netzwerke</b> von Stefan Sell .....	<b>16</b>

## Publikationen

- **Tatjana Fuchs**  
**Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus Sicht der Erwerbstätigen**  
in: *Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin*, 2006
- **Klaus Zok, Alexander Redmann**  
**Was Mitarbeitern im Job weh tut**  
in: *Gesundheit und Gesellschaft*, 1/2007
- **AOK-Bundesverband (Hrsg.)**  
**Betriebliche Gesundheitsförderung – Das macht sich bezahlt!**  
*KomPart-Verlag*, 2005
- **INQA-Bericht 22**  
**Mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur – Vision oder Erfolgsstory?**  
*Wirtschaftsverlag NW*, 2006

## Internet

- **www.aok-gesunde-unternehmen.de**  
Serviceplattform »Gesunde Unternehmen« des AOK-Bundesverbandes: Praxisbeispiele, Beratungsangebote und Ansprechpartner
- **www.aok-business.de**  
Der AOK-Service für Unternehmen mit Online-Datenbanken für Personal-, Arbeits- und Sozialrecht sowie einem Expertenforum.

- **www.dnbgf.de**  
»Deutsches Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung« (DNBGF): Bundesweite Plattform für Erfahrungsaustausch zur betrieblichen Gesundheitsförderung
- **www.inqa.de**  
»Initiative Neue Qualität der Arbeit« (INQA): Bundesweites Netzwerk von Bund, Ländern, Arbeitgebern, Sozialversicherungsträgern, Gewerkschaften, Stiftungen und Unternehmen
- **www.bmas.bund.de**  
Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS)
- **www.baua.de**  
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA): Behörde im Geschäftsbereich des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales

- **www.sfs-dortmund.de**  
Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund: Institut zur Arbeitsforschung, dem Ministerium für Innovation, Wissenschaft, Forschung und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen zugeordnet

- **www.wz-berlin.de**  
Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB): Sozialwissenschaftliches Forschungsinstitut mit Forschungsschwerpunkt Arbeitsmarkt

- **www.gesuenderarbeiten.de**  
»Gemeinschaftsinitiative Gesünder Arbeiten« (GiGa)
- **www.nagu-projekt.de**  
Modellprojekt »Nachhaltige Arbeits- und Gesundheitspolitik im Unternehmen« (Nagu)
- **www.inga-muensterland.de**  
»Initiative Gesunde Arbeitswelt Münsterland« (INGA)
- **www.gesundheit-und-arbeit.de**  
Website zur Zusammenarbeit der Träger der gesetzlichen Unfallversicherung und der Krankenkassen bei der Verhütung arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren
- **www.iga-info.de**  
»Initiative Gesundheit und Arbeit« (IGA)
- **www.miaa.de**  
Modellprojekt »Menschen in altersgerechter Arbeitskultur – Arbeiten dürfen, können und wollen« (MiaA), gefördert von BMAS und BAuA
- **www.osha.europa.eu/OSHA**  
Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz

STARTSCHUSS

# Bündnisse für die Gesundheit

Netzwerke in der betrieblichen Gesundheitsförderung sind Ausdruck einer neuen, mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales unterstützt diese Entwicklung durch die »Initiative Neue Qualität der Arbeit« und setzt dabei auf ein Bündnis mit starken Sozialpartnern. Von Gerd Andres



Der demografische Wandel in unserer Gesellschaft erfordert Antworten auf die Frage, wie wir gesund, motiviert und engagiert bis zum Renteneintritt arbeiten können. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales hat deshalb bereits 2001 die »Initiative Neue Qualität der Arbeit«, kurz: INQA, ins Leben gerufen.

Ziel dieses Bündnisses ist es, das Interesse der Arbeitnehmer an positiven, gesundheits- und persönlichkeitsförderlichen Arbeitsbedingungen mit der betrieblichen Notwendigkeit wettbewerbsfähiger Arbeitsplätze zu verbinden. Betriebe, die in die Fähigkeiten und die Gesundheit ihrer Mitarbeiter investieren, profitieren von gesunden und motivierten Arbeitnehmern, sinkenden Krankenständen und einem fortschrittlichen Unternehmensimage. Die Erhaltung der Gesundheit, auch in Hinblick auf immer älter werdende Belegschaften, spielt deshalb eine herausragende Rolle bei INQA. Voraussetzung dafür ist, eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur künftig stärker zu fördern.

INQA ist heute ein wichtiges Netzwerk von Praxis, Wissenschaft und Politik rund um das Thema »Gute Arbeit« in all seinen Ausprägungen. Das INQA-Netzwerk wurde unter dem Leitgedanken »Gemeinsam handeln – jeder in seiner Verantwortung« als Bündnis von Sozialpartnern, Sozialversicherungsträgern – darunter der AOK-Bundesverband –, Stiftungen, Unternehmen, Bund und Ländern gegründet. Arbeitsschwerpunkte sind die

Förderung der psychischen Gesundheit bei der Arbeit, individuelle gesundheitliche Kompetenz für eine nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit und die alter(n)sgerechte Gestaltung der Arbeit. Außerdem geht es darum, betriebliche Gesundheitsförderung auch in kleinen und mittleren Unternehmen umzusetzen sowie die Prävention und das Gesundheitsmanagement für Risikogruppen zu fördern. Dazu gehören etwa Beschäftigte im Baugewerbe, in Pflegeberufen, in der Ver- und Entsorgungsbranche sowie Lehrer.

In der betrieblichen Gesundheitsförderung spielen die Sozialversicherungsträger und insbesondere die Krankenkassen durch ihr großes Engagement eine wichtige Rolle. Sie bieten sich in vielen Netzwerken nicht nur als erste Kontakt- und Anlaufstelle an, sondern unterstützen auch tatkräftig jene Unternehmen, die in ihrem Betrieb etwas für die Gesundheit der Mitarbeiter tun wollen. Denn das steht bei INQA im Vordergrund: die Verbesserung des Arbeitsalltages.

Gerd Andres, Parlamentarischer Staatssekretär beim Bundesminister für Arbeit und Soziales

# Gemeinschaft macht stark

Zusammen geht's leichter – auch in der betrieblichen Gesundheitsförderung. Die AOK engagiert sich deshalb in verschiedenen regionalen und bundesweiten Netzwerken für mehr Gesundheit am Arbeitsplatz. Davon profitieren Unternehmen und Mitarbeiter gleichermaßen. Von **Gudrun Eberle**

**M**assive wirtschaftliche und soziale Veränderungen beeinflussen die Arbeitswelt in allen Ländern Europas. Die Arbeitsverdichtung nimmt zu, Kompetenzanforderungen an die Mitarbeiter steigen und Reorganisationsprozesse laufen immer schneller ab. Gleichzeitig schrumpft die Bevölkerung und wird immer älter. Diese Veränderungen wirken sich in ihrem Zusammenspiel nicht nur auf die Unternehmen oder die sozialen Sicherungssysteme aus, sondern belasten auch die Gesundheit der Beschäftigten.

Gesunde und hoch motivierte Beschäftigte in allen Altersgruppen sind für die Wirtschaft ein wichtiges Potenzial, um die neuen Herausforderungen zu bewältigen. Da die Arbeitsbedingungen einen wesentlichen Einfluss auf den persönlichen Gesundheitszustand der Beschäftigten haben, dient eine gesunde, menschengerecht gestaltete Arbeit auch der Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Belegschaft. Betriebliches Gesundheitsmanagement hat in diesem Zusammenhang sowohl unter gesundheitlichen und sozialen als auch unter ökonomischen Aspekten einen hohen Stellenwert. Allerdings setzen spürbare Erfolge und gesellschaftlich relevante Effekte eine möglichst flächendeckende und nachhaltige Umsetzung von betrieblichem Gesundheitsmanagement voraus.

Dieser zukunftsweisende Prozess lässt sich durch Netzwerke entscheidend voranbringen. Denn hier können Betriebe, Sozialpartner und weitere Institutionen auf unkomplizierte Weise von den Erfahrungen anderer profitieren. Insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen mit weniger als 500 Arbeitnehmern fehlen häufig die personellen und finanziellen Ressourcen für den Aufbau eines eigenen betrieblichen Gesundheitsmanagements. Sie profitieren deshalb von der Unterstützung durch Netzwerke. Auch für die AOK ein wichtiger Grund, speziell für diese Gruppe Praxishilfen zu entwickeln und unkompliziert zugänglich zu machen.

**Lernen durch Erfahrungsaustausch.** Die AOK hat die Bedeutung von Netzwerken seit langem erkannt. Sie initiiert regionale Foren, in denen AOK-Partnerunternehmen mit betrieblichem Gesundheitsmanagement Erfahrungen austauschen können. Schon heute gibt es zahlreiche lokale und regionale Netzwerke (etwa das Forum Ahrweiler, *siehe Kasten Seite 5*), in denen sich gleichgesinnte Unternehmen branchenübergreifend oder branchenspezifisch zusammenfinden. Parallel dazu

haben sich auch Netzwerke auf Bundes- und Landesebene etabliert. Hier kooperieren ressortübergreifend verschiedene für Arbeits- und Gesundheitsschutz verantwortliche Akteure von Bund und Ländern, Sozialversicherungsträgern und Sozialpartnern, aus Wissenschaft, Stiftungen und Fachverbänden sowie Unternehmen. Die AOK engagiert sich in allen Bereichen der Netzwerkarbeit: Von kleinen, regionalen betrieblichen Kooperationen bis hin zu Netzwerken auf Bundes- und Landesebene. Die verschiedenen Netzwerktypen haben dabei unterschiedliche Schwerpunkte.

