

GESUNDHEIT ALS TREIBER VON INNOVATION



Fit für **Innovation**

» GRUSSWORT «

Sind wir fit für Innovation? Diese Frage richtet sich heute nicht nur an den Innovationsstandort Deutschland insgesamt, sondern an jedes Unternehmen, jede öffentliche Institution und nicht zuletzt an jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter.

Denn immer deutlicher zeichnet sich ab, dass künftiger Wohlstand und Beschäftigung maßgeblich von der Innovationskraft abhängig sind, die von der Gesellschaft, den Unternehmen und den Menschen mobilisiert werden kann.

Allerdings verschärft sich nicht nur der Innovationswettbewerb, sondern es verändern sich zugleich der Charakter und das Verständnis von Innovation. Durch die zunehmende Komplexität von Produkten und Leistungen und eine wachsende Verknüpfung von technischen und sozialen Innovationen wird es nämlich in Zukunft nicht mehr genügen, das, was man bislang gemacht hat, einfach noch schneller zu machen.

Die Herausforderung besteht vielmehr darin, einen ganzheitlichen, systemischen Blick auf Innovationen zu werfen und die vielfältigen Wechselwirkungen von organisationalen, qualifikatorischen, technologischen und gesellschaftlichen Veränderungen zu antizipieren und zu gestalten. Anders ausgedrückt: Ein Innovationsverständnis, das sich allein auf technische Innovationen beruft, wird nicht genügen, um den Herausforderungen des 21. Jahrhunderts gerecht zu werden.

Die strategische Partnerschaft „Fit für Innovation“ steht dafür, die Bedeutung und die Entwicklung einer breit in der Gesellschaft zu verankernden Innovationsbegeisterung und Innovationsfähigkeit zu unterstützen und die dafür notwendige Zusammenarbeit von Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Sozialpartnern zu fördern.

Als Public Private-Partnership-Modell lebt die Partnerschaft selbst das Innovationsverständnis vor, das sie nach innen und außen vertritt.

Die Aktivitäten in den sechs Arbeitskreisen der Partnerschaft zeigen auf vielfältige Weise, wie durch innovative Gestaltung von Arbeitswelten die Innovationsfähigkeit der Unternehmen und die Innovationsbereitschaft der Menschen gesteigert werden kann.

Wir hoffen daher, dass die Arbeiten und Erkenntnisse der strategischen Partnerschaft „Fit für Innovation“ nicht nur bei Menschen und Unternehmen mehr Lust auf Innovation wecken, sondern zugleich einen Beitrag für die künftige Ausgestaltung innovationspolitischer Rahmenbedingungen und einer zukunftsorientierten Forschungsförderung leisten.

Bonn, im Juli 2011

Dr. Thorsten Eggers

Dr. Claudio Zettel

Innovative Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen
Projektträger für das Bundesministerium für Bildung und
Forschung Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V.

MINI HEALTH

Grußwort	2
Strategische Partnerschaft „Fit für Innovation“	6
Arbeitskreis 6 „Gesundheit als Treiber von Innovation“	8
Einführung Praxisbeispiele	10
Praxisbeispiele Arbeitskreis 6	12
Ergebnisse Arbeitskreis 6	32
Mitglieder Arbeitskreis 6	34
Impressum	36

»» FIT FÜR INNOVATION ««



Mehr Innovation wagen: Die strategische Partnerschaft „Fit für Innovation“ stellt sich vor

Nur als innovative Gesellschaft sind wir zukunftsfähig. Innovative Unternehmen, Bildung, Forschung und Technologie sind das Rückgrat für Deutschlands Position im internationalen Wettbewerb und die Grundlage für Wohlstand und Beschäftigung.

Die vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Europäischen Sozialfonds geförderte strategische Partnerschaft „Fit für Innovation“ hat das Ziel, das Bewusstsein für die Bedeutung der Innovationsfähigkeit in Wirtschaft, Wissenschaft und Politik zu schärfen. Sie versteht sich als Wissens-, Transfer- und Lernforum, das Unternehmen und Beschäftigte unterstützt, Innovationen herbeizuführen und die dazu erforderlichen Veränderungen erfolgreich zu gestalten.

Die von der strategischen Partnerschaft „Fit für Innovation“ verfolgte Vision von einer nachhaltigen Förderung der Innovationsfähigkeit umfasst insbesondere folgende Facetten:

Innovationen beschleunigen

Der Engpass bei der Innovationsfähigkeit liegt nicht etwa in der Verfügbarkeit guter Ideen oder neuer Technologien, sondern in deren erfolgreicher und schneller Umsetzung in innovative, marktgängige Produkte und Dienstleistungen. Innovationsprozesse werden aber nur dann erfolgreich sein, wenn es gelingt, die Einbettung neuer Produkte und Dienstleistungen in organisationale und gesellschaftliche Zusammenhänge zu verbessern; wenn also „harte“ und scheinbar „weiche“ Innovationsfaktoren besser und frühzeitiger miteinander verknüpft werden.

Kompetenz und Leistungsfähigkeit entwickeln

Qualifizierte Fachkräfte und wandlungsfähige Unternehmen sind entscheidende Faktoren im Innovationswettbewerb. Es bedarf eines geeigneten Klimas und unterstützender Strukturen, um Einfallsreichtum, Kreativität, Risikobereitschaft und Mut zu Neuem entfalten zu können. Es geht letztlich darum, eine Unternehmenskultur zu schaffen, in der die Motivation und Innovationsfähigkeit bei jedem und jeder Einzelnen gestärkt wird.

Innovative Arbeit in Netzwerken gestalten

Netzwerke sind für Innovationen unerlässlich. Neue Ideen beruhen oft auf den Beiträgen von Individuen, doch erst im Rahmen der Kooperation zwischen Partnern und der Verknüpfung der Beiträge unterschiedlicher Akteure werden entscheidende Innovationserfolge errungen. Deshalb gilt es, interaktive Innovationsarbeit in besonderer Weise zu unterstützen, indem dafür die technologischen, aber auch die organisatorischen und personalwirtschaftlichen Rahmenbedingungen gestaltet werden.

Ausgehend von dieser Vision nimmt die strategische Partnerschaft „Fit für Innovation“ einen umfassenden Blick auf das Thema Innovationsfähigkeit ein. Sie adressiert sechs Handlungsfelder, die für die Innovationsfähigkeit von Mitarbeitern, Unternehmen, aber auch der Gesellschaft im Ganzen von elementarer Bedeutung sind, gleichzeitig aber noch zu wenig unter Innovationsgesichtspunkten behandelt werden:

1. Innovationsprozesse managen
2. Innovationskultur stärken
3. Innovationskompetenz entwickeln
4. Innovation in Netzwerken aufbauen
5. Innovationsarbeit gestalten
6. Gesundheit als Treiber von Innovation

Die Themenfelder spiegeln sich in sechs Arbeitskreisen der Partnerschaft wider, in denen sich über achtzig namhafte Vertreterinnen und Vertreter aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und von Intermediären zusammengefunden haben, um themenspezifische Zukunftspotenziale, Praxisbeispiele und wegweisende Empfehlungen herauszuarbeiten.

Die Bandbreite der beteiligten Unternehmen umfasst Kleinstunternehmen ebenso wie multinationale Konzerne, produzierende Unternehmen und Dienstleistungsunternehmen, Traditionsunternehmen wie auch junge Unternehmen, die sich gerade erst am Markt etabliert haben. Die für den Austausch und die inhaltliche Arbeit erforderlichen personellen und finanziellen Ressourcen haben die Partner größtenteils selbst bereitgestellt.

Die Erkenntnisse und Ergebnisse der Arbeitskreise sind nun als sechsteilige Broschürenreihe verfügbar. Damit möchten die Mitglieder der strategischen Partnerschaft Innovationsimpulse geben, die sich an unterschiedliche Ebenen und unterschiedliche Akteure im Innovationssystem richten: Zum einen sollen die Erkenntnisse Menschen in Unternehmen und darüber hinaus ermutigen, mehr Innovation zu wagen, indem das Neue aus einer ganzheitlichen, erweiterten Perspektive betrachtet und angegangen wird. Zum anderen richten sich die Ergebnisse der Partnerschaft an Vertreterinnen und Vertreter institutioneller Einrichtungen, die die Entwicklung und Ausgestaltung des Innovationssystems selbst vorantreiben.

Vor allem die von der Partnerschaft herausgearbeiteten Praxisbeispiele machen deutlich, wie durch die konsequente Berücksichtigung von Aspekten der Arbeits- und Organisationsgestaltung erfolgreiche Innovationen in den Bedarfsfeldern der High-Tech-Strategie realisiert werden können. Die Arbeit in den Arbeitskreisen zeigt jedoch auch, dass die Innovationsfähigkeit von Menschen und Unternehmen selbst ein Forschungs- und Innovationsfeld darstellt, dessen Bedeutung künftig weiter zunehmen wird.

» ARBEITSKREIS 6 «

Die fortschreitende Globalisierung, anhaltender Zeit- und Kostendruck, der sozio-demografische Wandel und der Einsatz neuer Technologien stellen Unternehmen vor erhebliche Herausforderungen. Ein Schlüssel zur erfolgreichen Bewältigung dieser Herausforderungen ist die Fähigkeit zur ständigen Innovation. Innovationsfähigkeit, sei es im Produkt- oder Dienstleistungsbereich, ist eine wesentliche Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen und für eine nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit. Betriebliche Innovationsfähigkeit ist untrennbar mit den arbeitenden Menschen verbunden. In einer immer komplexer werdenden Arbeitswelt, in der die arbeitsbedingten Anforderungen an die Beschäftigten wachsen und sich permanent verändern, kommt engagierten, kompetenten und gesunden Mitarbeitern eine zentrale Funktion für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen zu.

Da Engpässe im Innovationsprozess weniger in einem Mangel an neuen Ideen bestehen, als vielmehr in deren aktiver Unterstützung und zügiger Umsetzung in Leistungen und Produkte, gilt es dafür zu sorgen, dass Mitarbeiter ihr kreatives Potenzial und ihre Motivation optimal entfalten können. Dies gelingt umso besser, je gesünder die Mitarbeiter sind bzw. sich fühlen. Ein Verständnis von Gesundheit, das mehr umfasst als die Abwesenheit von Krankheit, sondern auch Fitness, Wohlbefinden, Produktivität, Ausgeglichenheit und Entwicklungsfähigkeit einschließt, wird damit zum Treiber für Innovation. Die Unternehmensführung, der Führungsstil, die Arbeits- und Leistungsbedingungen und das betriebliche Gesundheitsmanagement müssen hierfür bestimmten Anforderungen entsprechen. Sie können Innovationen erschweren oder sogar verhindern. Sie können diese aber auch begünstigen oder entscheidend fördern. Eine menschengerechte Gestaltung der Arbeit und ihrer Ausführungsbedingungen, umfassende gesundheitliche Betreuungsangebote, wandlungsfähige Strukturen und sinnhafte Wertschöpfungsstrategien bilden notwendige Rahmenbedingungen für ein „gesundes Unternehmen“.

Ausgehend von einer ganzheitlichen Definition von Gesundheit und Innovationsfähigkeit steht der Mensch mit seinen individuellen Fähigkeiten und Eigenschaften im Mittelpunkt der Betrachtung des Arbeitskreises „Gesundheit als Treiber von Innovation“ der Strategischen Partnerschaft. Die Mitglieder des Arbeitskreises kommen aus fortschrittlichen und gesundheitspolitisch vorbildhaften Unter-

nehmen und wissen, wie eine zeitgemäße Gesundheitspolitik die betriebliche Innovationsfähigkeit und den wirtschaftlichen Erfolg fördern kann. In den Diskussionen haben sie nachfolgende Themen vertieft.

Zukunftsfähige Arbeitswelt – Trends und Anforderungen an die Innovationsfähigkeit

Die Arbeitsgesellschaft befindet sich im Übergang von der industriellen Produktion zur Wissensökonomie. Globaler Wettbewerb, intensive Kundenorientierung sowie die Steigerung der Arbeitsproduktivität sind zentrale Herausforderungen, denen sich erfolgreiche Unternehmen stellen.

Angesichts veränderter Herausforderungen an die Unternehmen, immer komplexere Arbeitssysteme der Zukunft zu gestalten und zu betreiben, aber auch unter den limitierenden Rahmenbedingungen des sozio-demografischen Wandels erscheint ein Übergang der Unternehmen zur wandlungsfähigen Organisation unabdingbar. Dieser betriebliche Transformationsprozess wird maßgeblich über die Werte und Verhaltensweisen der Mitarbeiter mitgestaltet und getragen. Eine erfolgreiche Transformation gelingt besser, wenn die Unternehmen die Entwicklung ihrer Beschäftigten aktiv fördern und ihnen angemessene Handlungsspielräume in der Anwendung und Erprobung von neuem Wissen gewähren. Die Wirksamkeit des Transformationsprozesses offenbart sich u. a. im gesundheitlichen Befinden der Beschäftigten.

Gesundheit kann als ein Indikator für eine ausgewogene, nachhaltige Entwicklung bzw. Entfaltung von individuellen Fähigkeiten und Talenten – wie Denk- und Urteilsvermögen, Konzentrationsfähigkeit und Handlungswille – verstanden werden. Dabei ist es nicht entscheidend, ob die gesundheitlichen Einflüsse der betrieblichen oder privaten Sphäre zuzuordnen sind. Individuelle Gesundheit lässt sich nicht sinnvoll in einen privaten und betrieblichen Anteil aufgliedern. Im betrieblichen Interesse ist maßgeblich, dass die für eine Wertschöpfung erforderlichen Ressourcen im präventiven Sinne erhalten und gefördert werden. Daher forcieren erfolgreiche Unternehmen insbesondere auch solche gesundheitlichen Themen, die über die traditionellen Felder des Arbeits- und Gesundheitsschutzes hinausgehen.

