

Bachelorthesis

**„Konzeption eines betrieblichen Gesundheitsmanagements am
Beispiel der AMC – Analytik & Messtechnik GmbH Chemnitz“**

Vorgelegt am: 22.08.2016

Von: **Nöbel, Leon**
Schulstr. 14
09306 Rochlitz

Studiengang: Mittelständische Wirtschaft
Studienrichtung: Wirtschaft

Seminargruppe: MW13/1

Matrikelnummer: 4001365

Praxispartner: AMC - Analytik & Messtechnik GmbH Chemnitz
Heinrich-Lorenz-Str. 55
09120 Chemnitz

Gutachter: Herr Dipl.-Ing. Bernd Göbel
(AMC - Analytik & Messtechnik GmbH Chemnitz)
Frau Dipl.-Kffr. Susanne Teumer
(Staatliche Studienakademie Glauchau)

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1. Einleitung	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Zielstellung und Vorgehensweise der Arbeit	2
2. Das betriebliche Gesundheitsmanagement in der Theorie	4
2.1 Definition der Grundbegriffe betriebliches Gesundheitsmanagement und Gesundheitsförderung.....	4
2.2 Unterscheidung von gesundheitsbezogenen Maßnahmen	5
2.3 Ausgewählte Chancen und Risiken.....	7
2.4 Der Gesundheitszirkel als ausgewähltes Instrument.....	9
3. Leitfaden zur Erstellung eines betrieblichen Gesundheitsmanagementkonzeptes	13
3.1 Ziele und Rahmenbedingungen	13
3.2 Maßnahmenkatalog.....	16
3.3 Evaluierungsmöglichkeiten.....	17
4. Grundlagen für Konzeption eines betrieblichen Gesundheitsmanagements bei der AMC GmbH	19
4.1 Unternehmensportrait.....	19
4.2 Aufbereitung der Ergebnisse einer vorangegangenen Mitarbeiterbefragung ..	20
4.3 Der Gesundheitszirkel bei der AMC GmbH.....	24
4.3.1 Planung und Durchführung von Gesundheitszirkeln	24
4.3.2 Auswertung Gesundheitszirkel des Team Projekt.....	26
4.3.3 Auswertung Gesundheitszirkel des Team Vertrieb	28
4.3.4 Auswertung Gesundheitszirkel des Team Verwaltung	30
5. Konzeption eines betrieblichen Gesundheitsmanagements bei der AMC GmbH	33
5.1 Ziele und Rahmenbedingungen	33
5.2 Maßnahmenkatalog.....	35
5.2.1 Belastende Arbeitsumgebung	35

5.2.2 Belastende Arbeitsbedingungen	39
5.2.3 Körperliche Belastungen	42
5.2.4 Unfall- und Gefahrenschutz	43
5.2.5 Sonstige Maßnahmen	45
5.3 Evaluierungsmöglichkeiten.....	46
6. Zusammenfassende Wertung und Ausblick.....	49
Quellenverzeichnis	51
Anhangverzeichnis	53
Ehrenwörtliche Erklärung	73
Erklärung zur Prüfung wissenschaftlicher Arbeiten.....	74

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Einordnung des Gesundheitsmanagements in die betrieblichen Strukturen	5
Abbildung 2: Klassische Aufgaben eines Gesundheitszirkels.....	11
Abbildung 3: Haus des Betrieblichen Gesundheitsmanagement	14
Abbildung 4: Aufbau eines Unternehmensleitbildes	15
Abbildung 5: Unternehmensstruktur der AMC GmbH.....	19
Abbildung 6: Auswertung MAB - häufig auftretende Beschwerden	21
Abbildung 7: Auswertung MAB - häufig auftretende Eigenschaften	21
Abbildung 8: Übersicht zu Themenbereichen	23
Abbildung 9: Ablauf eines Gesundheitszirkels.....	24

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Einteilung gesundheitsbezogener Maßnahmen	6
Tabelle 2: Ergebnisse Return of Investment.....	8
Tabelle 3: Auswertung MAB - Häufigkeiten zu Verbesserungen in bestimmten Bereichen	22
Tabelle 4: Mindestanforderungen an einen Bürocomputer	37

Abkürzungsverzeichnis

AMC GmbH	AMC - Analytik & Messtechnik GmbH Chemnitz
BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement
MAB	Mitarbeiterbefragung
GB	Gigabyte
ROI	Return of Investment

1. Einleitung

1.1 Problemstellung

Die Arbeitswelt befindet sich in einem stetigen Wandel. Kennzeichnend dafür sind die Arbeitsverdichtung, der zunehmende Leistungsdruck und ein stetiger Anstieg der Informationsflut. Diese Eigenschaften sind durch eine Vielzahl an unterschiedlichen Quellen bedingt, darunter zählen bspw. der technologische Fortschritt oder aber der demografische Wandel. In dieser Arbeitswelt bildet der Mensch mit seiner intakten physischen und psychischen Gesundheit den grundlegenden Erfolgsfaktor für ein Unternehmen.¹ Diesen wichtigen Faktor gilt es in seiner Gesundheit zu fördern und zu unterstützen. Ist dies nicht der Fall, können schwerwiegende Folgen eintreten, was durch die folgenden Statistiken veranschaulicht wird.

Im Jahr 2009 betrug das Bruttoinlandsprodukt der Bundesrepublik Deutschland 2.397 Milliarden Euro. Im Vergleich dazu betrug der Wertschöpfungsausfall durch Krankheit 225 Milliarden Euro. Dieser Ausfall entspricht ca. 9% des erwirtschafteten Bruttoinlandsprodukts.² Eine weitere Statistik zeigt auf, dass ebenfalls im Jahr 2009, 129 Milliarden Euro Kosten für Unternehmen entstanden sind. Diese Kosten sind dem krankheitsbedingten Ausfall von Personal geschuldet.³ Ein weiteres Problem, welches durch Personalausfall entsteht ist der nicht adäquate Ersatz der Arbeitskraft. Dies kann in der Praxis besonders bei kleinen und mittelständischen Unternehmen beobachtet werden. Durch eine kleine Beschäftigtenanzahl können Ausfälle nur geringfügig kompensiert werden. Zudem ist der Trend zu beobachten, dass Mitarbeiter immer häufiger und länger erkranken. In einer Statistik des BKK Dachverband e.V. wird dieser Trend ersichtlich. Es ist zu beobachten, dass seit dem Jahr 2006 die durchschnittliche Anzahl von Arbeitsunfähigkeitstagen je Versicherten in Deutschland stetig ansteigt. Im Jahr 2006 waren es noch durchschnittlich 12,8 Krankheitstage. Im Jahr 2014 hingegen waren es schon 17,4 Krankheitstage.⁴ Angesichts dieser Zahlen ist es für Unternehmen notwendig, die Ursachen zu erkennen und zu analysieren, um dementsprechende Maßnahmen ergreifen zu können. Eine Möglichkeit erregt heutzutage schon eine große Aufmerksamkeit und wird von vielen Unternehmen bereits erfolgreich implementiert. Dabei handelt es sich um die praktische Implementierung eines BGM. Es findet bisher überwiegend in Großunternehmen Anwendung, aber auch kleinere und mittelständische Unternehmen eignen sich für den Einsatz eines BGM. Dies ging als Ergebnis aus der Praxisarbeit III hervor, die für diese Bachelorthesis als Grundlage dient. Für den erfolgreichen Einsatz eines BGM benötigt es ein strukturiertes Konzept. Es stellt sich nun die Frage, wie solch ein Konzept aussehen muss.

¹ vgl. GHADIRI; TERNES; PETERS, 2016, S. V

² online: Statistisches Bundesamt; Booz & Company, 2011

³ online: Statistisches Bundesamt; Booz & Company, 2011

⁴ online: BKK Dachverband, 2014

1.2 Zielstellung und Vorgehensweise der Arbeit

Ziel dieser Bachelorthesis ist die Konzeption eines BGM am Beispiel der AMC – Analytik & Messtechnik GmbH Chemnitz (AMC GmbH). Dabei werden im Zuge des theoretischen Arbeitsteils abermals die wichtigsten Inhalte aufgegriffen. Es werden grundlegende Grundbegriffe und Definition des BGM erläutert. Darüber hinaus werden weitere Inhalte der Praxisarbeit III als Grundlage dienen. Dazu zählen die Erkenntnisse aus einer Mitarbeiterbefragung. Für die Erstellung eines Konzepts wird ein Leitfaden entworfen, der im Praxisteil Anwendung finden wird. Die bereits erwähnten Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung werden in Gesundheitszirkeln thematisiert um Maßnahmen für das Konzept zu entwickeln. In Verbindung mit dem angewendeten Leitfaden wird das Konzept gebildet. Dieses Konzept soll fundiert und praxisnah sein und als Empfehlung für die Geschäftsleitung gelten. Damit dies erreicht werden kann, muss die Arbeit von Grund auf klar strukturiert und erarbeitet sein, weshalb sie folgendermaßen aufgebaut ist. Als Grundlage dieser Arbeit dient die Recherche entsprechender Literatur (Kapitel 2). Hierbei spielen die Definitionen der beiden wichtigsten Begriffe aus der Thematik des BGM eine große Rolle (Kapitel 2.1). Die Unterscheidung von gesundheitsbezogenen Maßnahmen besitzt in dieser Arbeit einen hohen Stellenwert und wird dementsprechend erläutert (Kapitel 2.2). Im darauffolgenden Kapitel werden die Chancen und Risiken die in Verbindung mit einem BGM stehen genannt (Kapitel 2.3). Des Weiteren wird Bezug auf den Gesundheitszirkel als ausgewähltes Instrument im Rahmen des BGM genommen (Kapitel 2.4). Im darauffolgenden Kapitel 3 wird sich auf die Erstellung des theoretischen Leitfadens bezogen. Dieser gliedert sich in die Ziele und Rahmenbedingungen die als Grundlage für ein BGM dienen (Kapitel 3.1). Im nächsten Kapitel wird die Erstellung des Maßnahmenkataloges behandelt, der als Kernstück des Konzeptes betrachtet werden kann (Kapitel 3.2). Den abschließenden Teil des Leitfadens bilden die Festlegungen von Evaluierungsmöglichkeiten, die für ein Konzept unverzichtbar sind (Kapitel 3.3). Im folgenden Abschnitt handelt es sich um bestimmte Grundlagen die vor der Konzeption erfolgen müssen (Kapitel 4). Zu Beginn des Kapitels wird das Unternehmen AMC GmbH kurz vorgestellt (Kapitel 4.1). Im darauffolgenden Abschnitt werden die Ergebnisse der bereits durchgeführten Mitarbeiterbefragung (MAB) aufbereitet (Kapitel 4.2). Diese dienen als Grundlage für die Gesundheitszirkel die in dem nächsten Kapitel geplant und durchgeführt werden (Kapitel 4.3.1). Die Ergebnisse aller Gesundheitszirkel werden in den darauffolgenden Kapiteln dargelegt (Kapitel 4.3.2 bis 4.3.4). Der bereits erstellte Leitfaden findet im nächsten Kapitel Anwendung auf die AMC GmbH (Kapitel 5). Zu Beginn müssen, wie bereits erwähnt, die Ziele und Rahmenbedingungen des BGM festgelegt werden (Kapitel 5.1). Der Maßnahmenkatalog wird übersichtshalber in bestimmte Themenbereiche gegliedert (Kapitel 5.2.1 bis 5.2.5). Darüber hinaus sind im Leitfaden Evaluierungsmöglichkeiten angegeben (Kapitel 5.3). Im abschließenden

Kapitel wird die Arbeit zusammengefasst und es wird ein kurzer Ausblick gewährt (Kapitel 6).

2. Das betriebliche Gesundheitsmanagement in der Theorie

2.1 Definition der Grundbegriffe betriebliches Gesundheitsmanagement und Gesundheitsförderung

„Gesundheit ist ein Zustand vollkommenen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und nicht allein das Fehlen von Krankheit und Gebrechen“⁵. Dieses Zitat aus dem Jahr 1948 stammt aus der Satzung der Weltgesundheitsorganisation und definiert den Begriff der Gesundheit. Dabei ist immer wieder die Rede von einem Paradigmenwechsel, denn Gesundheit ist nicht mehr nur das Fehlen von Krankheiten. Dementsprechend verändert sich die Aufgabe, diesen Zustand der Gesundheit positiv zu beeinflussen bzw. zu erhalten. Dabei spielen besonders Unternehmen eine größere Rolle. Mit Hilfe eines BGM lässt sich die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter verbessern⁶. Unter dem Begriff des betrieblichen Gesundheitsmanagements versteht man die Organisation der Gesundheit im betrieblichen Umfeld. Darunter fällt die Planung, Steuerung und Organisation von bestimmten gesundheitsbezogenen Maßnahmen. Diese Maßnahmen sind untereinander abzustimmen. Es entsteht ein ganzheitliches Konzept, welches sich strategisch an den Unternehmenszielen orientiert. Das BGM beinhaltet einen fortlaufenden Prozess und beschränkt sich nicht auf einen Zeitraum. Es umfasst außerdem eine Vielzahl an Handlungsfeldern. Zu diesen Handlungsfeldern zählen im engeren Sinne klassischer Arbeits- und Gesundheitsschutz, Fehlzeitenmanagement, betriebliches Eingliederungsmanagement und betriebliche Gesundheitsförderung. Im weiteren Sinne kommen Arbeitsgestaltung, Organisationsentwicklung und Personalentwicklung hinzu. Die Methoden und Instrumente aus den jeweiligen Handlungsfeldern sind miteinander abzustimmen und zu koordinieren um die gesetzten Ziele des betrieblichen Gesundheitsmanagements zu erreichen. Des Weiteren sind die Maßnahmen auf gesundheitliche Relevanz zu überprüfen und anzupassen. Die Koordinationsaufgaben beziehen sich nicht nur intern auf das Unternehmen. Die Entwicklung von überbetrieblichen Netzwerken spielt gerade für kleine und mittelständische Unternehmen eine wichtige Rolle. Aufgrund deren Unternehmensgröße besitzen diese häufig kein eigenes betriebliches Gesundheitsmanagement, weshalb sie von überbetrieblichen Angeboten abhängig sind.⁷

In der folgenden Abbildung ist anschaulich dargestellt, inwiefern sich das Gesundheitsmanagement in die betrieblichen Strukturen einordnen lässt.

⁵ WHO, 1948

⁶ vgl. NEUNER, 2016, S.4

⁷ vgl. BAMBERG; DUCKI; METZ, 2011, S.128-133

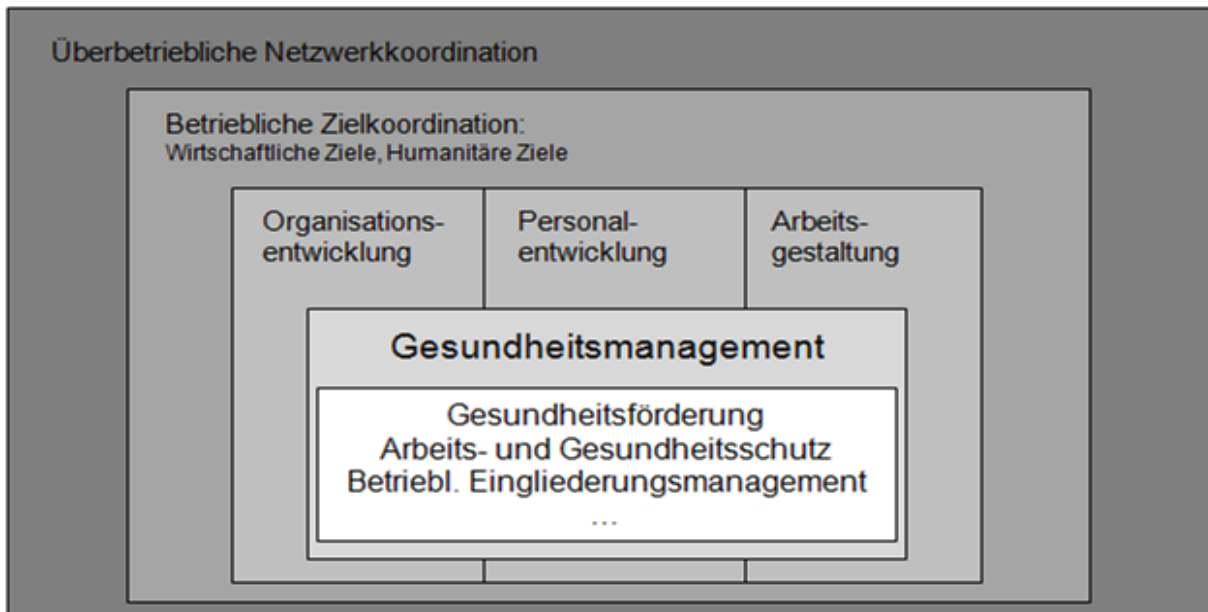


Abbildung 1: Einordnung des Gesundheitsmanagements in die betrieblichen Strukturen
(eigene Darstellung in Anlehnung an BAMBERG; DUCKI; METZ, 2011, S.133)

Ein weiterer Grundbegriff, der in der Literatur oft als Synonym für das BGM genutzt wird, ist der Begriff Gesundheitsförderung. Dieser wurde in der Ottawa-Charta durch die Weltgesundheitsorganisation definiert. Da heißt es: „Gesundheitsförderung zielt auf einen Prozess, allen Menschen ein höheres Maß an Selbstbestimmung über ihre Gesundheit zu ermöglichen und sie damit zur Stärkung ihrer Gesundheit zu befähigen“⁸. Gesundheit ist dabei ressourcenorientiert und als dauerhafter Entwicklungsprozess zu verstehen. Es greift neben der individuellen Handlungsfähigkeit und das subjektive Wohlbefinden auch physische, soziale und psychische Aspekte auf. Entgegen der Wahrnehmung von Gefahren, wie beim Arbeitsschutz, steht bei der betrieblichen Gesundheitsförderung die Wahrnehmung von Chancen im Vordergrund. Handlungs- und Gestaltungsspielräume sollen erkannt und genutzt werden.⁹ Die Betroffenen werden eingebunden, erhalten mehr Mitspracherecht und dabei auch eine größere Verantwortung für ihr Gesundheitsverhalten¹⁰. Sie werden als autonom handelndes Subjekt betrachtet, die befähigt werden ihre Gesundheitspotentiale zu verwirklichen. Ziel der betrieblichen Gesundheitsförderung ist die Schaffung bzw. Erhaltung von gesundheitsförderlichen Arbeitsbedingungen.¹¹

2.2 Unterscheidung von gesundheitsbezogenen Maßnahmen

In der betrieblichen Praxis gibt es verschiedene Aspekte, welche das Wohlbefinden und die Gesundheit der Mitarbeiter beeinflussen. Darunter fallen zudem Aspekte, die geplant und koordiniert werden können. Beispielsweise die Gestaltung von

⁸ WHO, 1986

⁹ vgl. ULICH; WÜLSER, 2010, S.13

¹⁰ vgl. SCHNEIDER, 2014, S.26

¹¹ vgl. BAMBERG; DUCKI; METZ, 2011, S.125-126

Arbeitsabläufen hinsichtlich Zeit und Umfeld oder aber die Arbeitsumgebung beeinflusst die Beschäftigten. Im Folgenden werden gezielte Maßnahmen zur Erhaltung und Verbesserung der Gesundheit betrachtet. Diese Maßnahmen werden in der Literatur als gesundheitsbezogene Maßnahmen oder gesundheitsbezogene Interventionen bezeichnet. Eine übersichtliche Darstellung von gesundheitsbezogenen Maßnahmen lässt sich aufgrund der Vielfalt schwierig gestalten. Die Vielzahl lässt sich auf die verschiedenen Bedingungsfaktoren in der Praxis zurückführen. Unter Bedingungsfaktoren versteht man z.B. die Größe, Branchenzugehörigkeit, innerbetriebliche Strukturen, sowie gesundheitliche Risiken und Ressourcen im Unternehmen. Angesichts dieser Vielfältigkeit der Maßnahmen ist es sinnvoll, diese konzeptionell zu systematisieren. In der Literatur findet eine Einteilung in personen- und bedingungsbezogene bzw. verhaltens- und verhältnisbezogene Maßnahmen häufig Anwendung. Als personen- bzw. verhaltensbezogene Maßnahmen versteht man Maßnahmen, die mit ihrer Wirkung auf den einzelnen Mitarbeiter abzielen. Darunter fallen z.B. Unterweisungen zum richtigen Sitzen, Heben und Tragen sowie Ernährungsberatungen und Kurse zum Selbst- und Zeitmanagement. In die Kategorie der bedingungs- bzw. verhältnisbezogenen Maßnahmen fallen Veränderungen der vorhandenen Strukturen und Bedingungen. Diese Maßnahmen sind im Gegensatz zu verhaltensbezogenen Maßnahmen, welche individuumorientiert wirken, strukturorientiert. Zu den verhältnisbezogenen Maßnahmen zählen z.B. Veränderungen bzgl. der Arbeitszeit-, Arbeitsplatz- oder Arbeitsaufgabengestaltung. Im Rahmen dieser Systematisierung wird ersichtlich, dass die Kategorien unterschiedliche Effekte erzielen.¹²

In der folgenden Gegenüberstellung sind die Unterschiede dargestellt.

	Verhaltensbezogene Maßnahmen	Verhältnisbezogene Maßnahmen
bezogen auf	einzelne Personen → individuumorientiert	Arbeitssysteme und Personengruppen → strukturorientiert
Wirkungsebene	individuelles Verhalten	organisationales, soziales und individuelles Verhalten
personbezogene Effekte	Gesundheit, Leistungsfähigkeit	positives Selbstwertgefühl, Kompetenz, Gesundheit, Motivation, Leistungsfähigkeit
wirtschaftliche Effekte	Reduzierung krankheitsbedingter Fehlzeiten	Verbesserung von Produktivität, Qualität, Flexibilität, geringe Fehlzeiten und Fluktuation
Effektdauer	kurz- bis mittelfristig	mittel- bis langfristig

Tabelle 1: Einteilung gesundheitsbezogener Maßnahmen
(eigene Darstellung in Anlehnung an ULICH; WÜLSER, 2010, S.15)

¹² vgl. BAMBERG; DUCKI; METZ, 2011, S.123-124

Es wird deutlich, dass verhaltensbezogene Maßnahmen vordergründig gesundheitliche Aspekte anstreben. Verhältnisbezogene Maßnahmen zielen neben dem Gesundheitsaspekt auf weitere positive Effekte ab. Anhand der Merkmale lässt sich aber keine Aussage treffen, welche Art der gesundheitsbezogenen Maßnahmen zu bevorzugen ist. Eine Mischung aus beiden Arten wird in der Regel angestrebt, aufgrund deren gemeinsamen Ansatzes der Risikoreduktion¹³. Zudem sind beide Arten eng miteinander verknüpft, sodass eine Art die andere implizieren kann. Eine Systematisierung ist dennoch sinnvoll, da diese eine Grundlage bietet, um einzelne Maßnahmen zu definieren und mögliche Kombinationen zu entwickeln. Außerdem erfolgt in der Literatur oft eine Einteilung, hinsichtlich des Ziels und des Zeitpunktes der Maßnahmen. Dies ist in den Gesundheitswissenschaften der Fall, sodass in gesundheitsförderliche und präventive Maßnahmen unterschieden wird. Gesundheitsförderliche Maßnahmen dienen der Verbesserung der Lebensbedingungen der Mitarbeiter. Die Prävention besitzt das Ziel, gesundheitliche Risiken zu minimieren und Krankheiten vorzubeugen. Die präventiven Maßnahmen lassen sich zudem in primär-, sekundär- und tertiärpräventiv untergliedern. Die primärpräventiven Maßnahmen dienen der Risikoreduktion vor Krankheitsbeginn. Sekundärpräventive finden im Frühstadium von Krankheiten Anwendung. Tertiärpräventive Maßnahmen hingegen werden für die Rückfallprophylaxe oder der Behandlung von bereits bestehenden Krankheiten eingesetzt.¹⁴

2.3 Ausgewählte Chancen und Risiken

Ein Konzept des BGM muss sachgemäß im Unternehmen implementiert werden, sodass es seine Wirkung erzielen kann und die festgelegten Ziele erreicht werden. Dabei gibt es eine Vielzahl an Argumenten, die für ein BGM sprechen und Unternehmen für die Einführung interessieren dürfte. Argumente sind Typische Wirkungen eines funktionierenden BGM, welche in der folgenden Übersicht stichpunktartig aufgelistet werden.

- Arbeitsunfähigkeitsquote durch erhöhten Gesundheitsstatus der Mitarbeiter systematisch verringern, um langfristig zu erhebliche Einsparungen zu erreichen,
- psychische und physische Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter wird gesteigert, kann Produktivität steigern,
- Wachsamkeit und Reaktionsvermögen der Mitarbeiter nehmen zu, dadurch sinkt Risiko von Unfällen,
- bessere Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben der Mitarbeiter,

¹³ vgl. ULICH; WÜLSER, 2010, S.18

¹⁴ vgl. BAMBERG; DUCKI; METZ, 2011, S.124-125

- Motivation, Kreativitäts- und Innovationsvermögen der Mitarbeiter nehmen zu, dadurch kann Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens gesteigert werden,
- Selbstverantwortung der Mitarbeiter und Identifikation mit Unternehmen wird entwickelt,
- kontinuierliche Verbesserung von Arbeitsbedingungen durch Analysen und Gesundheitszirkel,
- Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit und des Betriebsklimas,
- Verbesserung des Unternehmensimage, dadurch wirkt Unternehmen attraktiver auf derzeitige und potentielle Mitarbeiter.