**Schwachstellen finden.** Lokale Netzwerke – oft auch »Runder Tisch« genannt – sind eine wichtige Hilfe für Unternehmer, die in ihrem Hause ein betriebliches Gesundheitsmanagement mit Unterstützung der Gesundheitskasse initiieren wollen. Im Anschluss können sie diesen Prozess dann in eigener Regie fortsetzen. Durch regelmäßige Treffen zum Erfahrungsaustausch lassen sich gemeinsam Schwachstellen finden, vorhandene Ressourcen besser nutzen und Verbesserungen, etwa in den Arbeitsabläufen, einleiten. So können Unternehmen voneinander lernen und Erfahrungen anderer für die Nachhaltigkeit ihrer Gesundheitsförderungsprozesse in ihren Betrieb einbringen.



Foto: The Image Bank/David Trood

Bundes- und landesweite Netzwerke, deren Mitglieder sich aus dem gesamten Spektrum an Akteuren arbeitsweltbezogener Gesundheitsförderung und des Arbeitsschutzes rekrutieren, wollen die Breitenwirksamkeit betrieblicher Gesundheitsförderung verbessern. Ihre Mitglieder dienen als Multiplikatoren und verbreiten so wichtige Kernbotschaften in den Unternehmen – so sollen weitere Interessenten für eine aktive Teilnahme an der Netzwerkarbeit gewonnen werden. Mit steigender Anzahl der Netzwerkteilnehmer wächst der Wissenspool, der sich dann – beispielsweise im Internet – veröffentlichen lässt. Darüber hinaus haben große bundesweite Netzwerke auch die Möglichkeit, praxisrelevante Forschungsprojekte zu initiieren oder eigene Arbeitskreise zu bilden, die sich intensiv mit ganz spezifischen Aspekten und Problemen der betrieblichen Gesundheitsförderung befassen.



**Arbeit menschengerecht gestalten.** Beispiele für erfolgreiche Netzwerke auf Landesebene sind das »Niedersächsische Kompetenznetzwerk« (siehe Beitrag Seite 15) und die »Gemeinschaftsinitiative Gesünder Arbeiten« (GiGA) in NRW (siehe Kasten unten). Zu den bekanntesten bundesweiten Netzwerken zählt die »Initiative Neue Qualität der Arbeit« (INQA) mit verschiedenen themenspezifischen Arbeitskreisen. Unter dem Motto »sicher, gesund und wettbewerbsfähig« will INQA dazu beitragen, Arbeit in Deutschland gesundheitsförderlich, menschengerecht und wirtschaftlich zu gestalten. Über vielfältige Publikationen und die INQA-Datenbank für »Gute Praxis« werden bewährte Lösungen verbreitet, praxisnahe Gestaltungsinstrumente gefördert sowie Kooperationen und Projekte initiiert. Der AOK-Bundesverband ist Mitglied bei INQA, sowohl im Steuer- als auch im Initiatorenkreis, koordiniert einen thematischen Initiativkreis und engagiert sich in weiteren Arbeitsgruppen.

Eins der Kernthemen bei INQA: Die Herausforderung des demografischen Wandels für Gesellschaft und Wirtschaft. Damit ältere Arbeitnehmer länger gesund und produktiv in Beschäftigung bleiben können, haben Anfang 2006 rund 70 deutsche Unternehmen unter dem Dach von INQA »Das Demographie Netzwerk« (ddn) gegründet (siehe Kasten unten). Hier erfahren die Unternehmen, was sie künftig tun müssen, um sich für den demografischen Wandel in ihrem Betrieb zu rüsten.

Das »Deutsche Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung« (DNBGF) ist ein weiteres bundesweites Netzwerk, in dem sich die AOK engagiert. Es geht auf eine Initiative des gleichnamigen Europäischen Netzwerkes zurück und arbeitet gemeinsam mit anderen nationalen Netzwerken für eine gesundheitsgerechte Arbeitswelt. Geschäftsstelle des deutschen Netzwerkes ist die »Initiative Gesundheit und Arbeit« (IGA). Diesem Verbund gehören neben dem Hauptverband der

Foto: Taxi/David Lees

## Von regional bis bundesweit – Die AOK in Netzwerken

■ **Das Demographie Netzwerk (ddn)**  
Zentrales Instrument dieses bundesweiten Netzwerkes ist das Panel, ein wissenschaftliches Instrument zur Datenerhebung. Es dient dazu, den aktuellen Stand der Demografiefestigkeit eines Betriebes zu ermitteln. Ein internetgestützter Fragebogen als Herzstück des Panels ermöglicht eine schnelle Auswertung der Daten. Teilnehmer erhalten nicht nur Auskunft über die zu erwartende Entwicklung im Betrieb, sondern bekommen gleichzeitig ein »Benchmarking«, das sie in Relation zu anderen teilnehmenden Unternehmen setzt.

■ **Gemeinschaftsinitiative Gesünder Arbeiten (GiGA)**  
Netzwerk in Nordrhein-Westfalen, 2001 gegründet von Unternehmen, AOK und BKK, Berufsgenossenschaften und dem NRW-Arbeitsministerium. Schwerpunkte sind der gesunde Computerarbeitsplatz, gesünderes Heben und Tragen und psychosoziale Belastungen wie Stress oder Mobbing. Die GiGA betreibt in Zusammenarbeit mit der AOK Rheinland/Hamburg und anderen Partnern die Mobbing-Line NRW, ein zentrales Beratungstelefon für alle von Mobbing Betroffenen.

■ **Forum Ahrweiler**  
Regionales Forum, hervorgegangen aus dem Modellprojekt »Arbeitskreis Gesunde Unternehmen« (siehe Reportage ab Seite 8). Seit November 2006 macht die AOK Rheinland-Pfalz dieses Angebot an alle Betriebe in der Region Ahrweiler. Über 1.000 Unternehmen wurden angeschrieben. Die Fachhochschule Koblenz begleitet das Netzwerk wissenschaftlich. Ziel ist es, die Erfahrungen aus dem kleineren »Arbeitskreis Gesunde Unternehmen« an alle interessierten Betriebe der Region weiterzugeben.

gewerblichen Berufsgenossenschaften und dem BKK-Bundesverband auch der AOK-Bundesverband und der Arbeiter Ersatzkassenverband (AEV) an. In sechs unabhängigen Foren organisiert, konzentriert sich das DNBGF auf spezifische betriebliche Settings wie etwa »kleine und mittlere Unternehmen«, »öffentliche Verwaltung« oder »Großunternehmen«. Bereits bestehende Netzwerke sollen hier unterstützt und die Bildung neuer Netzwerke begleitet werden. So sammelt das DNBGF nach und nach Erfahrungen über den bestmöglichen Aufbau und die Weiterführung von Netzwerken.

Ziel des AOK-Engagements in solchen überbetrieblichen Netzwerken ist es, Kontakte zu knüpfen und von anderen Netzwerkpartnern zu lernen. So nutzt die Gesundheitskasse die Effizienz von Synergieeffekten und hält das bewährte AOK-Angebot zum Aufbau und zur Begleitung betrieblicher Gesundheitsmanagementprozesse auf dem aktuellen Stand. Gleichzeitig stellt sich die Gesundheitskasse interessierten Akteuren als kompetenter Ansprechpartner zur Verfügung. Auf diese Weise können aktualisiertes Wissen und Erfahrungen sowie bewährte Konzepte aus allen Bereichen der betrieblichen Gesundheitsförderung an AOK-Partnerunternehmen weitergegeben werden, die selbst nicht aktiv in Netzwerken mitwirken können.

**Demografieberater ausgebildet.** Eine der größten Herausforderungen für Unternehmen wird in Zukunft der demografische Wandel sein. Die AOK ist auch auf diesem aktuellen Themenfeld fit: So hat die Gesundheitskasse etwa eine im Rahmen von INQA entwickelte und evaluierte Weiterbildung genutzt und ihre Experten der betrieblichen Gesundheitsförderung zu Demografieberatern qualifiziert. Darüber hinaus ist die AOK aktives Mitglied im Demografie-Unternehmensnetzwerk ddn, an dem sich auch viele Großunternehmen beteiligen. Die dort gewonnenen Erkenntnisse vermittelt sie anschließend interessierten Partnerbetrieben – etwa

die Antwort auf die Frage, warum die Bewältigung des demografischen Wandels auch aus marktstrategischen Gründen eine Herausforderung ist, der sich ein Unternehmen rechtzeitig stellen sollte. So bekommen auch kleinere Betriebe über die AOK als Multiplikator gezielte Hilfen, um künftig trotz einer zunehmend älter werdenden Belegschaft wettbewerbsfähig zu bleiben.