Mitarbeiter der Zukunft – Kompetenzträger für Innovation und Gesundheit

Kaum ein Lebensbereich dürfte die menschliche Gesundheit nachhaltiger prägen als die Arbeit – sowohl in förderlicher als auch in beeinträchtigender Weise. Arbeit ist ein existenzieller Lebensaspekt des Menschen, durch die er sich seiner individuellen Fähigkeiten und seiner sozialen Rolle bewusst wird.

In zukunftsfähigen Arbeitsformen kommt dem Menschen insbesondere eine sozial und kommunikativ aktive Rolle zu. In dem Maße, in dem menschliche Kenntnisse und Fähigkeiten die betriebliche Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit prägen, sind geeignete Wege zu deren Entfaltung zu eröffnen. Leistungsbereitschaft sowie Wissens- und Kreativitätsentwicklung sind eng an die Bedingungen von Gesundheit gebunden. Vor allem gesunde und motivierte Beschäftigte sind bereit, ihr intellektuelles und kreatives Potenzial nachhaltig zu mobilisieren und damit einen optimalen Einsatz im Unternehmen zu erbringen.

Ungeachtet aller Chancen, die sich aus der Entwicklung der Arbeitsgesellschaft ergeben, können sich veränderte Arbeitsbedingungen aber auch nachteilig auf die Belastungssituation der arbeitenden Menschen auswirken. Beispiele sind verkürzte berufliche Planungsphasen bei befristeten Arbeitsverhältnissen, steigende Anforderungen an die zeitliche und örtliche Flexibilität, ständige Verfügbarkeit und erhöhte Leistungsanforderungen. Fehlbeanspruchungen und chronische Erkrankungen, die sich u. a. aus veränderten Lebens- und Arbeitsweisen ergeben, können zu erheblichen Leistungsausfällen führen. In innovativen Arbeitsformen werden Unternehmen und Mitarbeiter intensiver denn je gefordert sein, die wechselseitigen Bedingungen und Wirkungen von Gesundheit zu erkennen, um geeignete Ansätze zur Gesundheitsförderung in den Unternehmen strategisch zu verankern. Hierdurch kann die gesundheitliche Kompetenz der Mitarbeiter weiter gefördert werden.

Innovationsfähigkeit darf nicht um den Preis gesundheitlicher Beeinträchtigungen „erkauft“ werden.

Innovatives Gesundheitsmanagement – unter sich wandelnden Bedingungen gestalten

Ein auf Innovation bezogener Diskurs betrachtet Gesundheit in Unternehmen nicht als Selbstzweck. Innovationsförderliche Gesundheitsstrategien widmen sich heute verstärkt der Entwicklung und Entfaltung salutogener Ressourcen und grenzen sich hierdurch von traditionellen Ansätzen zur Risikovermeidung ab. Die sozio-ökonomische Entwicklungsdynamik und die begrenzte Prognostizierbarkeit zukünftiger Ereignisse erfordern mehr denn je wirksame Strategien zum Umgang mit auftretenden Risiken. Eine ressourcenorientierte Gesundheitsstrategie bietet hier einen Lösungsansatz, indem sie Unternehmen und Menschen befähigt, Risiken gerade auch im Kontext von zukunftsweisenden Innovations- und Wandlungsprozessen bestmöglich zu bewältigen. Im betrieblichen Kontext betrifft dies die Fähigkeiten hinsichtlich Selbstwahrnehmung, Eigeninitiative, Resilienz und Verantwortungsbereitschaft. Diese Fähigkeiten gilt es durch angemessene Arbeitsbedingungen zu fördern. Aus der Verknüpfung von Innovationsfähigkeit und Gesundheit ergeben sich erweiterte Gestaltungsaufgaben für Unternehmen. Die Bedingungen von Innovationsfähigkeit und Gesundheit zu einem ganzheitlichen Ansatz zusammenzuführen, ist dabei eine noch nicht abgeschlossene Aufgabe der Arbeitsforschung.

Die ausgewählten Praxisbeispiele dokumentieren im Folgenden das Engagement der im Arbeitskreis vertretenen Unternehmen. Sie zeigen auf, wie das Zusammenwirken von individuellen Fähigkeiten und sachlich-organisatorischen Arbeitsbedingungen im Sinne von Gesundheit und Innovationsfähigkeit erfolgreich gelingen kann.

» PRAXISBEISPIELE «

Zufriedenere Patienten, zufriedeneres Personal und gleichzeitig reduzierte Kosten – geht nicht? Geht doch: die **Kölner CBT der Caritas** bricht mit gängigen Regeln der Pflegebranche und ersetzt funktionale Arbeitsteilung der Pflegekräfte und Fremdbestimmtheit der Bewohner durch Lösungen, in denen sie sich aktiver einbringen können und so auch die Pflegekräfte entlasten.

Auch Mitarbeiter in der IT-Branche sind gesundheitlichen Risiken ausgesetzt – die Zunahme psychischer Erkrankungen zeigt dies. Ein Problembewusstsein ist oft vorhanden – aber wie können systematische Lösungen aussehen? Die **Core Business Development GmbH** hat im Rahmen des BMBF-Projekts „PräKoNeT“ Lösungen entwickelt, um die Gesundheitsförderung in wissensorientierten Unternehmen zu integrieren.

Individuelle Ressourcen erschließen und die Zusammenarbeit im Dialog gestalten. Die **Weleda AG** fördert ihre Innovationsfähigkeit durch Ausbalancierung von individuellen Initiativen und gemeinschaftlichen Zielen. Vielfältige Angebote zur persönlichen und fachlichen Entwicklung sowie Team Checks, Führungsfeedbacks und das Konzept dialogischer Führung tragen dazu bei, als Unternehmen zu einem gemeinsam getragenen Handeln zu kommen.

Die **Volkswagen AG** kann als Pionier ganzheitlichen betrieblichen Gesundheitsmanagements gelten. Zentral ist dabei der „Volkswagen Checkup“. Ausgehend vom aktuellen Gesundheitszustand der Mitarbeiter werden Gesundheitsrisiken frühzeitig identifiziert und gesundheitsförderliche Maßnahmen angestoßen. Dies fördert Prävention und Lebensqualität, führt zu verbessertem Gesundheitszustand und höherer Mitarbeiterzufriedenheit.

Gesunde Führung zeigt sich in transparentem Informationsfluss und Verantwortungsdelegation, ebenso in den Mitarbeitern entgegengebrachter Beteiligung und Wertschätzung. Gesunde Führung steigert den Unternehmenserfolg – die **Wurst Stahlbau GmbH** setzt diese Erkenntnis mit der Balanced Scorecard systematisch um.

Lange Anwesenheitszeiten sind nicht mit hoher Arbeitsleistung gleichzusetzen. Die **Techniker Krankenkasse** ermöglicht deshalb ihren Mitarbeitern betriebliche Erfordernisse und persönliche Bedürfnisse mit einem Lebensarbeitszeitmodell flexibel in Einklang zu bringen. Die Mitarbeiter können individuelle Schwankungen der Leistungsfähigkeit gezielter nutzen; Produktivität, Gesundheit und Zufriedenheit verbessern sich so.

Gesundheit ist mehr als Abwesenheit von Krankheit. Das Versandhandelsunternehmen **OTTO** trägt dem durch ein koordiniertes Streben nach körperlichem, psychischem und sozialem Wohlbefinden Rechnung und bündelt in „aktiv.net“ Arbeitssicherheit, betriebliche Sozialarbeit und Arbeitsmedizin. Innovative Informationssysteme werden genutzt, um die Mitarbeiter zielgruppenorientiert zu informieren.

Fehlbelastungen und Risiken für psychische Erkrankungen frühzeitig erkennen – dies erreicht das Unternehmen **Henkel**, indem es mit Hilfe eines Screening-Instruments den Status der mentalen Gesundheit der Belegschaft gezielt als Information für das Management nutzt. Ausgehend von den Ergebnissen leiten sich ein leistungsadäquater Personaleinsatz, Verhaltensschulungen zu Stress- und Konfliktmanagement sowie die Optimierung der Arbeitsbedingungen als beispielhafte Maßnahmen ab.

Zielführende Prävention und ein Disability Management mit einfach umsetzbaren Maßnahmen – bei der **Metabo GmbH**, wird ein pragmatisches Gesundheitsmanagement mit viel persönlichem Engagement und innovativen Maßnahmen für alle Altersgruppe betrieben und vom Management glaubwürdig unterstützt.

Architektur wirkt – diesen Ansatz verfolgt das Unternehmen **Unilever**. Ein ökologisch, sozial und ökonomisch nachhaltig gestaltetes Gebäudekonzept steigert die Lebensqualität der Mitarbeiter. Kurze Kommunikationswege und Räume sowohl für konzentrierte Einzelarbeit als auch für zwanglosen Austausch schaffen eine Atmosphäre, in der die räumlichen Arbeitsbedingungen in Einklang mit den jeweiligen tätigkeitsbezogenen Bedürfnissen der Mitarbeiter gebracht werden können.

Zukunftsfähige Gesundheitsdienstleistungen in der Altenpflege

In der Pflege zeigt sich der Wert des Menschen

Wir alle werden im Alter potenziell einer Pflegedienstleistung bedürfen – sei es im häuslichen Umfeld oder in einem spezialisierten Alten- oder Pflegeheim. Doch wie kann man angesichts des hohen Pflegeaufwands und der begrenzten Budgets eine menschenwürdige Pflege gewährleisten? Während die Pflegebranche allgemein nach größtmöglicher Kosteneffizienz strebt, geht die Kölner **CBT – Caritas-Betriebsführungs- und Trägergesellschaft*** einen ungewöhnlichen Weg: Sie hat die Verringerung von Einnahmen zu einem ihrer Unternehmensziele gemacht.

Je höher die Pflegestufe eines Heimbewohners, umso mehr Geld zahlt die Pflegekasse. Das bedeutet, dass ein Altenheim-Betreiber wie die CBT – ökonomisch gesehen – davon profitiert, wenn sich der Gesundheitszustand der alten Menschen in ihren Einrichtungen nicht verbessert. Franz Stoffer, der im Rheinland 14 Altenheime der Caritas führt, widersteht diesem Paradoxon. Statt mehr Einnahmen will er mehr Zuwendung, mehr Lebensqualität, mehr Freiheit für seine Bewohner. Durch eine Stärkung der Eigenständigkeit kann er den Pflegeaufwand vermindern und die Kostensituation im Lot halten.

Die überwiegende Zahl deutscher Altenheime funktioniert nach den Prinzipien der Arbeitsteilung und Funktionsorientierung. Hierbei sind der Tagesablauf der Bewohner und des Pflegeper-

sonals detailliert organisiert. Wecken, Waschen, Essen, Freizeitgestaltung, Schlafen – alles passiert zu festgelegten Zeiten, alles muss schnell gehen, nach festgelegten Regeln. Dabei wird ständig versucht, diese Effizienz noch zu steigern, die Dienstpläne noch straffer zu machen. Die Folge: Was die festgesetzten Abläufe durcheinander bringt, verursacht Stress. Bei den Pflegekräften genauso wie bei den Bewohnern. Noch schlimmer: Es nimmt den Senioren ihre Freiheit und Unabhängigkeit. Indem sie die verbleibenden Möglichkeiten ihrer Selbstbestimmtheit verlieren, veräußert sich der Wert ihres individuellen Lebens.

Die Alten-WG

Wie man diesem Problem auf innovative Weise entgegenwirken kann, zeigt die Kölner Caritas-Einrichtung mit ihrem Altenheim Katharinenstift. Das 2008 eröffnete Haus ist ein Pflegeheim, auch wenn man es ihm nicht ansieht. Franz Stoffer hat hier völlig neue Strukturen aufgebaut: Autarke Hausgemeinschaften ohne jede Zentralversorgung, kleinräumig und alltagsorientiert. Das Leben im Altenheim spielt sich in den großzügigen Wohngemeinschaften ab. Hier verbringen die Bewohner ihre Tage nicht mehr hinter den Türen ihrer Zimmer, alleine, abgekapselt, sondern



Die Kölner **CBT – Caritas-Betriebsführungs- und Trägergesellschaft** ist eine freigemeinnützige Einrichtung in katholischer Trägerschaft. Gesellschafter der CBT sind der Diözesan-Caritasverband für das Erzbistum Köln e.V. und das Erzbistum Köln. Die CBT versteht sich als lernende Organisation und hat sich seit ihrer Gründung einen Namen gemacht als modernes Sozialunternehmen, das im Spannungsfeld von Menschlichkeit und Wirtschaftlichkeit hochwertige Dienstleistungen erbringt. Die CBT begleitet Menschen mit Kompetenz und Nächstenliebe.

mit den anderen Bewohnern, mit Mitarbeitenden und Ehrenamtlichen gemeinsam in Wohnzimmer oder Küche. Kartoffelschälen oder Gemüseputzen machen sie gemeinsam, jeder übernimmt Verantwortung im Rahmen seiner Möglichkeiten. Man trifft sich aber zur gemeinsamen Geburtstagsfeier, zum Gedächtnistraining oder zum Kartenspielen. Sechs Wohngemeinschaften sind es im Remscheider Katharinstift, in jedem der anderen 13 Caritas-Heime mindestens eine.