Neben diesen Wirkungen gibt es eine weitere Vielzahl, da ein BGM mehrere Bereiche betreffen kann und durch weitere Reaktionen und Zusammenhänge neue Wirkungen erzielen kann. Dabei profitieren die Unternehmen in verschiedener Intensität und Messbarkeit.¹⁵

Ein weiterer Aspekt der eine wichtige Rolle bei der Entscheidung für ein BGM spielt, ist der Kostenaspekt. Dabei ist es nicht nur entscheidend, welche Kosten bei Arbeitsunfähigkeit für die Unternehmen entstehen, sondern wie der Zusammenhang zwischen Kosten und Nutzen eines BGM sich verhält. In einer Studie der AOK-Krankenkasse wurden verschiedene betriebliche Kennzahlen von Unternehmen ermittelt¹⁶. Eine aussagekräftige Kennzahl die den Kosten-Nutzen-Vergleich darstellt ist der Return of Investment (ROI). Dabei wurde in Unternehmen der verschiedensten Größen und Branchen der ROI berechnet. Die Ergebnisse sind in der folgenden Tabelle zu erkennen.

Branche	Betriebsgröße	ROI
Stadtverwaltung	8.500 Mitarbeiter	1:3
Öffentliche Verwaltung	280 Mitarbeiter	1:3
Gesundheitswesen	150 Mitarbeiter	1:4
Maschinenbau	2.100 Mitarbeiter	1:4
KFZ-Handel + Reparatur	14 Mitarbeiter	1:3

Tabelle 2: Ergebnisse Return of Investment
(eigene Darstellung in Anlehnung an AOK-Bundesverband, 2007, S.49)

Die Ergebnisse variieren. Dennoch ist zu erkennen, dass es sich stets um einen positiven Wert handelt. Die Angaben konnten nicht alle Unternehmen machen, da es eine komplexe Berechnung beinhaltet, jedoch zeigen auch andere Kennzahlen die positive Kosten-Nutzen-Relation eines funktionierenden BGM. Es wurden z.B. Einsparungen bei der Lohnfortzahlung und eine jährliche Produktivitätssteigerung

¹⁵ vgl. MEIFERT; KESTING, 2004, S.9

¹⁶ online: AOK-Bundesverband, 2007

ermittelt. Dafür gaben die Unternehmen Gründe an, wie eine gesündere, motivierte Belegschaft oder aber auch die Minimierung von hoher körperlicher Belastung. Ein funktionierendes BGM bietet Großunternehmen und ebenso den kleinen und mittelständischen Unternehmen die Chance wettbewerbsfähig zu bleiben und die Gesundheit der Mitarbeiter zu fördern.¹⁷

Die Einführung eines BGM birgt neben den lukrativen Chancen auch Risiken. Es kann verschiedene Gründe für den Fehlschlag eines BGM geben. Ein Grund wäre die falsche Vorgehensweise beim Aufbau eines BGM. Die fehlende Mitbestimmung der Mitarbeiter könnte einen Grund darstellen, da dies eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg eines BGM ist¹⁸. Dies könnte beispielsweise dazu führen, dass Maßnahmen durchgeführt werden, wofür sich die Mitarbeiter nicht interessieren und dementsprechend nicht wahrnehmen. Im Rahmen des Aufbaus könnten fehlende Ziele des BGM ein Risiko darstellen, da sich weitere Arbeitsschritte an der Zieldefinition orientieren¹⁹. Ein weiteres Risiko, welches bei den Unternehmen am häufigsten im Weg steht, ist der Kostenaspekt. Es wird befürchtet, dass Kosten zu hoch sind und das BGM dadurch nicht rentabel erscheint. Der positive Kosten-Nutzen-Effekt ist nicht gegeben. Es wurde anhand der bereits genannten Studie mittels des ROI gezeigt, dass dieser Sachverhalt in der Praxis eher unwahrscheinlich ist. Jedoch kann man einen negativen ROI nicht komplett ausschließen. Dabei kommt es meist auf die konkreten Maßnahmen und Ziele des BGM an. Wird ein BGM sachgemäß vorbereitet und eingeführt, kann man die Risiken zwar nicht komplett ausschließen, jedoch minimieren.

2.4 Der Gesundheitszirkel als ausgewähltes Instrument

Im Bereich des BGM gibt es eine Vielzahl an bewährten Instrumenten und Methoden. Für diese Arbeit besitzt das Instrument des Gesundheitszirkels als vertiefende Analyse einen hohen Stellenwert. Der Gesundheitszirkel ist eine zielgerichtete Gruppenarbeit ausgewählter Mitarbeiter in einem Betrieb oder in einer Organisation, die alle Gesundheitsbelastungen der betroffenen Gruppe thematisieren und analysieren kann und Verbesserungsvorschläge erarbeitet, in der Absicht, das Betriebsklima zu verbessern und indirekt für eine höhere Produktivität zu sorgen. Der Gesundheitszirkel bedient sich der Grundzüge von anderen Gruppenmethoden, wie dem Qualitätszirkel und wird in der Praxis und in dieser Arbeit als weiterführendes Instrument betrachtet.²⁰ Des Weiteren kann es als Evaluationsinstrument in einem laufenden BGM zur Anwendung kommen²¹. Die Grundlage dafür können persönliche Erfahrungen der Beteiligten oder Ergebnisse von vorangegangenen Analysen bilden.

¹⁷ online: AOK-Bundesverband, 2007, S.48-49

¹⁸ vgl. BAMBERG; DUCKI; METZ, 2011, S. 127

¹⁹ vgl. MEIFERT; KESTING, 2004, S. 36

²⁰ vgl. SCHNEIDER, 2014, S.180

²¹ vgl. SCHNEIDER, 2014, S.186

Eine offene Kommunikation über arbeitsbedingte Krankheiten und deren Ursachen bilden die Voraussetzungen um die Gesundheit der Arbeitnehmer sowie Effektivität und Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu optimieren. In der Literatur gibt es zwei unterschiedliche Modelle des Gesundheitszirkels. Diese Konzepte weisen grundlegende Gemeinsamkeiten auf, unterscheiden sich jedoch in der Gewichtung der ihnen zugrundeliegenden Ziele, in ihren theoretischen Bezügen und in der praktischen Vorgehensweise. Zum einen gibt es das Berliner Modell, welches durch die Zusammenarbeit zwischen der Technischen Universität Berlin und der Volkswagen AG entstand. Dabei steht die Erkennung von stressrelevanten Arbeitsbedingungen und deren Umgang im Vordergrund. Des Weiteren gibt es das Düsseldorfer Modell. Dies wurde durch die Zusammenarbeit des Instituts für Medizinische Soziologie der Universität Düsseldorf und den Thyssen-Edelstahlwerken entwickelt. Bei diesem Modell wird ebenfalls auf die gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung abgezielt. Zudem wurden die Aspekte untersucht, welche für die Entstehung und den Verlauf chronischer Beschwerden und Krankheiten mitverantwortlich sind. Diesbezüglich wurden Maßnahmen entwickelt und es wurde Bezug auf bereits vorhandene Analysedaten genommen. Diese beiden Modelle besitzen einen großen Anteil daran, dass der Gesundheitszirkel in der Praxis weit verbreitet ist und stets weiterentwickelt wurde. Zu den allgemeinen Merkmalen eines Gesundheitszirkels zählen die Zielorientiert- und Ergebnisorientiertheit. Des Weiteren erfolgen Diskussionen themenbezogen und jeder Teilnehmer des Gesundheitszirkels darf Vorschläge und Ideen unterbreiten.²²

Eine wichtige Überlegung im Rahmen eines Gesundheitszirkels ist dessen Zusammensetzung. Der Vorteil einer homogen zusammengesetzten Gruppe ist, dass heikle Themen, wie bspw. belastendes Vorgesetztenverhalten, eher zur Sprache kommt, da die Mitglieder dieser Gruppe der gleichen hierarchischen und fachlichen Stufe angehören. Nachteilig ist dagegen, dass die Perspektiven der anderen Hierarchieebenen nicht berücksichtigt werden und die Entscheidungsträger nicht vertreten sind. Daraus ergibt sich, dass die Gruppenzusammensetzung nicht strikt in homogene oder heterogene Gruppen eingeteilt werden sollte. Dabei ist zu beachten, dass nie mehr Vorgesetzte als Mitarbeiter in der Gruppe enthalten sind. In Großunternehmen gibt es eine andere Zusammensetzung als bei kleineren Unternehmen. In Großunternehmen nehmen Personen teil, deren Position in kleineren Unternehmen nicht besetzt wird. Darunter zählen Posten, wie der des Betriebsarztes. Die Zusammensetzung ist letztlich von der Größe des Unternehmens, der Zielrichtung und zu bearbeitenden Themen abhängig.²³

Ein notwendiger Bestandteil eines Gesundheitszirkels stellen die teilnehmenden Mitarbeiter und der Moderator dar. Dabei wird dem Moderator eine wichtige Aufgabe

²² vgl. ULICH; WÜLSER, 2010, S.151-153 ; KATENKAMP, 2011, S.290-292

²³ vgl. ULICH; WÜLSER, 2010, S.153-154

zu teil. Er leitet das Gespräch und übt damit einen wesentlichen Einfluss auf den Erfolg des Gesundheitszirkels aus²⁴. In der Praxis wird ersichtlich, dass die heutigen Gesundheitszirkel thematisch nicht eingegrenzt werden können und es eine Vielfalt verwandter Projekte gibt. Diese bedienen sich an den Grundgedanken und der Ablauforganisation dieser Modelle²⁵. Des Weiteren nutzen Gesundheitszirkel stets das Fach- und Alltagswissen der Beschäftigten, um so gesundheitsbelastende Arbeitsbedingungen besser aufspüren zu können²⁶. In der folgenden Abbildung sind die Aufgaben und häufig vorkommende Themenbereiche eines Gesundheitszirkels nochmals übersichtlich dargestellt.

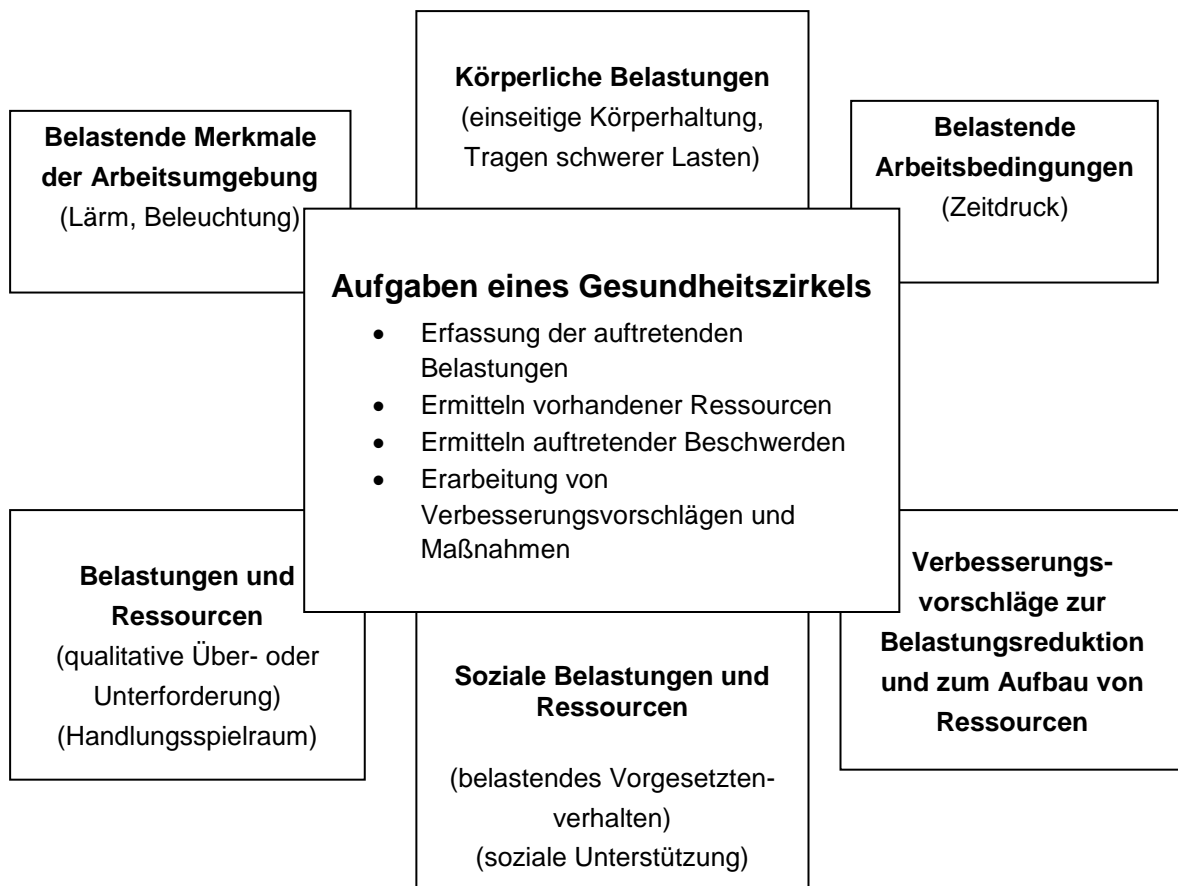


Abbildung 2: Klassische Aufgaben eines Gesundheitszirkels
(eigene Darstellung in Anlehnung an ULICH; WÜLSER, 2010, S. 155)

Diese Themenbereiche sollten bei der Planung eines Gesundheitszirkels in Betracht gezogen werden. Letztendlich beziehen sich die Themen des Zirkels auf dessen Zielstellung, welche durch Ergebnisse vorangegangener Analysen beeinflusst werden kann. Betriebliche Gesundheitsberichte oder MAB zu Arbeitsbedingungen und gesundheitlichen Beschwerden im Vorfeld der Gesundheitszirkel haben in diesem Zusammenhang die Funktion einer strukturierenden Eingrenzung für die Zirkelarbeit, sodass die Diskussion auf eine breitere Basis gestellt wird und Themenschwerpunkte gezielter angegangen werden können. Die allgemeinen

²⁴ vgl. KATENKAMP, 2011, S.302

²⁵ vgl. KATENKAMP, 2011, S.293

²⁶ vgl. OTTE, 1994, S.194

Aufgaben bestehen darin, zu besprechen welche Arbeitsbedingungen zu gesundheitlichen Beschwerden führen können und welche Maßnahmen dahingehend unternommen werden könnten.²⁷

Der Ablauf eines Gesundheitszirkels richtet sich nach dessen Zielsetzung und kann verschiedene Vorgehensweisen beinhalten²⁸. Dadurch gibt es keinen standardisierten und praxisnahen Ablauf, sodass erhebliche Anpassungen verlangt werden²⁹. Eine Möglichkeit könnte die Zusammensetzung der Gesundheitszirkel als ersten Arbeitsschritt darstellen. Die bereits angesprochenen verschiedenen Möglichkeiten mit ihren jeweiligen Vor- und Nachteilen sollten dabei Beachtung finden. Je nach Zusammensetzung können unterschiedliche Themengebiete relevant sein. Ein nächster Schritt beinhaltet die Festlegung dieser Themenbereiche. Diese sollten eingegrenzt werden, sodass zum einen ein klarer Gesprächsleitfaden gegeben ist und der zeitliche Umfang nicht überstiegen wird. Es sollte sich dabei auf die wesentlichen Themen konzentriert werden. Zum anderen sind die konkreten Ziele des Gesundheitszirkels festzulegen, denn die Gewissheit dieser Ziele führt zu einer höheren Motivation und Effektivität³⁰. Die klassischen Ziele bzw. Aufgaben eines Gesundheitszirkels wurden bereits vorgestellt. Diese sollten aufgrund der spezifischen Begebenheiten des Unternehmens verändert oder erweitert werden, sodass geeignete Ziele entstehen. Im nächsten Schritt sollten Regeln für die Durchführung des Gesundheitszirkels vereinbart werden. Die Regeln sollen zum reibungslosen Ablauf des Gesundheitszirkels beitragen und sind in jeder Form von Diskussionsrunden zu finden. Nachdem diese Schritte getätigt wurden, kann der Gesprächsleitfaden erstellt werden. Der Gesprächsleitfaden dient als Ablaufplan für den Gesundheitszirkel und als Orientierung für alle Beteiligten³¹. Es wird festgelegt in welcher Reihenfolge die Themen bearbeitet und diskutiert werden sollen. Anschließend an die Diskussion eines Themas sollte eine Zusammenfassung der Ergebnisse und Gedanken erfolgen. Während der Durchführung sollten die Gedanken und Ergebnisse der Beteiligten notiert und nach Abschluss des Gesundheitszirkels aufbereitet werden. Anhand der Vorschläge können ausgewählte Maßnahmen geplant und durchgeführt werden. Ein Gesundheitszirkel wird in der Praxis häufig durch eine Evaluation begleitet³². Dieser Schritt bleibt im Rahmen dieser Arbeit erspart, da es sich um eine vertiefende Analyse handelt und keine gesundheitsbezogenen Maßnahmen in diesem Sinne bereits bewusst etabliert sind.

²⁷ vgl. KATENKAMP, 2011, S.307

²⁸ vgl. KATENKAMP, 2011, S.297

²⁹ vgl. KATENKAMP, 2011, S.294

³⁰ vgl. SCHNEIDER, 2014, S.145

³¹ vgl. SCHNEIDER, 2014, S.144

³² vgl. SCHNEIDER, 2014, S.186 - 188

3. Leitfaden zur Erstellung eines betrieblichen Gesundheitsmanagementkonzeptes

3.1 Ziele und Rahmenbedingungen

In der Literatur und der Praxis gibt es verschiedene Herangehensweisen bei der Konzeption eines BGM. In diesem Kapitel wird ein Leitfaden erstellt anhand verschiedener Quellen. Die Erstellung eines BGM-Konzeptes erfolgt in verschiedenen Arbeitsschritten. Als Grundlage für das Konzept dienen Ziele und Rahmenbedingungen. Diese werden in der Regel durch die Geschäftsführung festgelegt und beeinflussen die weitere Vorgehensweise. Die Ziele eines BGM orientieren sich an den Unternehmenszielen, der Unternehmensstrategie und Unternehmenspolitik. Klassische Ziele eines BGM stellen z.B. die Reduzierung von krankheitsbedingten Fehlzeiten oder Steigerung der Mitarbeitermotivation dar. Ziele die nicht direkt auf die Gesundheit der Mitarbeiter abzielen, sollten nicht festgelegt werden und als positive Nebeneffekte aufgenommen werden. Im Zuge dieser Grundlagen sollte ein Leitbild entwickelt werden, insofern noch keines im Unternehmen etabliert ist. Die Integration der Ziele eines BGM in ein Unternehmensleitbild ist nicht zwingend erforderlich. Der Erfolg eines BGM ist von der Unterstützung des gesamten Unternehmens und ihrer Mitglieder abhängig, sodass ein Leitbild eine grundlegende Voraussetzung für den Erfolg darstellt.³³ Das Leitbild ist ein wichtiger Bestandteil der Corporate Identity und dient intern zur Orientierung und Motivation der Beschäftigten und extern trägt es zur Verbesserung des Unternehmensimage bei. Es setzt sich aus verschiedenen Teilen zusammen. Diese sind das Selbstverständnis, die Ziele und die Grundprinzipien des Unternehmens.³⁴

Ein weiterer grundlegender Aspekt stellen die Rahmenbedingungen dar. Diese dienen zur klaren Strukturierung und Eingrenzung des BGM. Dahingehend können beliebige Regelungen getroffen werden, die sich positiv auf die Wirkung und die Implementierung des Konzeptes auswirken. Eine mögliche Bedingung könnte die Festlegung eines Budgets sein. Dadurch könnte ein finanzieller Rahmen für mögliche Maßnahmen entstehen, wodurch diese besser geplant, durchgeführt und evaluiert werden können. Es kann sich jedoch unter Umständen negativ auf das Konzept auswirken, indem ein zu niedriges Budget veranschlagt wird, wodurch keine umfangreichen Maßnahmen getätigt werden können. Darüber hinaus können bei Verzicht des Budgets Stillstände und Wartezeiten entstehen.³⁵

³³ vgl. BAMBERG; DUCKI; METZ, 2011, S.129; MEIFERT; KESTING, 2004, S. 36

³⁴ online: vgl. RÖBLER, 2014 (10.08.2016)

³⁵ online: vgl. UBGM, 2015 (10.08.2016)

Die Festlegung von weiteren Bedingungen ist möglich, jedoch sollten diese sich stets an das Unternehmen anpassen. In der folgenden Abbildung wird der Aufbau eines BGM-Konzeptes übersichtlich dargestellt.

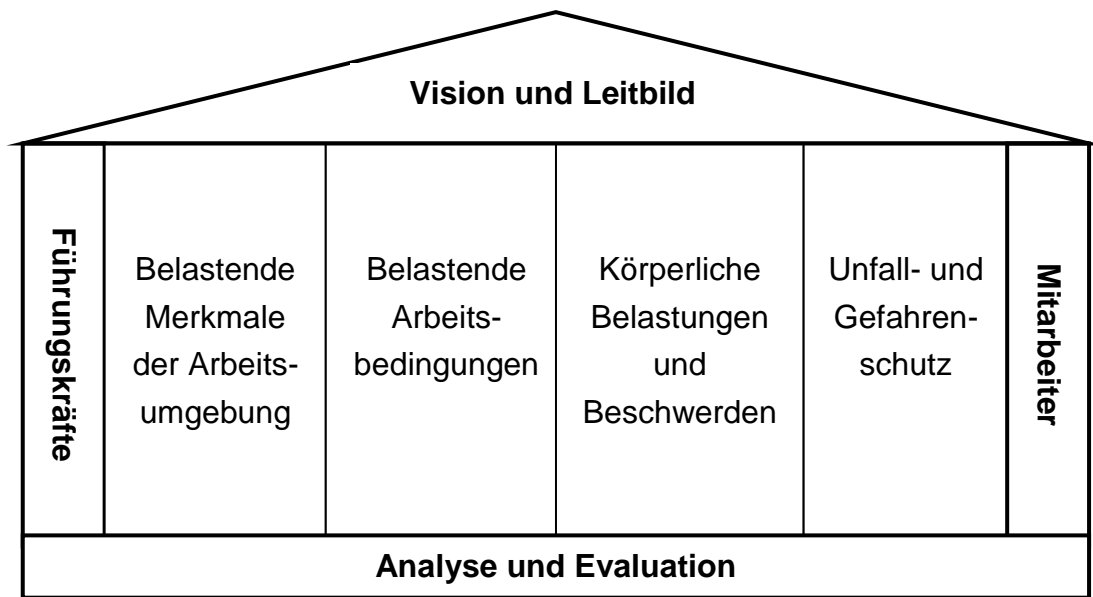


Abbildung 3: Haus des Betrieblichen Gesundheitsmanagement
(eigene Darstellung in Anlehnung an NEUNER, 2016, S. 82)

Das Haus steht sinnbildlich für den ganzheitlichen Ansatz eines BGM. Die benötigten Grundvoraussetzungen und Rahmenbedingungen sind durch das Fundament, die äußeren Säulen und das Dach dargestellt. Die anderen Bereiche bauen auf dem Fundament auf. Dieses Fundament bildet eine Analyse, auf die sich in einem späteren Gliederungspunkt bezogen wird. In einem laufenden BGM wird die Analyse durch die Evaluation von Maßnahmen ersetzt. Ein wichtiger Aspekt ist die Einbeziehung aller relevanten Interessengruppen. Zu diesen Gruppen zählen die Mitarbeiter und Führungskräfte, die in der Abbildung die Säulen des Hauses darstellen. Die aktive Einbeziehung der Mitarbeiter hat zur Folge, dass das BGM eine höhere Akzeptanz erreicht und zielführender wirkt. Die Führungskräfte besitzen einen großen Einfluss auf das Betriebsklima und können Entscheidungsträger im Rahmen des BGM sein. Erst nachdem die Rahmenbedingungen gegeben sind, sollten die Maßnahmen geplant und durchgeführt werden. Mögliche Themen sind in dem Inneren des Hauses enthalten. Die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter und die festgelegten Rahmenbedingungen sollten bei der Wahl der Maßnahmen berücksichtigt werden.³⁶

Anhand dieses Aufbaus lässt sich ein Leitfaden zur Erstellung eines Konzeptes entwickeln. Dieser soll schrittweise aufgebaut und unkompliziert in der Praxis angewendet werden. Zu Beginn sollte das Unternehmensleitbild analysiert werden, aufgrund der hohen Bedeutung im Zuge eines BGM. Das Leitbild sollte auf folgende Fragen Antworten geben können.

³⁶ vgl. NEUNER, 2016, S.82-83

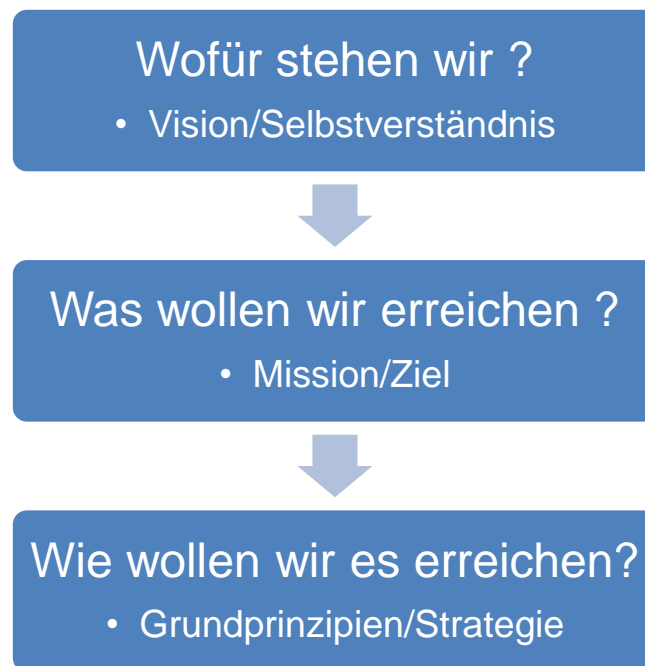


Abbildung 4: Aufbau eines Unternehmensleitbildes
(eigene Darstellung in Anlehnung an RÖßLER, 2014, 10.08.2016)

Diese Antworten sollten bestimmte Merkmale erfüllen. Zum einen sollten die festgelegten Ziele realistisch sein. Einzelne Ziele und Prinzipien sollten sich untereinander nicht widersprechen. Leitsätze sollen klar und verständlich formuliert werden, wodurch eine einfache Umsetzung gewährleistet wird. Das Leitbild soll langfristig gelten, wobei es nicht unveränderbar wirken soll. Eine gewisse Flexibilität muss gegeben sein. Die Wirkung des Leitbildes kann unter Umständen gemessen werden, jedoch ist dies nicht zwingend erforderlich.³⁷

Sind diese Fragen durch das Leitbild beantwortet, kann mit einer Verknüpfung zum BGM begonnen werden. Dabei sollen Ziele für das BGM festgelegt werden. Diese sind in einer geeigneten Form in die bestehenden Ziele des Leitbildes zu integrieren. Dadurch macht das Unternehmen deutlich, ein BGM etablieren zu wollen, wodurch die Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern, wie Krankenkassen, ermöglicht wird. Darüber hinaus sind weitere Rahmenbedingungen festzulegen. Eine Integration dieser in das Leitbild ist nicht notwendig, jedoch müssen diese Bedingungen im Konzept enthalten und intern bekannt sein. Im Leitfaden sollte auf mögliche Bedingungen eingegangen werden. Diese stellen bspw. die bereits angesprochene Budgetierung dar. Weitere Bedingungen sind zeitliche Eingrenzungen oder aber die Art und Anzahl von Maßnahmen. Aufgrund der spezifischen Begebenheiten eines BGM, sind solche Rahmenbedingungen individuell festzulegen und variieren von Unternehmen zu Unternehmen. Nachdem diese Grundlagen festgelegt wurden kann mit der Erstellung eines Maßnahmenkatalogs begonnen werden.