**Aus Erfahrungen anderer lernen.** Neben den praktischen Angeboten der AOK innerhalb der Netzwerke bietet die Gesundheitskasse den Unternehmen ein weiteres entscheidendes Plus: Sie eröffnet Betrieben mit einem erfolgreichen Gesundheitsmanagement die Möglichkeit, sich öffentlichkeitswirksam in den Medien oder auf Kongressen als Betrieb zu präsentieren, der sich aktiv um seine Mitarbeiter kümmert.

Die AOK will vermitteln, dass die Herausforderung des demografischen Wandels zur Chance werden kann.

Mit all diesen Angeboten für ein erfolgreiches betriebliches Gesundheitsmanagement will die AOK Betriebe unterstützen, sich den Herausforderungen des Arbeitsmarktes zu stellen. Denn bessere Arbeitsbedingungen lassen sich nur schaffen, wenn die Arbeitsplätze wettbewerbs- und zukunftsfähig gehalten werden. An dieser wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Aufgabe arbeitet die AOK tatkräftig mit und nutzt die damit verbundenen Chancen für das Wohl der Beschäftigten, für die Konkurrenzfähigkeit der Unternehmen und die Finanzierbarkeit der sozialen Sicherungssysteme. ■

**Dr. Gudrun Eberle** leitet die Abteilung Prävention im Geschäftsbereich Gesundheit des AOK-Bundesverbandes.

## Weniger Kosten, mehr Produktivität

Was Betriebe an Gesundheitsförderung am meisten schätzen



Quelle: AOK-Bundesverband, 2007

Die AOK hat 196 Unternehmen gefragt, wo sie den größten wirtschaftlichen Nutzen von betrieblicher Gesundheitsförderung sehen. Ganz vorne mit dabei: Die Beratung durch die AOK.

Arno Georg ist Koordinator des Forschungsbereiches »Primäre Arbeitspolitik und Gesundheit« an der Sozialforschungsstelle, Universität Dortmund.



## »Nicht jedes Netzwerk ist gleich gut«

Je besser das Management, desto besser das Netzwerk, sagt der Sozialforscher **Arno Georg**. Eine gute Netzwerksteuerung heißt für ihn: feste Ansprechpartner, die für die Betriebe jederzeit erreichbar sind, ihnen praktikable Problemlösungen anbieten und die Arbeit im Netzwerk vorantreiben.

**Sich zu vernetzen soll Vorteile bringen – und ist deshalb schwer angesagt. Was sind die Spielregeln in einem Netzwerk, damit alle Beteiligten etwas davon haben?**

»Die wichtigste Spielregel in einem Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung ist, dass alle Teilnehmer die Zielsetzung ihres Projektes im Konsens beschließen. Jeder sollte seine Wünsche stets transparent machen, denn unterschiedliche Erwartungen sind Gift für ein Netzwerk. Meine Erfahrung hat gezeigt, dass die Beteiligten gerade in der Anfangszeit eines Netzwerkes ihre Erwartungen nicht zu hoch ansetzen sollten. Einfache und klare Konzepte bringen die besten Ergebnisse.

**Wie funktioniert so ein Netzwerk? Ist das eher ein theoretischer Debattierclub oder geht es um die praktische Arbeit in den Betrieben?**

»Nicht jedes Netzwerk ist gleich gut. Es gibt leider immer noch zu viele schlechte Netzwerke, die einmal im Jahr beim Kaminzimmer-Treffen über den nächsten »Apfeltag« im Betrieb debattieren. Nur in den guten Netzwerken wird wirklich die praktische Arbeitssituation langfristig verbessert.

**Und wodurch zeichnet sich ein gutes Netzwerk aus?**

»Wir haben in Deutschland vielleicht gerade mal 30 wirklich gut funktionierende Kleinbetriebs-Netzwerke – viele davon mit AOK-Beteiligung. Bei diesen Netzwerken gibt es einen regelmäßigen Erfahrungsaustausch mit wichtigen Im-

pulsen für die Praxis. Das wichtigste aber ist: Sie haben ein gutes Netzwerkmanagement, das einen stets erreichbaren Ansprechpartner mit Problemlösungen auch in der Zeit zwischen den Treffen anbietet. Eine stringente Steuerung des Netzwerkes erfordert eine hohe Managementkompetenz und ist das eigentliche Filetstück eines Netzwerkes.

**Welche konkreten Vorteile bringt so ein Netzwerk, die sich ein Betrieb nicht auch selbst erschließen könnte?**

»Vor allem kleinere Firmen können sich eine gute betriebliche Gesundheitsförderung alleine einfach nicht leisten. Im Netzwerk kann man von den Erfahrungen anderer profitieren und muss sich dieses Know-how nicht teuer einkaufen. In guten Netzwerken teilen die Betriebe ihre Erfahrungen miteinander, zum Beispiel in Gesundheitszirkeln.

**»Manchmal ist gerade bei schwer durchschaubaren Problemen die Lösung ganz einfach.«**

Dabei treffen sich Mitarbeiter der verschiedenen Firmen – vom einfachen Arbeiter bis hin zum Manager – um ein ganz konkretes Gesundheitsproblem in einem Betrieb anzugehen. Mit einer zielgerichteten Maßnahmendiskussion und den ganz unterschiedlichen Sichtweisen und Erfahrungshorizonten aus den unterschiedlichen Betrieben kommt es oft verblüffend schnell zu einer einfachen Lösung des Problems.

**Können Sie uns ein Beispiel nennen?**

»In einem Metallindustrie-Lagerbetrieb klagten die Mitarbeiter, sie seien ständig müde und abgekämpft. Es war der Beschäftigte eines großen Lebensmittelhändlers, der im Gesundheitszirkel die Frage nach den Laufwegen dieser Kollegen stellte. Wir haben das im Betrieb nachgemessen, indem wir den Lagerarbeitern einen Schrittzähler am Bein befestigt haben. Das Ergebnis war verblüffend einfach: bis zu acht Kilometer Laufstrecke waren täglich nötig, um die verschiedenen Teile aus jedem Winkel des Lagers zu holen. Mit einer Reorganisation des Lagers konnten wir mit geringem Aufwand die Laufwege auf fünf Kilometer reduzieren. Waren, die besonders häufig bestellt werden, liegen jetzt ganz vorne im Lager.

**Spielt es eine Rolle, welche Betriebe sich untereinander vernetzen oder gilt der Grundsatz: »Hauptsache ein Netzwerk«?**

»Wer seine Zeit nicht verschwenden will, sollte sich ein Netzwerk aussuchen, in dem die Betriebe zueinander passen. Wichtige Parameter hierfür sind beispielsweise ähnliche Vorstellungen über die Zielsetzung, den Aufwand, den jeder betreiben will und die Frage, wie weit man durch seine Teilnahme möglichen Konkurrenten Einblick in die eigene Firma ermöglichen möchte. Die Betriebe müssen aber nicht homogen sein. Auch sehr unterschiedliche Betriebsformen wie eine Schreinerei und ein Kfz-Mechaniker profitieren voneinander, wenn über die wesentlichen Fragen im Netzwerk Einigkeit herrscht. ■

# Hand in Hand hilft allen weiter

Im Kreis Ahrweiler haben sich regionale Firmen zu einem Netzwerk zusammengeschlossen: Sie möchten die betriebliche Gesundheitsförderung in ihren Unternehmen gemeinsam verbessern. **Ulrich P. Schäfer** hat einen dieser Netzwerk-Betriebe besucht: das Seniorenzentrum Maranatha.

**H**elga Schreiber fühlt sich wohl an ihrem Arbeitsplatz: »Das macht mir hier richtig Freude.« Seit etwas mehr als sechs Jahren arbeitet sie jetzt im Therapie-Team des Seniorenzentrums »Maranatha«, bringt die alten Leute in Bewegung, trainiert ihr Gedächtnis und hilft ihnen, den Tag sinnvoll zu gestalten. Eigentlich nichts Ungewöhnliches, wäre sie nicht vor ihrer Einstellung 25 Jahre in Familienpause gewesen – und hätte sie nicht vor kurzem ihren 60. Geburtstag gefeiert.

Sinkende Geburtenraten und längere Lebenserwartung führen in den Betrieben dazu, dass das Durchschnittsalter der Beschäftigten steigt. Das ist eine bekannte Tatsache, aber noch längst nicht alle Unternehmen haben verstanden, was das für die betriebliche Praxis bedeutet. Im Kreis Ahrweiler im nördlichen Rheinland-Pfalz haben sich auf Initiative der AOK mehrere Unternehmen zusammengefunden, die erkannt haben, wie wichtig es ist, sich mit dem »alter(n)s-gerechten Arbeiten« auseinanderzusetzen.