In jeder dieser Gemeinschaften leben 12 bis 20 Frauen und Männer. Sie dürfen aufstehen oder frühstücken, wann sie wollen. Sie leben nach ihrem eigenen Rhythmus. Das heißt auch, dass sich die Pflege nach den Bedürfnissen und Wünschen der Bewohner richtet und nicht umgekehrt. Für die Pflegekräfte bedeutet das aber auch eine Umstellung. Die Dienstpläne sind flexibler geworden. Man muss da sein, wenn viel zu tun ist, man kann nach Hause, wenn wenig zu tun ist, und vor allem: man muss mitdenken, kann sich nicht auf eine Routine verlassen. Eine Neuorientierung, die vielen anfangs schwer fällt. Geschäftsführer Stoffer und Hausleiterin Ursula Olbrich mussten bei den Mitarbeitern das Konzept verteidigen, dafür kämpfen, sie überzeugen.

Höhere Selbstverantwortung, geringere Kosten

Die Erfolge des CBT-Modells sprechen jedoch für sich. Denn die betagten Frauen und Männer haben ihre Aktivität wiederentdeckt. Jeder soll sich am gemeinsamen Leben beteiligen, jeder bekommt eine Aufgabe, die er erfüllen kann und die ihn erfüllt, keiner wird abgeschrieben. So konnten bei vielen Bewohnern Psychopharmaka ganz abgesetzt, bei anderen deutlich reduziert werden.

Die CBT-Häuser haben eine besonders wohnliche und gepflegte Ausstattung. Dass diese innovativen Wohngemeinschaften dennoch nicht mehr Kosten verursachen als die nach herkömmlichen Strukturen arbeitenden Altenheime, ist Franz Stoffer besonders wichtig. Der kleine jährliche Überschuss, den das gemeinnützige Unternehmen erwirtschaftet, wird wieder in die Heime investiert. Effizienz in der Pflege heißt für Stoffer deshalb, ein den Bedürfnissen der Bewohner entsprechend perfekt organisiertes Heim zu schaffen. Ein Altenheim, in dem die Mitarbeitenden Arbeitszufriedenheit erfahren und das alten Menschen nicht nur die bestmögliche Betreuung bietet, sondern sie in ihrer Lebenssituation respektiert und ihnen einen selbstbestimmten Lebensabend bei guter Gesundheit ermöglicht.



Stress-Prävention bei Wissensarbeit

Gesundheitsförderung in einer sich wandelnden Arbeitswelt

Globalisierung und Digitalisierung haben die Arbeitsgesellschaft tiefgreifend verändert. Kooperative Wissensarbeit in vernetzten Strukturen prägt heute die Arbeitsprozesse nicht nur in der Informations- und Kommunikationsbranche (IuK).

Die Anforderungen an die Beschäftigten haben sich dadurch erheblich verändert. Ein hohes Maß an Flexibilität und Mobilität wird erwartet. Informationsüberflutung, Arbeitsverdichtung, Zeitdruck, Verschmelzung von Arbeit und Freizeit sind zu bewältigen. Gleichzeitig sind die Komplexität und das Tempo von Aufgaben und Entscheidungszwängen und damit verbundenen Anforderungen gestiegen. Die Zunahme psychischer Erkrankungen – vom Burn-out bis zur Depression – zeigt jedoch, dass es gegenwärtig gerade in Prozessen der Wissensarbeit erst wenige erprobte Wege aus diesen Dilemmas gibt.

Übersteigerte Leistungsmotivation, Nicht-Erkennen von Warnsignalen des Körpers, Leistungsminderung bei Präsentismus (d. h. Anwesenheit trotz Erkrankung), Medikamentenmissbrauch zum Aufputzen am Morgen, zum Beruhigen in der Nacht, sind akute Zeichen einer unzureichenden Balance zwischen Leistungsanforderung und persönlicher Beanspruchung.

Selbst hoch motivierte Führungskräfte, die sich des Problems durchaus bewusst sind, stehen dem Prozess teilweise hilflos gegenüber. Ihnen fehlen bislang differenzierte Erkenntnisse und Werkzeuge, um die individuellen Problemlagen in ihren Verantwortungsbereichen zu lösen.

Der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit von IuK-Fachkräften über das gesamte Arbeitsleben durch eine der Wissensarbeit adäquaten Arbeitsgestaltung und Personalentwicklung in Verbindung mit einer innovativen in die Geschäftsprozesse integrierten Gesundheitsförderung in Unternehmen der IuK-Branche war Gegenstand des BMBF-Projekts „PräKoNeT – Vorsprung durch gesunde Arbeit“ (www.praekonett.de). Dabei stand die Entwicklung einer betrieblichen Gesundheitsförderung im Fokus, die den Herausforderungen der innovativen Wissensarbeit entspricht und in Verbindung mit der Entwicklung von Instrumenten und Vorgehensweisen mit und für die Unternehmen eine Reduktion psychischer Beanspruchungen entsprechend den vorhandenen individuellen, sozialen, organisationalen und gesellschaftlichen Ressourcen ermöglicht. Das Projekt „PräKoNeT“ wurde vom BMBF und dem ESF gefördert (siehe Impressum).

Mit 40 ist das Arbeitsleben nicht zu Ende

In der Informations- und Kommunikationsbranche führen veränderte Belastungsspektren im Arbeitsleben früher als in der Industriearbeit zu Fehlbeanspruchungen. Bereits Anfang des vierten Lebensjahrzehnts stoßen Beschäftigte häufig auf Grenzen ihrer psychischen Leistungsfähigkeit, die sich auch auf ihre Gesundheit und Innovativität hemmend auswirken können. Sie scheiden deshalb häufig früher aus diesen hoch dynamischen Arbeitsprozessen aus. Bisher haben meist neue, jüngere Mitarbeiter diesen Abgang von Fachkräften ersetzt.



Die **Core Business Development GmbH**, Institut für Produkt- und Prozessinnovation, Berlin arbeitet forschend, trainierend und beratend interdisziplinär (technisch, sozial- und arbeitswissenschaftlich, berufs- und betriebspädagogisch sowie wirtschaftswissenschaftlich) an Projekten der Veränderung von Arbeiten und Lernen mit neuen Medien im Übergang in die Wissensgesellschaft. Das dreijährige BMBF-Verbundprojekt „PräKoNeT“ (www.praekonett.de) wurde unter der Konsortialführerschaft der Core Business Development GmbH (Direktorin Frau Prof. Brigitte Stieler-Lorenz) zusammen mit der Universität Köln (Abteilung Medizinische Soziologie) und der Universität Duisburg-Essen (Lehrstuhl für Medizin-Management) sowie mit verschiedenen Valuepartnern realisiert.

Aufgrund der strukturellen Alterung der Beschäftigten steht dieser Fachkräftenachwuchs jedoch nicht mehr im erforderlichen Maße zur Verfügung. Zudem sinkt die Zahl der Bewerbungen für die IT-Wissensarbeit auch, weil das Interesse an einer Tätigkeit in dieser Branche – auch wegen der geschilderten Problemlage – nachlässt. Eine Zuwanderung von IuK-Fachkräften aus dem Ausland ist im globalen Wettbewerb nicht uneingeschränkt möglich. Der bereits vorhandene und steigende Fachkräftemangel zeigt schon heute problematische Folgen für die Wirtschaft. Eine Lösung des Problems kann durch die Stärkung der Gesundheitskompetenz der Leistungsträger erfolgen.

Stärkung der Balance von Ressourcen und Beanspruchungen in der Wissensarbeit

Mitarbeiter und Führungskräfte der Partnerunternehmen haben im BMBF-Projekt „PräKoNeT – Vorsprung durch gesunde Arbeit“ in 5 Unternehmen der IuK-Branche gemeinsam mit der **Core Business Development GmbH*** Berlin und weiteren Partnern aus Wissenschaft, Krankenkassen, Verbänden und Gewerkschaften innovative Möglichkeiten der Integration von wissensorientierter Gesundheitsförderung in die Strategie und Führung der Unternehmen entwickelt und praktisch umgesetzt. In einem eigens dafür entwickelten „Health Innovation Cycle“ wurden die Unternehmen dabei in mehreren Schritten unterstützt.

Nach der Identifikation der unternehmenstypischen Stressoren und deren Ursachen erfolgt die Erarbeitung und praktische Umsetzung von Veränderungen im Unternehmen zur Erschließung organisationaler und individueller Ressourcen. Damit werden Disbalancen zwischen Arbeitsanforderungen und Beanspruchungen (**Stress**) reduziert und zugleich die Unternehmensprozesse effizienter gestaltet. Das ermöglicht es, die Gesundheit der Belegschaft der Unternehmen langfristig zu erhalten und damit auch die Leistungsfähigkeit und Innovativität der Fachkräfte zu fördern.

Ressourcenmanagement als zentrale Aufgabe der Gesundheitsförderung

Die unterschiedlichen individuellen, organisationalen, sozialen und gesellschaftlichen Ressourcen der Mitarbeiter werden mit den oben genannten Methoden identifiziert und durch Veränderungen in den Belastungen einer Balance zugeführt. Teams in üblichen Strukturen der Wissensarbeit bestehen zumeist aus Spezialisten mit hoch differenzierten Leistungsprofilen. Dieser Individualität im Wechselspiel mit organisationalen und sozialen Ressourcen Rechnung zu tragen, ist ein wichtiger Ansatz für den Stressabbau, dessen Kern ein in die Führungsprozesse integriertes flexibles Ressourcenmanagement ist.

Aus diesem neuen Verständnis des Ressourcenmanagements leitet sich auch der Paradigmenwechsel für die betriebliche Gesundheitsförderung bei innovativer Wissensarbeit ab. Erst wenn die Ergebnisse der so genannten „Health-Factories“ nachhaltig in den Kreislauf von Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung einfließen, kommen gesundheitliche Verbesserungen bei der Gestaltung von Arbeitsprozessen und Arbeitsumwelt, so auch des Betriebsklimas, nachhaltig zum Tragen. Zentraler Antrieb in diesem Begleitprozess ist das Gesundheits-Innovations-Team, das sich aus Vertretern der Belegschaft zusammensetzt und gegebenenfalls auch in Zusammenarbeit mit Führungskräften die Umsetzung der erarbeiteten Maßnahmen zur Gesundheitsförderung in der Wissensarbeit im Blick behält und in der Interaktion mit den Mitarbeitern neue Erfordernisse zur Beseitigung von Stressoren und der Gestaltung einer beanspruchungsoptimalen Belastung vorantreibt.

Mit den Methoden der Wissenskommunikation wurden Mitarbeiter und Führungskräfte zunächst unabhängig voneinander zum Nachdenken, vor allem aber zur verbalen Explizierung der Ursachen der psychischen Belastung durch Kommunikation ihres Erfahrungswissens angeregt. Während aufeinander folgender, so genannter Identifikations-, Erfahrungs- und Ergebnis-Factories wurden verschiedene Handlungsfelder zur Stressreduzierung lokalisiert, nach Machbarkeit und Dringlichkeit priorisiert, um dann gemeinsam mit Führungskräften und Betriebsräten konkrete Veränderungen und deren Umsetzung zu beschließen.

Folgende Hauptstressoren wurden in den Projektunternehmen identifiziert und Lösungen zu deren Reduzierung erarbeitet:

- Mängel im Umgang mit Wissen und der Kommunikation im Unternehmen
- Häufige Arbeitsunterbrechungen bei hohen Konzentrationsanforderungen
- Umgang mit Arbeitszeit/ Überstunden und Unklarheiten bei der Arbeitszeitkontierung
- Hohe Entwicklungsdynamik bei unzureichenden Zeiten für den Know-how-Erwerb

Die bei PräKoNeT entwickelte Vorgehensweise zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Wissensarbeit lässt sich auch auf andere Unternehmen und Branchen übertragen.

Innovation im Spannungsfeld von individuellem und gemeinschaftlichem Handeln

Arbeit für andere

Wissen und individuelle Kreativität sind wesentliche Erfolgsfaktoren für die betriebliche Innovationsfähigkeit. Individualität ist die Quelle zukunftsorientierten Handelns: Nur der individuelle Mensch ist in der Lage, Zusammenhänge und Veränderungen zu erkennen, begründete Urteile zu fällen und bedarfsgerecht zu handeln. Fortschritt findet dort statt, wo das Individuelle als gemeinschaftsbildende Kraft wirkt und gemeinsame Ziele in Übereinstimmung mit persönlichen Überzeugungen verwirklicht werden. Diese Erkenntnis macht sich auch die **Weleda AG*** zunutze, die sich für die kommenden Jahre anspruchsvolle Ziele in der Gesundheits- und Heilmittelforschung gesetzt hat.

Keiner forscht für sich allein, sondern immer im Austausch mit anderen. Die Wissensökonomie verkörpert den zeitgemäßen Typus der arbeitsteiligen Wertschöpfung in kooperativen Beziehungsnetzwerken. Arbeitsteilung bedeutet stets „Arbeit für andere“. Das Konzept der Arbeitsteilung ist umso wirtschaftlicher, je besser sie wechselseitig die Bedürfnisse, Fähigkeiten und Initiativen der beteiligten Wirtschaftspartner einbezieht. Mit dem Fortschreiten der arbeitsteiligen Wirtschaftskonzepte erlangen somit Aspekte der zwischenmenschlichen Kommunikation und der gemeinschaftlichen Kooperation eine erhöhte Bedeutung in den Unternehmensstrategien. Empirische Studien belegen: Je intensiver ein Unternehmen mit seinem wirtschaftlichen Umfeld vernetzt ist, umso günstiger wirkt sich dies auf sein Innovationsgeschehen und sein Wachstum aus.