³⁷ vgl. online: RÖßLER, 2014, (10.08.2016)

3.2 Maßnahmenkatalog

Ein Maßnahmenkatalog besteht aus gesundheitsbezogenen Maßnahmen. Diese Maßnahmen sollten das Interesse der Mitarbeiter wecken, denn nicht gewünschte Maßnahmen werden dementsprechend nicht in Anspruch genommen³⁸. Die beabsichtigte Wirkung des BGM würde verfehlt werden. Es ist sinnvoll, Maßnahmen anzubieten, bei denen der Großteil des Unternehmens Interesse zeigt. Dies lässt sich durch verschiedene Instrumente wie z.B. die Durchführung von Gesundheitszirkeln herausfinden. Die Wünsche und Ideen jedes Einzelnen lassen sich nur unter bestimmten Umständen berücksichtigen. Dahingehend ist es sinnvoll, die Vorschläge in der Gruppe zu diskutieren, um herauszufinden, womit der Großteil einverstanden wäre. Darüber hinaus sollten keine einseitigen Maßnahmen vorgeschlagen werden. Dies bezieht sich auf die Kosten und die Art der Maßnahmen. Es ist eine Mischung aus verhaltens- und verhältnisorientierten Maßnahmen anzustreben, um die verschiedenen positiven Effekte nutzen zu können. Dies wird durch erfahrene Kooperationspartner geraten³⁹. Des Weiteren ist es nicht ratsam ausschließlich kostenlose Maßnahmen anzubieten und durchzuführen, denn es könnte bei den Mitarbeitern den Anschein erwecken, dass ihr Wohlbefinden dem Arbeitgeber nicht viel wert ist. Dies bedeutet im Umkehrschluss aber nicht, dass kostenintensivere Maßnahmen grundsätzlich mehr Erfolg bringen als kostengünstigere.

Der Maßnahmenkatalog bedarf eines strukturierten und übersichtlichen Aufbaus. Durch vorangegangene Analysen sind bestimmte Themenbereiche gegeben, welche in Zusammenhang zu möglichen Maßnahmen stehen. Diese gesundheitsbezogenen Maßnahmen sind hinsichtlich ihres Ablaufes, des Zeitpunktes der Durchführung und den dadurch entstehenden Kosten zu planen. Dabei werden die Themenbereiche in bestimmte Handlungsfelder gegliedert. Diese Handlungsfelder sind als primäres oder sekundäres Feld zu kennzeichnen. Primäre Handlungsfelder beinhalten klassische Maßnahmen eines BGM, welche die Gesundheit der Mitarbeiter direkt beeinflussen. Sekundäre Handlungsfelder hingegen stellen Maßnahmen dar, die im weiteren Kreis zu einem BGM zählen und die Gesundheit der Mitarbeiter indirekt beeinflussen. Dementsprechend sind primäre Handlungsfelder gegenüber den sekundären zu bevorzugen. Zu jedem Handlungsfeld wird versucht, verschiedene Maßnahmen zu finden, sodass eine Auswahl möglich ist. Dies besitzt den Vorteil, dass bei Ablehnung einer Maßnahme das Handlungsfeld nicht wegfällt. Maßnahmen die einmalig und zeitlich nicht geplant durchgeführt werden, entsprechen nicht dem Sinn eines BGM. Die im Katalog enthaltenen Maßnahmen sollten als eine Art Steckbrief dargestellt werden. Der Steckbrief gibt Auskunft über die Zielgruppe der Maßnahme, die ungefähren Kosten und den Ablauf bzw. die Vorgehensweise bei Durchführung der Maßnahme. Bestimmte Maßnahmen eines Handlungsfeldes können besser

³⁸ vgl. BAMBERG; DUCKI; METZ, 2011, S. 126

³⁹ vgl. online: Barmer GEK, 2016, (10.08.2016)

geeignet sein als andere, dahingehend werden unter Begründungen entsprechende Empfehlungen gegeben. Diese Präferenzen sollen die Entscheidungsfindung vereinfachen. Zu Beginn des Leitfadens ist eine Übersicht über mögliche Maßnahmen sinnvoll. Aufgrund der Zusammenhänge zwischen den Maßnahmen und den Themenbereichen könnten sich bestimmte Maßnahmen auch in andere Themenbereiche zuordnen lassen. Nachdem die Übersicht erstellt wurde, sollten primäre und sekundäre Handlungsfelder mit entsprechenden Maßnahmen festgelegt werden. Sind diese festgelegt, werden die einzelnen Steckbriefe erstellt. Dieser Schritt wird danach getätigt, aufgrund der Zusammenstellung können verschiedene Maßnahmen zusammengeführt werden. Dahingehend würden sich auch die Aspekte des Steckbriefes der Maßnahmen ändern.

3.3 Evaluierungsmöglichkeiten

Eine fundierte und strukturierte Einführung eines BGM ist keine Garantie für dessen Zielerreichung. Trotz sorgfältiger Planung und Umsetzung können, zum Teil auch unvorhergesehene, Probleme entstehen. Damit dieser Sachverhalt verhindert werden kann, werden das BGM und deren Maßnahmen stets von einer Evaluierung begleitet⁴⁰. Eine Evaluierung besitzt das Ziel, die bereits durchgeführten gesundheitsbezogenen Maßnahmen zu bewerten. Außerdem ist die Zielerreichung des BGM zu überprüfen. Dies geschieht durch die Mitarbeiter mit Hilfe von ausgewählten Instrumenten. Durch eine Auswertung ist zu erkennen, inwiefern die Maßnahmen bei den Mitarbeitern angekommen sind. Dabei wird neben der erzielten Wirkung sowohl auf weitere positive als auch negative Eindrücke Bezug genommen. Dadurch können Impulse für Verbesserungen und neue Maßnahmen gegeben werden. Es gibt in der Literatur eine Vielzahl an komplexen Modellen zur Evaluierung von Gesundheitsmaßnahmen. Diese werden in dieser Arbeit nicht thematisiert, da die Modelle mit einem großen Aufwand verbunden und auf Großunternehmen zugeschnitten sind. Für kleine und mittelständische Unternehmen sind diese nicht zielführend.

Geeignete Instrumente stellen der bereits behandelte Gesundheitszirkel und die MAB dar. Beide Instrumente besitzen ihre Vor- und Nachteile. Eine MAB besitzt die Vorteile der Anonymität, des geringen Zeitaufwandes und besonders der einfachen Auswertung der Ergebnisse. Dabei können die Ergebnisse quantitativ dargelegt und miteinander verglichen werden. Ein Nachteil einer MAB ist, dass keine konkreten Maßnahmen abgeleitet werden können.⁴¹

Dahingehend ist der Gesundheitszirkel zu favorisieren. Bei der Evaluierung kann man zwischen zwei Arten unterscheiden. Zum einen kann die Zielerreichung

⁴⁰ vgl. SCHNEIDER, 2014, S.157

⁴¹ vgl. BAMBERG; DUCKI; METZ, 2011, S.165

überprüft werden, was mit einer Ist-Analyse gleichkommt. Dabei kann ermittelt werden, inwiefern die Ziele des BGM erreicht wurden und sich die Beschwerden und Belastungen bei den Mitarbeitern verändert haben. Durch geeignete Fragen lassen sich diese Daten ermitteln. Dabei ist zu erkennen, ob durch das BGM die Belastungen und Beschwerden der Mitarbeiter abgenommen haben. Die Ergebnisse lassen sich in Form von Zahlen ausdrücken. Im Zuge dieser Art und Weise bietet sich die MAB als Instrument an. Es können ggf. Vergleiche zu vorangegangenen Ist-Analysen getätigt werden. Die Veränderungen sind ein Indiz für die Wirkung eines BGM und deren Maßnahmen. Eine weitere Art ist die der Evaluierung von konkreten Maßnahmen. Dabei steht die Meinung der Mitarbeiter im Mittelpunkt. Es ist wichtig zu wissen, wie die Mitarbeiter bestimmte Maßnahmen aufgenommen haben. Dahingehend können Verbesserungen unternommen oder weitere Maßnahmen erarbeitet werden. Dafür bietet sich die Durchführung von Gesundheitszirkeln an. Ein weiterer Aspekt der beachtet werden muss, ist der zeitliche Einsatz von Evaluierungsmöglichkeiten. Es bietet sich an, Maßnahmen und Evaluierungen regelmäßig durchzuführen. Eine Evaluation unmittelbar nach der Durchführung einer Maßnahme ist nicht von Vorteil, da viele Maßnahmen erst mittel- bis langfristig ihre Wirkung erzielen können. Wird die Evaluierung zu spät durchgeführt, können benötigte Anpassungen nicht mehr erfolgen, wodurch die langfristige Planung gefährdet wird. Der Zeitpunkt der Evaluierung richtet sich nach der zeitlichen Einteilung der Maßnahmen, jedoch sollte jährlich mindestens einmal die Zielerreichung überprüft werden. Die Evaluation von Maßnahmen sollte in häufigeren Abständen durchgeführt werden. Zu Beginn der Implementierung eines BGM sollten diese Evaluierung häufiger durchgeführt werden, sodass Probleme zum Start schnell behoben werden können und der reibungslose Ablauf gewährleistet wird. Zudem sollte für die neue langfristige Planung, zu Beginn des Jahres, von Maßnahmen eine Evaluierung stattfinden. Bei Maßnahmen mit einer längeren Dauer der Durchführung kann unter Umständen während der Durchführung eine Evaluierung geschehen. Die zeitliche Planung der Evaluierungen ist flexibel gestaltbar, jedoch dürfen diese insgesamt nicht außer Acht gelassen werden.

4. Grundlagen für Konzeption eines betrieblichen Gesundheitsmanagements bei der AMC GmbH

4.1 Unternehmensportrait

Das 1990 gegründete Unternehmen AMC - Analytik & Messtechnik GmbH Chemnitz, kurz AMC GmbH, ist im Bereich der Mess-, Prüf- und Automatisierungstechnik mit großem Erfolg tätig. Das Unternehmen weist eine Vielzahl an qualitativ hochwertigen und innovativen Produkten und wertschöpfenden Dienstleistungen auf.⁴²

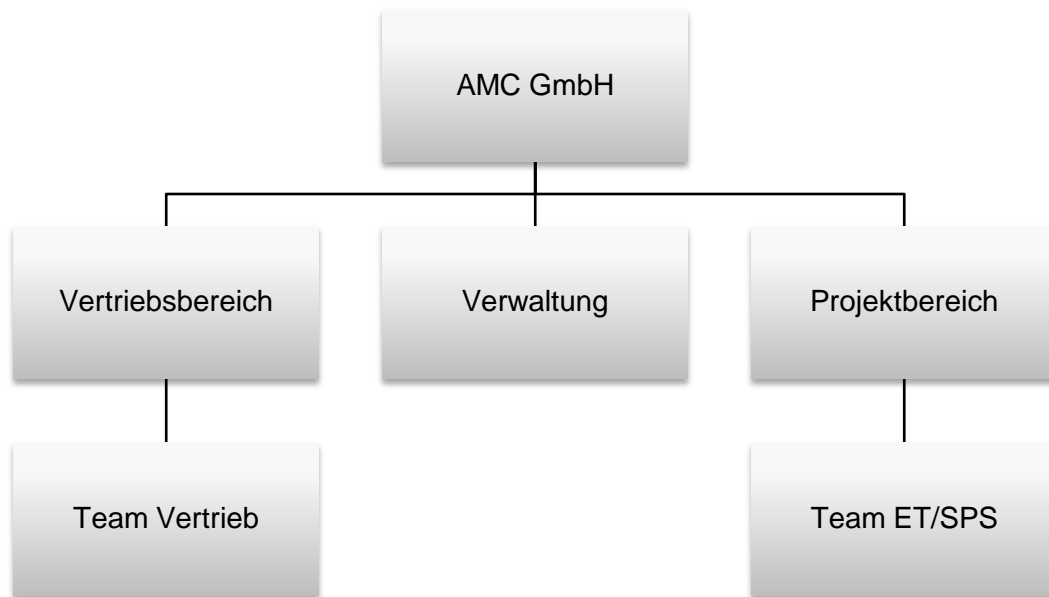


Abbildung 5: Unternehmensstruktur der AMC GmbH
(eigene Darstellung)

Nach der Abbildung 5 wird deutlich, dass sich die AMC GmbH in drei große Hauptbereiche gliedert. Dazu gehören der Vertriebs- und der Projektbereich, sowie die Verwaltung. Der Vertriebsbereich schließt die Mess-, Automatisierungs-, Industriellen Computer- und Kommunikationstechnik, worunter auch der Vertrieb von einzelnen Produkten bis hin zur Konfiguration von kompletten Industrierechnersystemen fällt, ein. Der Projektbereich bietet dem Kunden eine hohe Quantität an Dienstleistungen, welche von der Projektplanung und Entwicklung über die Realisierung des Projektes bis hin zu Wartungs- und Instandhaltungsarbeiten reicht. Hierbei werden für den Kunden passende Komplettlösungen aus den Kompetenzfeldern Monitoring-, Prozessleit-, Steuerungs- und Überwachungssysteme sowie Test- und Prüfsysteme angeboten. Ergänzt und komplementiert wird das Unternehmen durch die Verwaltung. Die AMC GmbH beschäftigt rund zwanzig Mitarbeiter.⁴³

⁴² vgl. online: AMC (05.08.2016)

⁴³ vgl. online: AMC (05.08.2016)

4.2 Aufbereitung der Ergebnisse einer vorangegangenen Mitarbeiterbefragung

Die Grundlage zu dieser Arbeit liefert die Praxisarbeit III mit dem Thema "Betriebliches Gesundheitsmanagement: Chancen und Potentiale für kleine und mittelständische Unternehmen". Dahingehend wurden die theoretischen Grundlagen eines BGM definiert. Die Arbeit enthielt neben der Theorie einen Praxisteil. In diesem Teil der Arbeit wurde die Einführung eines BGM in Bezug auf die AMC GmbH thematisiert. Vor der Einführung eines BGM gibt es grundlegende Sachverhalte zu analysieren. Dabei wurde eine Ist-Analyse durchgeführt, mit dem Ziel, den derzeitigen Wissensstand der Mitarbeiter bzgl. der Thematik BGM, deren Vorstellungen zu gesundheitsbezogenen Maßnahmen und deren Probleme und Belastungen festzustellen. Diese Situationsanalyse wurde mit Hilfe einer MAB durchgeführt. Dieses Instrument wurde aufgrund des geringen Zeitaufwandes, der Anonymität der Befragten und der einfachen Möglichkeit der Ergebnisauswertung gewählt. Es konnten dabei verschiedene Themen analysiert werden. Jedoch konnte nur eine Auswahl von bekannten Themen bearbeitet werden. Zudem können anhand der Ergebnisse keine konkreten Maßnahmen abgeleitet werden, sodass es einer vertiefenden Analyse bedarf. An der MAB nahmen, abzüglich der Personen die aufgrund von Dienstreisen, Urlaub und Erkrankung verhindert waren, 50% der Mitarbeiter teil. Die Gründe für die Nicht-Teilnahme an der MAB lassen sich nicht konkret feststellen, jedoch sollten bei einer vertiefenden Analyse mögliche Gründe ermittelt werden. Bei vertiefenden Analysen sollte auf die Bereitschaft jedes Einzelnen geachtet werden, ob Interesse zu dieser Thematik besteht und Ideen und Meinungen dementsprechend eingebracht werden. Die ersten Fragen der MAB zielten auf das Wissen der Mitarbeiter ab. Es wurde ersichtlich, dass die Mitarbeiter sich unter dem Begriff des BGM etwas vorstellen konnten. Die Definitionen waren unterschiedlich, jedoch bezog sich der Großteil auf die Begriffe der Gesundheitsförderung und Prävention. Unter gesundheitsbezogenen Maßnahmen verstanden die Mitarbeiter konkrete Maßnahmen, wie die ergonomische Arbeitsplatzgestaltung und gesundheitsgerechte Arbeitsmaterialien oder nahmen darauf Bezug, dass individuell zugeschnittene Maßnahmen sinnvoll wären. Bezüglich der Vielzahl an konkreten Maßnahmen war das Wissen noch lückenhaft, trotz dessen war ein grundlegender Wissensstand bei den Mitarbeitern vorhanden. Die nächste Frage beschäftigte sich mit den körperlichen Belastungen und Beschwerden der Befragten. Mit 75% wurden Nacken- und Rückenschmerzen am häufigsten aufgeführt. Weitere Belastungen die auf einen Großteil der Teilnehmer zutrafen sind Kopfschmerzen und Magen-Darmbeschwerden. Diese Belastungen könnten in Zusammenhang stehen, aber auch durch andere Ursachen herbeigeführt werden. Für die Beseitigung dieser drei häufig auftretenden Beschwerden sind

entsprechende Maßnahmen zu planen. In der folgenden Abbildung sind die Belastungen grafisch dargestellt.

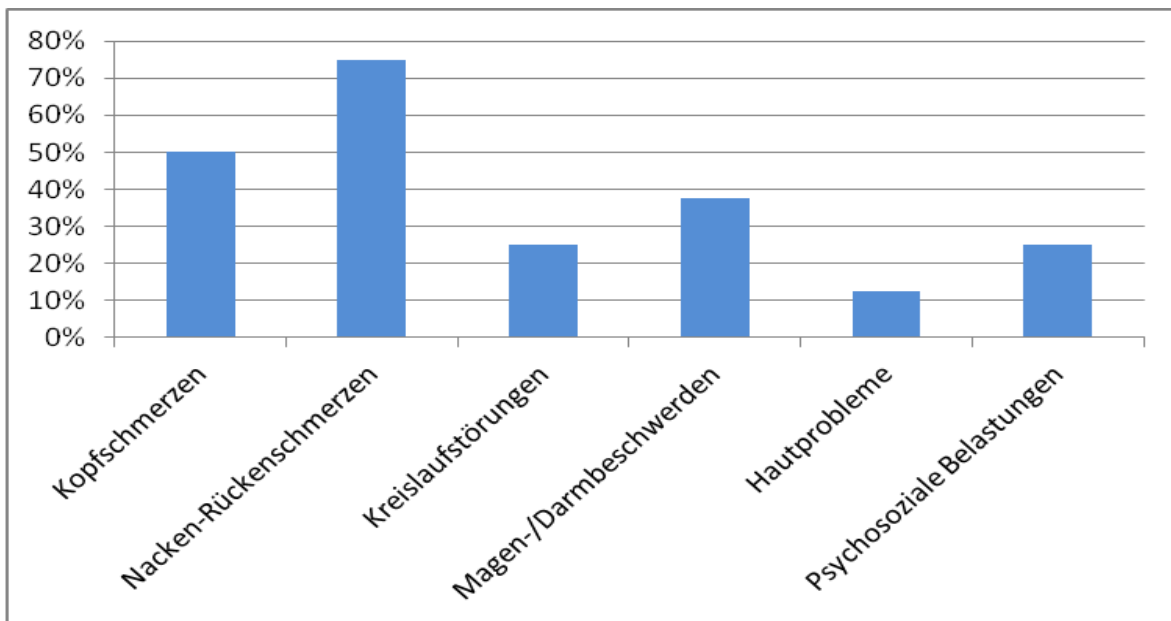


Abbildung 6: Auswertung MAB - häufig auftretende Beschwerden (eigene Darstellung)

In der nächsten Frage wurden die Teilnehmer nach negativen Eigenschaften gefragt, die sie bei der Arbeit häufig verspüren. Diese sind in der folgenden Abbildung übersichtlich dargestellt.

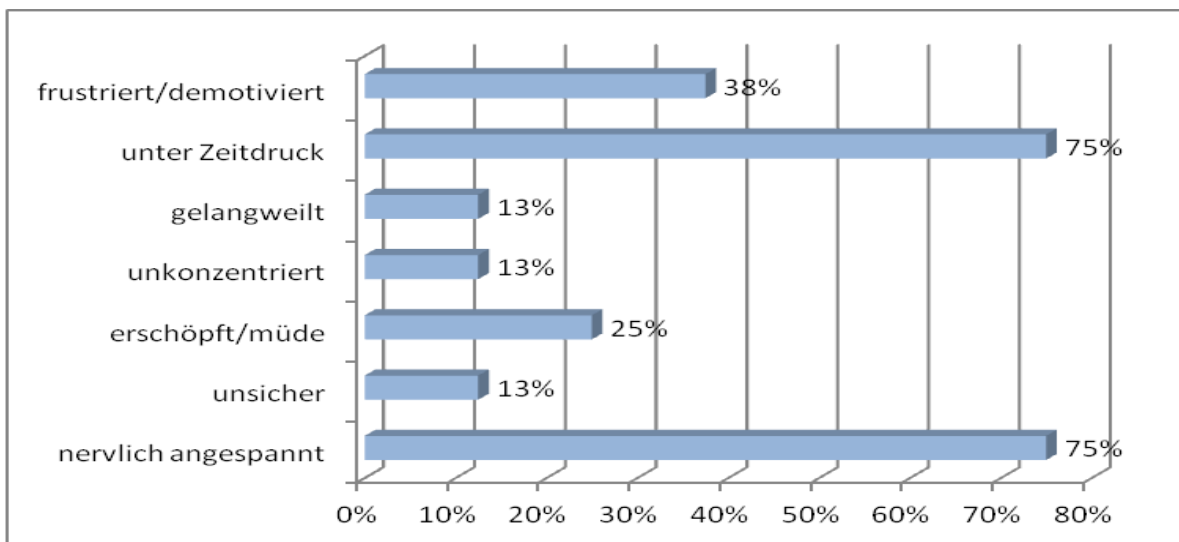


Abbildung 7: Auswertung MAB - häufig auftretende Eigenschaften (eigene Darstellung)

Zu den am häufigsten auftretenden Eigenschaften zählen, dass die Mitarbeiter unter Zeitdruck stehen, nervlich angespannt und frustriert bzw. demotiviert sind. Dabei handelt es sich mit großer Wahrscheinlichkeit um Eigenschaften, die miteinander in Beziehung stehen. Diese gilt es mit entsprechenden Maßnahmen zu vermindern. Bei der nächsten Frage wurden die Teilnehmer nach Verbesserungsvorschlägen in

bestimmten Bereichen gefragt. Die Bereiche mit den häufigsten Verbesserungsvorschlägen sind in der folgenden Tabelle übersichtlich dargestellt.

Arbeitstempo/Arbeitsmenge	38%
Arbeitsablauf/Arbeitsorganisation	63%
Pausenregelungen/Pausenversorgung	38%
Arbeitsmaterialien/Arbeitshilfen	38%
Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung	75%
Unfall- und Gefahrenschutz	38%
Raumklima/Luft	38%
Licht/Beleuchtung	38%
Bereichsübergreifende Kooperation	38%
Informationen über Neuerungen	38%

Tabelle 3: Auswertung MAB - Häufigkeiten zu Verbesserungen in bestimmten Bereichen
(eigene Darstellung)

Es ist deutlich zu erkennen, dass die ergonomische Arbeitsplatzgestaltung und Verbesserungen in Bezug auf Arbeitsabläufe und Arbeitsorganisation am häufigsten vorgeschlagen wurden. Die restlichen Vorschläge sind auf die wichtigsten zu begrenzen. Probleme im Bereich des Arbeitstempos und der Arbeitsmenge könnten negative Eigenschaften wie Zeitdruck verursachen, sodass dahingehend Vorschläge zur Verbesserung gemacht werden sollten. In diesem Bereich spielen auch Arbeitshilfen und Arbeitsmaterialien eine Rolle. Diese können zudem in Verbindung mit dem Unfall- und Gefahrenschutz stehen, welcher sowohl für den Arbeitnehmer als auch den Arbeitgeber von großer Bedeutung sein sollte. Unter die ergonomische Arbeitsplatzgestaltung fallen ebenfalls Verbesserungsvorschläge bzgl. des Raumklimas und der Beleuchtung. Bei der nächsten Frage wurde nach der Zufriedenheit bzgl. der Arbeitsbedingungen der Personen gefragt. 63% der Teilnehmer gaben an, zufrieden mit ihren Arbeitsbedingungen zu sein. Dieses überwiegend positive Ergebnis lässt die Arbeitsbedingungen als gut empfinden, jedoch gibt es hier auch noch Potential nach oben. In der darauffolgenden Frage wird nach der Zufriedenheit mit dem eigenen Gesundheitszustand gefragt. Das Ergebnis ist im Vergleich zu dem vorherigen negativer. Dabei gaben 38% an, mit ihrer Gesundheit zufrieden zu sein. Die Hälfte der Personen ist nicht zufrieden, aber ebenfalls nicht unzufrieden. 13% gaben an, mit ihrem Gesundheitszustand unzufrieden zu sein. Dabei gibt es bei über der Hälfte der Personen den Bedarf, diesen Zustand positiv zu beeinflussen. Bei der letzten Frage des Fragebogens war es den Teilnehmern möglich, weitere Anmerkungen und Hinweise bzgl. der Thematik des BGM zu geben. Diese Chance nutzten 63% der teilnehmenden Personen. Dies ist ein Indiz für die Bereitschaft der Personen, ihre Meinungen und Gedanken zum Ausdruck zu bringen. Dahingehend wurden weitere konstruktive Vorschläge für Maßnahmen unterbreitet. Anhand dieser Ergebnisse lassen sich wesentliche

Themenschwerpunkte für eine vertiefende Analyse ableiten. Diese Themenbereiche sind in der nächsten Abbildung übersichtlich dargestellt.