**Unterschiedliche Branchen, gleiche Probleme.** Moderiert von Reinhard Motz von der rheinland-pfälzischen Gesundheitskasse, treffen sich im »Arbeitskreis Gesunde Unternehmen« regelmäßig die Geschäftsführer vom Seniorenzentrum »Maranatha«, von »Apollinaris«, vom »Krupp Medienzentrum«, von »VITO Irmen« (selbstklebende Materialien für die Industrie), vom Automobilzulieferer »Integral Accumulator« und von der Firma »Rhodius«, die im Brohltal Schleifwerkzeuge produziert.

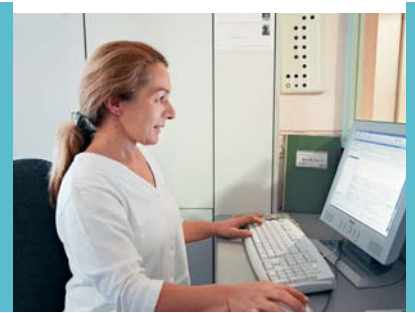
## Erfahrung zählt

Auf das Wissen älterer Mitarbeiter möchte das Seniorenzentrum Maranatha nicht verzichten. Helga Schreiber wurde erst vor sechs Jahren eingestellt, zuvor war sie 25 Jahre in Familienpause.  
Die 60-Jährige: »Mir macht die Arbeit richtig Freude.«



Ein bunt zusammengesetzter Kreis, der aber schnell merkte, wie ähnlich sich die Probleme sind. Und so tauscht man sich aus – nicht nur über die Förderung älterer Mitarbeiter im Betrieb, sondern auch über Kantinenfragen und Hebertechniken oder darüber, wie Suchtprobleme bei Mitarbeitern zu erkennen sind und wie man ihnen helfen kann. Reinhard Motz, der Initiator des Arbeitskreises, betont, dass die Zielrichtung über die klassische betriebliche Gesundheitsförderung längst hinaus geht: »Zum betrieblichen Gesundheitsmanagement gehört bei uns auch eine mitarbeiter- und wertorientierte Unternehmenskultur.«

**Fürsorgepflicht gegenüber den Mitarbeitern.** Harald Monschau ist Geschäftsführer des »Maranatha«. Der Einladung, sich am Arbeitskreis Gesunde Unternehmen zu beteiligen, ist



er vor drei Jahren gern gefolgt. Er nehme, unterstreicht Monschau, die Fürsorgepflicht des Unternehmens gegenüber den Arbeitnehmern ernst. Auf mehrere Häuser verteilt, werden am Rande des kleinen Kurorts Bad Bodendorf im Ahrtal 230 Senioren von ebenso vielen Beschäftigten betreut; der Familienbetrieb ist die größte Einrichtung dieser Art in privater Trägerschaft in Rheinland-Pfalz und einer der größten Arbeitgeber in der Stadt Sinzig am Rhein, zu der Bad Bodendorf gehört. Die Mitarbeiter sind in der Pflege beschäftigt, in Küche, Büro und Reinigungsdienst.

Im »Maranatha« analysierte die AOK zu Beginn der Zusammenarbeit die Arbeitsunfähigkeits-Tage. Es folgten eine arbeitsplatzbezogene Rückenschule (an der auch der Chef teilnahm) und ein Anti-Stress-Seminar der AOK. Es gibt regelmäßig Apfelwochen und kostenlos Mineralwasser. Ein Masseur kommt ins Haus, und Arbeitnehmer und Arbeitgeber teilen sich die Kosten. Eine Arbeitsplatzbegehung hat die Arbeit an Bildschirmen optimiert, ein Gesundheitszirkel sich um Hautprobleme gekümmert. Zur Fortbildung gehören auch Seminare zur Kinästhetik, mit der die Mitarbeiter ihre eigene Bewegungswahrnehmung, die Beweglichkeit der Bewohner und den Kontakt zu ihnen deutlich verbessern können.

**Identifikation mit dem Unternehmen.** Aber das sei alles nicht der eigentlich springende Punkt, meint Harald Monschau. Worauf es wirklich ankommt, darauf weist der Titel eines AOK-Seminars für Führungskräfte hin: »Gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung«. Hier geht es um die Motivation der Beschäftigten. Die stärkere Identifikation mit dem Unternehmen wird unmittelbar messbar – darin ist man sich einig – durch den Abbau »motivationsbedingter Fehlzeiten«.

Damit ist nicht gemeint, dass sich kranke Mitarbeiter ins Unternehmen schleppen sollen; die Aufgabe ist schon ein bisschen anspruchsvoller. Aus der Industrie weiß man, dass Führungskräfte der mittleren Ebene bei der Versetzung in andere Betriebsteile den Krankenstand ihrer Mitarbeiter sozusagen mitnehmen. Ins Positive gewendet heißt das: In einem Unternehmen, in dem die Beschäftigten auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten Wertschätzung spüren, in dem sie sich trauen, ihre Meinung zu sagen, und in dem Konflikte benannt und nicht unter den Teppich gekehrt werden, werden sie sich wohler fühlen, sind weniger gestresst und gesünder.

**Die hohe Kunst der Kommunikation.** Das klappt nicht mit jedem Mitarbeiter: »Ich glaube«, betont Harald Monschau, »wir müssen auch alle konsequenter sein und die Mitarbeiter manchmal weniger duldsam, wenn ein Kollege auf ihre Kosten seine Arbeit vernachlässigt.« Damit die Arbeit gleichmäßig auf alle Schultern verteilt werden kann, braucht auch die mittlere Führungsebene ein großes Maß an sozialer Kompetenz. »Das ist die hohe Kunst der Kommunikation«, sagt Harald Monschau.

Wo die Mitarbeiter gesundheitliche Probleme sehen und wie sie die Angebote im Betrieb einschätzen, wird von den Mitgliedern des Arbeitskreises regelmäßig in Befragungen erhoben. Ausgewertet werden diese Mitarbeiterbefragungen durch den Fachbereich Gesundheitsmanagement der Fachhochschule Koblenz auf dem Remagener »Rhein-Ahr-Campus«. Der Vizepräsident der Fachhochschule, Professor Dr. Stefan Sell, begleitet den Arbeitskreis von Anfang an wissenschaftlich. Der Rhein-Ahr-Campus war im November auch Veranstaltungsort für die erste Fachtagung des »Forums Ahrweiler«. Angeregt durch die Arbeit des Arbeitskreises, diskutierten Unternehmer aus der gesamten Region unter anderem über die Folgen des demografischen Wandels.

Für seinen Einsatz bei der Bewältigung dieses demografischen Wandels ist eines der Mitgliedsunternehmen des Arbeitskreises, das »Krupp Medienzentrum«, gerade mit dem Innovationspreis »Sozial-Aktiv 2006« des rheinland-pfälzischen Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Familien und Frauen ausgezeichnet worden. Bei Krupp, einem mittelständischen Unternehmen in Sinzig, wird darauf geachtet, dass in den Teams alle Altersstufen vertreten sind. Seminare richten das Augenmerk auf die Gesundheitsvorsorge für Mitarbeiter und fördern die Lernbereitschaft unabhängig vom Lebensalter. Die Wiedereingliederung von Mitarbeiterinnen



Maranatha-Geschäftsführer Harald Monschau bei der Teambesprechung

nach der Babypause ist ebenfalls Teil dieser Unternehmenskultur. Äußeres Zeichen der Gesundheitsorientierung sind Frühsport und Massagen im Betrieb oder auch ein Obsttag pro Woche. Geschäftsführer Hermann Krupp fasst das Ziel all dieser Aktivitäten so zusammen: »Ich wünsche mir, dass ich gemeinsam mit meinen Mitarbeitern in Gesundheit alt werden kann.« ■

**Dr. Ulrich P. Schäfer** schreibt regelmäßig für »Gesundheit und Gesellschaft«.

# Kein Kummer mit der Konkurrenz

Die Arbeit in der Süßwarenindustrie ist für Mitarbeiter kein Zuckerschlecken. Mit dem Modellprojekt NAGU hat die AOK in der rheinländischen Süßwarenbranche für ein besseres Arbeitsumfeld gesorgt – indem sie direkte Marktkonkurrenten an einen Tisch setzte. Von **Klaus Pelster**

**B**isher konnten sich in der rheinländischen Süßwarenindustrie viele alte Traditionsunternehmen – häufig sind es Familienbetriebe – gegen die Konkurrenz behaupten. Allerdings stehen diese Firmen unter einem hohen Wettbewerbs- und Kostendruck, weil sich die Marktsituation ständig verändert. Auf der einen Seite durch steigende Rohstoffpreise, auf der anderen Seite durch die Anforderungen des Handels, insbesondere der Discounter. Hohe Leistungsverdichtung, Arbeitsbeschleunigung und eine zunehmende Komplexität der Arbeit kennzeichnen daher die Situation in dieser Branche. Dies erfordert stetige Anpassungsprozesse in der Unternehmensorganisation, die die Mitarbeiter zusätzlich belasten.