Gesunde Strukturen für den Unternehmenserfolg

Innovative Unternehmen erhöhen ihre Erfolgchancen, wenn die dort tätigen Menschen Initiative zeigen und ihre Erfahrungen und Fähigkeiten in die tägliche Arbeit einbringen. Diese vielfältigen Initiativen müssen auf betriebliche Ziele hin gebündelt werden, die sich an der Bedarfslage der Kunden orientieren. Erst der Ausgleich von Leistungsangeboten und Kundenbedürfnissen ermöglicht ein wirtschaftliches Handeln im gesunden Unternehmen. Eine ausgeglichene Arbeitsgestaltung schafft andererseits die Grundlage für die gesunde Entwicklung von persönlichen Fähigkeiten und deren Entfaltung in produktiven Tätigkeiten.

Die Ermutigung der Mitarbeiter zu fachlichen Beiträgen und die Ausrichtung des gesamten Unternehmens auf ein gemeinsames, marktbezogenes Ziel ist ein wesentliches Kennzeichen des „**gesunden Unternehmens**“. Um dieses Ziel zu erreichen, setzt die Weleda AG gleichermaßen auf die persönliche Entwicklung ihrer Mitarbeiter, wie auf die Förderung des Gemeinsinns im Unternehmen. In der Wechselwirkung von individueller Entwicklung und gemeinschaftlicher Koordination entfaltet sich eine „**gesunde Organisation**“, die durch eine sinnvolle Leistungskultur begründet und durch gemeinsam getragene Unternehmensziele geformt wird. Die Prinzipien der Dialogischen Führung – das heißt, einer Unternehmenskultur, in der die Beschäftigten zunehmend aus eigener Einsicht und selbstverantwortlich handeln – sind deshalb für die Weleda AG zeitgemäße Orientierung.



Die **Weleda AG** Schwäbisch Gmünd ist ein Tochterunternehmen der in über 50 Ländern tätigen Weleda AG Arlesheim (Schweiz) und beschäftigt mehr als 750 Mitarbeiter. Weleda ist der weltweit führende Hersteller von ganzheitlicher Naturkosmetik und Arzneimitteln für anthroposophische Therapien. Die Produktpalette umfasst 1400 Arzneimittel und 100 Naturkosmetikprodukte. Zur Unternehmenskultur von Weleda gehört der respektvolle Umgang mit der Natur genauso wie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Die Potenziale ausschöpfen

Jeder einzelne Mitarbeiter wird bei Weleda als individueller Mensch und nicht nur in seiner Funktion oder Rolle wahr und ernst genommen. Ziel ist es, eine Balance zwischen der persönlichen, familiären und beruflichen Lebensgestaltung zu erreichen. Um die persönliche und fachliche Entwicklung der Mitarbeiter und Führungskräfte zu fördern, bietet Weleda vielfältige Entwicklungsangebote:

Mitarbeiterjahresgespräche sind ein wertvolles Führungsinstrument und wesentlich für die Bildung einer nachhaltigen Vertrauenskultur. Bei dieser Begegnung wird gemeinsam das abgelaufene Arbeitsjahr beurteilt und künftige Jahresziele vereinbart. Es werden Schlüsselqualifikationen reflektiert, und der Mitarbeiter hat die Möglichkeit seiner Führungskraft ein Feedback zu geben über Qualität und Potenzial der Zusammenarbeit. Entsprechend der Erfahrungen der letzten Jahre werden Entwicklungsmaßnahmen abgestimmt. Übergeordnetes Ziel: die Verbesserung der inneren und äußeren Qualität der Arbeit.

Potenzialerkundung – ein Instrument, das interne Mitarbeiter und Führungskräfte dabei unterstützt, sinnvolle und passende nächste Schritte in ihrer Berufsbiografie zu ermitteln oder das aktuelle Aufgabengebiet entwicklungsorientiert zu reflektieren. Es soll helfen, die richtigen Aufgaben und Orte für die richtigen Menschen zu finden, und umgekehrt.

Coachings dienen dazu, Mitarbeiter individuell und effektiv zu fördern. Neue berufliche Herausforderungen, Reflexion und Veränderung persönlicher Verhaltensroutinen, individuelle Unterstützung bei Führungsaufgaben, Entscheidungssicherheit erlangen – dies sind einige Gründe, einen qualifizierten Coaching-Prozess zu beginnen. Der Prozess besteht aus mehreren Gesprächen, die in einem definierten Zeitrahmen stattfinden. Zwischen den Gesprächen wird mit Lernzielen geübt und die konkreten Erfahrungen sind Input für das nächste Gespräch. Ziel eines Coachings ist es, eigene Lösungen zu finden.

Team Checks und Führungsfeedbacks sind Diagnoseinstrumente zur Identifikation von Entwicklungsfeldern in der Zusammenarbeit. Diese werden dann in einer prozessorientierten Teamentwicklung und einem Coaching der Führungskraft bearbeitet. Dadurch wird das Team gestärkt und die Führungsqualität gesteigert.

Die Maximen des Handelns

Zentrales Element der Dialogischen Führung bei Weleda ist die Förderung des kooperativen Handelns. Kooperation bietet die Chance, sowohl die Akzeptanz von Handlungserfordernissen bei Führungskräften und Mitarbeitern zu verbessern, als auch die konkrete Durch- und Umsetzung gemeinsam entwickelter Handlungsstrategien zu erhöhen. Kooperation bündelt die verfügbaren Ressourcen und verstärkt dadurch das innovative Potenzial im Unternehmen. Kooperation erfordert eine Koordination von individuellen Verhaltensweisen, so dass die Arbeitsgruppe zu einem gemeinsam getragenen Handeln kommt.

Die jahrelangen Erfahrungen der Weleda AG zeigen, dass die Eigenständigkeit des arbeitenden Menschen hohe Anforderungen hinsichtlich Selbst- und Fremdwahrnehmung, Problem- und Leistungsbewusstsein, Kommunikations- und Entscheidungsfähigkeit, sowie Verantwortungsbereitschaft stellt. Diese menschlichen Fähigkeiten sind eng an die Bedingungen von Gesundheit gekoppelt. Je gesünder eine Person ist, umso freier kann sie ihre Fähigkeiten und Potenziale mobilisieren, um sie in der Bewältigung sinnvoller Aufgaben zu entfalten. Demnach ist Gesundheit kein Selbstzweck. Sie erweist sich vielmehr als ein begünstigender Faktor für die Entfaltung der kreativen und produktiven Potenziale des arbeitenden Menschen unter den Bedingungen der Wissensökonomie.



Der Volkswagen Checkup: ein Erfolgsmodell für Mitarbeiter und Unternehmen

Soziale Verpflichtung und ökonomische Notwendigkeit

Erhalt und Förderung der Gesundheit und Fitness der Mitarbeiter sind bei der **Volkswagen AG*** eine soziale Verpflichtung sowie ein Kennzeichen der Unternehmenskultur – und zudem ein Gebot wirtschaftlicher Vernunft. Seinen Ausdruck findet dies unter anderem in den Volkswagen Konzernleitlinien und in den konzernweit geltenden Leitlinien zum Gesundheitsschutz und zur Gesundheitsförderung.

Bereits in den 1980er Jahren ist bei Volkswagen ein ganzheitliches, innovatives Gesundheitsmanagement eingeführt und in den Folgejahren konsequent weiterentwickelt worden. Sein modulartiger Aufbau – neben Grundmodulen enthält es verschiedene Zusatzmodule – erlaubt ein problem- und zielgruppenbezogenes Agieren.

Mit dem Gesundheitsmanagement werden soziale und ökonomische Ziele verfolgt. Die optimale Erfüllung rechtlicher Vorschriften, der Erhalt und die Förderung von Gesundheit und Fitness und die nachhaltige Sicherung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit gehören ebenso dazu wie ein dauerhaft hoher Gesundheitsstand, ein Beitrag zur Wertschöpfung sowie eine hohe Arbeitgeberattraktivität. Bei der Verfolgung dieser Ziele gelten die Prinzipien Eigenverantwortung, Subsidiarität und Solidarität – die Mitarbeiter werden im Rahmen des Gesundheitsmanagements weder bevormundet noch entmündigt.

Gesundheitsmanagement beschränkt sich bei Volkswagen nicht auf den einzelnen Mitarbeiter. Die gesamte Arbeitssituation, das Unternehmen als Ganzes, die Produkte sowie das soziale Umfeld und ökologische Aspekte werden mit einbezogen. Gesundheitsschutz und Gesundheitsförderung werden als Aufgabe Aller im Unternehmen verstanden. Die Führungskräfte sind ebenso gefordert wie die Arbeitnehmervertretungen, die Fachabteilungen und jeder einzelne Mitarbeiter selbst.

Der Volkswagen Checkup

Neue Arbeits- und Produktionskonzepte, veränderte Belastungsstrukturen, der demografische Wandel, gestiegene Ansprüche an die Arbeit und ein gewandeltes Krankheitsspektrum stellen neue Anforderungen an die gesundheitliche Betreuung der Mitarbeiter.

Eine Antwort auf diese Herausforderung ist der „Volkswagen Checkup“, den Volkswagen im Jahr 2009 eingeführt hat. Mit ihm soll die Gesundheit der Mitarbeiter erhalten und gefördert werden. Der aktuelle Gesundheitszustand wird ermittelt, mögliche Gesundheitsrisiken werden frühzeitig aufgedeckt und gesundheitsförderliche Maßnahmen werden empfohlen.

Mit dem Volkswagen Checkup, den die Mitarbeiter altersabhängig – unter 45 Lebensjahre alle fünf Jahre, ab dem 45. Lebensjahr alle drei Jahre – in Anspruch nehmen können, steht sämtlichen Mitarbeitern ein qualitativ hochwertiges Untersuchungs- und Beratungsangebot zur Verfügung. Es trägt dominierenden Risikofaktoren und Erkrankungen Rechnung, leistet einen Beitrag zur Bewältigung des demografischen Wandels, systematisiert, standardisiert und ergänzt vorhandene Angebote und hat eine Steuerungsfunktion für gesundheitsbezogene Folgemaßnahmen. Arbeitsmedizinische Vorsorgeuntersuchungen werden dabei integriert.

Der Volkswagen Checkup besteht aus einem Basismodul sowie aus Zusatz- und Ergänzungsmodulen. Das Basismodul umfasst eine Anamnese, eine orientierende körperliche Untersuchung, ein Ruhe-EKG, eine Bestimmung der Wirbelsäulenbeweglichkeit und der Körperzusammensetzung, einen Hör-/Sehtest, einen Lungenfunktionstest, ein umfangreiches Laborprogramm, eine Herzinfarkt-Risikobestimmung, einen Fitnesstest, Darmkrebsfrüherkennung (Hämoccult-Test ab dem 45. Lebensjahr) sowie eine ausführliche ärztliche Beratung.



Die **Volkswagen AG** mit Sitz in Wolfsburg gehört zu den führenden Automobilherstellern der Welt und ist der größte Automobilproduzent Europas. Der Konzern betreibt in 15 Ländern Europas und in sieben Ländern Amerikas, Asiens und Afrikas 62 Fertigungsstätten und beschäftigt fast 400.000 Mitarbeiter weltweit. Alleine in den sechs deutschen VW-Werken arbeiten zirka 95.000 Mitarbeiter.

Die Ergebnisse seiner Untersuchungen erhält der Mitarbeiter in Form eines individuellen „Gesundheitsprofils“. Dieses wird vom Werksarzt in einem persönlichen Gespräch ausführlich erläutert. Verbunden damit ist eine Beratung, wie der Mitarbeiter gesund, fit und leistungsfähig bleiben und mögliche Risikofaktoren positiv beeinflussen kann. Die Mitarbeiter können bei regelmäßiger Teilnahme am Volkswagen Checkup ihre Untersuchungswerte im Gesundheitsprofil kontrollieren und deren Entwicklung im Zeitverlauf selbst verfolgen.

In Abhängigkeit vom Gesundheitsprofil werden den Mitarbeitern in einem zweiten Schritt gesundheitsförderliche Folgemaßnahmen angeboten. Schwerpunkte sind dabei unter anderem Bewegung, Ernährung und Entspannung.

Der Volkswagen Checkup kann von sämtlichen Mitarbeitern in Deutschland genutzt werden – was bislang bereits mehrere Tausend Mitarbeiter getan haben. In einem nächsten Schritt wird das Angebot sukzessive auf die Mitarbeiter in den ausländischen Konzerngesellschaften ausgeweitet.

Gesundheitscheck zu beiderseitigem Nutzen

Der Volkswagen Checkup bietet doppelten Nutzen. Die Mitarbeiter erhalten eine fundierte Auskunft über ihren Gesundheitsstatus und ihre Fitness. Zudem werden ihnen gezielte gesundheitsförderliche Maßnahmen angeboten. Hierdurch können nicht nur Krankheiten verhindert werden, es wird auch ein wesentlicher Beitrag zur Erhöhung der Lebensqualität geleistet.