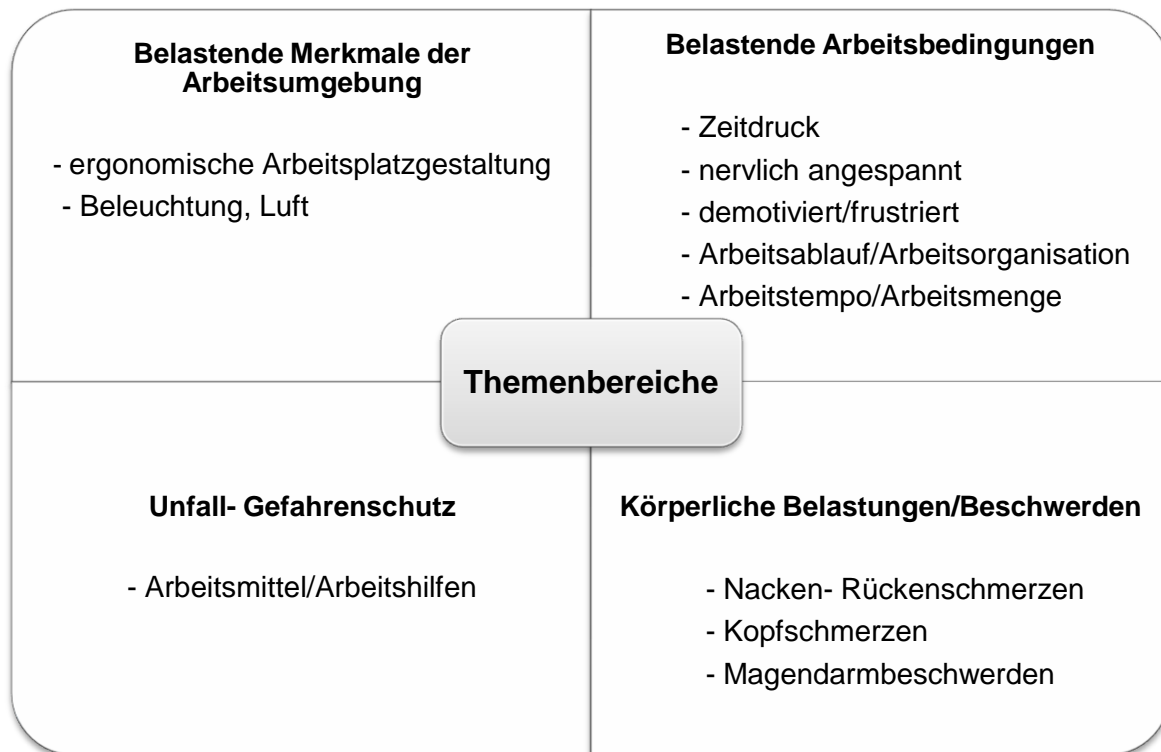


Abbildung 8: Übersicht zu Themenbereichen (eigene Darstellung)

Insgesamt dienen als Grundlage für die Gesundheitszirkel vier Themenbereiche. Ein Bereich stellen die belastenden Merkmale der Arbeitsumgebung dar. Damit in Verbindung stehen die häufig gewünschte ergonomische Arbeitsplatzgestaltung und Verbesserungen bzgl. der Beleuchtung und der Luft. Einen weiteren Themenbereich bilden die belastenden Arbeitsbedingungen. Anhand der MAB wurde ersichtlich, dass ein Großteil unter Zeitdruck steht, nervlich angespannt und demotiviert bzw. frustriert ist. Die Ursachen gilt es zu ermitteln und zu beseitigen. Verbesserungen im Bereich der Arbeitsorganisation, des Arbeitsablaufes und der Arbeitsmenge und Arbeitstempos wurden gewünscht und könnten diese belastenden Arbeitsbedingungen verringern. Körperliche Belastungen und Beschwerden sind der dritte Themenbereich. Dabei sollen die Ursachen erkannt und mögliche Maßnahmen erarbeitet werden. Gesundheitsbezogene Maßnahmen gegen Nacken- und Rückenschmerzen, sowie Magen-Darm-Beschwerden und Kopfschmerzen sollen gefunden werden. Der letzte Themenbereich ist der Unfall- und Gefahrenschutz. Dies ist ein wichtiges Thema und Bestandteil eines BGM. Des Weiteren wurden Verbesserungen im Bereich der Arbeitsmittel und Arbeitshilfen gefordert, welche zur Prävention von Unfällen beitragen können. Diese Themenbereiche besitzen das Interesse der Mitarbeiter und stehen somit im Mittelpunkt der Gesundheitszirkel.

4.3 Der Gesundheitszirkel bei der AMC GmbH

4.3.1 Planung und Durchführung von Gesundheitszirkeln

Anhand der aufbereiteten Ergebnisse der MAB lässt sich ein zielgerichteter Gesundheitszirkel planen, der als Grundlage für den Maßnahmenkatalog des Konzeptes dient. Die Planung der Gesundheitszirkel orientiert sich an den einzelnen Arbeitsschritten, die in dieser Arbeit bereits theoretisch dargelegt wurden. In der folgenden Übersicht sind die einzelnen Arbeitsschritte in ihrer Reihenfolge dargestellt.

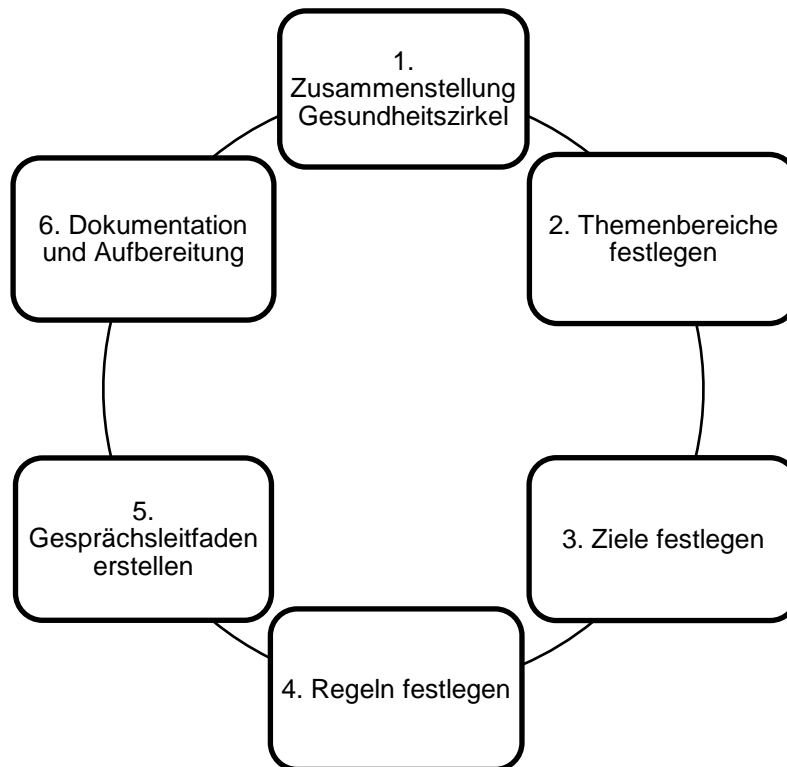


Abbildung 9: Ablauf eines Gesundheitszirkels
(eigene Darstellung)

Die Gesundheitszirkel bestehen aus einem internen Moderator und den anwesenden Beschäftigten aus der jeweiligen Abteilung. Die Gesundheitszirkel sind einzeln für die jeweiligen Abteilungen durchzuführen, aufgrund der unterschiedlichen Belastungen und Arbeitsbedingungen, die zwischen den verschiedenen Abteilungen variieren können. Daraus können dementsprechend verschiedene gesundheitsbezogene Maßnahmen erarbeitet werden. Bei der Zusammensetzung handelt es sich jeweils um eine heterogene Gruppe, da neben den Mitarbeitern auch die Teamleiter jeweils teilnehmen. Die Wahl der Themengebiete lässt sich auf die Ergebnisse der MAB zurückführen, welche im vorherigen Gliederungspunkt übersichtlich aufbereitet wurden. Zu den Themenbereichen zählen belastende Merkmale der Arbeitsumgebung. Dieser Bereich steht eng in Verbindung mit der ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung. Ein weiteres Thema stellen belastende Arbeitsbedingungen

dar. Dabei geht es um die Ursachen von Zeitdruck, nervlicher Angespanntheit und Frustration bzw. Demotivation. In Zusammenhang mit diesem Thema steht die gewünschte Verbesserung in den Aspekten des Arbeitsablaufes, der Arbeitsorganisation und der Arbeitsmenge. Ein weiterer Bereich stellen die körperlichen Beschwerden dar. Darunter fallen Nacken- und Rückenschmerzen, Kopfschmerzen und Magen-Darm-Beschwerden. Dabei soll auf das Thema der Ernährung eingegangen werden. Das letzte Themengebiet stellt der Unfall- und Gefahrenschutz dar. Im nächsten Schritt sind die Ziele des Gesundheitszirkels festzulegen. Die Ziele umfassen die Ermittlung von konkreten Belastungen und deren Ursachen und die Ermittlung von Arbeitsbedingungen, welche zu gesundheitlichen Beschwerden führen könnten. Diese beiden Ziele beziehen sich auf die bereits festgelegten Themenbereiche. Den Abschluss der Zielfestlegung bildet die Erarbeitung von gesundheitsbezogenen Maßnahmen zur Prävention und Gesundheitsförderung. Die Regeln zur Durchführung des Gesundheitszirkels werden einfach gehalten. Um die Bereitschaft jedes einzelnen Beteiligten im Gesundheitszirkel zu wecken, ist es notwendig, alle Informationen eines Einzelnen vertraulich zu behandeln. Die Äußerungen sollten nur den gesamten Zirkeln zugeordnet werden, sodass keine Namen von Mitarbeitern genannt werden. Des Weiteren sollten alle Beteiligten, bis auf den Moderator, aktiv einbezogen werden und es sollte die Möglichkeit gegeben werden einzelne Ideen und Vorschläge konstruktiv zu diskutieren. Um eine angenehme Atmosphäre zu schaffen, sollte gewährleistet sein, dass der Einzelne beim Sprechen nicht unterbrochen wird und allgemein der Umgang miteinander respektvoll abläuft. Der nächste Schritt bildet das Kernstück des Gesundheitszirkels und umfasst somit den aufwendigsten Teil, welcher entscheidend für den Erfolg des Gesundheitszirkels ist. Der Gesprächsleitfaden spiegelt den Ablauf des Zirkels wieder und ist in der Anlage 1 im Überblick dargestellt. Dabei sind zu Beginn der Durchführung die jeweilige Abteilung und die Anzahl der teilnehmenden Personen einzutragen. Die Zielstellungen des Gesundheitszirkels sind ebenfalls dargestellt und werden bei der Eröffnung genannt. Der zweite Schritt besteht darin, dass die Themenbereiche genannt und durch die Ergebnisse der vorangegangenen MAB begründet werden. Im dritten Schritt werden die Regeln der Diskussionsrunde den Teilnehmern vermittelt. Nach dieser kurzen Einführung können bestehende Fragen geklärt und anschließend mit der Diskussion gestartet werden. Bei der Entwicklung der Maßnahmen soll, soweit möglich, eine Mischung zwischen verhaltens- und verhältnisorientierten Maßnahmen entstehen. Dieser Mix bildet die Grundlage für einen funktionierenden Maßnahmenkatalog. Des Weiteren sind die Mitarbeiter angehalten bestimmte Belastungen und Beschwerden, welche nicht auf sie zutreffen, aus einem anderen Blickwinkel zu sehen. Es sollen Punkte gefunden werden, wo die Anwendung präventiver Maßnahmen sinnvoll ist. Die Bearbeitung der Themenfelder erfolgt in einer festgelegten Reihenfolge. Zu

jedem Themenbereich wird versucht, die Ursachen und dementsprechende Maßnahmen zu ermitteln. Aufgrund der Vielzahl an Maßnahmen und Angeboten durch externe Kooperationspartner wurde eine Übersicht mit bestimmten Maßnahmen erstellt. Diese Maßnahmenliste dient den Teilnehmern als Hilfestellung, falls keine eigenen Ideen und Vorschläge mehr erzeugt werden. Es ist zu berücksichtigen, dass den Teilnehmern Wissen bzgl. der Maßnahmen und Angebote fehlt, wodurch die Maßnahmenliste für einen fundierten Maßnahmenkatalog von Vorteil ist. Die einzelnen Maßnahmen sind den Themenbereichen zugeordnet und wurden versucht in verhaltens- und verhältnisorientierte Maßnahmen zu unterscheiden. Darüber hinaus wurden die Maßnahmen nach ihrer Wirkung bzw. ihrer Zielgruppe eingeteilt. Es gibt Maßnahmen die jeden Mitarbeiter einer Abteilung individuell angeboten werden können. Außerdem erzielen Maßnahmen, wie Sporttage und Sportevents, nur ihre gewünschte Wirkung, wenn alle Mitarbeiter des Unternehmens einbezogen werden. Dabei sollten neben der Wirkung auch die Kosten betrachtet werden. Des Weiteren gibt es Maßnahmen, die sowohl für das gesamte Unternehmen als auch für eine bestimmte Abteilung durchgeführt werden können. Die gesamte Maßnahmenliste ist in der Anlage 2 enthalten. Nachdem Maßnahmen für den jeweiligen Themenbereich diskutiert und dokumentiert wurden, folgt jeweils eine kurze Zusammenfassung über die gewünschten Maßnahmen, sodass den Teilnehmern die Möglichkeit gegeben wird, diese Inhalte zu reflektieren und ggf. Anpassungen und Ergänzungen vorzuschlagen und zu diskutieren. Nach diesem Schema werden alle Themenbereiche bearbeitet. Wurde dies erledigt, erkundigt sich der Moderator nach Feedback durch die Teilnehmer, inwiefern sie Anmerkungen zu den Maßnahmen, den Gesundheitszirkel und allgemein das Thema BGM machen können. Danach wird das Gespräch beendet und der Moderator bedankt sich bei den Interessierten für die Teilnahme und beginnt mit der Auswertung der Ergebnisse des Gesundheitszirkels.

4.3.2 Auswertung Gesundheitszirkel des Team Projekt

Der erste Gesundheitszirkel wurde mit dem Team Projekt durchgeführt. Dabei waren drei Personen anwesend. Dadurch konnten bei Entscheidungen zu bestimmten Maßnahmen jeweils eine Mehrheit gebildet werden. Bei der Bearbeitung des ersten Themenfeldes bzgl. belastender Merkmale der Arbeitsumgebung wurde ersichtlich, dass es verschiedene Arbeitsumgebungen gibt, die berücksichtigt werden müssen. Neben den Büroarbeitsplätzen und der Werkstatt, in den Räumen der AMC GmbH, sind die Mitarbeiter aus dem Projektbereich auch vor Ort beim Kunden aktiv. Im Rahmen des Außendienstes wird die Arbeitsumgebung durch den Kunden bereitgestellt und beeinflusst. Aufgrund dieses Sachverhaltes ist es für die AMC GmbH schwierig, die Arbeitsumgebung positiv zu verändern. Ein Vorschlag stellt die Nutzung von portablen Möbeln dar, welche bspw. bei der Inbetriebnahme vor Ort

genutzt werden können. Es wird bereits ein Camping-Stuhl als Sitzmöglichkeit verwendet, jedoch würde ein Tisch mit dazugehörigem Stuhl die Arbeit mit den benötigten Arbeitsmitteln, wie Laptops erleichtern. Darüber hinaus sind ebenfalls keine rückengerechten Stühle in der Werkstatt vorhanden. Dahingehend war die Überlegung, aufgrund der Tätigkeiten, die durchgeführt werden, Stehhilfen zu nutzen. Diese sind bereits in der IPC-Montage erfolgreich im Einsatz. Bezüglich der Büroarbeitsplätze wurde eine professionelle Arbeitsplatzbegehung gewünscht. Es war den Teilnehmern wichtig, dass ihr Arbeitsplatz aus einem anderen Blickwinkel betrachtet wird. Außerdem wurde der Zustand der Fenster kritisch beurteilt, sodass zumindest eine Überprüfung dieser erfolgen sollte. Im nächsten Themenbereich wurde versucht die Ursachen für belastende Arbeitsbedingungen zu finden, um dahingehende Maßnahmen entwickeln zu können. Der Projektbereich ist bestrebt, Termine zeitlich so zu planen, dass die Mitarbeiter keine Belastungen erfahren. Dies ist in der Praxis jedoch nicht immer vermeidbar, sodass unvorhergesehene Sachverhalte, wie z.B. Probleme bei der Inbetriebnahme, umfangreiche Angebotsanfragen oder aber auch Kundensupport zu Zeitdruck und ähnlichen Belastungen führen. Dieser Zustand ist durch das Tagesgeschäft bedingt und unmöglich zu beseitigen. Eine verhältnisorientierte Maßnahme wurde in diesem Sinne nicht gefunden, lediglich die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern und dem Teamleiter bei Problemen sollte verbessert werden. Danach sollte jeder einzelne Mitarbeiter bestrebt sein. Themenbezogene Maßnahmen der Maßnahmenliste wurden den Teilnehmern vorgeschlagen und diskutiert. Der Gesundheitstag, der durch Kooperationspartner durchgeführt und themenbezogen aufgestellt werden kann, findet großen Anklang bei den Teilnehmern des Gesundheitszirkels. Dazu sind für die Mitarbeiter interessante Maßnahmen zu finden. Das Interesse an der Messung der individuellen Stressbelastung war nur gering und an die Bedingung geknüpft, dass es nur in Anspruch genommen wird, wenn es zeitlich möglich ist. Ein Seminar zum Stressmanagement hingegen war von großem Interesse. Dabei sollten den Teilnehmern Techniken zur Stressbewältigung aufgezeigt werden. Zur Durchführung von Übungen zur Steigerung der geistigen Fitness waren die Teilnehmer eher abgeneigt, aufgrund ihrer bereits geistig anspruchsvollen Tätigkeit. Darüber hinaus bekam das Seminar zum Zeit- und Selbstmanagement großen Zuspruch seitens der Teilnehmer. Im Themenbereich der körperlichen Belastungen wurde die ergonomische Arbeitsplatzgestaltung erneut aufgegriffen. Des Weiteren wurde eine Möglichkeit gesucht sich für eine kurze Zeit sportlich zu betätigen. Praktische Übungen am Arbeitsplatz für die Augen und die Muskulatur wurden ebenso gewünscht wie die teambildende Maßnahme von Sportevents in Form von Wandertagen. Diesbezüglich sollen verschiedene Aktivitäten gefunden werden, die drei bis viermal im Jahr durchgeführt werden. Selbstverständlich handelt es sich dabei um die Freizeit der Mitarbeiter, welche ihre

Familie bei diesen Veranstaltungen mit einbinden sollten. Beispiele für Sportevents waren Wandertage, Radtouren und Schlauchbootfahrten. Zeitlich umfangreiche Übungen für die Wirbelsäule und die Muskulatur, wie es beim sogenannten Moving der Fall ist, sollten in den bereits genannten Übungen mit enthalten sein und den Zeitrahmen von fünf bis zehn Minuten nicht überschreiten. Seminare zu Entspannungsmethoden und Burn-Out-Prävention waren nicht gewünscht. Eine Schulung zum richtigen Heben, Sitzen und Tragen sollte arbeitsplatzspezifisch und in Verbindung mit den praktischen Übungen durchgeführt werden. Ein großes Interesse bestand bei der Inanspruchnahme von Rückenschule und Physiotherapie. Belastungstests und Vorsorgeuntersuchungen sind sinnvoll, aber sollten durch jeden privat wahrgenommen werden. Der Einsatz eines E-Mail-Verteilers zur Weitergabe von Informationen und Daten bzgl. aktueller Gesundheitsthemen, das Angebot von Ernährungskursen und ähnliches wird nicht gewünscht. Der Themenbereich des Unfall- und Gefahrenschutzes ist für die Mitarbeiter und die AMC GmbH besonders relevant, da ein sicherer Arbeitsplatz gewährleistet werden muss. Im Außendienst ist der Kunde dafür zuständig. Die Teilnehmer aus dem Projektbereich schlugen bestimmte Regelungen vor, die getroffen werden sollten, um Gefahren weiter zu mindern. Darunter fallen Regelungen, wie z.B. das festes Schuhwerk in der Werkstatt Pflicht sein sollte und die Mitarbeiter dementsprechend unterwiesen werden. Generell sollte es im Arbeitsschutz einheitliche Regelungen geben, die den Mitarbeitern bekannt sein müssen. Es wurden Arbeitsschutzbelehrungen gewünscht, die einmal im Jahr mit entsprechender Dokumentation durchgeführt werden sollten. Neben diesen Maßnahmen wurden weitere nicht themengebundene Vorschläge diskutiert. Das kontinuierliche Bereitstellen von Getränken durch den Arbeitgeber ist eine dieser Maßnahmen. Die Teilnehmer würden dieses Angebot annehmen und zeigten in diesem Sinne eine gewisse Zahlungsbereitschaft, sodass eine Kostenteilung mit dem Arbeitgeber möglich wäre. Die Idee der Vertrauenskasse wurde dabei abgelehnt. Beim Angebot von Obst durch den Arbeitgeber sahen die Teilnehmer jedoch in der praktischen Umsetzung Probleme, weshalb dieser Vorschlag abgelehnt wurde. Als Hinweis der Gruppe wurde genannt, dass der Nutzen des Konzeptes sich an den Ergebnissen der Durchführung misst.