**Gefördert von der Bundesregierung.** Gerade in einer Zeit schwieriger Veränderungen und wachsender Anforderungen kann ein gutes betriebliches Gesundheitsmanagement daher einen wirksamen Beitrag leisten, die Gesundheit – und damit die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft – der Mitarbeiter zu verbessern. Dies war das Ziel des Modellprojektes »Nachhaltige Arbeits- und Gesundheitspolitik im Unternehmen –

Gesunde Menschen in gesunden Unternehmen« (NAGU), das 2003 durch das damalige Bundesministerium für Arbeit und Wirtschaft ins Leben gerufen und drei Jahre gefördert wurde. Das »Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung« (BGF-Institut) der AOK Rheinland/Hamburg übernahm das Teilprojekt »Gesunde Veränderungen in der Süßwarenindustrie im Rheinland«, weitere Teilprojekte konzentrierten sich auf Automobilbranche und Kommunalverwaltung.

**Getrieben von Personalverantwortlichen.** Ziel des Projektes war es, unter den in der Branche herrschenden, schwierigen Bedingungen ein nachhaltiges Gesundheitsmanagement zu erarbeiten und umzusetzen. Dafür baute das BGF-Institut in jedem der Projektunternehmen ein betriebliches Gesundheitsmanagement auf und vernetzte die Betriebe. So konnten sich die Vertreter der betrieblichen Interessengruppen über Unternehmensgrenzen hinweg austauschen. Besonders bei den Personalverantwortlichen stieß die Bildung eines betriebsübergreifenden Netzwerkes auf große Resonanz. Das BGF-Institut sorgte mit Einladungen zu regelmäßigen Netzwerksitzungen für eine kontinuierliche Entwicklung der Projektarbeit. Neben einem fachlichen Beitrag (etwa von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin) war der Bericht aus dem eigenen Unternehmen Kernelement eines solchen Treffens.

**Getragen von Vertrauen.** Zu Beginn des Projektes herrschten große Zweifel, ob ein offener Austausch zwischen den Vertretern der gleichen Branche erreicht werden könne. Nach einer ersten Phase des »Abtastens« von direkten Marktkonkurrenten wurden diese Zweifel jedoch zerstreut. Die Unternehmensvertreter berichten heute offen über ihre Probleme bei der Umsetzung von Gesundheitsförderungsmaßnahmen und nehmen Anregungen von anderen interessiert auf. Das Ziel, voneinander zu lernen, konnte also schnell erreicht werden. Dabei erwies sich die gleiche Branchenzugehörigkeit und damit die Homogenität der Betriebe sogar als Erfolgsfaktor für den Transfer der Erfahrungen. Obwohl das geförderte Modellprojekt im Herbst 2006 offiziell endete, haben sich die Personalverantwortlichen darauf geeinigt, auch nach dem Projektende weiter im Kontakt zu bleiben und sich regelmäßig zu treffen. ■

**Klaus Pelster** arbeitet am Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung der AOK Rheinland/Hamburg.

## Zahlen und Fakten zum NAGU-Netzwerk

**10** Unternehmen aus der rheinländischen Süßwarenbranche nehmen am **Netzwerk** teil.

Rund **7.000 Beschäftigte** arbeiten in diesen Betrieben.

Knapp **13.000** Beschäftigte arbeiten in der Süßwarenbranche in **ganz Nordrhein-Westfalen**.

Projektvolumen: **250.000 Euro**, davon 170.000 Euro Fördersumme und 80.000 Euro AOK-Anteil.

Umsatz der Süßwarenbranche in NRW: **2,6 Milliarden** Euro

Süßwarenverzehr in kg je Bundesbürger **31,6** kg (im Gesamtwert von 104,69 Euro)

Quelle: BGF-Institut Köln

Volker Boeckenbrink sitzt als Fachberater der Handwerkskammer Düsseldorf im Deutschen Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung (DNBGF).



## »Kleine Unternehmen ticken anders«

Gesundheitsmanagement am Arbeitsplatz kommt im Handwerk erst allmählich in Gang. Denn in den Kleinbetrieben fehlt es für betriebliche Gesundheitsförderung oft an Personal und Zeit, weiß **Volker Boeckenbrink** von der Handwerkskammer Düsseldorf.

### Gibt es im Handwerk überhaupt ein Bewusstsein für betriebliche Gesundheitsförderung?

»Immer mehr Handwerksbetriebe entdecken das Thema für sich. Früher gab es da eher eine gewisse Zurückhaltung – heute wissen viele Betriebe, wie wichtig der Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz geworden ist. Wer etwa in einer älter werdenden Gesellschaft erfahrene und gute Mitarbeiter möglichst lange beschäftigen möchte, muss sich künftig mehr um die Gesundheit seiner Beschäftigten kümmern. Hier ist eine Bewusstseinsveränderung, wenn auch langsam, im Gange. Gesundheitsförderung im Handwerk ist zwar noch ein zartes Pflänzchen, aber mit ein bisschen Pflege und Geduld wird es sich gut entwickeln.

### Was macht die Handwerkskammer im Deutschen Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung (DNBGF)?

»Ich bin im Netzwerk, um das Thema als Multiplikator im Handwerk weiter zu verbreiten. Im Forum für kleine und mittlere Unternehmen des DNBGF informiere ich mich anhand praktischer Beispiele über die verschiedenen Lösungsansätze eines Problems. Dort nutze ich den Kontakt zu Ansprechpartnern, die den Betrieben im Bedarfsfall konkret weiterhelfen können. Das im Netzwerk gesammelte Wissen gebe ich dann an unsere Betriebe weiter. Dabei greife ich natürlich auch auf Erfahrungen zurück, die die Handwerkskammer im Rahmen verschiedener Projekte mit unserem »Zentrum für Umwelt und Energie« gesammelt hat. Denn das Zentrum beschäftigt sich seit Jahren mit dem Gesundheitsschutz, etwa im

Projekt »Gesundes Handwerk in NRW«. Da sind mittlerweile richtig gute Informationsplattformen im Internet entstanden.

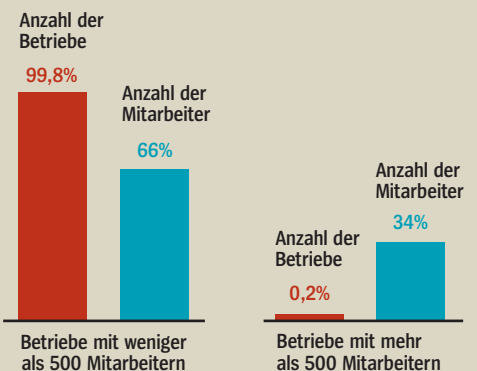
### Und wie funktioniert dann der konkrete Wissenstransfer in die Handwerksbetriebe?

»Das ist nicht ganz einfach. Würde ein Präventionsexperte von sich aus einen Betrieb aufsuchen, könnten seine Vorschläge noch so gut sein – er würde auf eine große Skepsis treffen. Wenn ich aber im Rahmen einer vom Unternehmen selbst angeforderten Betriebsberatung vor Ort bin, kann ich das Thema beim Meister nebenbei ansprechen. Kann ihn in seiner Anfrage beraten und gleichzeitig nach Problemen im gesundheitlichen Bereich fragen. Bei Interesse versuche ich dann, Kontakte zu anderen Betrieben zu vermitteln, die ähnliche Probleme schon erfolgreich gelöst haben. Der Clou ist, dass ein Verbesserungsvorschlag vom Betrieb um die Ecke, also quasi aus den eigenen Reihen, gerne angenommen wird. Mein Ziel ist es also, in meinem täglichen Kontakt mit den Handwerkern für das Thema zu sensibilisieren und mich als Gesprächspartner, vor allem aber als Vermittler von Kontakten, ins Spiel zu bringen.

### Wie viele Betriebe gibt es in Ihrem Bezirk und welche Größe haben diese Handwerksbetriebe?

»Im Kammerbezirk Düsseldorf, der das gesamte nördliche Rheinland abdeckt, gibt es rund 50.000 Handwerks- und handwerksähnliche Betriebe. Im Schnitt liegt die Betriebsgröße bei rund sechs Mitarbeitern. Wir haben es überwiegend mit kleinen Unternehmen zu tun.

### Auf die Kleinen kommt es an



In ganz Deutschland haben 99,8 Prozent aller Unternehmen weniger als 500 Mitarbeiter. In diesen kleinen und mittleren Unternehmen, zu denen auch die meisten Handwerksbetriebe gehören, arbeiten rund zwei Drittel aller Beschäftigten in Deutschland.