Das Unternehmen sichert sich durch eine gesunde und fitte Belegschaft wichtige Ressourcen der Kreativität und Wertschöpfung und verbessert seine Wettbewerbsfähigkeit. Ein hoher Gesundheitsstand, der Rückgang der Anzeigen von Berufskrankheiten sowie eine insgesamt hohe Zufriedenheit der Mitarbeiter belegen dies.

Gesundheit, Fitness, Kompetenz und Engagement sind Voraussetzungen für Spitzenleistung und Erfolg. Dementsprechend gilt bei Volkswagen: Wer von den Mitarbeitern Leistung fordert, muss sich auch um deren Gesundheit und Fitness kümmern.



Unternehmenserfolg braucht gesunde Führung

Gesundheitsförderung zahlt sich aus

Knapp zwei Drittel aller Mittelstandsunternehmen haben das Thema Gesundheit bislang noch nicht systematisch in ihre Führungsstrukturen einbezogen. Als Gründe werden häufig fehlende Ressourcen von Zeit, Geld und Personal angegeben.

Bei der Firma **Wurst Stahlbau GmbH*** in Bersenbrück wird das Gesundheitsmanagement hingegen als wichtige Komponente für die Stärkung der Innovationsfähigkeit geschätzt. „Hier im Hause“, sagt Geschäftsführer Thomas Wurst, „erzielt das Gesundheitsmanagement einen Faktor von eins zu vier – will heißen, dass wir zirka 25.000 Euro in die Hand nehmen und 100.000 Euro verdienen. Hinzu kommen weiche Faktoren wie zum Beispiel das Betriebsklima. Das Betriebsklima wirkt direkt auf die Motivation und das Engagement der Mitarbeiter, was auch letztendlich Produktivitätssteigerungen hervorruft. Hierdurch sichern wir die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.“

„Das Gesundheitsmanagement“, so Thomas Wurst weiter, „ist mit Sicherheit mehr als der Aufruf zu einer Gripeschutzimpfung, es ist auch weit mehr als das Verteilen von Gutscheinen für ein Fitnesscenter. Zum betrieblichen Gesundheitsmanagement gehören die Themen Informationsfluss und Verantwortungsdelegation: Wie gehe ich mit den Mitarbeitern um, wie gehen die Mitarbeiter miteinander um. Wie gestalte ich die Arbeit, so dass die Mitarbeiter abends stolz über das Geleistete nach Hause gehen und jeden Tag ein wenig dazugelernt haben. Das Thema Lob und Anerkennung ist dabei ein ganz wichtiger Punkt.“

Seit fünf Jahren betreibt Thomas Wurst zusammen mit seinen beiden Brüdern systematisch betriebliches Gesundheitsmanagement, der fachliche Austausch in diversen Kompetenz-Netzwerken vermittelt hierbei regelmäßig neue Impulse.

Mit der Balanced Scorecard zu einer besseren Unternehmenskultur

Einen entscheidenden Beitrag zur Optimierung der Innovationsfähigkeit leistete bei der Firma Wurst die Einführung der Balanced Scorecard (BSC). Dieses Strategieinstrument dient dazu, durch die Stärkung der Innovationsfähigkeit ein Unternehmen fit für die Zukunft zu machen. Dabei werden verschiedene Sichtweisen einbezogen, um einseitige Entwicklungen zu vermeiden: Wofür steht das Unternehmen? Wer sind unsere Kunden, und was benötigen sie? Was können und wollen die Mitarbeiter? Die aus diesen Fragen abgeleitete und mit der Belegschaft gemeinschaftlich erarbeitete Unternehmensvision stärkt die Identifikation und setzt Leistungspotenziale frei.

Über die Balanced Scorecard ist man bei der Firma Wurst von einem eher situationsbezogenen, zuweilen wenig transparenten Führungsstil zu einer ganzheitlichen, ausgeglichenen Strategiewerkarbeit gelangt. Die Balance Scorecard hat so geholfen, die Umsetzung strategischer Konzepte transparenter zu machen, die Mitarbeiter mit ins Boot zu holen und sie auf die Zukunft einzuschwören. Angesichts anstehender Entscheidungen zur Stärkung der betrieblichen Zukunftsfähigkeit war dies dringend erforderlich. So investierte die Firma Wurst in die nachhaltige Erweiterung der Fertigungskapazitäten und konnte mithin ihr Leistungsspektrum erheblich erweitern. Heutzutage betreibt die Firma Wurst Projekte in ganz Deutschland. Sogar bis in die entfernte Antarktis zum Bau der Forschungsstation Neumayer III wurde ein Montagetrupp entsandt. Ohne ein wechselseitiges Vertrauensverhältnis von Unternehmensführung und qualifizierten, fitten Mitarbeitern wäre dies unmöglich gewesen.

Der Weg zum kooperativen Führungsstil

Durch das Arbeiten in Workshops und durch Mitarbeiterbefragungen zu bestimmten Themen im Rahmen des Gesundheitsmanagements hat sich eine gesunde Kommunikationskultur etabliert. Die positiven Aspekte, sprich Stärken, werden aufgenommen und entwickelt, negative Aspekte abgearbeitet. Dass die Ergebnisse der Workshops teilweise 1:1 umgesetzt werden, trägt viel zur Motivation der Mitarbeiter bei. Fairness und persönliche Wertschätzung haben in dem Familienunternehmen traditionell einen hohen Stellenwert.

Das wirkt sich auch auf die Fluktuation im Unternehmen aus: Sie liegt momentan praktisch bei Null. Mehr noch: Aufgrund ihres guten Rufes ist die Firma Wurst ein überaus attraktiver Arbeitgeber. Im regional begrenzten Arbeitsmarktangebot fällt es dem Unternehmen leichter als manchem Mitbewerber, qualifizierte Bewerber zu rekrutieren.

„Die Wertschätzung, die man den Mitarbeitern entgegenbringt, erwartet man natürlich auch zurück.“, sagt Thomas Wurst. „Und das gelingt auch. Bei einem Mitarbeiterstamm von 170 Mitarbeitern werden Sie immer ein paar Leute dabei haben, die das nie gelernt haben. Aber es gibt sehr viele, die zunächst sehr skeptisch waren und mittlerweile sehr gut mitarbeiten. Da musste Überzeugungsarbeit geleistet werden. Und das ging einher mit dem Wechsel vom eher autoritären Führungsstil, zu einem kooperativen, teamorientierten Führungsstil.“

Alle Maßnahmen im Rahmen der Balanced Scorecard werden in Quartalsgesprächen hinterlegt und hinterfragt. Die Geschäftsleitung bekommt einen regelmäßigen Abriss und es werden Reviews veranstaltet, um die Strategie – wenn nötig – zu überarbeiten und zu aktualisieren.

Erfolgreiches Handeln statt hierarchische Macht

Die Veränderungen im Unternehmen müssen aber auch Rücksicht nehmen auf die Möglichkeiten der Mitarbeiter. Die Anforderungen dürfen nicht von vornherein zu hoch sein, so dass die Mitarbeiter sie nicht erfüllen können. Sonst besteht die Gefahr, dass die Motivation sinkt und die Arbeitsqualität nachlässt.

Die Mitarbeiter müssen auf den fahrenden Zug aufspringen können, ohne dabei „hinunter zu fallen“. Aufgabe der Geschäftsführer ist es, den Einzelnen entsprechend zu coachen. „Man entwickelt sich ja stetig weiter“, so Thomas Wurst, „sowohl wir, als auch unsere Mitarbeiter. Wir haben hier eine ganz gute Mischung in der Belegschaft: Wir haben selber gute Ideen und natürlich die erfahrenen „alten Hasen“, die ihr Wissen beisteuern, aber auch die „Jungdynamiker“, die gerne nach vorne preschen wollen.“

Das Beispiel der Firma Wurst verdeutlicht: Führung wird letztlich am Erfolg gemessen: Führen ist ein zielorientierter Prozess mit positiver Rückkopplung. Auf Dauer identifizieren sich Mitarbeiter nur mit einem Unternehmen, das erfolgreich ist, und das ihnen Entwicklungsmöglichkeiten bietet. Erfolgreiches Führen führt zur Identifikation der Mitarbeiter und zum erhöhten Leistungseinsatz; dies stärkt im Umkehrschluss die Führung der Gruppe. Das Motivationspotenzial einer Führungskraft liegt demnach weniger in ihrer hierarchischen Macht, sondern im erfolgreichen Handeln.



Die **Wurst Stahlbau GmbH** im niedersächsischen Bersenbrück ist ein Familienunternehmen, geführt von den Brüdern Christian, Michael und Thomas Wurst. Das Unternehmen realisiert Stahlkonstruktionen verschiedenster Art: von Brandschutztüren, Schaufensteranlagen, Dächern, Treppenanlagen bis hin zu Industriehallen. Derzeit beschäftigt die Wurst Stahlbau GmbH 170 Mitarbeiter und erwirtschaftet einen Jahresumsatz von rund 40 Millionen Euro.

Der Arbeitszeit ein gesundes Maß geben

Lebensarbeitszeitmodelle: flexibel und bedarfsgerecht

Wenn Unternehmen bei der Gestaltung der Arbeitszeit neben den betrieblichen Erfordernissen auch die persönlichen Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigen, schaffen sie damit eine zentrale Voraussetzung für gesundes Arbeiten. Dies hat die **Techniker Krankenkasse (TK)*** seit langem erkannt. Daher gewährt sie ihren Beschäftigten in der Hamburger Hauptverwaltung und an den etwa 230 weiteren Standorten viele individuelle Möglichkeiten, die Arbeitszeit flexibel zu gestalten. Die Beschäftigten können zum Beispiel ihre tägliche Arbeitszeit selbst einteilen. Sie können sich auch auf eigenen Wunsch freistellen und beurlauben lassen, vor allem mithilfe eines Lebensarbeitszeitkontos. Diese flexiblen und lebensphasenorientierten Arbeitszeitmodelle begünstigen eine hohe Arbeitsqualität und ein gutes Betriebsklima. Darüber hinaus führen sie zu geringeren familienbedingten Ausfallzeiten.

Lebensarbeitszeitkonto bei der TK

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der TK können, wenn sie wollen, sowohl Teile ihrer Arbeitszeit und ihres Urlaubs als auch Teile ihrer Vergütung in ein individuelles Lebensarbeitszeitkonto einstellen. Das Konto wird „in Zeit“ geführt, das heißt, eingestellte Vergütungsbestandteile werden in Zeiteinheiten umgerechnet. Die Beschäftigten können das angesparte Zeitguthaben für teilweise oder vollständige Freistellungen im laufenden Beschäftigungsverhältnis oder vor dem Eintritt in den Ruhestand nutzen. Im laufenden Beschäftigungsverhältnis können sie auf diese Weise „Sabbaticals“, von bis zu einem Jahr oder Teilzeitphasen ohne Einkommenseinbuße realisieren. Nutzen sie das angesparte Zeitguthaben am Ende des Arbeitslebens, können sie vor Erreichen der Regelaltersgrenze ausscheiden oder vor der Rente eine Weile Teilzeit arbeiten.

Mit Blick auf die Erhöhung des Renteneintrittsalters auf 67 Jahre ist zu erwarten, dass das Thema Lebensarbeitszeitkonto nicht nur bei der TK, sondern auch in anderen Unternehmen stärker in den Fokus rückt.

Flexible Zeiteinteilung fördert die Gesundheit

Betriebliche Arbeitszeitregelungen folgen zumeist dem Konzept der Verfügbarkeit. Häufig wird davon ausgegangen, dass Anwesenheit die Leistungsvoraussetzung schlechthin – oder gar die Leistung selbst – darstellt. Der lineare Zusammenhang zwischen Anwesenheitsdauer und Arbeitsleistung, der bei körperlichen Arbeitstätigkeiten durchaus gegeben sein kann, besteht für die meisten Tätigkeiten im Büro jedoch nicht ohne weiteres. Unter den Bedingungen der Wissensarbeit verliert die Arbeitszeit allmählich ihre Funktion, ein zentraler Leistungsmaßstab zu sein.

Die Erkenntnis, dass die Normalarbeitszeit zwischen 9 und 17 Uhr an fünf Tagen in der Woche zunehmend an Bedeutung verliert, führt immer häufiger dazu, die zeitliche Arbeitsgestaltung an den individuellen Bedürfnissen und Leistungsvoraussetzungen der Mitarbeiter zu orientieren. Flexible Arbeitszeitmodelle bieten die Möglichkeit, die biologischen Eigenzeiten und Rhythmen des arbeitenden Menschen mit den Tätigkeitsanforderungen in Einklang zu bringen. Dadurch werden positive Effekte auf die Leistungsvoraussetzungen und die Gesundheit erzielt.



Die **Techniker Krankenkasse** ist eine gesetzliche Krankenversicherung mit Sitz in Hamburg. 7,6 Millionen Versicherte und 231 Geschäftsstellen machen sie zu einer der bundesweit größten Ersatzkassen. Derzeit beschäftigt die Techniker Krankenkasse über 11.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Auf die innere Uhr hören

Sämtliche Organfunktionen des Menschen unterliegen zeitlichen Rhythmen. Häufig ist sich der Mensch seiner rhythmischen Prozesse nicht bewusst, wenn sie – wie etwa die Nervenaktionen – nicht unmittelbar wahrnehmbar sind. Hingegen kennt jeder die Beklemmung bei unregelmäßigem Herzschlag; ebenso die befreiende Wirkung einer ruhigen Atmung. Die biologischen Rhythmen stabilisieren die Funktion des Organismus und unterstützen ihn bei Regeneration und Gesundheit. Sind die Rhythmen gestört, so fehlt dem Organismus die Fähigkeit zur Regeneration – der Mensch gerät körperlich und psychisch aus dem Gleichgewicht.