4.3.3 Auswertung Gesundheitszirkel des Team Vertrieb

Dem zweiten Gesundheitszirkel stellte sich das Team Vertrieb. Es waren ebenfalls drei Teilnehmer anwesend. Im Themenbereich der belastenden Arbeitsumgebung bevorzugten die Teilnehmer den Vorschlag der professionellen Arbeitsplatzbegehung hinsichtlich Ergonomie und Arbeitsschutz. Darüber hinaus ergab sich die Idee, bestimmte Richtlinien oder Empfehlungen für die ergonomische Arbeitsplatzgestaltung festzulegen. Dadurch könnten interne Schulungen entstehen, wobei die Grundlagen der Festlegungen aus dem Internet stammen. Eine

professionelle Arbeitsplatzbegehung wäre in diesem Fall hinfällig. Des Weiteren wurden konkrete Mängel am Arbeitsplatz festgestellt. Ein Arbeitsstuhl ist defekt und sollte ersetzt werden. Darüber hinaus stellt sich die Frage inwiefern die vorhandenen Arbeitsstühle rückengerecht sind und ob es andere gesündere Alternativen gibt. Damit in Verbindung wurden Gymnastikbälle oder sogenannte Kniestühle genannt, die sich positiv auf die Sitzhaltung auswirken sollen. Jedoch stellen diese keine adäquaten Alternativen zu den Arbeitsstühlen, aufgrund der längeren Arbeitszeit dar. Bei einer Tagesarbeitszeit von ca. acht Stunden ist es nicht möglich, diese Sitzhaltung aufrechtzuerhalten, sodass diese Kniestühle als gesunde Abwechslung betrachtet werden können, aber einen normalen Arbeitsstuhl nicht gänzlich ersetzen. Die Stehhilfen in der IPC-Montage sind vorhanden und werden regelmäßig für die vorhergesehenen kurzen Zeitabschnitte genutzt. In Bezug auf den Themenbereich der belastenden Arbeitsbedingungen wurde eine Vielzahl an verhältnisorientierten Vorschlägen diskutiert. Parallelen zum Projektbereich in Sachen Zeitdruck wurden ersichtlich. Aufgrund des Tagesgeschäftes lassen sich diese Bedingungen nicht komplett beseitigen, jedoch wurden Vorschläge zur Minderung der Belastungen gemacht. Zum einen wurde die Festlegung von realistischen Zielen bzgl. Umsatzzahlen und Angebotsstatistik gewünscht. Utopische Ziele fordern und motivieren den einzelnen Mitarbeiter nicht. Die gegenteilige Wirkung wird erzielt, indem die Mitarbeiter demotiviert und verunsichert werden. Bestehende Strukturen innerhalb des Teams sollten überdacht bzw. in ihrer derzeitigen Durchführung analysiert werden. Dies betrifft neben der grundsätzlichen Arbeitsverteilung auch die Verteilung der Aufgaben bei Urlaub oder Krankheit von bestimmten Mitarbeitern. Arbeitsvertretungen stellen besonders kleine und mittelständische Unternehmen aufgrund der geringen Personenanzahl vor größere Probleme. Dahingehend sollten klare Konzepte und Regelungen entwickelt werden. Die befristete Übertragung von Verantwortlichkeiten kann auf mehrere Kollegen erfolgen, sollte aber im Detail geklärt sein. Des Weiteren kann für die führende Vertretung eine Dienstreisesperre verhängt werden, sodass der Vertreter sich im Unternehmen befindet. Eine Funktion bei der diese Maßnahme Sinn machen würde, ist die des IT-Administrators. Eine andere Möglichkeit, die belastenden Arbeitsbedingungen hinsichtlich der Arbeitsmenge besser zu gestalten, ist die Entlastung durch Einstellung eines neuen Mitarbeiters im Team Vertrieb. Dabei sollte dieser vorwiegend im Vertrieb von Produkten und im Marketing eingesetzt werden. Inwiefern dieser Vorschlag unter Berücksichtigung der derzeitigen wirtschaftlichen Lage und Strukturen im Team Vertrieb umsetzbar ist, bleibt zu bezweifeln. Neben den verhältnisorientierten Ideen wurde ebenfalls Bezug auf die verhaltensbezogenen Vorschläge der Maßnahmenliste genommen. Interesse an der Messung individueller Stressbelastung war gegeben unter der Voraussetzung, dass die Daten vertraulich behandelt und nur dem einzelnen Mitarbeiter mitgeteilt werden. Des Weiteren

besteht ein großes Interesse an einem Seminar zum Stressmanagement. Übungen zur Steigerung der geistigen Fitness erzeugte nur bedingtes Verlangen. Eine Konfliktberatung wurde ebenfalls abgelehnt. Auf großen Anklang stieß das Angebot eines Seminars zum Zeit- und Selbstmanagement. Im Themenbereich der körperlichen Beschwerden stand wiederum die professionelle Arbeitsplatzbegehung im Vordergrund. Praktischen Übungen am Arbeitsplatz und Moving wurde Interesse entgegengebracht. Sportevents erhielten gleichermaßen die Zustimmung der Mitarbeiter. Kurse zu Entspannungsmethoden wurden durch die Teilnehmer abgelehnt. Zu einem Seminar zur Burn-Out-Prävention wurde Interesse bekundet, unter der Bedingung, dass es evtl. in Kombination mit einem anderen Seminar durchgeführt wird. Der Inhalt ist für die Teilnehmer zudem entscheidend. Als Schwerpunkt sollten gesetzt werden, inwiefern man selbst mit Burn-Out aber auch mit Burn-Out Betroffenen umgeht. Schulungen zum richtigen Sitzen, Heben und Tragen sollen arbeitsplatzspezifisch in Kombination mit der Arbeitsplatzbegehung durchgeführt werden. In diesem Sinne wurde die Absicht geäußert, Kurse einer Rückenschule wahrzunehmen. Vorsorgeuntersuchungen und Belastungstests wollen durch die Mitarbeiter privat wahrgenommen werden. Ernährungskurse und Beratungen stoßen bei den Mitarbeitern des Teams Vertrieb auf kein Verlangen. Im Themenbereich des Unfall- und Gefahrenschutzes wussten die Teilnehmer nicht, wie der aktuelle Stand bzgl. des Arbeitsschutzes ist. Dahingehend wünschen sie sich jährliche Unterweisungen zu den aktuellen Arbeitsschutzinhalten. Es liegt auch im Interesse des Arbeitgebers, dies kontinuierlich mit entsprechender Dokumentation durchzuführen. Aktuelle Regelungen und Arbeitsschutzunterlagen sollten jedem Mitarbeiter zur Verfügung gestellt werden. Arbeitsmaterialien sind für das Team Vertrieb ausreichend vorhanden. Die Überprüfung bzw. Aktualisierung des Verbandskastens war ein weiterer gewünschter Vorschlag. Weiterhin wurde der Wunsch der Durchführung eines Gesundheitstages bekräftigt. Den Vorschlag Informationsmaterial über den E-Mail-Verteiler zu erhalten, lehnten die Teilnehmer hingegen ab. Bei der Bereitstellung von Getränken sehen die Teilnehmer Probleme bei der Umsetzung. Der Vorschlag trifft auf Unterstützung, vorausgesetzt die Bereitstellung erfolgt für den Arbeitnehmer kostenfrei oder bei Bezahlung klar strukturiert und fair. An der Bereitstellung von Obst wurde kein Interesse bekundet. Als Anmerkungen an den Gesundheitszirkel wurde die hohe Relevanz des Themas, für Arbeitnehmer und Arbeitgeber herausgestellt.

4.3.4 Auswertung Gesundheitszirkel des Team Verwaltung

Am dritten Gesundheitszirkel nahmen Mitarbeiter des Teams Verwaltung teil. Die Anzahl der teilnehmenden Personen belief sich ebenfalls auf drei Personen. Im Themenbereich der belastenden Arbeitsbedingungen zeigte sich ein ähnliches Bild, wie in den anderen Gesundheitszirkeln. Dabei war ebenfalls die professionelle

Arbeitsplatzbegehung als mögliche Maßnahme erwünscht. Außerdem wurden die vorhandenen Arbeitsstühle nach ihrer Ergonomie hinterfragt. Ein weiterer Vorschlag war die Verbesserung bzw. Anpassung der IT-Infrastruktur. Im Team Verwaltung haben die Mitarbeiter mit verschiedenen Problemen diesbezüglich zu kämpfen. Anwendungsprogramme werden nicht richtig ausgeführt oder aber die Computer benötigen längere Zeiten bei bestimmten Arbeiten. Aufgrund dieser Zustände, welche Zeit und Nerven kosten, sollten alle Computer überprüft werden und hinsichtlich ihrer Betriebssysteme und Leistung auf einen gleichen Stand gebracht werden um jeden Mitarbeiter die gleichen Voraussetzungen für seine Arbeit zu geben. Dahingehend würde sich keiner der Mitarbeiter benachteiligt fühlen. Genauere Analysen bzgl. der Ursachen dieser Probleme würden zu exakteren Ergebnissen führen, da es möglich ist, dass diese Probleme durch das IT-Netzwerk und den dazugehörigen Servern verursacht werden. Ein weiteres Problem hinsichtlich der Arbeitsumgebung sind die Räumlichkeiten des Lagers. Hinsichtlich der Gesundheit bestehen in diesem Arbeitsbereich notwendige Verbesserungen. Neben der professionellen Arbeitsplatzbegehung könnten weitere Maßnahmen Abhilfe schaffen, wie bspw. ein Durchbruch in der Wand um eine Verbindung zwischen dem Lager und der Verwaltung zu schaffen oder aber der Umzug des Lagers in andere verfügbare Räumlichkeiten im Hause der AMC GmbH. Im Themenbereich der belastenden Arbeitsbedingungen wurde die Arbeitsvertretung thematisiert. Arbeitsvertretungen sollten klar geregelt sein und nur für kürzere Zeiten gemacht werden. Ist die Vertretung für einen längeren Zeitraum notwendig, sollten Maßnahmen ergriffen werden um den Vertreter zu unterstützen und eine Überlastung zu vermeiden. Ähnlich wie in den anderen Teams sind Belastungen wie Zeitdruck durch das Tagesgeschäft bedingt. Bei den Mitarbeitern herrscht eine gewisse Unsicherheit und Ungewissheit bzgl. der derzeitigen Lage und zukünftigen Ausrichtung der AMC GmbH. Es besteht ein ungutes Gefühl bei den Mitarbeitern. Dies sollte durch verbesserte Kommunikation mit der Geschäftsführung gelöst werden. Ursachen für die Demotivation von Mitarbeitern könnte darüber hinaus die fehlende Anerkennung und Wertschätzung sein. Diesbezüglich müssten Maßnahmen gefunden werden, bei denen die Mitarbeiter sich wertgeschätzt fühlen und gleichzeitig motiviert werden weiterhin für den Erfolg des Unternehmens zu arbeiten. Zur Durchführung eines Gesundheitszirkels äußerten sich die Teilnehmer positiv, jedoch wurden Seminare zum Stressmanagement und Übungen zur Steigerung der geistigen Fitness abgelehnt. Eine Messung der individuellen Stressbelastung und eine Konfliktberatung trafen ebenfalls nur auf wenig Interesse. Seminare zum Selbst- und Zeitmanagement wurden gleichermaßen abgelehnt. Im Themenbereich der körperlichen Belastungen wurde der Vorschlag der Rückenschule bevorzugt. Des Weiteren bestand Interesse bzgl. der Ausübung von praktischen Übungen am Arbeitsplatz in Verbindung mit den Übungen des Moving.

Sportevents in Form von Wandertagen und ähnlichen Aktivitäten wurde gewünscht. Die bevorzugte Anzahl der Aktivitäten beträgt zweimal im Jahr. Kurse zu Entspannungsmethoden und Burn-Out-Prävention wurden nicht gewünscht. Schulungen zum richtigen Sitzen, Heben und Tragen sollten in Verbindung mit der Rückenschule oder Übungen geschehen. Bestimmte Vorsorgeuntersuchungen, wie Sehtests und Hautkrebsscreening würden im Rahmen eines Gesundheitstages durchgeführt werden. Nach Belastungstests besteht kein Verlangen, jedoch interessieren sich die Teilnehmer für Ernährungskurse, Beratungen und Untersuchungen. Im Themenbereich des Unfall- und Gefahrenschutzes wurden viele potentielle Gefahren aufgedeckt. Zum einen herrscht im Lager aufgrund des wenigen freien Platzes erhöhte Stolpergefahr. Darüber hinaus sollte über die Anschaffung eines neuen Lastenwagens nachgedacht werden. Hinsichtlich der Arbeitsschutzunterweisungen decken sich die Vorschläge, sodass diese Unterweisungen einmal jährlich durchgeführt werden sollten. Des Weiteren sollte der Verbandskasten überprüft und vervollständigt werden. Den Einsatz eines E-Mail-Verteilers zur Informationsweitergabe von Gesundheitsthemen ist nicht erwünscht, außer es handelt sich bei den Informationen um praktische Übungen für den Arbeitsplatz. Die Bereitstellung von Getränken durch den Arbeitgeber wird an sich gewünscht, jedoch sehen die Teilnehmer Probleme bei der Durchführbarkeit und der Abdeckung der Geschmacksvielfalt der Mitarbeiter, da jeder verschiedene Getränke favorisiert. Eine Zahlungsbereitschaft ist gegeben. Die Bereitstellung von Obst, als kleine Geste, würde ebenfalls in Anspruch genommen werden. Dahingehend kam der Vorschlag auf, ein festes Budget festzulegen. Als Anmerkung zum Gesundheitszirkel lässt sich sagen, dass die Mitarbeiter hoffen, dass ein paar der Vorschläge Anklang bei der Geschäftsführung finden und umgesetzt werden können.

Die Gesundheitszirkel haben gezeigt, dass die Mitarbeiter sich für diese Thematik interessieren und Initiative bei der Mitgestaltung und Durchführung des Konzeptes zeigen. Während der Entwicklung von gesundheitsbezogenen Maßnahmen berücksichtigten die Mitarbeiter die Umsetzbarkeit der Maßnahmen und deren ungefähren Kosten, sodass praxisnahe und relevante Maßnahmen entwickelt wurden. Die Umsetzung dieser Maßnahmen bzw. generell Veränderungen diesbezüglich wurden jedoch bezweifelt. Dieser Sachverhalt ist nicht erstrebenswert und wirkt sich negativ auf die Motivation der Mitarbeiter aus. Ein entwickeltes Konzept zum BGM, bei denen die Mitarbeiter mitwirken, stößt auf höhere Akzeptanz im Unternehmen. Die fehlende Umsetzung des Konzeptes wirkt sich jedoch wie bereits erwähnt negativ aus.

5 Konzeption eines betrieblichen Gesundheitsmanagements bei der AMC GmbH

5.1 Ziele und Rahmenbedingungen

Die Grundlage eines BGM besteht aus der Festlegung von Zielen und Rahmenbedingungen. Diese werden in der Regel durch die Geschäftsführung vereinbart. In diesem Konzept werden aufgrund der erlangten Kenntnisse des Autors Ziele und Rahmenbedingungen von diesem vorgegeben. Dabei handelt es sich lediglich um Empfehlungen, die als Hilfestellung für die Geschäftsführung vorgesehen sind. Zu Beginn des ersten Konzeptabschnittes ist das bestehende Unternehmensleitbild zu analysieren. Die Ziele des BGM sollen mit den Unternehmenszielen harmonisieren und in das Leitbild integriert werden. Dabei gilt es im ersten Schritt, das Unternehmensleitbild zu analysieren. Die AMC GmbH besitzt ein Unternehmensleitbild, welches auf bestimmte Fragen Antwort geben muss. Das Leitbild wird auf die Vision, die Ziele und die Strategien des Unternehmens überprüft. Dabei kann es zu unterschiedlichen Auslegungen zwischen Visionen und bspw. Zielen geben. Letztendlich müssen diese Werte alle in einem Leitbild vereint werden. Die Visionen der AMC GmbH spiegeln sich in den drei Werten der Kompetenz, Kontinuität und Kooperation wieder. Diese drei Begriffe werden dahingehend erläutert, was die AMC GmbH darunter versteht. Unter Kompetenz versteht die AMC GmbH z.B. die Anwendung modernster Technologien. Kontinuität bedeutet die Zuverlässigkeit bei der Erfüllung von Verpflichtungen. Kooperation bedeutet durch Partnerschaften gemeinsamen Erfolg zu erzielen. Die einzelnen Ziele des Unternehmens lassen sich nicht exakt anhand des Leitbilds definieren. Das primäre Ziel aber stellt der Leitspruch der AMC GmbH dar. Dabei handelt es sich um die Automatisierung nach Maß. Dieses Ziel soll durch entsprechende Grundprinzipien erreicht werden. Darunter zählt bspw. die individuelle und bedarfsgerechte Arbeit.⁴⁴ Die im Leitbild enthaltenen Leitsätze sind auf die im theoretischen Leitfaden bereits genannten Merkmale zu überprüfen. Das Leitbild und die Leitsätze erfüllen die genannten Kriterien und es kann zum nächsten Schritt übergegangen werden. Dieser Schritt beinhaltet die Festlegung der Ziele des BGM. Ziele, welche sich konkret auf die Gesundheit der Mitarbeiter beziehen, sind zu bevorzugen. Die Produktivitätssteigerung und Imageverbesserung sind Wirkungen, die mit einem BGM einhergehen, jedoch sollten diese nicht als Ziel gesetzt werden. Für die AMC GmbH geeignete Ziele bilden die Steigerung des Wohlbefindens und der Gesundheit der Mitarbeiter oder aber die Reduzierung von krankheitsbedingten Fehlzeiten. Diese klassischen Ziele des BGM sind auf die ausgewählten Merkmale zu überprüfen. Dabei stellt die Implementierung in das Unternehmensleitbild eine größere

⁴⁴ vgl. online: AMC (05.08.2016)

Herausforderung dar. Eine Möglichkeit wäre die alleinige Herausstellung der BGM-Ziele in der Firmenphilosophie. Darüber hinaus bietet sich an, unter der Vision der Kooperation einen weiteren Punkt hinzuzufügen. Dies kann durch folgenden Satz geschehen: Die Grundlage für den Erfolg eines Unternehmens bilden die Mitarbeiter, weshalb ein betriebliches Gesundheitsmanagement bei der AMC GmbH zum Einsatz kommt. Die weiteren Ziele lassen sich dahingehend ergänzen. Die Herausstellung des BGM sollte bevorzugt werden. Die Ziele sollten abermals auf die festgelegten Kriterien überprüft werden. Daraufhin können die Rahmenbedingungen für das BGM festgelegt werden. Eine Möglichkeit für die Rahmenbedingungen stellt die Budgetierung dar. Eine Orientierung stellt die Gesetzgebung dar. Dabei handelt es sich um die bereits genannten 500 Euro pro Jahr und pro Mitarbeiter. Dies dient als Obergrenze für ein Budget. Darüber hinaus können für die Budgetierung weitere Kriterien erfolgen, wie der Bilanzgewinn der AMC GmbH. Aufgrund dieses Wertes kann eingeschätzt werden, wie die finanzielle Situation des Unternehmens ist. Dieser Wert war in den Geschäftsjahren 2013 und 2014 positiv und nahezu gleich. Des Weiteren wird in der Praxis häufig ein Minimum von 100 Euro pro Jahr und Mitarbeiter genannt⁴⁵. Dabei sollte sich an diesem Wert orientiert werden. Ein Budget von 150 Euro pro Mitarbeiter und pro Jahr könnten für die AMC GmbH festgelegt werden. Ein Problem bei der Festlegung eines festen Budgets können Maßnahmen verursachen, die einen größeren finanziellen Aufwand darstellen, sodass diese durch das Budget nicht abgedeckt werden können. Dahingehend sollte das Budget für eine bestimmte Auswahl an Maßnahmen gelten. Zeitliche Rahmenbedingungen können dahingehend festgelegt werden, dass die Planung der Maßnahmen sich jeweils auf ein Jahr konzentrieren sollten. Rahmenbedingungen bzgl. der Maßnahmen sollten dahingehend gemacht werden, dass sowohl verhaltens- als auch verhältnisorientierte Maßnahmen im Maßnahmenkatalog aufzufinden sind. Darüber hinaus sollen verschiedene Maßnahmen zu einem Handlungsfeld gegeben sein, sodass eine Auswahl unternommen werden kann. Einen weiteren Aspekt bzgl. der Rahmenbedingungen stellt die Übertragung der Verantwortlichkeiten dar. Dabei soll geregelt werden wer für das BGM zuständig ist. Dies sollte durch das Team Gesundheit geschehen, welches aus jeweils einem Mitarbeiter eines jeden Teams im Unternehmen besteht. Dabei sind Vorschläge und Ideen mit der Geschäftsführung abzuklären. Das Team Gesundheit übernimmt die Maßnahmenplanung und Evaluierung. Weitere Rahmenbedingungen sind nicht notwendig.

⁴⁵ vgl. online: UBGM, 2015 (10.08.2016)

5.2 Maßnahmenkatalog

5.2.1 Belastende Arbeitsumgebung

Im Themenbereich der belastenden Arbeitsumgebung sind unterschiedliche Handlungsfelder zugeordnet. Eines dieser Felder stellt die ergonomische Arbeitsplatzgestaltung dar. Dabei handelt es sich um ein primäres Handlungsfeld. Eine dazugehörige Maßnahme ist die professionelle Arbeitsplatzbegehung. Diese wird durch die zuständige Berufsgenossenschaft durchgeführt. Die Berufsgenossenschaft überprüft den Arbeitsplatz und dessen Umgebung auf den Arbeitsschutz und die Ergonomie. Dahingehend werden Empfehlungen für mögliche Verbesserungen gegeben. Es wird neben der Beschaffenheit des Bürostuhls ebenfalls dessen Einstellung analysiert, sodass eine gesundheitsförderliche Sitzhaltung eingenommen werden kann. Weitere Umgebungsmerkmale, wie die Beleuchtung und die Raumluft werden ebenfalls analysiert. Solche Arbeitsplatzbegehungen führen die Berufsgenossenschaften stellenweise unangemeldet durch, jedoch lassen sich Termine vereinbaren. Dabei kommen Außendienstmitarbeiter der Berufsgenossenschaft, um die Arbeitsumgebung aller Mitarbeiter der AMC GmbH zu analysieren. Dies geschieht während der Arbeitszeit der Mitarbeiter. Die Kosten dieser Arbeitsplatzbegehung werden durch die Mitgliedsbeiträge gedeckt, die der Arbeitgeber ohnehin zahlen muss. Eine weitere Maßnahme im Handlungsfeld der ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung stellt die Erarbeitung von Empfehlungen dar. Dahingehend kann durch verschiedene Quellen Informationsmaterial gesammelt werden. Anhand dieser Informationen werden Empfehlungen in Bezug auf die Thematik der ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung abgeleitet. Als mögliche Quellen können diverse Internetseiten, die sich mit diesem Thema auseinandersetzen, genutzt werden. Des Weiteren kann Informationsmaterial von den Krankenkassen angefordert werden. Mit Hilfe der erarbeiteten Empfehlungen sollten Schulungen im Unternehmen durchgeführt werden. Dabei sollte sich die Maßnahme auf alle Mitarbeiter der AMC GmbH beziehen. Die Schulungen sind abteilungsspezifisch durchzuführen. Kosten entstehen dem Unternehmen in diesem Sinne nicht, jedoch ist ein gewisser Zeitaufwand mit der Konzeption und der Durchführung der Schulungen verbunden. Beide Maßnahmen sind kostengünstig, jedoch gibt es zwischen beiden große Qualitätsunterschiede. Die professionelle Arbeitsplatzbegehung wird durch geschultes und erfahrenes Personal der Berufsgenossenschaft durchgeführt. Eine selbstständige Erarbeitung von Empfehlungen zur ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung bezieht sich dagegen vorwiegend auf Internetquellen. Dahingehend gibt es keine Garantie, ob die jeweiligen Informationen der Wahrheit entsprechen. Auftretende Fragen und Probleme sind zudem schwieriger zu klären. Für die praktische Umsetzung der Empfehlungen gibt es ohne professionelle Anleitung ebenfalls keine Gewähr, dass

diese richtig umgesetzt werden. Aufgrund dieser Qualitätsunterschiede sollte die professionelle Arbeitsplatzbegehung gegenüber den internen Schulungen favorisiert werden.

Ein sekundäres Handlungsfeld im Themenbereich der belastenden Arbeitsumgebung stellt die IT-Infrastruktur der AMC GmbH dar. Aufgrund von vermehrten IT-Problemen bieten sich dahingehend Verbesserungen und Arbeitserleichterungen an. Eine Maßnahme stellt die interne Analyse der IT-Infrastruktur dar. Die Ursachen für mögliche Probleme können neben der Hard- auch die Software betreffen. Eine interne Analyse wird durch die Administratoren der AMC GmbH durchgeführt, mit dem Ziel eine Übersicht über die Hardware der Bürocomputer zu bekommen, um so geeignete Maßnahmen durchzuführen. Des Weiteren sollten Komponenten der IT-Infrastruktur, wie bspw. Server überprüft werden, da bestimmte Probleme softwarebedingt sind. Eine interne Analyse führt zu fundierten Entscheidungen und legt die wahren Ursachen für vorhandene Probleme dar. Zu Beginn muss eine Standardkonfiguration festgelegt werden. Diese sollte die Eigenschaften eines aktuellen und leistungsfähigen Bürocomputers darstellen, sodass eine zuverlässige und zielstrebige Arbeit mit dem Computer möglich ist. Die Definition des Standards richtet sich nach dem Betriebssystem und wichtigen Leistungseigenschaften, wie Arbeitsspeicher, Prozessor und Festplattenspeicher. Diese Standardkonfiguration sollte jeder Computer erfüllen, es dient als Mindestanforderung. Daraufhin sind alle Rechner zu analysieren und bei Unterschreitung der Anforderungen Maßnahmen zu treffen. Darüber hinaus können die einzelnen Computer bereinigt werden, wodurch wieder mehr Speicher vorhanden wäre und die Leistungsfähigkeit gesteigert wird. Die Anpassung der Software der Bürocomputer lässt sich schwieriger gestalten, denn damit in Verbindung steht oft eine bestimmte Anzahl an Lizenzen. Ein weiterer Bestandteil der internen Analyse stellt die weitere IT-Infrastruktur dar. In diesem Zusammenhang sind die vorhandenen Server und Verbindungen zu überprüfen, um ggf. Verbesserungen zu unternehmen, sodass bestimmte Arbeitsvorgänge ohne Probleme und zeitlichen Verzug vonstattengehen können. Explizite Anforderungen und Ansatzpunkte können, aufgrund der Beschränkung des technischen Wissens vom Autor dieser Arbeit nicht genannt werden. Ein Bezug zu vorhandenen softwarebedingten Problemen im Unternehmen sollte getätigt werden. Um Kosten festsetzen zu können müssen diese durch einen internen Verrechnungssatz berechnet werden, da die zuständigen Mitarbeiter ihre Arbeitszeit verwenden und dementsprechend bezahlt werden. Eine weitere Maßnahme stellt die Beschaffung von neuen Bürocomputern dar. Diese sollten ebenfalls der bereits angesprochenen Standardkonfiguration entsprechen. Mögliche Mindestanforderungen sind in der folgenden Tabelle kurz dargestellt.

Mindestanforderungen an einen Bürocomputer	
Prozessor	Intel i3
Arbeitsspeicher	4 GB
Festplattenspeicher	500 GB HDD
Betriebssystem	Windows 7 64 Bit

Tabelle 4: Mindestanforderungen an einen Bürocomputer
(eigene Darstellung)

Bei der AMC GmbH kommen bereits Computer eines bestimmten Herstellers zum Einsatz. Dahingehend wurde ein Modell dieses Herstellers gefunden, welches diesen Anforderungen entspricht. Der Kaufpreis eines Rechners liegt bei ca. 400 Euro. Eine weitere Maßnahme repräsentiert die Aufrüstung von veralteten Rechnern. Dabei soll versucht werden bestehende Computer mit Hilfe von einzelnen Komponenten aufzurüsten, um so ebenfalls festgelegte Mindestanforderungen zu erlangen. Im Zuge dieser Maßnahme muss eine Musterkonfiguration festgelegt werden. Diese drückt den Leistungsstand des Großteils der Rechner aus. Dahingehend kann man die ungefähren Kosten bestimmen. In Absprache mit einem Administrator wurde festgestellt, dass bspw. eine größere Anzahl an Rechnern einen Dual Core Prozessor besitzen. Um diese Komponente auszutauschen und auf die Leistung eines i3-Prozessors aufzuschließen sind bereits ca. 300 Euro einzuplanen. Dazu können weitere Komponenten, wie der Arbeitsspeicher hinzukommen. Eine Aufstellung der Computer mit der entsprechenden Hardware sollte vor der Aufrüstung einzelner Rechner geschehen. Bei einer abschließenden Betrachtung wird ersichtlich, dass jede einzelne Maßnahme entsprechende Vor- und Nachteile besitzt. Die Anschaffung von neuen Rechnern ist kostenintensiv und sinnvoller bei einem Komplettausfall eines Computers in Betracht zu ziehen. Die Aufrüstung von veralteten Computern ist im Vergleich günstiger, jedoch ist die erhoffte Leistungssteigerung nur von kurzer Dauer, aufgrund der veralteten und damit beschränkten Technologie. Außerdem kann nicht versichert werden, dass einzelne Komponenten getauscht werden können. Dies ist ebenfalls durch die veraltete Technologie bedingt. Die interne Analyse ist die einzige Maßnahme, welche die Software und allgemein die IT-Infrastruktur einbezieht. Aufgrund dieser Tatsache und der daraus resultierenden fundierten Entscheidungen ist eine interne Analyse gegenüber den anderen Maßnahmen zu bevorzugen.