Quelle: Institut für Mittelstandsforschung, 2007

### Was sind die besonderen Schwierigkeiten dieser Unternehmen bei der betrieblichen Gesundheitsförderung?

»Kleine und mittlere Unternehmen sind im Vergleich zu Großunternehmen ganz anders aufgestellt. Da gibt es meistens keine verschiedenen Abteilungen mit festen Ansprechpartnern für Personalfragen oder betriebliche Gesundheitsförderung. Der Meister ist dort gleichzeitig Arbeiter, Verwaltungsfachkraft, Personalabteilung und Mutter der Kompanie. Das was am meisten fehlt, ist also die Zeit, sich einmal in Ruhe mit dem Thema betriebliche Gesundheitsförderung zu beschäftigen und nach Lösungen für mögliche Probleme zu suchen. Da haben es die Großbetriebe natürlich leichter. Deswegen ist es auch so wichtig, gerade den kleinen Unternehmen im Handwerk praktikable Ansätze für eine gute betriebliche Gesundheitsförderung zu vermitteln. ■

# Wertschöpfung durch Wertschätzung

Mitarbeiter sind zufriedener und produktiver, wenn ihre Leistung vom Unternehmen gewürdigt wird. Die »Initiative Neue Qualität der Arbeit« (INQA) will Betriebe für eine neue Unternehmenskultur sensibilisieren – etwa mit dem Wettbewerb »Deutschlands beste Arbeitgeber«. Von **Sigrun Mantei**

**M**ehr und vor allem bessere Arbeitsplätze – Europa soll sich bis 2010 zu einem Wirtschaftsraum mit dauerhaftem ökonomischen Wachstum entwickeln. Dieses ambitionierte Ziel haben die europäischen Staats- und Regierungschefs in ihrer Lissabon-Erklärung vom März 2000 vorgegeben. Der Versuch, die Beschäftigungsquote zu steigern, muss allerdings mit Maßnahmen für eine verbesserte Arbeitsqualität einhergehen, will man sich langfristige Erfolge sichern. Die »Initiative Neue Qualität der Arbeit« (INQA) wurde 2001 als deutsche Antwort auf diese Herausforderung ins Leben gerufen. Sie basiert auf einem Bündnis von Sozialpartnern, Sozialversicherungsträgern, Stiftungen, Unternehmen, Bund und Ländern unter dem Leitgedanken: »Gemeinsam handeln – Jeder in seiner Verantwortung«.

## Praktische Umsetzung in kleinen Einheiten

Zurzeit arbeiten im Rahmen von INQA elf thematische Initiativkreise (TIK):

- »Lebenslanges Lernen«, seit 2002
- »Neue Qualität der Büroarbeit«, seit 2002
- »30, 40, 50plus, Älterwerden in Beschäftigung«, seit 2003
- »Traumatische Ereignisse«, seit 2003
- »Anwendungssicherheit bei chemischen Produkten«, seit 2004
- »Körper, Geist, Arbeit – ein ganzheitlicher Ansatz zur Vermeidung psychischer und physischer Fehlbelastungen«, seit 2004
- »Neue Qualität des Bauens«, seit 2004
- »Gesund Pflegen«, seit 2004
- »Arbeitssysteme in der Produktion«, seit 2005
- »Gesunde Lunge«, seit 2005
- »Fit für den Wettbewerb – neue Wege für den Mittelstand (KMU)«, seit 2005

**Neue Formen der Arbeitsorganisation.** Ziel des Bündnisses ist es, bessere Arbeitsbedingungen zu gestalten, von denen Beschäftigte und Betriebe gleichermaßen profitieren. Dieses Ziel bedingt ein umfassendes Innovationsverständnis, welches die Förderung der Gesundheit und Qualifikation der Beschäftigten mit neuen Formen der Arbeitsorganisation und einer modernen Technikgestaltung verbindet. Denn nur gesunde, motivierte und qualifizierte Beschäftigte können neuen Herausforderungen innovativ und flexibel begegnen – und damit einen wichtigen Beitrag für die Konkurrenzfähigkeit »ihres« Unternehmens leisten. Investitionen in gute Arbeitsbedingungen sowie in die Gesundheit und Qualifikation der

Beschäftigten bilden daher die Basis für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens. Sie sind die Voraussetzung dafür, dass die Menschen in den Betrieben die steigenden Anforderungen der Arbeitswelt bewältigen können. Zu diesen Zielen will INQA als Netzwerk aus Praxis, Wissenschaft und Politik eine gesellschaftliche Debatte anregen sowie den Transfer von Wissen und Erfahrungen fördern.

Um die INQA-Ziele inhaltlich zu konkretisieren und praktisch umzusetzen, wurden die thematischen Initiativkreise (TIK) ins Leben gerufen (*siehe Kasten links*). Sie sollen ihr jeweiliges Thema im Rahmen von INQA vorantreiben und alle dafür erforderlichen Umsetzungsaktivitäten organisieren. In den Initiativkreisen arbeiten Experten aus Institutionen und Unternehmen gemeinsam daran, Praxiswissen zusammenzutragen, Netzwerke zu initiieren und zu unterstützen sowie Projektaktivitäten im Sinne von bedarfsgerechten Transferlösungen zu steuern. Wichtigstes Kriterium für die Teilnahme an einem thematischen Initiativkreis ist nicht die Zugehörigkeit zu einer Institution oder Organisation, sondern das Interesse an dem behandelten Thema und der Wunsch, die gefundenen Lösungen gemeinsam mit den Unternehmen auf betrieblicher Ebene umzusetzen.

**Demografie und Unternehmenskultur.** Neben den elf verschiedenen thematischen Initiativkreisen hat sich INQA für zwei Schwerpunktthemen entschieden, die von besonderer gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und politischer Bedeutung sind: Demografie und Unternehmenskultur. Sie geben für viele INQA Aktivitäten die Richtung vor. Diese Schwerpunktsetzung entspricht auch den Interessen der Unternehmen und der anderen beteiligten INQA-Partner. Denn der demografische Wandel hin zu einer schrumpfenden und strukturell alternden Bevölkerung hat auch für die Arbeitswelt Konsequenzen. Deutschland kann den Wohlstand perspektivisch nur sichern und die dafür notwendige Wertschöpfung organisieren, wenn auch die älter werdenden Beschäftigten gesund, qualifiziert und motiviert bleiben. Hierdurch verstärkt sich die Notwendigkeit, über das gesamte Berufsleben hinweg in den Erhalt und die Förderung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit zu investieren.

Dazu will INQA beitragen. Im Rahmen der Kampagne »30, 40, 50plus« wurden bereits Angebote und Aktivitäten entwickelt, die auf eine wachsende öffentliche und betriebliche

Resonanz stoßen. Beispiele sind ein Expertennetzwerk, das der TIK »30, 40, 50plus – Älterwerden in Beschäftigung« repräsentiert sowie die Gründungen des Demografie-Unternehmensnetzwerkes ddn oder eines Vereins der Demografieberater.

Aus zahlreichen Studien ist bekannt, dass eine gute Unternehmenskultur das Engagement und die Motivation von Beschäftigten fördert, die Produktivität und den ökonomischen Erfolg positiv beeinflusst und damit die Wettbewerbsfähigkeit stärkt. Allerdings ist – trotz zahlreicher Positivbeispiele – der Zusammenhang zwischen einer mitarbeiterorientierten und wertschätzenden Unternehmenskultur einerseits und wirtschaftlichem Erfolg andererseits in vielen Betrieben noch immer keine Grundlage für unternehmerische Entscheidungen.

Die Ergebnisse der repräsentativen INQA-Studie »Was ist gute Arbeit?« zeigen, wie viel Potenzial an dieser Stelle brachliegt. Die Befragung hat die aktuelle Arbeits- und Lebenssituation von Erwerbstätigen in den Blick genommen. Die 5.388 befragten Beschäftigten wurden gebeten, die aus ihrer Sicht wichtigsten Aspekte guter Arbeit zu benennen. Die Auswertung der Studie zeigt, dass den Beschäftigten neben Einkommens- und Arbeitsplatzsicherheit eine wertschätzende und fachlich unterstützende Führung wichtig ist. Ebenso bedeutsam sind eine gesundheits- und entwicklungsförderliche Arbeitsgestaltung und eine Arbeits-

»Wer den Wohlstand langfristig sichern will, muss in die Arbeitsfähigkeit älterer Beschäftigter investieren.«

organisation, die die Balance zwischen Fördern und Fordern ermöglicht. Die Studie hat ergeben, dass 84 Prozent der Arbeitsplätze diesem Bild noch nicht entsprechen. Hier werden erhebliche Potenziale für den Unternehmenserfolg deutlich.