Die menschliche Leistungsfähigkeit schwankt in einem etwa 90minütigen Rhythmus. Nach spätestens 70 bis 80 Minuten konzentrierter Arbeit schaltet der Körper für etwa 20 Minuten auf Erholung um. In dieser Zeit ist der Mensch weniger aufmerksam und konzentriert. Spätestens jetzt sollte er eine Pause einlegen. Empirische Studien belegen, dass eine kurze Pause nach etwa einer Stunde Arbeit besonders wohl tut. Sie beugt der Müdigkeit vor und steigert die Leistung. Wer sich regelmäßig bei der Arbeit entspannt, kann Informationen nachweislich besser verarbeiten und behalten.

Daraus folgt: Es ist unmöglich, während eines ganzen Arbeitstages dauerhaft kreative und körperliche Hochleistungen zu erbringen. Ein Missverhältnis von Beanspruchung und Erholung kann nur über eine begrenzte Zeit hinweg ohne Gesundheitsstörungen aufrecht erhalten werden. Wirksamer als eine Daueraktivität ist es, die zeitlichen Leistungstiefs innerhalb des biologischen Rhythmus zu respektieren und die Hochpunkte für umso bessere Arbeitsleistungen zu nutzen. Dies erfordert – neben Rahmenbedingungen der flexiblen Arbeitszeitgestaltung – eine ausgeprägte Zeitsensibilität.

Mit der Zeit sensibel umgehen

Zeitsensibilität erfordert vom arbeitenden Menschen, sich nicht mehr zu verausgaben, als dauerhaft verkraftet werden kann. Ein wichtiges Kriterium der angemessenen Verausgabung ist die Vielseitigkeit bzw. die Abwechslung der Arbeitstätigkeiten.

Zeitsensibilität kann beispielsweise bedeuten, zwischen geistigen und körperlichen, zwischen sitzenden und stehenden, zwischen kommunikativen und nichtkommunikativen, zwischen perzeptiven und rezeptiven Tätigkeiten regelmäßig abzuwechseln. Dies beugt der Gefahr einseitiger Beanspruchung und frühzeitiger Erschöpfung vor. Zudem muss sich der Mensch den Aufgaben gewachsen fühlen, um an ihnen selbst wachsen zu können.

In den Ruhephasen, die einen ausreichenden Abstand zur Tätigkeit schaffen, kann sich der arbeitende Mensch auf das Wesentliche seiner Tätigkeit besinnen, um Wichtiges von weniger Wichtigem zu unterscheiden, und um Prioritäten zu setzen. Arbeitstätigkeiten sollen möglichst so organisiert werden, dass Begonnenes zu Ende geführt werden kann. Was den Fluss der Handlung stört, soll so gut wie möglich abgewehrt werden. Das Gefühl, mit einer Arbeit fertig geworden zu sein, schafft die Basis für eine verdiente Entspannung.

Anfang und Ende von Aufgaben müssen klar definiert werden. Zeitsensibilität betrifft demnach eine umsichtige Aufgabenplanung, um zu vermeiden, dass eine Tätigkeit nahtlos in die andere übergeht. Eine zeitsensible Arbeitsplanung dient also nicht zuletzt dazu, Pausen zu schaffen und zu schützen, die nicht weiter verplant werden und die dazu dienen können, nach hinten und nach vorne zu blicken. Nur vor einem solchermaßen erweiterten Zeithorizont kann ein Mensch selbstkritisch prüfen, ob eine Aufgabe tatsächlich gelöst ist.

Auf diese und andere Prozesse kann in einem gut integrierten System des Betrieblichen Gesundheitsmanagements bewusst eingegangen werden. Dafür bietet die TK mit speziell ausgebildeten Projekt- und Prozessberaterinnen und -beratern eine gezielte Unterstützung.



Wie man Gesundheit kommuniziert

Gesundheitsförderung im betrieblichen Netzwerk

Ein wichtiges Ziel der Innovationsstrategie der **Otto Group*** ist es, die Fähigkeiten der Mitarbeiter zu fördern. Das zeigt sich nicht nur in der Aus- und Weiterbildung, sondern auch in einem zukunftsgerechten Gesundheitsmanagement. Gesundheitsförderung wird bei dem Hamburger Otto Konzern als ein koordiniertes Streben nach körperlichem, psychischem und sozialem Wohlbefinden betrachtet. In der Unternehmenskultur sind Gesundheit und Leistungsfähigkeit als wichtige Faktoren für den Unternehmenserfolg verankert. Deren beständige Förderung ist eine Gemeinschaftsaufgabe von Führungskräften und Mitarbeitern; sie werden durch ein abgestimmtes Vorgehen der Experten aus Arbeitsmedizin, Arbeitssicherheit und Sozialabteilung und unter Einbindung des Betriebsrates professionell unterstützt. Die Experten betreuen zirka 30.000 Mitarbeiter an 500 deutschen Standorten in 45 konzerneigenen und externen Unternehmen.

Die Bereiche Arbeitssicherheit, betriebliche Sozialarbeit und Arbeitsmedizin sowie Betriebssport werden in der Otto Group im „aktiv.net“ gebündelt. Dieses Netzwerk gewährleistet den gesetzlich vorgeschriebenen Arbeitsschutz ebenso wie ein differenziertes Programm zur betrieblichen Gesundheitsförderung.

Zu einer aktiven Gesundheitsförderung zählen neben den klassischen Angeboten zur Prävention im Otto Konzern eine Reihe von Maßnahmen wie hauseigenes Fitnessstudio, jährlicher Gesundheitsindex, Kinderbetreuung, Triathlonprojekte für Anfänger, Burn-out- Prophylaxe und Resilienztraining sowie ein breit gefächertes Sport- und Bewegungsprogramm. Dieses wird unternehmensweit unter dem Label „Gesund und sicher zum Erfolg“ kommuniziert. Im Jahr 2010 wurden die Angebote von über 3000 Mitarbeitern genutzt.

Mitarbeiter ansprechen und einbinden

Zentrale Aufgabe von „aktiv.net“ ist es, sowohl das Bewusstsein für Gesundheit als auch die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung zu stärken. Gerade jüngere Belegschaftsgruppen gilt es, mit verständlichen Botschaften und zeitgemäßen Medien anzusprechen. Daher werden in der innerbetrieblichen Netzwerkstruktur modernste Informationsmedien eingesetzt. Diese sollen die persönliche Kommunikation und das Vorbildverhalten keinesfalls ersetzen; sie tragen jedoch dazu bei, dass die Gesundheitsthematik wahrgenommen wird und in aller Munde ist und bleibt. Klare Botschaften verbessern die Verständlichkeit und erhöhen die Überzeugungskraft. Dies fördert eine Offenheit für gesundheitliche Themen und stärkt ein bewusstes Gesundheitsverhalten.

Über das Intranet werden gesundheitsrelevante Informationen, Gesetzgebungen, Ansprechpartner usw. übersichtlich und schnell den Führungskräften und Mitarbeitern zur Verfügung gestellt. Über Blogs, E-Mail, Twitter und SMS wird auf aktuelle Gesundheitsaktionen hingewiesen und über sie berichtet. Nicht mit erhobenem Zeigefinger, sondern motivierend in zeitgemäßer Aufmachung. In der neunmal pro Jahr erscheinenden Mitarbeiterzeitung „Die Rampe“ werden Serien zu den Schwerpunktthemen der Gesundheitsförderung geschaltet.



Die 1949 in Hamburg gegründete **Otto Group** ist mit einem Jahresumsatz von 10,132 Milliarden Euro der weltweit größte Online-Händler für Fashion und Lifestyle, insgesamt die Nummer zwei hinter Amazon und in Deutschland Nummer eins. Die Gruppe ist mit 123 wesentlichen Unternehmen in 20 Ländern Europas, Nordamerikas und Asiens präsent. Ihre Geschäftstätigkeit erstreckt sich auf die drei Segmente Multichannel-Einzelhandel, Finanzdienstleistungen und Service.



Führungskräfte in die Verantwortung nehmen

Eine gesundheitspolitische Schlüsselrolle kommt bei der Otto Group den Führungskräften zu, denn Gesundheit ist eine zentrale Voraussetzung für exzellente Führung. Der Konzern baut daher kontinuierlich sein speziell auf Führungskräfte ausgerichtetes Programm aus, das gesundheitliches Bewusstsein und einen verantwortungsvollen Umgang mit der eigenen Gesundheit fordert und fördert. Neben der Verantwortung für die eigene Gesundheit tragen Führungskräfte auch Mitverantwortung für Leistungsfähigkeit und Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter. Im persönlichen und virtuellen Kontakt unterstützt „aktiv.net“ die Führungskräfte als ein Multiplikatorensystem nach dem Top-Down-Prinzip.

Dabei ist man sich der Bedeutung des persönlichen Kontakts gerade auch in Zeiten der digitalen Kommunikation durchaus bewusst. Der persönliche Kontakt, die Verbundenheit, allein das „Sehen und Gesehen werden“ bietet vielfältige Möglichkeiten zur verbalen und nonverbalen Kommunikation. Führungskräfte bekommen auf diesem Wege einen authentischen Eindruck von den vielfältigen Einstellungen und Stimmungen, die sich hinter den betriebswirtschaftlichen Kennzahlen verbergen. Erst ein unmittelbares Erleben, in dem Chancen und Risiken genauer erkannt werden, befähigt zur Beurteilung einer Situation und zur Entscheidung.

Zukunftschancen erschließen

Kommunikation als Führungsaufgabe bedeutet, die Mitarbeiter im Sinne einer Entwicklung von Zukunftschancen in Bewegung zu setzen, das heißt Innovationspotenziale erkennen, Chancen wahrnehmen, Visionen aufstellen und Ziele setzen. Kommunikation bedeutet auch, Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse einzubeziehen, sofern sie über entsprechende Erkenntnisse und Erfahrungen verfügen. Kommunikative Führung macht die Mitarbeiter mit den betrieblichen Notwendigkeiten und Herausforderungen vertraut. Sie führt die Mitarbeiter an die Problemlösung heran und gibt verlässliche Rückmeldung während des Umsetzungsprozesses. Ein derart transparentes und wertschätzendes Handeln stärkt nicht nur das wechselseitige Vertrauensverhältnis; es verbessert nachweislich die Arbeitsqualität und das gesundheitliche Befinden aller Beteiligten.

Mit der Kommunikationsstrategie im „aktiv.net“ setzt OTTO auf gesundheitliche Primärprävention und übertrifft damit die einschlägigen rechtlichen Vorgaben um ein Vielfaches. Sämtliche Mitarbeitermaßnahmen – von der Talentförderung über Gemeinschaftssport bis hin zur Gesundheitsvorsorge – zahlen sich für OTTO auch finanziell aus: Die Fluktuation ist mit durchschnittlich rund 8 Prozent vergleichsweise gering. Im Gesundheitsmanagement-Ranking der größten Arbeitgeber Deutschlands belegt OTTO regelmäßig einen Spitzenplatz.

Innovation beginnt im Kopf

Mentale Gesundheit gewinnt an Bedeutung

Psychischer Druck und anhaltende Überforderung machen auf Dauer krank und können zu Depressionen oder Burn-out führen. Indes belegen vielfältige Erfahrungen, dass psychische Ausgeglichenheit ganz entscheidend die individuelle Kreativität und Leistungsbereitschaft prägt – und damit auch die betriebliche Innovationsfähigkeit. Umso ungünstiger ist es, dass die Anzahl der psychischen Beschwerden und Erkrankungen in Deutschland seit Jahren zunimmt. Schätzungen zufolge leiden etwa 10 Prozent aller Erwachsenen unter psychischen Störungen; auf die gesamte Lebenszeit gerechnet, ist sogar jeder Vierte einmal davon betroffen. Die Auswirkungen sind bei Individuen genauso wie bei Unternehmen spürbar; sie reichen von sozialer Benachteiligung über erhöhte Behandlungskosten bis hin zum Produktivitätsverlust.

Nach Überzeugung von Dr. Antonius Reifferscheid, Leiter des Werksärztlichen Dienstes bei **Henkel***, kann sich die extreme Überforderung einzelner Mitarbeiter nachteilig auf die Innovationsfähigkeit eines gesamten Unternehmens auswirken. Dabei prognostiziert er, dass wir erst am Anfang dieser Entwicklung stehen und die Zahl der Erschöpfungserkrankungen noch steigen wird.

Vor allem Führungskräfte stehen dauerhaft unter spezifischer und hoher Belastung. Das liegt an der gestiegenen Verantwortung, an komplexen Arbeitsprozessen oder Termindruck. Immer häufiger führt dies zu Burn-out oder einer Erschöpfungsdepression, die sich in körperlichen Symptomen wie Schwindel, Hörsturz oder Herzrasen äußern kann.

Derartige Situationen präventiv zu vermeiden, ist für Unternehmen mehr als eine Sozialleistung. Denn Burn-out kann sich schnell verbreiten. Dr. Reifferscheid skizziert folgendes Szenario: Fällt ein Mitarbeiter wegen Erschöpfung aus, müssen andere Mitarbeiter Mehrarbeit leisten. Diese Mehrbelastung kann zu Demotivation und weiteren Burn-outs führen. Die Zahl der Fehlentscheidungen und Fehlleistungen steigt und die Qualität der Arbeit sinkt in der gesamten Abteilung. Im schlimmsten Fall verliert das Unternehmen seine Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit. Daher sollten vor allem Vorgesetzte frühzeitig erkennen, wenn ein Mitarbeiter überlastet ist, und ihm in dieser Situation Unterstützung anbieten.