Ein weiteres primäres Handlungsfeld sind die Arbeitsstühle. In verschiedenen Bereichen im Berufsalltag werden Arbeitsstühle benötigt. Die Maßnahmen beziehen sich auf verschiedene Arten von Arbeitsstühlen und deren verschiedene Einsatzgebiete. Eine Maßnahme in diesem Handlungsfeld repräsentiert die Anschaffung von ergonomischen Bürostühlen. Im Unternehmen sind ergonomische Bürostühle bereits vorhanden, jedoch sind diese zahlenmäßig limitiert, sodass nicht

jeder Arbeitsplatz einen dieser Stühle besitzt. Zudem wurde anhand der Gesundheitszirkel ermittelt, dass es bereits defekte Bürostühle gibt. Diese sollten ebenfalls ausgetauscht werden. Darüber hinaus sollten die Mitarbeiter einbezogen und gefragt werden, ob sie mit ihrem Bürostuhl zufrieden sind. Ist dies der Fall sollten die Stühle nicht getauscht werden. Das im Unternehmen bereits vorhandene Modell des ergonomischen Bürostuhls ist derzeit für ca. 240 Euro auf dem Markt erhältlich. Eine weitere Maßnahme, die als Abwechslung zu den Bürostühlen gilt, ist die Anschaffung von Kniestühlen. Diese wurden in den Gesundheitszirkeln vorgeschlagen und dienen nicht als Ersatz, sondern als gesunde Abwechslung gegenüber den gebräuchlichen Bürostühlen. Ein Kniestuhl ist in einer Preisspanne von 40 bis 150 Euro erhältlich. Für jedes Büro sollte ein Kniestuhl genügen, aufgrund der kürzeren Dauer des Sitzens, sodass die Mitarbeiter sich abwechseln können. Für den Anfang würden ein paar Kniestühle als Test evtl. ausreichen. Fällt dieser Test vorwiegend positiv aus, könnten weitere Kniestühle folgen. Eine weitere Maßnahme befasst sich mit der Anschaffung von portablen Möbeln. Diese würden durch die Mitarbeiter aus dem Projektbereich genutzt werden. Bei Inbetriebnahmen vor Ort beim Kunden würden dementsprechend eine Sitzmöglichkeit und ein Tisch zur Arbeit mit Arbeitsmitteln, wie Notebooks gegeben sein. Dafür würde sich ein Koffertisch mit dazugehörigem Stuhl eignen. Die Kosten für ein Set liegen zwischen 50 und 100 Euro. Eine weitere Maßnahme betrifft die Anschaffung eines bzw. mehrerer Stehhilfen für die Werkstatt. Aufgrund der Tätigkeiten in der Werkstatt wären Stehhilfen, wie sie bereits in der IPC-Montage Anwendung finden, eine positive Ergänzung. Die Kosten pro Stehhilfe betragen zwischen 150 bis 250 Euro. Die Anschaffung von ergonomischen Bürostühlen sollte gegenüber den anderen Maßnahmen, oberste Priorität besitzen, um bestimmten Belastungen entgegenzuwirken. Kniestühle hingegen können Bürostühle nicht ersetzen, aber bieten für die Mitarbeiter eine Möglichkeit der gesunden Abwechslung, aufgrund der gesundheitsförderlichen Sitzhaltung. Als mögliche Maßnahme sollten die Kniestühle zumindest in Betracht gezogen werden. Die portablen Möbel für Inbetriebnahmen und die Stehhilfen für die Werkstatt sind weitere Maßnahmen. Aufgrund der Anzahl an Inbetriebnahmen und Arbeiten in der Werkstatt ist es zu bezweifeln, dass diese Maßnahmen dringend benötigt werden.

Ein weiteres primäres Handlungsfeld bildet der Arbeitsplatz des Lagers. Hinsichtlich der Gesundheit bestehen in diesem Arbeitsbereich notwendige Verbesserungen. Eine Maßnahme ist die Schaffung einer Verbindung zwischen dem derzeitigen Lager und dem Büro der Verwaltung bzw. dem des Aktenraumes. Die Räume könnten durch einen Wanddurchbruch miteinander verbunden werden, sodass der neue Arbeitsplatz in der Verwaltung bzw. in dem des Aktenraumes liegt. Das Lager mit der entsprechenden Ware bleibt erhalten, aber der Computerarbeitsplatz würde in die

bereits erwähnten neuen Räume wandern. Dies würde die Arbeitsumgebung erheblich verbessern. Bei diesem Vorhaben sind verschiedenste Aspekte zu beachten. Zu Beginn sollte mit Hilfe eines Statikers oder eines zuständigen Unternehmens das Vorhaben besprochen werden. Aspekte wie Leitungen in der Wand oder ob es sich um eine tragende Wand handelt, spielen eine wichtige Rolle. Diese Maßnahme bedarf einiger externer Dienstleister und ist aufgrund der Komplexität zu diesem Zeitpunkt nicht detaillierter zu definieren. Eine weitere Maßnahme betrifft den Umzug des Lagers in andere Räumlichkeiten im Gebäude der AMC GmbH. In einer ehemaligen Werkstatt im Erdgeschoss gibt es die Räumlichkeiten und allgemeinen Voraussetzungen für die neuen Räumlichkeiten des Lagers. Bei dieser Maßnahme müssen ebenfalls verschiedene und wichtige Aspekte betrachtet werden. Eine detaillierte und professionelle Planung ist von Nöten. Beide Maßnahmen dieses Handlungsfeldes dienen als Denkanstoß und sollten bei eventueller Planung verfeinert werden. Diese Maßnahmen sind mit hohem Aufwand und Kosten verbunden, trotzdem sollten sie nicht von vornherein abgelehnt werden.

5.2.2 Belastende Arbeitsbedingungen

Ein weiterer Themenbereich befasst sich mit den belastenden Arbeitsbedingungen. In diesem Zusammenhang steht das primäre Handlungsfeld des Gesundheitstags. Ein Gesundheitstag wird in den Geschäftsräumen des Unternehmens durchgeführt und behandelt gesundheitsbezogene Themen. Dies wird von Kooperationspartnern wie Krankenkassen angeboten und durchgeführt. Die Themen des Gesundheitstages lassen sich individuell und je nach Interesse des Unternehmens zusammenstellen. Anhand der Ergebnisse der Gesundheitszirkel lassen sich relevante Themen für einen Gesundheitstag bestimmen. Darunter zählen Seminare zum Stressmanagement und Selbst- und Zeitmanagement. Diese verhaltensorientierten Maßnahmen sollen die belastenden Arbeitsbedingungen verringern. Für einen Gesundheitstag bietet sich eine weitere Maßnahme an, wodurch es zu einer Überschneidung von Themenbereichen kommt. Ein Seminar zu praktischen Übungen am Arbeitsplatz für die Wirbelsäule, die Augen und allgemein zur Entspannung der Muskeln stellt eine Maßnahme aus dem Bereich der körperlichen Belastungen dar. Diese sollte ebenfalls in einen Gesundheitstag integriert werden. Diese drei einzelnen Maßnahmen sind die Grundlage für einen Gesundheitstag. Dabei kann die Durchführung aufgrund der Festlegungen von unterschiedlichen Aspekten variieren. Zu diesen Aspekten zählen die zeitliche Einteilung, die Kostenaufteilung und die Wahl zwischen Arbeits- und Pausenzeit. Der Gesundheitstag besitzt aufgrund der ausgewählten Themen einen summierten Zeitumfang von fünf Stunden. Je Seminar muss mindestens von einer Zeit von 90 Minuten ausgegangen werden. Dahingehend lässt sich die Zeit des Gesundheitstags

verschieden einteilen. Zum einen können die fünf Stunden mit den jeweiligen Themen nacheinander ablaufen. Darüber hinaus gibt es die Möglichkeit die Seminare parallel anzubieten, sodass sich eine Zeiteinsparung ergibt. Dies besitzt den Nachteil, dass nicht alle Seminare durch den einzelnen Mitarbeiter wahrgenommen werden können. Eine weitere Alternative bietet die Durchführung verteilt auf zwei Tage. Die Kostenaufteilung lässt sich ebenfalls auf verschiedene Art und Weise gestalten. Es gibt die Möglichkeiten, dass der Arbeitgeber sich die Kosten für den Gesundheitstag entweder mit der kooperierenden Krankenkasse, den Mitarbeitern oder beiden Parteien teilt. Besonders bei der Kostenteilung mit einer Krankenkasse bedarf es an einem gewissen Maß an Verhandlungsgeschick. Eine weitere Alternative ist die Übernahme der kompletten Kosten durch den Arbeitgeber. Die Kosten pro Seminar variieren je nach Region und betragen im Raum Chemnitz ca. 50 bis 100 Euro pro Stunde. Des Weiteren muss durch die Geschäftsführung eine Wahl getroffen werden, ob der Gesundheitstag während der Arbeitszeit oder der Pausenzeit der Mitarbeiter in Anspruch genommen werden kann. Eine Teilung zwischen Arbeits- und Pausenzeit ist ebenfalls möglich. Bei der Wahl der Zusammensetzung sollten die Sichtweisen der Arbeitnehmer und des Arbeitgebers beachtet werden. Die einzelnen Maßnahmen des Gesundheitstages sollten aufgrund des Interesses alle durchgeführt werden. Das zeitliche Ausmaß des Gesundheitstages hält sich dabei noch in Grenzen. Es wäre vorteilhaft, wenn dieser an zwei Tagen durchgeführt wird, sodass die Mitarbeiter alle angebotenen Inhalte in Anspruch nehmen könnten und das Tagesgeschäft nicht zu sehr darunter leidet. Eine Kostenteilung des Gesundheitstages gilt es anzustreben. Dabei sollten sowohl die Krankenkasse, der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer mit einbezogen werden. Aufgrund der gesundheitsbezogenen Themen und dem Interesse sollte eine gewisse Zahlungsbereitschaft der Arbeitnehmer vorherrschen. Die Kosten sollten entsprechend aufgeteilt werden. Durch die Gesetzgebung wird dem Arbeitgeber bei der Kostenabrechnung entgegengekommen. Es gibt die Möglichkeit für die Unternehmen 500 Euro pro Jahr und pro Mitarbeiter lohnsteuerfrei abzusetzen, wenn es sich um Investitionen bzgl. von Maßnahmen zur Gesundheitsförderung handelt⁴⁶. Der genaue Wortlaut des § 3 Nr. 34 EStG lautet: "Steuerfrei sind zusätzlich zum ohnehin geschuldeten Arbeitslohn erbrachte Leistungen des Arbeitgebers zur Verbesserung des allgemeinen Gesundheitszustands und der betrieblichen Gesundheitsförderung, die hinsichtlich Qualität, Zweckbindung und Zielgerichtetheit den Anforderungen der §§ 20 und 20a des Fünften Buches Sozialgesetzbuch genügen, soweit sie 500 Euro im Kalenderjahr nicht übersteigen."⁴⁷ Die Paragraphen aus dem Sozialgesetzbuch lassen sich vereinfachend darstellen. Es sind gesundheitsbezogene Leistungen gemeint, die durch zertifizierte Personen

⁴⁶ online: Bundesministerium für Gesundheit, 2016, (11.08.2016)

⁴⁷ Einkommenssteuergesetz (EStG) i.d.F. des Gesetzes vom 01.01.2014

durchgeführt werden, sodass eine Gewährleistung der Qualität gegeben werden kann. Ein Seminar zum Stressmanagement bspw. zählt darunter, so fern der Seminarleiter dahingehend bestimmte Qualifikationen und Zertifizierungen vorweisen kann. Zudem handelt es sich bei dieser Art von Seminar um eine zielgerichtete gesundheitsbezogene Maßnahme. Die zeitliche Abrechnung der Teilnahme bzgl. der Pausen- oder Arbeitszeit sollte sich an der Kostenteilung orientieren. Eine Mischung aus beiden Zeiten ist zu bevorzugen. Diese Entscheidung sollte in Verbindung mit der Kostenteilung getroffen werden.

Ein sekundäres Handlungsfeld des Themenbereichs der belastenden Arbeitsbedingungen stellt die Verbesserungen in Bezug auf die Organisationsentwicklung dar. Im weiteren Sinne ist die Organisationsentwicklung ein Bestandteil des BGM. Eine mögliche Maßnahme ist die Verbesserung der Kommunikation durch eine umfangreichere Gesprächsrunde. Im Hause der AMC GmbH wird jeden Montag eine kurze Gesprächsrunde abgehalten. Gegenstand der Gesprächsrunde sind die geplanten Termine der einzelnen Mitarbeiter und die umsatzstärksten Aufträge, die in der vergangenen Woche generiert wurden. Diese bestehende Maßnahme sollte durch ausgewählte Themen erweitert werden. Dabei sollte es sich um Themen handeln, die für alle Mitarbeiter der verschiedenen Abteilungen relevant sind. Die Erweiterung könnte Inhalte bzgl. der Situation des Unternehmens betreffen. Darüber hinaus können aktuelle Themen angesprochen werden, wie bspw. der aktuelle Stand der Unternehmensnachfolge. Eine weitere Möglichkeit bietet die Diskussion von aufgetretenen Problemen, sodass alle Mitarbeiter im Bilde sind und eventuell konstruktive Lösungsvorschläge unterbreitet werden können. Es ist zu beachten, dass ein gewisser zeitlicher Rahmen nicht überschritten wird. Dieser sollte maximal 30 Minuten betragen. Die Themen sollten durch die Geschäftsleitung in Absprache mit den Teamleitern getroffen werden. Kosten entstehen in diesem Sinne keine, jedoch wird ein kleiner Teil der Arbeitszeit in Anspruch genommen. Eine weitere Maßnahme beschreibt die Erstellung von Strukturen und Regelungen bzgl. von Arbeitsvertretungen. Eindeutig festgelegte Regeln und Strukturen vermindern oder verhindern Probleme bei Verteilung der Verantwortlichkeiten von Aufgaben und die Überlastung von den Vertretern. Innerhalb der Teams sollten die Strukturen festgelegt werden, jedoch sind bereichsübergreifende Vertretungen zu beachten und abzustimmen. In den Strukturen sollte für jeden Mitarbeiter die Arbeitsvertretung festgelegt werden. Darüber hinaus soll ersichtlich sein, welche Aufgaben von welchem Vertreter übernommen werden sollen. Eine Aufteilung der Aufgaben eines Mitarbeiters sollte auf mehrere Personen verteilt werden, um eine Überlastung zu vermeiden. Neben dieser Struktur können weitere Regelungen getroffen werden, wie bspw. Dienstreisesperren der Vertreter. Diese Regeln und Strukturen sind

niederzuschreiben. Darüber hinaus sollten Notfallpläne für Vertretungen bereitstehen. Aufgrund von langfristigen Erkrankungen werden die Vertreter langfristig gesehen überbelastet. Dahingehend sollten Pläne vorhanden sein um dem entgegenzuwirken. Möglichkeiten könnten die befristete Einstellung von Personal, Ein-Euro-Jobber oder Leiharbeiter sein. Kosten für die teaminternen Besprechungen können ebenfalls durch einen internen Verrechnungssatz bestimmt werden. Die beiden Maßnahmen können unkompliziert und ohne größere Vorbereitung durchgeführt werden. Bestehende Strukturen und Muster können als Grundlage dienen und dementsprechend angepasst werden.

5.2.3 Körperliche Belastungen

Ein weiteres Themengebiet ist das der körperlichen Belastungen. Dazu lässt sich, wie bereits erwähnt, das primäre Handlungsfeld des Gesundheitstages zuordnen. Die Maßnahme von Übungen am Arbeitsplatz wurde bereits in den Gesundheitstag integriert und erläutert. Ein primäres Handlungsfeld dieses Themenbereichs sind Kurse, Behandlungen und andere Bewegungsprogramme. Diese sollten den Fokus auf die körperlichen Belastungen, wie Rückenschmerzen legen. Darunter fällt die Maßnahme Rückenschule. Das Ziel der Rückenschule liegt darin, den teilnehmenden Personen ein rückengerechtes Verhalten zu vermitteln. Wird die Rückenschule in Verbindung mit einem BGM durchgeführt, lassen sich die Inhalte an den betrieblichen Alltag anpassen. Die Schwerpunkte, angepasst an die AMC GmbH, sollten die Schulung zum richtigen Sitzen, Heben, Tragen und Übungen zur Stärkung der Rückenmuskulatur beinhalten. Die Rückenschule wird in einer Gruppe durchgeführt, wobei die Anzahl je nach Räumlichkeiten und Kursanbieter variiert. Durchgeführt werden diese Kurse durch Physiotherapien und ähnlichen Einrichtungen. Bei der Organisation dieser Kurse können Kooperationspartner mit einbezogen werden. In der Regel beläuft sich die Rückenschule auf 8 bis 12 Sitzungen, die jeweils 60 bis 90 Minuten andauern. Die Kosten werden häufig durch die Krankenkassen gedeckt, jedoch gibt es zwischen den verschiedenen Krankenkassen Unterschiede. Es können ein Großteil oder aber die kompletten Kosten gedeckt werden, dies variiert und sollte vorher in Erfahrung gebracht werden. Außerdem erfolgt die Kostendeckung in der Regel nur, wenn eine bestimmte Anzahl an Sitzungen wahrgenommen wurde. Eine weitere Maßnahme ist die Inanspruchnahme von klassischen Massagen durch eine Physiotherapie. Der Fokus liegt ebenfalls auf der Rückenmuskulatur. Dabei handelt es sich um eine Maßnahme, die für die einzelnen Personen geplant ist. Die Anzahl der Sitzungen richtet sich je nach den Verspannungen. Zu Beginn der Behandlung sind zweimal in der Woche die Sitzungen durchzuführen. Bei Besserung der Beschwerden reicht einmal in der Woche ein Termin aus. Die Kosten und Dauer der Massagen variiert zwischen den Physiotherapien. In der Region Chemnitz kann man bei einer Massage von 15 bis 20

Minuten ausgehen. Die Kosten betragen im Schnitt ca. 12 bis 14 Euro pro Sitzung. Diese Werte lassen sich auf eine Befragung von mehreren Physiotherapien in Chemnitz zurückführen. Eine komplette Kostendeckung durch die Krankenkassen oder dem Arbeitgeber ist auszuschließen. Es besteht die Möglichkeit einen gewissen Zuschuss durch den Arbeitgeber zu bekommen. Eine weitere Maßnahme betrifft die Durchführung von ausgewählten Bewegungsprogrammen. Mit Hilfe von verschiedenen Kooperationspartnern ist es möglich, gruppenbasierte Programme zu erstellen um die körperliche Fitness zu steigern und körperliche Belastungen vorzubeugen. Dabei wird eine Vielzahl an Programmen angeboten. Die Programmvielfalt reicht von Yogakursen bis hin zu Wassergymnastik. Aufgrund der Vielfalt an Angeboten sollte vorher nach dem Interesse gefragt werden. Ein Angebot über die Kosten und eventuelle Kostenübernahme der Krankenkassen müsste eingeholt werden. Die Bezuschussung durch den Arbeitgeber sollte bei einer größeren Anzahl an teilnehmenden Personen erfolgen. Dieses Handlungsfeld beinhaltet langfristig durchzuführende Maßnahmen, die extern durchgeführt werden müssen. Dabei spielt besonders die Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern eine wichtige Rolle, wodurch die Organisation und Durchführung erleichtert oder erst ermöglicht wird. Die Rückenschule stellt eine wichtige und grundlegende präventive Maßnahme dar und sollte durch die Mitarbeiter in Anspruch genommen werden. Durch die Kostendeckung der Krankenkassen handelt es sich um eine häufig genutzte Maßnahme. Das Angebot dieser Maßnahme über den Arbeitgeber ist aufgrund der Wahl der inhaltlichen Schwerpunkte der privaten Inanspruchnahme zu bevorzugen. Die klassische Massage gehört nicht zu den präventiven Maßnahmen und eignet sich eher für bereits bekannte Probleme. Aufgrund der hohen Kosten für die einzelnen Personen eignet sich diese Maßnahme nur bedingt. Mit der Durchführung von Bewegungsprogrammen sollte sich weiter auseinandergesetzt werden. Zu Beginn bietet es sich an, einen kostenlosen Schnupperkurs zu besuchen, um den Kurs auszuprobieren. Es sollte überprüft werden, welche Art von Kursen bei den Mitarbeitern bevorzugt werden. Darüber hinaus kann bei entsprechender Beteiligung eine finanzielle Unterstützung des Arbeitgebers erfolgen. Die Art und Weise des Programmes ist dabei entscheidend. Eine Realisierung ist dennoch umstritten, da die Interessen der Mitarbeiter auseinander gehen können und einzelne Mitarbeiter gegenüber anderen nicht bevorzugt werden dürfen.

5.2.4 Unfall- und Gefahrenschutz

Ein weiterer Themenbereich ist der des Unfall- und Gefahrenschutzes. Dabei spielt der Arbeitsschutz, welcher einen wichtigen Bestandteil eines BGM darstellt, eine Rolle. In diesem Themenbereich gibt es das primäre Handlungsfeld der Arbeitsschutzbelehrung. Eine Maßnahme, die damit in Verbindung steht, ist die der Analyse bzgl. des Standes des Arbeitsschutzes. Dabei sind grundlegende Aspekte

des Arbeitsschutzes zu analysieren. Dazu zählen der Stand der Arbeitsschutzunterweisungen, die Verantwortlichkeiten in diesem Bereich im Unternehmen und bestimmte Regeln und Gesetze bzgl. dieser Thematik. Darüber hinaus sind bestimmte Gefahren im Unternehmen zu überprüfen. Die Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung könnte zu neuen und aktuellen Erkenntnissen führen. Diese lässt sich online mit Hilfe der jeweiligen Berufsgenossenschaft durchführen. Die Analyse bzgl. dieser Themen sollte abteilungsübergreifend geschehen. Es ist wichtig, einen aktuellen Stand zu besitzen, da der Arbeitsschutz einen hohen Stellenwert im Gesetz und im Unternehmen innehat. Darüber hinaus sollten weitere Unterweisungen auf den aktuellen Stand überprüft werden, wie bspw. die Brandschutzordnung. Kosten fallen durch die Arbeitszeit der dafür zuständigen Mitarbeiter an. Eine weitere Maßnahme betrifft die Durchführung von Arbeitsschutzbelehrungen bzw. Unterweisungen. Diese Unterweisungen sollen häufiger durchgeführt werden. Der §12 ArbSchG sieht unter bestimmten Bedingungen eine Unterweisung vor, jedoch muss diese nicht jährlich getätigt werden. Dahingehend greift der §4 DGUV Vorschrift 1, mit der Kernaussage, dass eine Unterweisung mindestens einmal jährlich erfolgen und entsprechend dokumentiert werden muss⁴⁸. Die Unfallverhütungsvorschrift gilt für alle Mitglieder der Berufsgenossenschaft. Im Rahmen dieser Maßnahme sollten die bestehenden Unterweisungen erstellt bzw. aktualisiert werden. Des Weiteren sollte geklärt werden mit welcher Häufigkeit diese Unterweisungen durchgeführt werden sollen. Der Großteil der Mitarbeiter wünschte sich jährlich eine Unterweisung. Es bietet sich an, diese zu Beginn des Jahres durchzuführen, um die Mitarbeiter für das kommende Jahr vor den Gefahren zu sensibilisieren. Eine weitere Unterweisung nach dem ersten Halbjahr bietet sich an. Die Unterweisungen sollten abteilungsspezifisch durchgeführt werden, um auf spezielle Gefahren und Inhalte eingehen zu können. Eine Unterweisung bspw. zum Strahlenschutz ist für die Mitarbeiter aus der Verwaltung nicht erforderlich, da deren Arbeitsbereich diese Gefahr nicht birgt. Die Kosten dieser Maßnahme beziehen sich wiederum auf einen internen Verrechnungssatz, da die Arbeitszeit der Mitarbeiter genutzt werden muss. Beide Vorschläge sind gleichermaßen für die Mitarbeiter und den Arbeitgeber von großer Bedeutung. Die Maßnahme der Analyse könnte als fundierte Grundlage für die Durchführung von Unterweisungen dienen. Dadurch wird die Qualität der Maßnahme verbessert. Aufgrund der Tragweite dieser Thematik sollten beide Vorschläge durchgeführt werden.

Ein weiteres Handlungsfeld betrifft den Verbandskasten. Dabei handelt es sich um ein primäres Handlungsfeld, aufgrund der Themenbezogenheit zum Arbeitsschutz, auch wenn ein Verbandskasten die Gesundheit nicht direkt beeinflusst.

⁴⁸ vgl. Unfallverhütungsvorschrift 1 (DGUV) i.d.F. des Gesetzes vom 01.11.2013

Verbesserungen bzgl. des Verbandskastens und deren Inhalt wurden gewünscht. Im Zuge dieses Handlungsfeldes gibt es zwei verschiedene Maßnahmen. Die erste Maßnahme beinhaltet die Anschaffung von neuen Verbandskästen. Dabei sollten zwei Verbandskäste bezogen werden, aufgrund der räumlichen Teilung. Diese würden im eigentlichen Bürogebäude und in der Werkstatt Anwendung finden. Der Verbandskasten im Hause der AMC GmbH muss der DIN 13157 entsprechen. Dahingehend sind ausschließlich Verbandskästen, welche diese Norm erfüllen in Betracht zu ziehen. Es besteht die Möglichkeit spezifisch angepasste Verbandskästen zu beziehen. Diese unterscheiden sich in der Zusammensetzung darin, dass zusätzlich zur Norm weitere hilfreiche Mittel zum entsprechenden Arbeitsbereich zur Verfügung stehen. Die Kosten für die Verbandskästen liegen zwischen 100 und 200 Euro pro Stück, je nachdem welche Ausführung und Größen gewünscht werden. Eine weitere Maßnahme besteht aus der Analyse der bestehenden Verbandskästen. Dabei werden die beiden Verbandskästen auf verschiedene Aspekte überprüft. Dazu zählt ob der Inhalt des Verbandskastens aktuell ist und inwiefern bestimmte Komponenten bereits fehlen. Daraufhin sollte ein Abgleich mit den erforderlichen Inhalten gemacht werden. Fehlende Komponenten können einzeln nachgekauft werden oder eine komplette Auffüllung des Verbandskastens für ca. 35 bis 55 Euro pro Kasten wird unternommen. Eine der beiden Alternativen sollte gewählt werden. Dabei stellt die Auffüllung des bestehenden Verbandskastens die günstige Lösung dar. Die Anschaffung neuer Verbandskästen ist kostenintensiver, jedoch sind diese strukturiert aufgebaut und stellenweise an der Wand anbringbar.