**Deutschlands beste Arbeitgeber.** INQA will für diese Botschaft möglichst viele Unternehmen sensibilisieren und Veränderungsprozesse vorantreiben. Daher unterstützt die Initiative den Wettbewerb »Deutschlands Beste Arbeitgeber«. Seit fünf Jahren werden in Deutschland jene 50 Arbeitgeber ausgezeichnet, die am besten verstanden haben, wie wichtig die »Resource Mensch« für den Unternehmenserfolg, und die Arbeitsplatzqualität für die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit ist. Die Bewertung der Unternehmen erfolgt durch eine Mitarbeiter- und Management-

Befragung, jedoch mit eindeutigem Gewicht auf der Meinung der Mitarbeiter. Mit solchen Aktivitäten, vielen Tools für den Praxiseinsatz und konkreter Netzwerkarbeit will INQA die gesellschaftliche Debatte und den Erfahrungsaustausch zum Thema gute Arbeit forcieren – denn die Veränderung einer Unternehmenskultur geschieht nicht von selbst. ■

**Sigrun Mantei** ist Leiterin der INQA-Geschäftsstelle in der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).

## »Gesundheit ist ein ökonomischer Faktor«

**Eigentlich sollte doch jeder selbst für seine Gesundheit sorgen. Was haben die Betriebe damit zu tun?**

»Abgesehen von der Verantwortung eines Unternehmers gegenüber seinen Mitarbeitern ist die Gesundheit der Belegschaft ein knallharter ökonomischer Faktor. Denn jeder Fehltag durch Krankheit bedeutet einen wirtschaftlichen Verlust für den Betrieb. Rund 40 Prozent der chronisch degenerativen Erkrankungen – die häufig zu Fehltagen führen – haben aber ihre Ursache im Arbeitsleben. Es liegt also im Interesse der Unternehmen, solche Fehltag möglichst zu reduzieren, statt sie durch schlechte Arbeitsbedingungen noch zu fördern. Hinzu kommt: Der Umgang mit dem Thema Gesundheit im Job wirkt sich auch auf das private Gesundheitsverhalten der Arbeitnehmer positiv aus. Im Klartext: Betriebli-

ches Gesundheitsmanagement sorgt für gesündere Mitarbeiter – und das zahlt sich für den Betrieb aus.

**Für welche Betriebe lohnt sich eine Teilnahme in einem Netzwerk?**

»Gerade bei kleineren Unternehmen, bei denen professionelle Strukturen der betrieblichen Gesundheitsförderung nicht vorhanden sind, ist der Austausch von Ideen essenziell. Ein Netzwerk ist deshalb besonders für diese Unternehmen der optimale Ort für den Austausch neuer Instrumente der betrieblichen Gesundheitsförderung.

**Woran mangelt es noch in der Praxis vieler Netzwerke?**

»Viele Netzwerke tragen ihre Botschaft nicht offensiv genug in die Betriebe und beschäftigen sich zu viel mit sich selbst.

Professor Dr. Rolf Rosenbrock vom Berliner Wissenschaftszentrum für Sozialforschung (WZB) ist Mitglied im Sachverständigenrat für das Gesundheitswesen.



Da kommen dann einfach zu wenig konkrete Impulse für die Praxis. Netzwerke sind aber kein Selbstzweck, sie müssen die Qualität der Gesundheitsförderung verbessern und dadurch handfeste Ergebnisse für die Betriebe bringen. Teilnehmer eines Netzwerkes sollten sich deshalb zu Beginn der Arbeit gemeinsam über die Ziele des Netzwerkes einig werden und diese dann konsequent Schritt für Schritt umsetzen.

## Die Mischung macht's

Global Player wie Siemens oder Unilever kooperieren mit kleinen fränkischen Unternehmen im »Netzwerk Betriebliche Gesundheitsförderung« der AOK Bayern.

**M**it dem »Netzwerk Betriebliche Gesundheitsförderung« bietet die AOK Bayern fränkischen Betrieben die Möglichkeit, sich über ihre Erfahrungen mit einem betrieblichem Gesundheitsmanagement auszutauschen. Es ist bayernweit das einzige Netzwerk dieser Art.

Gestartet wurde das Projekt im Juli 2003 mit zehn fränkischen Unternehmen verschiedener Branchen und Betriebsgrößen. Beteiligt sind namhafte Firmen wie Siemens AG, Unilever Best Foods und Nestlé Schöller, aber auch kleinere Betriebe wie etwa die Fernwasserversorgung Franken mit 80 Mitarbeitern. Gemeinsam mit der AOK Bayern wurden zunächst Ziele und Struktur des Netzwerkes festgelegt. Im

Vordergrund steht, Erfahrungen und Modelle der guten Praxis im betrieblichen Gesundheitsmanagement auszutauschen sowie Konzepte und methodische Instrumentarien immer weiter zu verbessern. Zu den Netzwerksitzungen sind jeweils Vertreter der Geschäftsführung und des Betriebs- oder Personalrats eingeladen.

Im Verlauf der Netzwerkarbeit wurde sehr schnell klar, wie wichtig es für die Betriebe ist, über den eigenen Tellerand hinauszublicken. Denn durch die Kooperation lassen sich Maßnahmen zur Verbesserung des Gesundheitsmanagements im eigenen Unternehmen leichter und effizienter entwickeln.

Seit dem Start haben sich die Mitglieder bereits elfmal getroffen. Um die

praktische Umsetzung der BGF-Aktivitäten besser in Augenschein nehmen zu können, finden die Treffen reihum in den Mitgliedsbetrieben statt. Einen Schwerpunkt der ganztägigen Treffen bildet dabei die Diskussion von aktuellen Fragestellungen rund um das Thema »Arbeit und Gesundheit«.

Mittlerweile hat das Netzwerk seine Grenzen über Franken hinaus geöffnet. Mit »Staedtler Mars«, einem Hersteller von Schreib- und Zeichengeräten, konnte das erste Unternehmen aus Ostbayern begrüßt werden. Weitere Betriebe haben bereits ihr Interesse signalisiert, am Netzwerk mitzuwirken. ■

---

**Werner Winter** ist Berater für betriebliche Gesundheitsförderung bei der AOK Bayern.

## Demografie-Check für Betriebe

Die Bewältigung des demografischen Wandels ist eine wirtschaftliche Herausforderung, bei der die AOK Brandenburg in einem neuen Projekt Unterstützung bietet.

**A**uch kleine und mittelständische Unternehmen werden künftig immer mehr mit den Problemen des demografischen Wandels konfrontiert. Um diese Herausforderung einer strukturell alternden Gesellschaft – und somit auch Belegschaft – besser meistern zu können, sollen Betriebe im Raum Cottbus künftig mit dem gebündelten Know-how verschiedener regionaler Partner beraten werden.

Ziel ist es, bis Ende 2007 ein regionales Kompetenznetz zum betrieblichen Gesundheitsmanagement und zur Personalentwicklung aufzubauen. Der Gedanke dahinter: Wer sich rechtzeitig mit dem Thema auseinandersetzt und seinen Betrieb demografiefest macht, wird für Arbeitnehmer in Zukunft attraktiver

und verschafft sich so gegenüber der Konkurrenz einen Wettbewerbsvorteil.

Auf der Auftaktveranstaltung des Netzwerkprojektes am 1. März 2007 wurden zunächst Ziele definiert sowie Netzwerkpartner und das Beratungsspektrum vorgestellt. Projektinitiatoren sind die Bertelsmann Stiftung und die »Initiative Neue Qualität der Arbeit« (INQA), organisatorisch unterstützt durch das Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft aus Saarbrücken. Weitere Partner sind neben der AOK Brandenburg unter anderem das brandenburgische Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie, das Landesamt für Arbeitsschutz Brandenburg, die Industrie und Handelskammer Cottbus sowie die Akademie Zweite Lebenshälfte.

Diese große Bandbreite an Netzwerkteilnehmern sorgt für ein umfangreiches Beratungsangebot zum Arbeits- und Gesundheitsschutz und zur betrieblichen Gesundheitsförderung. Neben der Einzelberatung von Unternehmen soll durch betriebsübergreifende Workshops und Seminare auch eine Unterstützung von Kleinbetrieben ermöglicht sowie der Erfahrungsaustausch der Unternehmen untereinander gefördert werden. Demografie-Checks, Altersstrukturanalysen und demografiesensible Gefährdungsbeurteilungen runden das Beratungsangebot des Netzwerkes ab. ■

---

**Anette Baumeister** ist Beraterin für betriebliches Gesundheitsmanagement bei der AOK Brandenburg.

# Erfolgsmodell auf Karrierekurs

Das AOK-INQA-Kompetenznetzwerk unter der Leitung der AOK Niedersachsen kommt bei den Betrieben gut an – jetzt steht ein länderübergreifendes Netzwerk mit weiteren AOKs auf der Tagesordnung.

Das Niedersächsische Kompetenznetzwerk »Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement für kleine und mittlere Unternehmen in Niedersachsen« wurde im Dezember 2005 im Rahmen der »Initiative Neue Qualität der Arbeit« (INQA) gegründet. 26 Unternehmen beteiligen sich an diesem branchenübergreifenden Netzwerk, der Deutsche Gewerkschaftsbund und die Unternehmensverbände Niedersachsens sind »Kernnetzwerkpartner«.

Das Besondere an diesem INQA-Netzwerk: Im Vordergrund steht die Praxis. Deshalb können nur Firmen am Netzwerk teilnehmen, die zunächst in Begleitung des AOK-Instituts für Gesundheitsconsulting der AOK Nieder-

sachsen in ihrem Unternehmen an einem Projekt zum betrieblichen Gesundheitsmanagement teilnehmen. Die praxisorientierte Arbeit im Netzwerk soll den Unternehmen zusätzliche Handlungskompetenzen vermitteln, damit sich Arbeitssicherheit und Qualität des Arbeitsalltags und in der Folge auch das Mitarbeiterengagement erhöhen. Die Vermittlung dieser Kompetenz erfolgt über den Erfahrungsaustausch in Netzwerkkonferenzen und Arbeitskreisen. Gerade kleinere und mittlere Unternehmen verfügen nicht über die personellen und finanziellen Ressourcen, um sich diese Kenntnisse eigenständig anzueignen. Sie verschenken deshalb ohne Netzwerk-Unterstützung wichtige Erfolgspotenziale.