Förderung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit

„Wir wollen die Gesundheit unserer Mitarbeiter durch gezielte Programme und Vorsorge erhalten und permanent verbessern. Nur so können wir auch ihre Leistungsfähigkeit bewahren“, erklärt Dr. Reifferscheid. Zum Schutz von Gesundheit und Arbeitsfähigkeit bietet der Werksärztliche Dienst bei Henkel ein umfangreiches ganzheitliches Unterstützungsprogramm an. Grundlage für die beständige Sensibilisierung der Belegschaft für das Thema Gesundheit bildet eine 2007 für den Standort Düsseldorf beschlossene Betriebsvereinbarung zum betrieblichen Gesundheitsmanagement.



Das 1876 gegründete Unternehmen **Henkel** ist weltweit mit führenden Marken und Technologien in den drei Geschäftsfeldern Wasch-/Reinigungsmittel, Kosmetik/Körperpflege und Klebstofftechnologien tätig. Sitz des Unternehmens ist Düsseldorf. Von den rund 50.000 Mitarbeitern sind 80 Prozent außerhalb Deutschlands tätig. Damit ist Henkel eines der am stärksten international ausgerichteten Unternehmen in Deutschland. Für vorbildliches Gesundheitsengagement erhielt Henkel wiederholt das Zertifikat „Move Europe-Partner Excellence“ des Europäischen Netzwerkes zur betrieblichen Gesundheitsförderung (ENWHP).

Ein wesentlicher Faktor für eine erfolgreiche Prävention psychischer Störungen ist, sie möglichst früh zu erkennen. Nur so können zielgerichtete Maßnahmen zum Erhalt und zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit eingeleitet werden. Das Konzept der Arbeitsbewältigungsfähigkeit umschreibt, in welchem Ausmaß eine Person in der Lage ist, ihre Arbeit angesichts der jeweiligen Arbeitsanforderungen und ihrer mentalen Ressourcen zu leisten. Arbeitsbewältigungsfähigkeit wird also nicht nur durch die Eigenschaften und Voraussetzungen des Beschäftigten bestimmt, sondern ebenso durch die Bedingungen und Anforderungen seiner Arbeit. Untersuchungen belegen, dass die Arbeitsbewältigungsfähigkeit auch bei älteren Beschäftigten noch gesteigert werden kann.

Bei Henkel wird die individuelle Arbeitsbewältigungsfähigkeit anhand des etablierten „Work Ability Index (WAI)“ erfasst und bewertet. Dabei handelt es sich um einen Fragebogen zur Erfassung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit, der möglichen Handlungsbedarf frühzeitig anzeigt. Mittlerweile haben mehr als 1000 Mitarbeiter am Standort Düsseldorf an der Erhebung ihres Arbeitsfähigkeitsindexes teilgenommen. Verbunden wird diese Befragung mit einer eingehenden ärztlichen Untersuchung und Beratung sowie der Erstellung einer Maßnahmenbedarfsmatrix.

Gesundheitsstatus als Lenkungsfunktion für das Management

Bei Henkel fokussieren sich die vielfältigen Angebote zur Stärkung der psycho-mentalen Gesundheit nicht primär darauf, die schon vergleichsweise geringen Ausfallzeiten weiter zu reduzieren.

Vielmehr zielt eine qualifizierte Diagnose von früh erkannten Störungen der Psyche unter anderem auf einen leistungsadäquaten Personaleinsatz, eine Verhaltensschulung zu Fragen des Stress- und Konfliktmanagements und auf eine Optimierung der Arbeitsbedingungen – bereits lange bevor eine therapeutische Behandlung angezeigt wäre. So lassen sich die Leistungsressourcen der Mitarbeiter wirksam und produktiv einsetzen.

Die standortweit aufbereiteten Resultate der WAI-Erhebung bieten hierbei eine aussagekräftige Informationsbasis für das Management hinsichtlich personalpolitischer oder arbeitsorganisatorischer Entscheidungen im Unternehmen, ohne dass Rückschlüsse auf einzelne Personen möglich wären. Alle relevanten Informationen – auch solche bezüglich Altersentwicklung, Qualifikation, Handlungsbedarf – werden strukturiert und anonymisiert in einem Report zusammengefasst.

Indem die WAI-Erhebung allgemein zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen beiträgt, erhöht sich die Bereitschaft der Beschäftigten am Screening teilzunehmen. Diese Ansätze werden bei Henkel durch Sensibilisierungs- und Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte zum Handlungsfeld „psychische Gesundheit“ ergänzt, die in Kooperation mit einer psychosomatischen Tagesklinik durchgeführt werden. Die im Rahmen eines ganztägigen Fortbildungsworkshops stattfindenden Gespräche mit Patienten der Einrichtung führen zu einer sehr authentischen Sensibilisierung und Auseinandersetzung mit der Thematik psychischer Gesundheit. So praktiziert das betriebliche Gesundheitsmanagement eine wertvolle Lenkungsfunktion im Unternehmen zum Erhalt der individuellen Innovations- und Leistungsfähigkeit – zum Wohle der Mitarbeiter und des gesamten Unternehmens.



Arbeitsfähigkeit lebenslang fördern

Disability Management

Die Überalterung von Firmenbelegschaften im Zuge des soziodemografischen Wandels führt vermehrt zu Einschränkungen der individuellen Leistungsvoraussetzungen. Diese Entwicklung kann die Wandlungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen empfindlich schwächen. Um arbeitsbedingten Erkrankungen vorzubeugen erweist sich deshalb – neben dem beruflichen Eingliederungsmanagement – eine betriebliche Gesundheitsförderung für Unternehmen als unverzichtbar.

Der Nürtinger Elektrowerkzeughersteller **Metabo GmbH*** hat dazu ein so genanntes „Disability Management“ eingerichtet. Umgesetzt wird es von einem Integrationsteam, das sich das Ziel gesteckt hat, die Gesundheit der Mitarbeiter stärker zu fördern und betriebliche Maßnahmen einzuleiten, die mögliche Erkrankungen verhindern können. Dazu zählen etwa: Präventionsmaßnahmen an den Arbeitsplätzen, Ernährungsberatung, Rückenschule, Stressmanagement, Gedächtnistraining, wöchentliche Sportprävention im eigenen Sportraum.

Um die Beschäftigten zunächst für das Thema zu sensibilisieren, wurde eine Reihe von Aktionen ins Leben gerufen, die Gesundheitsförderung unmittelbar erlebbar machen und mit attraktiven Angeboten verbunden sind.

So fand im Oktober 2007 in der Kantine der Metabo-Werke GmbH ein „Gesundheitstag“ statt, bei dem die Mitarbeiter spontan an einer Körperfett- oder Blutzuckermessung teilnehmen konnten. Als Bonus erhielten sie nach der Messung eine kostenlose Essensmarke, die sie an diesem Tag einlösen konnten – für eine besonders gesunde Mahlzeit. Zusätzlich gab es Vorträge zur gesunden Ernährung.

Laut Gesundheitsbericht betreffen die häufigsten Erkrankungen der Metabo-Mitarbeiter Muskeln, Skelett und Bindegewebe. Es ist also wichtig, zu erkennen, welche belastenden Bewegungs-

abläufe zu diesen Erkrankungen führen und wie diese verhindert werden können. Deshalb führt das Integrationsteam regelmäßige Begehungen der Arbeitsplätze und Mitarbeitergespräche durch. Die so gewonnenen Erkenntnisse werden anschließend in die Praxis umgesetzt, zum Beispiel durch höhenverstellbare Montage- und Packtische oder einfacher, Kraft schonender bedienbare Maschinen und Einrichtungen.

Zusätzlich veranstaltet das Team regelmäßig Workshops zu verschiedenen Schwerpunktthemen. Zehn im Jahr sind es momentan, zwei davon dürfen während der Arbeitszeit besucht werden. So gibt es einen Workshop, der allgemein über Hebetekniken informiert. Oder einen Kurs zum Umgang mit speziellen Arbeitsgeräten, bei dem der Betriebsarzt erklärt, wie etwa ein Druckluftschrauber aus arbeitsmedizinischer Sicht gehandhabt werden sollte und welche Folgen eine fehlerhafte Handhabung haben können. Bei manchen Themen wird ein externer Gesundheitsexperte hinzugezogen, der den Teilnehmern Maßnahmen empfiehlt, die sie in Pausen und in der Freizeit durchführen können, um Muskeln, Skelett und Bindegewebe zu entlasten und Erkrankungen so langfristig vorzubeugen.



Die 1924 gegründete **Metabo GmbH** mit Stammsitz im baden-württembergischen Nürtingen entwickelt und produziert Elektrowerkzeuge und ist in über 120 Ländern mit eigenen Servicestellen vertreten. Dabei fokussiert sich das Unternehmen auf professionelle Arbeitsgeräte für die Kernzielgruppen Metall sowie Bauhandwerk und Renovierung. Metabo beschäftigt weltweit rund 1.700 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.



Ausgeglichene Arbeitstätigkeiten gestalten

Neben dem präventiven Gesundheitsmanagement steht die Wiedereingliederung. Länger oder häufig kranken Mitarbeitern soll geholfen werden, zurück in den Job zu finden. Bei Metabo kümmert sich Eugen Markucik, dortiger Disability Manager, mit seinem Team – dem Betriebsarzt, einem Betriebsrat und zwei Personalreferenten – um diese Aufgabe.

Grundlage für die Maßnahmen zur Wiedereingliederung ist die gesetzliche Verpflichtung der Unternehmen, langzeitkranke Mitarbeiter mit besonderer Betreuung wieder in den Berufsalltag zu integrieren. Während große Konzerne dafür üblicherweise Disability Manager einsetzen, reagieren viele – vor allem kleine und mittelständische – Unternehmen mit Zurückhaltung. So wird häufig seitens der Betriebsräte befürchtet, dass leistungsschwache Mitarbeiter aus- statt eingegliedert werden.

Aufgabe des Disability Managements ist es vielmehr, die Fehlzeiten der Mitarbeiter gering zu halten. Kranke sollen möglichst schnell an den Arbeitsplatz zurückkehren. Gesunde sollen möglichst nicht krank werden. Dazu müssen die Arbeitsanforderungen auf die Fähigkeiten des Mitarbeiters abgestimmt sein. Bei Metabo in Nürtingen arbeiten rund 1.000 Menschen, viele an Montageplätzen oder im Lager. Rund 90 Mitarbeiter waren 2006 länger als sechs Wochen krank. Auslöser der Krankheiten sind oft körperliche Arbeiten, bei denen die immer gleichen Bewegungen hundertfach wiederholt werden. Zusätzlich trägt auch das Durchschnittsalter der Belegschaft von fast 46 Jahren zum Anstieg der Fehlzeitenquote bei.

Persönliches Engagement zählt

Markucik sieht jeden Tag, wer nicht zur Arbeit kommt. Da er selbst über 20 Jahre lang die Montageplanung von Metabo und über 10 Jahre die operative Montage in zwei Werken verantwortete, kennt er die Arbeitsbedingungen seiner Kollegen und Kolleginnen bis ins Detail. Andererseits weiß er um die wirtschaftlichen Verpflichtungen der Beschäftigten, die diese dazu bewegen, möglichst lange zu arbeiten. „Früher war die Einstellung: Wenn einer nicht mehr kann, dann geht er in Rente oder Berufsunfähigkeit“, erinnert er sich. „Das geht heute nicht mehr so einfach.“

Damit sich die Mitarbeiter nicht über Gebühr verausgaben, prüft Markucik regelmäßig mit dem Betriebsarzt und den Arbeitsplanern wie die Arbeitsabläufe erleichtert werden können. Für Mitarbeiter mit Sehnenscheidenentzündung wurden zum Beispiel Zangen besorgt, die mit weniger Kraftaufwand zupacken. An einem schweren Bohrraum wurde ein Zylinder installiert, der das Gewicht abfedert und die Rückenmuskulatur des Arbeiters schont. Die Gepäckwagen im Versandlager haben neue Rollen bekommen, damit sie leichter zu schieben sind. Zweihanddruckknöpfe an vielen Pressen und unterschiedlichen Montageeinrichtungen wurden ersetzt durch berührungslose Taster, die langfristig vor allem die Fingergelenke vor Abnutzung schützen.

Ein besonderes Anliegen Markuciks ist jedoch die Bewegungsförderung, um die körperliche Fitness zu erhalten. So wurde ein schlichter Pausenraum mittlerweile zum Fitnessstudio umgewidmet, in dem sich wöchentlich jeweils etwa 42 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in drei Gruppen einfinden.

Aufwandsarme, aber wirksame Körperübungen unter Anleitung einer Physiotherapeutin tragen dazu bei, die Beweglichkeit auch bei fortgeschrittenem Alter zu erhalten und Herz-Kreislauf-Erkrankungen vorausschauend entgegenzuwirken. Vor allem hat der Gemeinschaftssport eine starke soziale Komponente und wirkt sich förderlich auf die Zusammenarbeit im betrieblichen Alltag aus. Dies war auch der Grund, warum sich Markucik ganz aktuell den Auszubildenden des Unternehmens zuwandte und diesen mittlerweile spezielle Bewegungstrainings anbietet. Seit Juli 2010 gehört die wöchentliche Sportprävention über die gesamten 3 bis 4 Ausbildungsjahre zum festen Bestandteil der Ausbildung. 56 Auszubildende und 4 Ausbilder nehmen hier regelmäßig teil.