5.2.5 Sonstige Maßnahmen

Ein weiterer Themenbereich besteht aus sonstigen Maßnahmen. In diesem Bereich können Maßnahmen und entsprechende Handlungsfelder zugeordnet werden, die sich nicht in einen anderen Themenbereich zuordnen lassen. Dieser Themenbereich besteht aus einem Handlungsfeld mit verschiedenen Maßnahmen. Das sekundäre Handlungsfeld enthält Maßnahmen bzgl. sportlicher Aktivitäten. Eine Maßnahme beinhaltet die Durchführung von ausgewählten sportlichen Aktivitäten. Diese werden bereits durch den Arbeitgeber angeboten, jedoch nicht langfristig geplant und koordiniert. Eine eindeutige Zustimmung durch die Mitarbeiter erhielt ein Firmenwandertag. Wandertage wurden in der Vergangenheit bereits durchgeführt, jedoch wurden diese nicht wiederholt. Bei der Organisation dieser Maßnahme sollten möglichst viele Mitarbeiter einbezogen werden, sodass diese ihr Engagement und ihre Ideen einbringen können. Die Maßnahme sollte am Wochenende durchgeführt und dementsprechend als Freizeitbeschäftigung angesehen werden. Den Mitarbeitern sollte neben der aktiven Mitwirkung die Möglichkeit gegeben werden, ihre Familien mit einzubinden. Die Inhalte einer Firmenwanderung sind an die

Vorschläge und Wünsche der Mitarbeiter anzupassen und können bspw. kleine Spiele und den an die Wanderung anschließenden Besuch einer Gaststätte beinhalten. Der Firmenwandertag sollte mehrmals im Jahr absolviert werden. Dabei sollte sich die Anzahl auf zwei bis drei Mal im Jahr belaufen. Es besteht die Möglichkeit, um Abwechslung zu schaffen, verschiedene sportliche Aktivitäten anzubieten. Dabei bieten sich Aktivitäten wie Schlauchbootfahren, Bowling, Laser-Tag oder aber ein Besuch im Kletterwald an. Die Vorschläge und das Interesse nach diesen Maßnahmen sind bei den Mitarbeitern zu erfragen. Eine Kostenteilung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer sollte erfolgen. Die Art und Weise der Kostenteilung ist abhängig von der Maßnahme und sollte in Absprache mit den Mitarbeitern getroffen werden. Eine weitere Maßnahme dieses Handlungsfelds ist die Möglichkeit das deutsche Sportabzeichen abzulegen. Durch Anmeldung des Unternehmens wird den Mitarbeitern ermöglicht, sich in verschiedenen sportlichen Disziplinen zu beweisen. Eine Anmeldung bzw. Einladung ist kostenlos und kann auch durch einen Kooperationspartner erfolgen. Es besteht die Möglichkeit vor Ablegen des Sportabzeichens sich auf die Disziplinen vorzubereiten. Beide Maßnahmen dieses Handlungsfelds besitzen eine sportliche Komponente, wobei beim Ablegen des Sportabzeichens klar die sportliche Betätigung im Vordergrund steht. Die andere Maßnahme in Form von Wandertagen und weiteren Aktivitäten sehen die sportliche Komponente eher als positiven Nebeneffekt. Dabei stehen besonders die freundliche Kommunikation untereinander und die teambildenden Effekte im Vordergrund. Die Durchführung von Firmenwandertagen und anderen Aktivitäten ist zu bevorzugen. Diese sind miteinander abzustimmen und zu planen. Das Interesse bzgl. der Ablegung des deutschen Sportabzeichens sollte bei den Mitarbeitern erfragt werden.

Die Bereitstellung von Getränken durch den Arbeitgeber wurde von einem Großteil der Beschäftigten gewünscht, jedoch konnten keine konstruktiven Maßnahmen erstellt werden. Gründe dafür sind die geringe Mitarbeiterzahl und die enorm hohen Kosten.

5.3 Evaluierungsmöglichkeiten

Die Bedeutung einer Evaluierung im Zuge eines BGM wurde bereits erläutert. Dahingehend müssen für das BGM-Konzept der AMC GmbH Evaluierungsmöglichkeiten angegeben werden, die an das Konzept angepasst sind. Es gilt eine Empfehlung für die zwei Arten der Evaluierung zu geben. Die Grundlagen für die Evaluationsmöglichkeiten sind gegeben. Als mögliche Instrumente kommen die MAB und der Gesundheitszirkel zur Anwendung. Für die Evaluierung der BGM-Ziele bietet sich die MAB an. Auf die Vor- und Nachteile wurde bei der Erstellung des Leitfadens bereits Bezug genommen. Die MAB dient in diesem Fall einer Ist-Analyse. Bei der

AMC GmbH wurde im Rahmen der Praxisarbeit III bereits eine MAB durchgeführt. Dahingehend wurden Belastungen und Beschwerden der Mitarbeiter ermittelt. Es bietet sich an diese MAB in abgeänderte Form bzw. eine vergleichbare MAB im Rahmen einer Evaluation durchzuführen. Dabei lassen sich die Ergebnisse durch die gleiche Fragestellung unkompliziert miteinander vergleichen. Es kann dadurch eine Entwicklung betrachtet werden, inwiefern die Beschwerden der Mitarbeiter sich verändert haben. Dies lässt sich quantitativ beurteilen. Dabei handelt es sich um eine anonyme und unkomplizierte Evaluationsmethode. Der Fragebogen kann dementsprechend angepasst werden, dass die Maßnahmen des BGM genauer betrachtet werden. Es wird deutlich, inwiefern das BGM seine beabsichtigten Wirkungen und Ziele erreicht hat. Günstige Zeitpunkte für diese Art der Evaluierung sind am Ende und nach dem Halbjahr jeden Jahres vom Zeitpunkt aus der Implementierung des BGM. In einem Jahr beläuft sich die Anzahl dieser Evaluierungsmöglichkeit auf zweimal. Es ist nicht sinnvoll, diese Art und Weise maßnahmenbezogen durchzuführen. Aufgrund der vorgegebenen Anzahl an Fragen und Inhalten können nicht auf die individuellen Eindrücke der Mitarbeiter eingegangen werden. Darüber hinaus lassen sich keine neuen Maßnahmen erarbeiten. Die MAB dient dem allgemeinen Überblick über die Gesundheit der Mitarbeiter und inwieweit das BGM zur positiven Entwicklung der Gesundheit beigetragen haben könnte. Ein Problem könnte die Zielgruppe darstellen. Aufgrund der freiwilligen Teilnahme könnten Mitarbeiter teilnehmen, die weder gesundheitsbezogene Maßnahmen in Anspruch genommen noch bei der vorangegangenen Ist-Analyse mitgewirkt haben. Dahingehend könnten die Werte und entsprechend die Ergebnisse verfälscht werden. Die Evaluierungsmöglichkeit bzgl. der einzelnen Maßnahmen benötigt ein anderes Instrument. Der Gesundheitszirkel bietet sich dahingehend an. Die Zielgruppe besteht aus den Mitarbeitern, die diese Maßnahme in Anspruch genommen haben. Der Inhalt des Gesundheitszirkels soll dem Zweck dienen, die subjektive Meinung der Mitarbeiter bzgl. der durchgeführten Maßnahmen zu bekommen. Dahingehend sind Fragen zu entwickeln, welche die positiven und negativen Aspekte der Maßnahmen ermitteln. Ein konkreter Fragenkatalog ist in diesem Sinne nicht zielführend, da eine Gruppendiskussion mit verschiedenen Sachverhalten und Themen erfolgen soll. Das Ziel des Gesundheitszirkels bzgl. der Verbesserungen und Anregung von neuen Maßnahmen soll dabei nicht aus dem Auge gelassen werden. Die Ergebnisauswertung stellt dabei eine größere Herausforderung dar. Dadurch, dass Meinungen geäußert werden, lassen sich die Ergebnisse nicht einfach miteinander vergleichen. Durch gezieltes Fragen können klare Tendenzen erkannt und dokumentiert werden. Ausgewählte Probleme, Anregungen und Hinweise sollen im Zuge des Gesundheitszirkels diskutiert und dokumentiert werden. Die zeitliche Planung der Gesundheitszirkel richtet sich nach der Einteilung der Maßnahmen,

jedoch sollten innerhalb eines Jahres mindestens vier Gesundheitszirkel durchgeführt werden. Dies kann alle drei Monate erfolgen, jedoch ist gerade zu Beginn der Implementierung darauf zu achten Startprobleme zu erkennen und zu beseitigen. Im späteren Verlauf können die Zeiten zwischen den Evaluierungen vergrößert werden. Darüber hinaus können Evaluierungen von ausgewählten Maßnahmen innerhalb der Durchführung dieser erfolgen. Als Beispiel zählt die Rückenschule mit ihrer Anzahl an Sitzungen, sodass bspw. nach der vierten Sitzung nach dem Feedback der teilnehmenden Mitarbeiter gefragt werden kann. Dabei können bestehende Probleme aufgegriffen werden und ggf. die Inhalte oder aber der Ablauf der Maßnahme angepasst werden. Es besteht außerdem die Möglichkeit die beiden Instrumente miteinander zu verbinden. Die Nutzung beider Instrumente ist für die Praxis zu empfehlen.

6. Zusammenfassende Wertung und Ausblick

Zu Beginn dieser Arbeit wurde die Frage aufgeworfen, inwieweit ein strukturiertes Konzept aus der Thematik des BGM aussehen muss. Um diese Frage beantworten zu können, mussten die Grundlagen der Thematik erläutert werden. Darunter zählten die wesentlichen Grundbegriffe die in der Praxis und Literatur häufig Verwendung finden. Darauf aufbauend, wurden die theoretischen Grundlagen für die gesundheitsbezogenen Maßnahmen geschaffen. Des Weiteren wurde Bezug auf die mit einem BGM einhergehenden Chancen und Risiken genommen. Darüber hinaus wurde das Modell des Gesundheitszirkels thematisiert, welches ein wichtiger Bestandteil dieses Konzeptes werden würde. Diese theoretischen Grundkenntnisse wurden dazu genutzt einen Leitfaden zu erstellen, der es ermöglicht, ein Konzept für ein BGM zu entwerfen. Der Leitfaden wurde in drei Abschnitte gegliedert. Dabei bestand der grundlegende Teil aus den Zielen und den Rahmenbedingungen des BGM. Im Zuge dieser Festlegungen spielte das Unternehmensleitbild eine große Rolle, denn die Ziele des BGM sind in dieses zu integrieren. Die Rahmenbedingungen können flexibel festgelegt werden, sodass im Leitfaden nur eine gewisse Auswahl von möglichen Bedingungen genannt werden. Der nächste Teil des Leitfadens beschreibt das Kernstück eines Konzeptes. Dabei handelte es sich um den Maßnahmenkatalog. Dieser beinhaltet die gesundheitsbezogenen Maßnahmen, die dem Unternehmen zur Verfügung stehen. Der Maßnahmenkatalog muss strukturiert und übersichtlich aufgebaut sein. Ein weiterer wichtiger Abschnitt des Leitfadens stellt Evaluierungsmöglichkeiten vor, welche zur Bewertung des BGM dienen. Bevor das Konzept durch den Leitfaden erstellt wird, bedarf es vorherigen wichtigen Arbeitsschritten. Einer dieser Arbeitsschritte diente der Aufbereitung von Ergebnissen einer MAB. Diese Informationen wurden genutzt um Themenbereiche festzulegen. Diese dienten als Grundlage für spätere Gesundheitszirkel. Anhand der Gesundheitszirkel wurden themenbezogene Maßnahmen erarbeitet. Diese Maßnahmen besaßen das Interesse der Mitarbeiter, weshalb sie für den Maßnahmenkatalog in Frage gekommen sind. Dadurch konnte man den Leitfaden auf die AMC GmbH anwenden. Der angewendete Leitfaden dient als Empfehlung für die Geschäftsführung bzgl. eines BGM. Dahingehend wurden Ziele nach dem Muster des Leitfadens empfohlen. Die Ziele des BGM umfassen die Steigerung des Wohlbefindens und der Gesundheit der Mitarbeiter und die Reduzierung von Fehlzeiten. Darüber hinaus ist neben diesen Zielen eine Art Absichtserklärung ins Unternehmensleitbild zu integrieren. Der Vorschlag geht auf den folgenden Satz zurück: „Die Grundlage für den Erfolg eines Unternehmens bilden die Mitarbeiter, weshalb ein betriebliches Gesundheitsmanagement bei der AMC GmbH zum Einsatz kommt“. Dies stellen die Empfehlungen für die Ziele dar. Darüber hinaus wurden Rahmenbedingungen festgelegt. Diese betrafen die Festlegung eines Budgets oder die zeitliche Planung der Maßnahmen auf ein Jahr. Die umfangreichste Aufgabe war

die Erstellung des Maßnahmenkatalogs. Anhand der Ergebnisse der Gesundheitszirkel konnten Maßnahmen erstellt werden, die überwiegend das Interesse der Mitarbeiter besitzen. Eine Mischung aus verhaltens- und verhältnisorientierten Maßnahmen wurde angestrebt. Der Maßnahmenkatalog wurde nach dem Muster des Leitfadens in Themenbereiche untergliedert. Dabei bestanden die Themenbereiche aus primären und sekundären Handlungsfeldern, die jeweils verschiedene Maßnahmen besitzen. Im letzten Abschnitt des Konzeptes wurde auf Evaluierungsmöglichkeiten Bezug genommen. Dabei handelt es sich um die Instrumente der MAB und des Gesundheitszirkels. Die MAB eignet sich für die Überprüfung des allgemeinen Gesundheitszustandes und der Zielerreichung des BGM. Mit Hilfe des Gesundheitszirkels lassen sich neue Maßnahmen erstellen und bestehende Maßnahmen bewerten. Gesundheitszirkel sollten mindestens aller drei Monate durchgeführt werden. Zu Beginn des BGM jedoch häufiger, um Startprobleme zu beseitigen. Die Durchführung einer MAB sollte mindestens nach einem halben und ganzen Jahr erfolgen. Diese beschriebenen Arbeitsschritte und Festlegungen dienen alle dem Ziel, ein strukturiertes und fundiertes Konzept zu erstellen. So gesehen ist die Grundlage für die Einführung in die Praxis vorhanden. Im Zuge der praktischen Anwendung des Konzeptes könnten bestimmte Aspekte und Sachverhalte auftauchen, die nicht vorbetrachtet und geregelt wurden. Dahingehend muss in der Praxis reagiert werden. Der Erfolg des Konzeptes lässt sich an dieser Stelle nicht einschätzen, jedoch ist für die erfolgreiche Anwendung eines BGM, mit Hilfe dieser Arbeit, die Basis vorhanden.

Quellenverzeichnis

AMC: Unternehmensbroschüre in: http://www.amc-systeme.de/files/pdf/amc_unternehmensbroschuere.pdf (05.08.2016)

AOK-Bundesverband: Wirtschaftlicher Nutzen von Betrieblicher Gesundheitsförderung aus der Sicht von Unternehmen, 2007 in: http://www.aok-bv.de/imperia/md/aokbv/gesundheit/vorsorge/betriebe/bgfstudie_2007.pdf (25.07.2016)

BAMBERG, Eva; DUCKI, Antje; METZ, Anna-Marie: Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement in der Arbeitswelt: Ein Handbuch. Göttingen, 2011

BARMER GEK: Weil es dem Unternehmen gut tut, wenn es den Mitarbeitern gut geht, in: <https://firmenangebote.barmer-gek.de/barmer/web/Portale/Firmenangebote/Services-fuer-Unternehmen/Fachthemen/Broschueren-bestellen> (10.08.2016)

BKK DACHVERBAND: Durchschnittliche Anzahl von Arbeitsunfähigkeitstagen je Versicherten in Deutschland im Zeitraum von 1976 bis 2014 (AU-Tage je Pflichtmitglied) in: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/251313/umfrage/durchschnittliche-anzahl-von-arbeitsunfaehigkeitstagen-je-versicherten> (15.07.16)

Bundesministerium für Gesundheit: Steuerliche Vorteile, 2016 in: www.bmg.bund.de/themen/praevention/betriebliche-gesundheitsfoerderung/steuerliche-vorteile.html (11.08.2016)

Einkommenssteuergesetz (EStG) i.d.F. des Gesetzes vom 01.01.2014. in: Wichtige Steuergesetze, 63. Aufl. NWB, 2014, S. 248

GHADIRI, Argang; TERNES, Anabel; PETERS, Theo: Trends im Betrieblichen Gesundheitsmanagement. Wiesbaden, 2016

KATENKAMP, Olaf; u.a.: Arbeitssituationsanalyse. Wiesbaden, 2011

MEIFERT, Matthias; KESTING, Mathias: Gesundheitsmanagement im Unternehmen: Konzepte, Praxis, Perspektiven, Berlin, 2004

NEUNER, Ralf: Psychische Gesundheit bei der Arbeit. Wiesbaden, 2016

OTTE, Rainer: Gesundheit im Betrieb: Leistung durch Wohlbefinden. Frankfurt am Main, 1994

RÖßLER, Anette: Unternehmensleitbild: Leitbild entwickeln und umsetzen, 2014 in: www.business-wissen.de/artikel/unternehmensleitbild-leitbild-entwickeln-und-umsetzen (05.08.2016)

SCHNEIDER, Volker: Gesundheitspädagogik: Einführung in Theorie und Praxis. Herbolzheim, 2014

STATISTISCHES BUNDESAMT; BOOZ & COMPANY: Höhe des Wertschöpfungsausfalls durch Krankheit im Vergleich zum Bruttoinlandsprodukt in Deutschland im Jahr 2009 (in Milliarden Euro) in: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/191759/umfrage/hoehe-des-wertschoepfungsausfalls-durch-krankheit-im-vergleich-zum-bip> (08.08.2016)

STATISTISCHES BUNDESAMT; BOOZ & COMPANY: Kosten für Unternehmen aufgrund von Krankheiten im Vergleich zu den Gesundheitsausgaben in Deutschland im Jahr 2009 (in Milliarden Euro) in: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/191752/umfrage/unternehmenskosten-durch-krankheit-im-vergleich-zu-gesundheitsausgaben> (08.08.2016)

UBGM: Beratung für betriebliches Gesundheitsmanagement, 2015 in: www.gesundheitsmanagement24.de/praxiswissen-gesundheitsmanagement/bgm-beratung (10.08.2016)

ULICH, Eberhard; WÜLSER, Marc: Gesundheitsmanagement in Unternehmen: Arbeitspsychologische Perspektiven. Wiesbaden, 2010

Unfallverhütungsvorschrift 1 (DGUV) i.d.F. des Gesetzes vom 01.11.2013. in: www.publikationen.dguv.de/dguv/pdf/10002/1.pdf

WHO: Definition Gesundheitsförderung, 1986 in: www.euro.who.int/_data/assets/pdf_file/0006/129534/Ottawa_Charter_G.pdf

WHO: Gesundheitsbegriff, 1948 in: <https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/19460131/201405080000/0.810.1.pdf> (10.08.2016)

Anhangverzeichnis

Anhang 1	Gesprächsleitfaden des Gesundheitszirkels	54
Anhang 2	Maßnahmenliste für Gesundheitszirkel	56
Anhang 3	Leitfaden zur Erstellung eines betrieblichen Gesundheitsmanagementskonzeptes.....	58
Anhang 4	BGM-Konzept der AMC GmbH.....	63

Gesprächsleitfaden Gesundheitszirkel

Abteilung/Bereich: _____

Anzahl teilnehmende Personen: _____

Zielstellungen

- Ermittlung von konkreten Belastungen und deren Ursachen
- Ermittlung von Arbeitsbedingungen, welche zu gesundheitlichen Beschwerden führen können
- Erarbeitung von gesundheitsbezogenen Maßnahmen zur Prävention und Gesundheitsförderung

Leitfaden

1. Eröffnung des Gesundheitszirkels durch kurze Nennung der Zielstellung
 2. Ergebnisse der MAB/ Themenbereiche nennen
 - Teilnahme MAB = 50%
 - Belastende Merkmale der Arbeitsumgebung (Beleuchtung, in Verbindung mit ergonomischer Arbeitsplatzgestaltung)
 - Belastende Arbeitsbedingungen (Zeitdruck, nervlich angespannt, frustriert/demotiviert, in Verbindung mit Verbesserungen zu Arbeitsablauf/Arbeitsorganisation)
 - Körperliche Belastungen/Beschwerden (Nacken-Rückenschmerzen, Kopfschmerzen, Magendarmbeschwerden)
 - Unfall- und Gefahrenschutz
 3. Regeln erläutern
 - alle Informationen eines Einzelnen werden vertraulich behandelt
 - die Meinung eines jeden Einzelnen zählt
 - einzelne Ideen und Vorschläge sollen konstruktiv zu diskutieren
 - jeder Einzelne soll beim Sprechen nicht unterbrochen werden
 4. Eventuelle Fragen vor Beginn klären
 5. Start der Diskussion/Bearbeitung der Themen
 - Streben nach Maßnahmenmix (Struktur/Individuum)
 - Wenn Belastungen oder Beschwerden nicht zu treffen, dann Punkte finden, wo man Vorbeugen kann
- 5.1 Belastende Merkmale der Arbeitsumgebung (erg. Arbeitsplatzgestaltung)
- Was soll am Arbeitsplatz verbessert werden? (verschiedene Arbeitsplätze berücksichtigen – Werkstatt, IPC-Montage)
 - Verweis auf bestimmte Maßnahmen
 - Rückblick der Ergebnisse/Maßnahmen (Maßnahmenmix beachten)

5.2 Belastende Arbeitsbedingungen (Verbesserung Arbeitsablauf/-organisation und Arbeitstempo/Arbeitsmenge)

- Zeitdruck, nervlich angespannt, frustriert/demotiviert
- Welche Ursachen könnten dahinter stecken?
- Mit Hilfe welcher Maßnahmen könnte man helfen? bzw. vorbeugen?
- Verweis auf bestimmte Maßnahmen
- Rückblick der Ergebnisse/Maßnahmen (Maßnahmenmix beachten)

5.3 Körperliche Belastungen/Beschwerden (Kurse etc.)

- Nacken-Rückenschmerzen, Kopfschmerzen, Magendarmbeschwerden
- Welche Ursachen könnten dahinter stecken?
- Mit Hilfe welcher Maßnahmen könnte man helfen? bzw. vorbeugen?
- Verweis auf bestimmte Maßnahmen
- Rückblick der Ergebnisse/Maßnahmen (Maßnahmenmix beachten)

5.4 Unfall- und Gefahrenschutz (Arbeitsmittel/Arbeitshilfen)

- Wo sollten Verbesserungen gemacht werden?
- Mit Hilfe welcher Maßnahmen könnte man helfen? bzw. vorbeugen?
- Verweis auf bestimmte Maßnahmen
- Rückblick der Ergebnisse/Maßnahmen (Maßnahmenmix beachten)

6. Feedback der Teilnehmer zu Gesundheitszirkel

7. Beendigung des Gespräches – Bedanken an Beteiligte für Teilnahme

Anhang 2 Maßnahmenliste für Gesundheitszirkel

Maßnahmenliste für Gesundheitszirkel				
Themenbereich	Maßnahme	Inhalt der Maßnahme	Verhaltens- oder Verhältnisorientiert	Abteilung oder Gesamt-AMC
Belastende Arbeitsumgebung	professionelle Arbeitsplatzbegehung	Überprüfung Arbeitsplatz hinsichtlich Gefahrenschutz und ergonomischer Gestaltung	Verhaltensorientiert (führt zu Verhältnisorientierten Maßnahmen)	Beides
Belastende Arbeitsbedingungen	Balance-Check	Messung individueller Stressbelastung	Verhaltensorientiert	Beides
Belastende Arbeitsbedingungen	Seminar zum Stressmanagement		Verhaltensorientiert	Beides
Belastende Arbeitsbedingungen	Brain-Fit-Job	Übungen für Steigerung geistige Fitness	Verhaltensorientiert	Beides
Belastende Arbeitsbedingungen	Konfliktberatung		Verhaltensorientiert	Beides
Belastende Arbeitsbedingungen	Zeit- und Selbstmanagement-seminare		Verhaltensorientiert	Beides
Körperliche Belastungen	Aktive Minipause	Praktische Übungen am Arbeitsplatz ohne Hilfsmittel sportliche Aktivitäten	Verhaltensorientiert	Beides
Körperliche Belastungen	Sportevents/Sporttage	(Wandertage, Firmenlauf) Übungen für Wirbelsäule, Muskulatur und Bänder	Verhaltensorientiert	Gesamt-AMC
Körperliche Belastungen	Moving Kurs zu Entspannungsmethoden		Verhaltensorientiert	Beides
Körperliche Belastungen	Seminare über Burn-Out-Prävention		Verhaltensorientiert	Beides