Die Ergebnisse einer Befragung aller Teilnehmer des INQA-Kompetenznetzwerkes waren durchgehend positiv. Aus Sicht der Projektförderer – das Bundesministerium für Arbeit und Soziales sowie die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin – ein Erfolg mit Vorbildcharakter. Sie beauftragten daraufhin die AOK Niedersachsen, ein länderübergreifendes Gesamt-Kompetenznetzwerk in Kooperation mit anderen Gesundheitskassen aufzubauen. Daraus hat sich schon jetzt eine Zusammenarbeit mit der AOK in Hamburg und Mecklenburg-Vorpommern ergeben. ■

---

**Dr. Volker Kirschbaum** vom AOK-Institut für Gesundheitsconsulting der AOK Niedersachsen ist der Projektleiter in Niedersachsen.

# Stress bewältigen am Arbeitsplatz

Die AOK Westfalen-Lippe hilft Unternehmen beim Aufbau eines Gesundheitsmanagements. Die Bewältigung psychosozialer Belastungen am Arbeitsplatz ist dabei ein wichtiger Schwerpunkt.

Ressourcen bündeln, Erfahrungen austauschen, Angebote optimieren – das sind die Ziele der »Initiative Gesunde Arbeitswelt Münsterland«, kurz INGA genannt. Fünfzehn Institutionen des Münsterlandes haben sich im Frühjahr 2005 zusammengeschlossen, um gemeinsam die betriebliche Gesundheitsförderung und den Arbeitsschutz in der Region zu stärken.

Neben der AOK Westfalen-Lippe gehören unter anderem die Bezirksregierung, die Industrie- und Handelskammer, der Gemeindeunfallversicherungsverband und der Landschaftsverband Westfalen-Lippe zu den Partnern. INGA nutzt die vielfältigen Erfahrungen und Ressourcen der Netzwerkpartner, um

regionalen Betrieben zu helfen, ein modernes Gesundheitsmanagement aufzubauen. Das Beratungsangebot richtet sich dabei vor allem an kleine und mittlere Unternehmen aus Wirtschaft und Verwaltung.

Die Bewältigung psychosozialer Belastungen bildet einen Schwerpunkt der Arbeit. Psychologische Experten aus dem Netzwerk haben etwa den Selbstcheck »Mein persönliches Stress-Profil« entwickelt, der inzwischen in einer Reihe von Unternehmen eingesetzt wird.

Zusätzlich werden Gesundheitstage mit Vorträgen und Beratungen für die Mitarbeiter organisiert und auf das jeweilige Unternehmen zugeschnittene Kurse zur Stressbewältigung angeboten. Ferner gibt es praxistaugliche Hand-

lungshilfen für den Arbeits- und Gesundheitsschutz. Inzwischen haben zahlreiche Unternehmen von den Angeboten Gebrauch gemacht. Nachgefragt werden neben den Gesundheitstagen in den Betrieben insbesondere Workshops, Vortragsveranstaltungen und individuelle Beratungsgespräche. Darüber hinaus bietet INGA im Internet eine Plattform für interessierte Unternehmen.

Für die Zukunft hat sich das Netzwerk vorgenommen, die Unternehmen stärker als bisher bei der praxisnahen Umsetzung des Nichtrauchererschutzes zu unterstützen. ■

---

**Oliver Vogel** ist Koordinator für betriebliche Gesundheitsförderung der AOK Westfalen-Lippe.



## 7 Regeln für gute Netzwerke

Stefan Sell hat das AOK-Netzwerk »Gesunde Unternehmen« im Kreis Ahrweiler wissenschaftlich begleitet und seine Erfahrungen aus der Netzwerkarbeit in sieben Thesen zusammengefasst.

### 1 Zur Chefsache machen und Ziele abstecken

Eine gute betriebliche Gesundheitsförderung hat nur dann eine Chance auf Entfaltung, wenn sie direkt in der Unternehmensleitung – und zwar dauerhaft – verankert ist. Ansonsten besteht die Gefahr, dass das Thema zwischen mittlerem Management und Mitarbeitern zerrieben wird. In der Gründungsphase sollten sich die Teilnehmer zunächst auf gemeinsame Ziele einigen und ein gemeinsames Leitbild erstellen – dies dient der immer wieder notwendigen Vergewisserung des gemeinsamen Anliegens.

### 2 Gruppengröße wirkt auf die Vertrauensbasis

Die Zusammensetzung eines überbetrieblichen Arbeitskreises hinsichtlich Teilnehmerzahl und Verbindlichkeit spielt eine wichtige Rolle: Es sollten möglichst nicht mehr als zehn Unternehmen integriert werden. Wird der Arbeitskreis zu groß, sinkt die Wahrscheinlichkeit, eine solide Vertrauensbasis zwischen den beteiligten Führungspersönlichkeiten zu schaffen. Eine solche Vertrauensbasis – die etwa Voraussetzung dafür ist, scheinbare eigene Schwächen nicht verstecken zu müssen – stellt sich erst nach einer längeren Phase der gemeinsamen Arbeit ein. Als Anhaltspunkt gilt, dass der Kreis mindestens zwei Jahre zusammengearbeitet haben muss, bis es spürbare Kooperations- und Gemeinschaftsgewinne gibt.

### 3 Netzwerkmanagement

Ein gutes Netzwerk erfordert eine klare Struktur des »Kümmerns«. Die Federführung bei einem erfahrenen Mitarbeiter der AOK aus dem Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung hat sich im Arbeitskreis »Gesunde Unternehmen« als besonders wirksam erwiesen. Es muss einen – und zwar wirklich nur einen – Ansprechpartner für die Arbeitskreismitglieder geben, der gleichsam das Rückgrat des gemeinsamen Projektes bildet und zugleich auch die Türen öffnet für die vielen betrieblichen Angebote der AOK.

### 4 Homogenität oder Heterogenität – die Qual der Wahl

Eine weitere grundsätzliche Weichenstellung ergibt sich aus der Frage, ob das Netzwerk branchenbezogen oder branchenübergreifend ausgestaltet werden soll. Für beide Ansätze gibt es gute Gründe. Oft lässt sich ein Lösungsvorschlag leichter

annehmen, wenn er nicht aus dem eigenen Branchenumfeld kommt. Zudem ist es erstaunlich, wie viele Problemlagen und Lösungsansätze völlig branchenunabhängig sind. Es gibt allerdings auch Konfigurationen, bei denen eher ein branchenbezogener Ansatz Sinn macht – beispielsweise wenn es um öffentliche Unternehmen geht, deren Besonderheiten die Integration in ein Unternehmensnetzwerk erschweren, wenn nicht sogar kontraproduktiv werden lassen.

### 5 Die Mitarbeiter ins Boot holen

Um die Mitarbeiter erreichen zu können, muss zunächst der Betriebsrat mit eingebunden werden. Dann startet die Arbeit im Betrieb mit einer Mitarbeiterbefragung zum Gesundheitszustand. Gerade die Vergleichsmöglichkeiten mit den Ergebnissen aus anderen Mitarbeiterbefragungen verdeutlichen auf einen Blick die Besonderheiten des Unternehmens (und häufig auch den unmittelbaren Handlungsbedarf). Nach zwei bis drei Jahren sollten die Mitarbeiterbefragungen wiederholt werden, um erste Veränderungen messen zu können.

### 6 »Leuchttürme« bauen – und dann durchhalten

Nicht nur Mitarbeiter, sondern auch Führungskräfte müssen die Möglichkeit bekommen, das abstrakte Thema der betrieblichen Gesundheitsförderung konkret zu erleben. Für die Belegschaften sind möglichst konkrete »Leuchttürme« wichtig (gesunde Themenwochen in der Kantine, Obsttage oder Massagen) – auch wenn sie anfangs mit gehöriger Skepsis betrachtet werden. Erst wenn die Ernsthaftigkeit im Sinne einer »fürsorglichen Dauerbelagerung« erkennbar wird, ändert sich die anfängliche Zurückhaltung der Mitarbeiter und das Engagement steigt an.

### 7 Nicht stehen bleiben – auf dem Weg zu neuen (Anschluss-)Themen

Interessant wird es nach drei bis vier Jahren Netzwerkarbeit, wenn das »klassische« Repertoire der betrieblichen Gesundheitsförderung bereits umgesetzt werden konnte. An dieser Stelle ist ein Entwicklungssprung nötig in Richtung betriebliches Gesundheits- und Alter(n)smanagement, bei dem es um weitaus mehr geht als »nur« um Gesundheitsförderung. Fragen zur allgemeinen Unternehmenskultur und zur Art und Weise der Personalführung rücken dann stärker in den Vordergrund.