Körperliche Belastungen	Schulungen zum richtigen Sitzen, Heben, Tragen		Verhaltensorientiert	Beides
Körperliche Belastungen	Rückenschule		Verhaltensorientiert	Beides
Körperliche Belastungen	Physiotherapie		Verhaltensorientiert	Beides
Körperliche Belastungen	Nicht-Raucher-Kurse		Verhaltensorientiert	Beides
Körperliche Belastungen	Vorsorgeuntersuchungen	Hautkrebscreening, Darmkrebsvorsorge, etc.	Verhaltensorientiert	Beides
Körperliche Belastungen	Belastungstests	Belastungs-EKG, Fitnesschecks	Verhaltensorientiert	Beides
Körperliche Belastungen	Ernährungskurse/beratung		Verhaltensorientiert	Beides
Körperliche Belastungen	Untersuchungen hinsichtlich Ernährung	Blutzucker, Cholesterin	Verhaltensorientiert	Beides
Unfall-Gefahrenschutz	häufigere Unterweisungen	bei Eintritt neuer MA und jedes Jahr wiederholend	Verhaltensorientiert	Beides
Unfall-Gefahrenschutz	Überprüfung und Verbesserung Sanikasten		Verhältnisorientiert	Beides
Sonstiges	Gesundheitstag	Info- u. Mitmachtag zur persönlichen Prävention u. gesundheitlichen Vorsorge in Firmenräumen	Verhaltensorientiert	Gesamt-AMC
Sonstiges	E-Mail-Verteiler	Informationen durch Newsletter, Brochüren, Flyer etc. zu Gesundheitsthemen und Maßnahmen	Verhaltensorientiert	Gesamt-AMC
Sonstiges	Bereitstellung von Getränken	Mineralwasser still und spritzig	Verhältnisorientiert	Gesamt-AMC
Sonstiges	Bereitstellung von Obst		Verhältnisorientiert	Gesamt-AMC
Sonstiges	Führungskräfte Coaching	"Gesundes Führen"	Verhaltensorientiert	

**Leitfaden zur Erstellung eines betrieblichen
Gesundheitsmanagementkonzeptes**

Aufbau

1. Ziele und Rahmenbedingungen
 - 1.1 Analyse des Unternehmensleitbildes
 - 1.2 Festlegung der Ziele des Betrieblichen Gesundheitsmanagements
 - 1.3 Festlegung der Rahmenbedingungen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements

2. Maßnahmenkatalog
 - 2.1 Grundlagen und Aufbau des Maßnahmenkatalogs
 - 2.2 Erstellung des Maßnahmenkatalogs

3. Evaluierungsmöglichkeiten
 - 3.1 Grundlagen und Aufbau der Evaluierung
 - 3.2 Zeitliche Planung einer Evaluierung

1. Ziele und Rahmenbedingungen

1.1 Analyse des Unternehmensleitbildes

Das Leitbild muss folgende Fragen beantworten können:

- Wofür steht das Unternehmen? → Vision/Selbstverständnis
- Was will das Unternehmen erreichen? → Mission/Ziele
- Wie will das Unternehmen das erreichen? → Grundprinzipien/Strategie

Die im Leitbild enthaltenen Leitsätze müssen folgende Merkmale besitzen:

- Die festgelegten Ziele sind realistisch
- Die verschiedenen Leitsätze widersprechen sich untereinander nicht
- Die Leitsätze sind klar und verständlich formuliert
- Die Leitsätze sind langfristig angelegt können aber flexibel angepasst werden

1.2 Festlegung der Ziele des Betrieblichen Gesundheitsmanagements

Die Ziele des BGM sind unter folgenden Merkmalen festzulegen:

- Die Ziele müssen primär die Gesundheit der Mitarbeiter betreffen
- Die Ziele müssen die Absicht des Unternehmens widerspiegeln, ein BGM implementieren zu wollen
- Die Ziele sind in einer geeigneten Form in das Leitbild unterzubringen
- Die Ziele müssen klar und verständlich sein
- Die Ziele müssen realistisch sein
- Die Ziele dürfen nicht zu detailliert sein

1.3 Festlegung der Rahmenbedingungen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements

Die Rahmenbedingungen des BGM sind nach folgenden Merkmalen festzulegen:

- Die Rahmenbedingungen müssen auf das Unternehmen und die Ziele des BGM zugeschnitten sein
- Die Rahmenbedingungen sind nicht im Unternehmensleitbild festzuhalten
- Die Rahmenbedingungen müssen sich positiv auf die Planung des BGM-Konzept auswirken

Die Rahmenbedingungen des BGM können in den folgenden Bereichen festgelegt werden:

I. Budgetierung

- Soll ein festes Budget veranschlagt werden?
- Inwiefern soll das Budget aufgeteilt werden?
(gesamtes Unternehmen, je Mitarbeiter oder Abteilung)
- Wie hoch soll das Budget veranschlagt werden?
- Für welchen Zeitraum gilt das Budget?

II. Zeitliche Planung

- Ab wann soll das Konzept Anwendung finden?
- In welchem Zeitraum sollen die Maßnahmen Anwendung finden?
- Wann sollen erste Evaluierungen stattfinden?
- Wie detailliert sollen Termine gefunden werden?

III. Art und Anzahl der Maßnahmen

- Soll die gleiche Anzahl an verhaltens- und verhältnisorientierten Maßnahmen durchgeführt werden?
- Soll zu jedem Handlungsfeld oder Themenbereich eine bestimmte Anzahl an Maßnahmen geplant werden?
- Soll eine bestimmte Anzahl an Maßnahmen in einer festgelegten Zeiteinheit durchgeführt werden?
- Soll pro Abteilung oder Mitarbeiter eine bestimmte Anzahl an Maßnahmen angeboten werden?

2. Maßnahmenkatalog

2.1 Grundlagen und Aufbau des Maßnahmenkatalogs

Die Grundlagen für den Maßnahmenkatalog sind folgende:

- Die Maßnahmen müssen das Interesse der Mitarbeiter besitzen
- Die Maßnahmen dürfen nicht ausschließlich kostenlos sein
- Es muss verhaltens- und verhältnisorientierte Maßnahmen geben

Der Aufbau des Maßnahmenkataloges muss folgendermaßen geschehen:

- Es sind Themengebiete festgelegt
- Diese sind in Handlungsfelder gegliedert
- Es gibt primäre und sekundäre Handlungsfelder
- Zu jedem Handlungsfeld gibt es eine Auswahl von Maßnahmen
- Jede Maßnahme beinhaltet einen Steckbrief
- Ein Steckbrief gibt Auskunft über
 - Zielgruppe (gesamtes Unternehmen, Abteilung, einzelne Person)
 - Ungefähre Kosten
 - Vorgehensweise bei Durchführung der Maßnahme

2.2 Erstellung des Maßnahmenkatalogs

Die Vorgehensweise zur Erstellung des Maßnahmenkataloges ist folgende:

- Es ist eine Übersicht zu möglichen Maßnahmen zu erstellen
- Es sind Handlungsfelder mit entsprechenden Maßnahmen zu entwickeln, die den Themenbereichen zugeordnet werden
- Es ist eine Kennzeichnung von primären und sekundären Handlungsfeldern vorzunehmen
- Zu den einzelnen Maßnahmen sind Steckbriefe nach dem oben genannten Muster anzufertigen

3. Evaluierungsmöglichkeiten

3.1 Grundlagen und Aufbau der Evaluierung

Die Grundlagen für die Evaluierung sind folgende:

- die Evaluierung wird durch die Mitarbeiter ermöglicht
- die Evaluierung geschieht mit Hilfe von Instrumenten (MAB oder Gesundheitszirkel)
- es gibt zwei Arten der Evaluierung hinsichtlich der gewünschten Ergebnisse
- Evaluierung der Zielerreichung des BGM
- Evaluierung der einzelnen Maßnahmen

Der Aufbau einer Evaluierung muss folgendermaßen geschehen:

- Ziel (Art) der Evaluierung muss festgelegt werden
- Festlegung der Zielgruppe der Evaluation
- Festlegung von geeigneten Fragen/Items um Ziel der Evaluierung zu erreichen
- Festlegung der Ergebnisauswertung

3.2 Zeitliche Planung einer Evaluierung

Die Grundlagen für die zeitliche Planung sind folgende:

- die Wirkung von Maßnahmen können sich mittel- bis langfristig zeigen
- die Evaluation orientiert sich an der zeitlichen Planung der Maßnahmen
- Evaluationen sind nicht unmittelbar nach der Maßnahme durchzuführen
- Evaluationen sind in entsprechenden Zeitabständen durchzuführen
- zu Beginn der Umsetzung von Maßnahmen sind häufiger Evaluationen durchzuführen
- unter Umständen kann eine Evaluierung auch während der Durchführung der Maßnahme durchgeführt werden
- die Zeitpunkte der Evaluierung können flexibel festgelegt werden

BGM-Konzept der AMC GmbH

1. Ziele und Rahmenbedingungen

Ziele des BGM

- Steigerung des Wohlbefindens und der Gesundheit der Mitarbeiter
- Reduzierung der krankheitsbedingten Fehlzeiten

„Die Grundlage für den Erfolg eines Unternehmens bilden die Mitarbeiter, weshalb ein betriebliches Gesundheitsmanagement bei der AMC GmbH zum Einsatz kommt“

- Dieser Satz ist in das Unternehmensleitbild zu übernehmen und kann ggf. durch die Ziele des BGM ergänzt werden

Rahmenbedingungen

- Budgetminimum = 100 Euro pro Jahr und pro Mitarbeiter
- Budgetmaximum = 500 Euro pro Jahr und pro Mitarbeiter
 - 150 Euro pro Jahr und Mitarbeiter sind angemessen
- Maßnahmen sollen für jeweils ein Jahr geplant werden
- Maßnahmen sollen verhaltens- und verhältnisorientiert sein
- Maßnahmenkatalog soll wie folgt gegliedert sein
 - Themenbereiche
 - Handlungsfelder (primär oder sekundär)
 - Auswahl an Maßnahmen
- Verantwortlichkeiten für das BGM liegen bei der Geschäftsführung und dem Team Gesundheit (bestehend aus jeweils einem Mitarbeiter der Teams Verwaltung, Projekt und Vertrieb)
 - Team Gesundheit übernimmt Maßnahmenplanung und Evaluierung

Maßnahmenkatalog

Themenbereiche/Handlungsfelder/Maßnahmen

1. Belastende Arbeitsumgebung
 - 1.1 Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung
 - 1.1.1 Professionelle Arbeitsplatzbegehung
 - 1.1.2 Erarbeitungen von Empfehlungen
 - 1.2 IT-Infrastruktur
 - 1.2.1 Interne Analyse
 - 1.2.2 Beschaffung von neuen Bürocomputern
 - 1.2.3 Aufrüsten von veralteten Bürocomputern
 - 1.3 Arbeitsstühle
 - 1.3.1 ergonomische Bürostühle
 - 1.3.2 Kniestühle
 - 1.3.3 portable Möbel
 - 1.3.4 Stehhilfen
 - 1.4 Arbeitsplatz des Lagers
 - 1.4.1 Verbindung zwischen Lager und Verwaltung
 - 1.4.2 Umzug in neue Räumlichkeiten
2. Belastende Arbeitsbedingung
 - 2.1 Gesundheitstag
 - 2.1.1 Gesundheitstag in verschiedener Ausführung
 - 2.2 Verbesserung der Organisationsentwicklung
 - 2.2.1 Verbesserung der Kommunikation (durch Gesprächsrunde)
 - 2.2.2 Erstellung von Strukturen und Regelungen bzgl. Arbeitsvertretungen
3. Körperliche Belastungen
 - 3.1 Kurse, Behandlungen und andere Bewegungsprogramme
 - 3.1.1 Rückenschule
 - 3.1.2 klassische Massage
 - 3.1.3 Durchführung von ausgewählten Bewegungsprogrammen
4. Sonstige Maßnahmen
 - 4.1 Arbeitsschutzbelehrung
 - 4.1.1 Analyse bzgl. Stand des Arbeitsschutzes
 - 4.1.2 Durchführung von Unterweisungen
 - 4.2 Verbandskasten
 - 4.2.1 Anschaffung von neuen Verbandskästen
 - 4.2.2 Analyse der bestehenden Verbandskästen
5. Unfall- und Gefahrenschutz
 - 5.1 sportliche Aktivitäten
 - 5.1.1 Durchführung von ausgewählten sportlichen Aktivitäten
 - 5.1.2 Deutsches Sportabzeichen

1.1.1 Professionelle Arbeitsplatzbegehung

- Zielgruppe: - gesamtes Unternehmen
- Kosten: - kostenlos durch Berufsgenossenschaft
- Durchführung: - Termin bei Berufsgenossenschaft vereinbaren
- Außendienstmitarbeiter der Berufsgenossenschaft führen Arbeitsplatzbegehung durch
- Kontrolle der Arbeitsplätze auf Arbeitsschutz und Ergonomie
- Empfehlungen zur Verbesserung werden ausgesprochen

1.1.2 Erarbeitung von Empfehlungen

- Zielgruppe: - gesamtes Unternehmen
- Kosten: - Kosten durch Arbeitsaufwand von Mitarbeitern
- kann durch einen internen Verrechnungssatz ermittelt werden
- Durchführung: - Sammlung von Informationen zu ergonomischer Arbeitsgestaltung
- Konzeption von Empfehlungen
- Durchführung von Schulungen zu Empfehlungen

1.2.1 Interne Analyse

- Zielgruppe: - gesamtes Unternehmen
- Kosten: - Kosten durch Arbeitsaufwand von Mitarbeitern
- kann durch einen internen Verrechnungssatz ermittelt werden
- Durchführung: - Orientierung an bestehenden IT-Problemen
- Festlegung von Mindestanforderungen für Computer
- Analyse einzelner Rechner
- Reinigung Festplatten u.a. Aktivitäten
- bei Unterschreitung der Mindestanforderungen Maßnahmen ergreifen
- Analyse der weiteren IT-Infrastruktur (Server etc.)

1.2.2 Beschaffung von neuen Bürocomputern

- Zielgruppe: - spezielle Auswahl aus gesamten Unternehmen
- Kosten: - ca. 400 Euro pro Rechner

- Durchführung:
- Festlegung von Mindestanforderungen
 - Überprüfung der Rechner auf Mindestanforderungen
 - Ersatz von neuen Rechnern die Mindestanforderungen nicht erfüllen

1.2.3 Aufrüsten von veralteten Bürocomputern

- Zielgruppe: - spezielle Auswahl aus gesamten Unternehmen
- Kosten: - mindestens ca. 300 Euro pro Rechner
- Durchführung:
- Festlegung einer Musterkonfiguration
 - Überprüfung der Rechner auf Musterkonfiguration
 - Aufrüsten einzelner Komponenten

1.3.1 ergonomische Bürostühle

- Zielgruppe: - alle Arbeitsplätze im gesamten Unternehmen, die einen defekten oder keinen ergonomischen Arbeitsstuhl besitzen
- neuer Stuhl sollte gewünscht werden
- Kosten: - ca. 240 Euro pro Bürostuhl
- Durchführung:
- Ersatz von defekten und nicht ergonomischen Bürostühlen
 - Ersatz des Bürostuhles sofern vom Mitarbeiter gewünscht

1.3.2 Kniestühle

- Zielgruppe: - die jeweiligen Abteilungen
- Kosten: - Preisspanne von 40 bis 150 Euro pro Kniestuhl
- Durchführung:
- Anschaffung von einzelnen Kniestühlen für Test durch Mitarbeiter
 - bei Erfolg Anschaffung weiterer Kniestühle, pro Abteilung mindestens ein bis zwei Kniestühle

1.3.3 portable Möbel

- Zielgruppe: - Team Projekt
- Kosten: - Preisspanne von 50 bis 100 Euro pro Set
- Durchführung: - Anschaffung eines Sets für Inbetriebnahmen

1.3.4 Stehhilfen

- Zielgruppe: - Team Projekt
Kosten: - Preisspanne von 150 bis 250 Euro
Durchführung: - Anschaffung ein oder zwei Stehhilfen für die Werkstatt

1.4.1 Verbindung zwischen Lager und Verwaltung

- Zielgruppe: - Team Verwaltung
Kosten: - können zu diesem Zeitpunkt nicht bestimmt werden
Durchführung: - Beratung mit externen Dienstleistern, Statikern u.ä. falls benötigt
- geeignete Stelle und Maßnahme finden
- Lager bleibt erhalten, aber Computerarbeitsplatz wandert in Verwaltung

1.4.2 Umzug in neue Räumlichkeiten

- Zielgruppe: - Team Verwaltung
Kosten: - können zu diesem Zeitpunkt nicht bestimmt werden
Durchführung: - Beratung mit externen Dienstleistern, Einholung von Angeboten
- Planung müsste verfeinert werden
- Umzug des Lagers in neue Räumlichkeiten

2.1.1 Gesundheitstag in verschiedener Ausführung

- Zielgruppe: - gesamtes Unternehmen
Kosten: - Zeitumfang ca. 5 Stunden (ca. 90 Minuten pro Seminar)
- Preisspanne von ca. 50 bis 100 Euro pro Stunde (insgesamt ca. 250 bis 500 Euro)
- Kostenteilung Arbeitgeber/Krankenkasse
- Kostenteilung Arbeitgeber/Arbeitnehmer
- Kostenteilung Arbeitgeber/Arbeitnehmer/Krankenkasse
- Kostenübernahme Arbeitgeber
- Durchführung: - alle Seminare hintereinander am Stück (5 Stunden)
- ausgewählte Seminare parallel (2,5 Stunden)
- Seminare auf zwei Tage verteilt (2 Tage je 2,5 Stunden)

- Anrechnung auf Arbeitszeit
- Anrechnung auf Pausenzeit
- Teilung zwischen Arbeits- und Pausenzeit

- Planung und Organisation mit Hilfe eines Kooperationspartners

2.2.1 Verbesserung der Kommunikation (durch Gesprächsrunde)

- Zielgruppe: - gesamtes Unternehmen
- Kosten: - Kosten durch Arbeitsaufwand von Mitarbeitern
- kann durch einen internen Verrechnungssatz ermittelt werden
- Durchführung: - Besprechungsrunde zum Montag sollte erweitert werden
- maximale Dauer ca. 30 Minuten
- Besprechung weiterer wichtiger Themen, die alle Mitarbeiter interessieren können
- Abstimmung zu Themen zwischen Geschäftsführung und Teamleitern

2.2.2 Erstellung von Strukturen und Regelungen bzgl. Arbeitsvertretungen

- Zielgruppe: - ausgewählte Abteilungen
- Kosten: - Kosten durch Arbeitsaufwand von Mitarbeitern
- kann durch einen internen Verrechnungssatz ermittelt werden
- Durchführung: - innerhalb eines Teams sollten Strukturen für die Arbeitsvertretungen erarbeitet werden
- Vertreter für jeden Mitarbeiter sollten gefunden werden
- Regeln und Strukturen sind niederzuschreiben
- Pläne für langfristige Vertretungen sollten erstellt werden

3.1.1 Rückenschule

- Zielgruppe: - gesamtes Unternehmen
- Kosten: - werden zum Großteil oder komplett durch Krankenkasse getragen
- Durchführung: - Durchführung durch externen Partner (Physiotherapie)

- in der Regel 8 bis 12 Sitzungen
- eine Sitzung jeweils 60 bis 90 Minuten
- Inhalte können an Unternehmen angepasst werden

3.1.2 klassische Massagen

- Zielgruppe: - gesamtes Unternehmen
- Kosten: - 12 bis 14 Euro pro Sitzung
- Zuschuss durch Arbeitgeber möglich
- Durchführung: - Durchführung durch externen Partner (Physiotherapie)
- eine Sitzung entspricht ca. 15 bis 20 Minuten
- Massagen gegen Verspannungen und Schmerzen im Rückenbereich

3.1.3 Durchführung von ausgewählten Bewegungsprogrammen

- Zielgruppe: - gesamtes Unternehmen
- Kosten: - variiert je nach Programm
- Bezuschussung durch Arbeitgeber und evtl. Krankenkasse möglich
- Durchführung: - Überprüfung Angebote und Interesse mittels Evaluierungen
- Bewegungsprogramme organisieren und unterstützen
- Durchführung erfolgt extern

4.1.1 Analyse bzgl. Stand des Arbeitsschutzes

- Zielgruppe: - gesamtes Unternehmen
- Kosten: - Kosten durch Arbeitsaufwand von Mitarbeitern
- kann durch einen internen Verrechnungssatz ermittelt werden
- Durchführung: - Analyse von grundlegenden Aspekten des Arbeitsschutzes (Stand der Belehrungen, Verantwortlichkeiten, Regeln, u.ä.)
- Überarbeitung von bestehenden Regeln
- Überprüfung auf veränderte oder neue Gefahren

4.1.2 Durchführung von Unterweisungen

- Zielgruppe: - gesamtes Unternehmen
- Kosten: - Kosten durch Arbeitsaufwand von Mitarbeitern
- kann durch einen internen Verrechnungssatz ermittelt werden
- Durchführung: - Unterweisungen sind auf aktuellen Stand zu bringen
- Unterweisungen sind teambezogen durchzuführen und zu dokumentieren
- jährliche Durchführung zu Beginn des Jahres bietet sich an

4.2.1 Anschaffung von neuen Verbandskästen

- Zielgruppe: - gesamtes Unternehmen
- Kosten: - Preisspanne von 100 bis 200 Euro pro Stück, je nach Umfang und Ausführung
- Durchführung: - Anschaffung von zwei neuen Verbandskästen

4.2.2 Analyse der bestehenden Verbandskästen

- Zielgruppe: - gesamtes Unternehmen
- Kosten: - Einzelmaterialien sind im kleinen Eurobereich erhältlich
- komplette Auffüllung zwischen 35 bis 55 Euro erhältlich
- Durchführung: - bestehende Verbandskästen werden auf benötigten Inhalt überprüft
- benötigte Materialien können einzeln nachgekauft werden
- komplette Auffüllung ist ebenfalls möglich

5.1.1 Durchführung von ausgewählten sportlichen Aktivitäten

- Zielgruppe: - gesamtes Unternehmen
- Kosten: - je nach Aktivität und Absprache
- Kostenteilung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber ist anzustreben
- Durchführung: - Planung und Organisation durch mehrere Mitarbeiter
- Einbezug der Familien
- sportliche Aktivitäten als Freizeitbeschäftigung

- Firmenwandertag und andere Aktivitäten zwei bis dreimal im Jahr durchführen
- Interesse zu weiteren Aktivitäten durch Evaluierung ermitteln

5.1.2 Deutsches Sportabzeichen

- Zielgruppe: - gesamtes Unternehmen
- Kosten: - Kosten werden durch Kooperationspartner übernommen
- Durchführung: - Interesse muss nochmals abgefragt werden
- Anmeldung bzw. Einladung durch Kooperationspartner
 - verschiedene Disziplinen sind zu absolvieren
 - Training als Vorbereitung kann unternommen werden

3. Evaluierungsmöglichkeiten

- Geeignete Instrumente sind Mitarbeiterbefragung und Gesundheitszirkel

Mitarbeiterbefragung

- dient der Evaluierung der Zielerreichung des BGM und allgemeinen Gesundheitszustand der Mitarbeiter
 - Fragen/Items sind danach auszurichten
 - Fragen sind zu Belastungen/Beschwerden und Gesundheitszustand
 - Fragen richten sich nach BGM (Zufriedenheit mit BGM und Anzahl der in Anspruch genommenen Maßnahmen des BGM etc.)
- ist nach dem Muster aus der Praxisarbeit III zu entwickeln
 - Vorteil ist die einfache Vergleichbarkeit der Ergebnisse
 - Entwicklung und Veränderung der Ergebnisse sind zu sehen
- Zeitpunkt der Durchführung sind zum Halbjahr und am Ende des Jahres

Gesundheitszirkel

- dient der Evaluierung und Entwicklung von Maßnahmen
 - subjektive Meinung der Mitarbeiter zählt
 - inhaltliche Ausrichtung auf durchgeführte Maßnahmen und Vorschläge, Ideen zu neuen Maßnahmen
 - Meinungstendenzen sollten dokumentiert werden
- vier Gesundheitszirkel in einem Jahr sind anzustreben
 - zu Beginn des BGM kleinere Zeitabstände zwischen Gesundheitszirkel um evtl. Startprobleme erkennen und beseitigen zu können

Ehrenwörtliche Erklärung

„Ich erkläre ehrenwörtlich“,

1. dass ich meine Bachelorthesis mit dem Thema

„Konzeption eines betrieblichen Gesundheitsmanagements am Beispiel der AMC –
Analytik & Messtechnik GmbH Chemnitz“

ohne fremde Hilfe angefertigt habe,

2. dass ich die Übernahme wörtlicher Zitate aus der Literatur sowie die Verwendung
der Gedanken anderer Autoren an den entsprechenden Stellen innerhalb der
Arbeit gekennzeichnet habe und

3. dass ich meine Bachelorthesis bei keiner anderen Prüfung vorgelegt habe.

Ich bin mir bewusst, dass eine falsche Erklärung rechtliche Folgen haben wird.

Ort, Datum

Unterschrift

Erklärung zur Prüfung wissenschaftlicher Arbeiten

Die Bewertung wissenschaftlicher Arbeiten erfordert die Prüfung auf Plagiate. Die hierzu von der Staatlichen Studienakademie Glauchau eingesetzte Prüfungskommission nutzt sowohl eigene Software als auch diesbezügliche Leistungen von Drittanbietern. Dies erfolgt gemäß § 7 des Gesetzes zum Schutz der informationellen Selbstbestimmung im Freistaat Sachsen (Sächsisches Datenschutzgesetz – SächsDSG) vom 25. August 2003 (rechtsbereinigt mit Stand vom 31. Juli 2011) im Sinne einer Datenverarbeitung im Auftrag.

Der Studierende bevollmächtigt die Mitglieder der Prüfungskommission hiermit zur Inanspruchnahme o. g. Dienste. In begründeten Ausnahmefällen kann der Datenschutzbeauftragte der Staatlichen Studienakademie Glauchau sowohl vom Verfasser der wissenschaftlichen Arbeit als auch von der Prüfungskommission in den Entscheidungsprozess einbezogen werden.

Name:	Nöbel
Vorname:	Leon
Matrikelnummer:	4001365
Titel der Arbeit:	„Konzeption eines betrieblichen Gesundheitsmanagements am Beispiel der AMC – Analytik & Messtechnik GmbH Chemnitz“
Datum:	19.08.2016
Unterschrift:	