Die Fehlzeitenquote im Nürtinger Metabo-Werk sank seit 2004 um durchschnittlich 1,7 Prozentpunkte auf 3,2 Prozent. Das heißt, dass bei rund 1.000 Mitarbeitern jetzt 17 Mitarbeiter täglich mehr im Betrieb anwesend sind. Ein Erfolg, den das Unternehmen Metabo auch seinem Disability Management zuschreibt.



Kreatives Denken im innovativen Umfeld

Merkmale einer zeitgemäßen Büroarchitektur

Moderne Büros sind die Keimzellen der Innovation. Bereits bei ihrer Planung und Gestaltung sind eine Reihe von Kriterien zu berücksichtigen, die später für ein innovationsfreundliches und zugleich gesundes Arbeitsklima sorgen. So werden Räumlichkeiten geschaffen, die die Arbeitsorganisation bestmöglich unterstützen können. Es geht um ergonomische Ausstattung der Bildschirmarbeitsplätze und der dafür erforderlichen Arbeitsflächen; um Beleuchtung, Akustik, Klima; die Vereinbarkeit der oft sehr unterschiedlichen Anforderungen der späteren Nutzer muss sichergestellt werden.

Die Erfahrung zeigt, dass Einzelarbeit und Teamarbeit jeweils unterschiedliche Raumkonzepte und Infrastrukturen für Kommunikation, Begegnung, Rückzug und konzentriertes Denken erfordern. So gelingt konzentrierte Einzelarbeit am besten in einer möglichst störungsfreien Umgebung. Ohne die Möglichkeiten des Rückzugs können Demotivation und Leistungsminderungen Überhand nehmen.

Dennoch kommt gerade bei vernetzter Wissensarbeit der zwischenmenschlichen Kommunikation eine hohe Bedeutung zu. Kooperative und kundenorientierte Arbeitstätigkeiten werden durch eine hohe Begegnungsqualität begünstigt. Diese wird durch offene Raumstrukturen und einladende Kommunikationsorte gefördert.

Der Begriff der Begegnungsqualität beschreibt ein Wechselspiel von zwischenmenschlicher Begegnung, Kommunikation und dabei empfundener Atmosphäre. Empirische Untersuchungen belegen die

positive Wirkung der Begegnungsqualität auf das individuelle Wohlbefinden und die Arbeitsleistung. Begegnungen erfolgen aber nicht nur zwischen Menschen, sondern auch mit der gebauten Umwelt eines Menschen, die durch prägnante Gebäude- und Raumtypologien, Materialien, Farben etc. unterschiedliche Signale aussendet bzw. eine spezifische Atmosphäre vermittelt.

Es zeigt sich: Ein modernes Bürogebäude muss gesetzten Anforderungen genügen. Rückzugsorte für konzentrierte Einzelarbeit – offene Raumstrukturen für hohe Begegnungsqualität. So werden günstige Voraussetzungen für ein produktives und gesundes Arbeiten geschaffen. Die **Fa. Unilever*** hat ein derartiges Konzept verwirklicht.

Ein Arbeitsort, der zum Kommunizieren einlädt

Nach dreijähriger Planungs- und Bauphase bezog das Unternehmen Unilever im Sommer 2009 seine neue Firmenzentrale in der Hamburger HafenCity. Auf 30.000 Quadratmetern bietet das Haus Arbeitsplätze für etwa 1.200 Mitarbeiter.

Das Haus folgt den Grundsätzen einer ganzheitlichen, nachhaltigen Architektur. Nicht nur der Einsatz neuer, Ressourcen schonender Technik, sondern auch das grundsätzliche Vermeiden von technischen Lösungen stand im Mittelpunkt aller Überlegungen. So ist



Unilever hat sich zum Ziel gesetzt, Lebensqualität zu steigern und sich dabei für Nachhaltigkeit einzusetzen. Das Unternehmen ist einer der größten Hersteller von Verbrauchsgütern in den Bereichen Ernährung, Hygiene und Körperpflege. Seine Produkte werden in über 150 Ländern vertrieben. Ende 2009 hatte das Unternehmen zirka 163.000 Mitarbeiter mit einem Jahresumsatz von 40 Mrd. Euro. Unilever beschäftigt in der DACH-Region zirka 7.200 Mitarbeiter.

es das weltweit erste Haus, in dem die Arbeitsplätze ausschließlich mit energiesparenden LED-Leuchten ausgestattet sind. Die architektonische Gesamtgestaltung setzt die drei Nachhaltigkeitsaspekte – Ökologie, Soziales und Ökonomie – stimmig um. Nicht zuletzt trägt dieser attraktive Arbeitsort zur Steigerung der Lebensqualität der Mitarbeiter bei.

Offenheit und Transparenz

Die neue Unilever-Zentrale lebt durch ihr Netzwerk – und zwar ganz wörtlich. An den unterschiedlichsten Stellen verbinden Brücken, Treppen und Stege die einzelnen Ebenen und ziehen sich als Wegegeflecht durch das Gebäude. So ist das Unilever-Haus kein dekorativ leerer Raum, sondern voller horizontaler und vertikaler Nachbarschaften. Es gibt keine Barrieren dank kurzer Wege, sofortiger Erreichbarkeit und einer Vielfalt an Übergängen. Aber es muss auch nicht immer der direkte Weg genommen werden. Die Architektur soll inspirieren, manchmal neue Richtungen einzuschlagen und nicht auf ausgetretenen Pfaden zu bleiben.

Um in interfunktionalen Teams miteinander arbeiten zu können, befinden sich auf allen Ebenen Meeting Points, die mit dem Begriff „Teeküche“ aber nur unzureichend beschrieben wären – die Arrangements von Küchen, Holztischen, Sesseln und Sofas wirken entspannt und einladend und bilden eine Plattform für anregende Treffs.

Einige der Meeting Points sind zweigeschossig und mit einer Treppe verbunden. So kann man auch aus zwei unterschiedlichen Ebenen ganz unkompliziert zum gemeinsamen Treffpunkt gelangen. Besonders attraktiv ist der Meeting Point „Elbe“ auf Ebene 2. Daran angegliedert ist ein Balkon, von dem aus man den Blick über die Elbe genießt und sich im Sommer ein bisschen wie im Urlaub fühlt.

Die Belegung des Gebäudes, dessen Büroflächen als Open Space konzipiert sind, erfolgte auf Basis einer Analyse der Kommunikationsbeziehungen zwischen den jeweiligen Unternehmensbereichen. Eine clevere Verkehrsführung reduziert Unruhe und Ablenkung am Arbeitsplatz. Das ergonomische Mobiliar schafft funktionale, ergonomische und zugleich optisch ansprechende Arbeitsplätze. Flache Hierarchien spiegeln sich konkret im Layout des neuen Hauses wider.

Ob Mitarbeiterrestaurant, Meeting Points, Konferenzräume oder Bürolandschaft – es existiert eine Vielfalt an Räumen, die eine lebendige und flexible Arbeitsatmosphäre schaffen. Die Arbeitsplätze erhalten ihre Identität durch ihre Lage in ganz unterschiedlichen Raumsituationen: Konzentrierte, private Arbeitsbereiche stehen öffentlichen und freien Flächen gegenüber. Für konzentriertes, zurückgezogenes Arbeiten stehen akustisch abgeschirmte Besprechungsecken zur Verfügung.

Bereits im Entwurfsstadium wurde auf eine optimale Tageslichtausbeute in allen Bereichen geachtet. Die Anordnung einzelner Gebäudebereiche folgt den Vorgaben optimaler mikroklimatischer Bedingungen. Jeder Mitarbeiter hat die Möglichkeit, Einfluss auf sein direktes Arbeitsumfeld zu nehmen: mit zu öffnenden Fenstern, über manuell regelbare Heizkörper sowie individuell einstellbarem Sonnenschutz und Blendschutz. Durch die Begrünung des Daches wird verhindert, dass sich das Gebäude durch Sonneneinstrahlung zu sehr aufheizt. Und den Mitarbeitern bietet sich eine weitere Möglichkeit, an einem ungewöhnlichen Ort Meetings abzuhalten oder die Mittagspause einmal draußen zu verbringen.

Das innovative Gebäudekonzept setzt Rahmenbedingungen für veränderte Arbeitsformen. Diesen Veränderungsprozess gilt es im Bewusstsein der Beschäftigten zu verankern. Eine Vielzahl von Informationsangeboten hat zur schnellen Akzeptanz der neuen Arbeitswelt bei Unilever beigetragen.



» ERGEBNISSE «

Die hier dokumentierten Beispiele guter Unternehmenspraxis veranschaulichen eine Vielfalt innovativer und gesundheitsförderlicher Arbeitsformen. Zugleich zeigen sie die Bedeutung der Gesundheitsthematik für das betriebliche Innovationsgeschehen auf. Alle Unternehmensbeispiele fokussieren auf den produktiv tätigen Menschen als Träger von Innovation, auf dessen individuelle Leistungsvoraussetzungen und das positive Erleben der Arbeitstätigkeit.

Die Partner im Arbeitskreis „Gesundheit als Treiber von Innovation“ identifizierten folgende vier Themenbereiche, die über die verschiedenen Unternehmen hinweg eine hohe Relevanz für Innovationsfähigkeit und Gesundheit aufweisen:

1. Pragmatisches Gesundheitsverständnis entwickeln

Im Alltag wird Gesundheit oftmals noch aus risikoorientierter Perspektive betrachtet und anhand einer medizinischen Krankheitssymptomatik beschrieben. Dieser pathogenetische (d.h. krankheitsorientierte) Ansatz entspricht den Bedingungen des „klassischen“ Arbeits- und Gesundheitsschutzes vollauf. Er genügt jedoch nicht den Anforderungen einer betrieblichen Innovationsstrategie, zumal seine diesbezüglichen Beiträge nicht hinreichend darstellbar sind.

Eine Integration gesundheitlicher Aspekte in die betrieblichen Innovationsstrategien erfordert daher ein pragmatisches Gesundheitsverständnis, das den potenziellen Beitrag gesundheitlicher Maßnahmen zur betrieblichen Innovationsfähigkeit erkennen lässt.

Gesundheit ist mehr als nur Abwesenheit von Krankheit. Um sich den vielschichtigen Zusammenhängen von Gesundheit, Arbeit und Innovation zu nähern, bietet die Definition der Weltgesundheitsorganisation eine Orientierung. Sie beschreibt die Gesundheit sinngemäß als einen Zustand des körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens, in dem der Einzelne seine Fähigkeiten ausschöpfen, die normalen Lebensbelastungen bewältigen, produktiv und kreativ arbeiten kann und imstande ist, etwas zu seiner Gemeinschaft beizutragen. Mitarbeiter, die in diesem Sinne „gesund“ sind, verfügen damit über ein erhebliches betriebliches Erfolgspotenzial, das weit über die Erfüllung der ihnen formal übertragenen Aufgaben hinausgeht.

2. Betriebliche Gesundheitspromotoren stärken

Um die Gesundheit der Beschäftigten als innovationsförderliches Querschnittsthema konsequent zu adressieren, bedarf es systematischer Vorgehensweisen im Unternehmen. Erfolgreiche Maßnahmen in diesem Feld vollziehen sich im Wechselspiel von partizipativem Führungsverhalten und umfassendem Mitarbeiterengagement. Ein solches Vorgehen stärkt die Akzeptanz bei den Beteiligten und schafft günstige Voraussetzungen für nachhaltigen Erfolg.

Erfolgreiche Unternehmen erkennen zudem, dass „Gesundheitsförderung eines menschlichen Gesichtes bedarf“. Insbesondere in kleinen und mittleren Betrieben sind breit akzeptierte Vorbilder gefragt, die gesundheitliche Maßnahmen durch ihr persönliches Verhalten glaubwürdig und vorbildhaft vertreten. Für diese Rolle eignen sich neben den Fachexperten erfahrungsgemäß auch fachliche „Quereinsteiger“.

3. Strukturen für innovative Freiräume schaffen

Innovationen beruhen sowohl auf ressourcenfördernden als auch auf wertschöpfenden Prozessen. Beide Prozesstypen haben eine eigenständige Funktion, bedingen sich aber wechselseitig. Eine Ressourcenförderung vollzieht sich etwa im Lernen oder durch diverse Fitness- und Regenerationsmaßnahmen. Unter einseitigen Arbeitsbedingungen, die einen dieser beiden Aspekte längerfristig vernachlässigen, erlahmt die Innovationskraft. Ebenso wirken sich einseitig belastende Arbeitsbedingungen auf Dauer nachteilig auf das gesundheitliche Befinden aus.

Für einen Ausgleich von Arbeit und Regeneration, von Aktion und

Reflektion zu sorgen, ist zunächst eigenständige Aufgabe des Einzelnen. Er benötigt hierzu jedoch angemessene Handlungs- und Entscheidungsfreiräume im Betrieb. Um die für Kreativität und Gesundheit erforderlichen Freiräume zu schaffen, bedarf es geeigneter betrieblicher Strukturen und Institutionen.

Im institutionellen Bereich der Gesundheitsförderung kommt beispielsweise den Betriebsärzten eine wichtige Rolle zu. Ihre ärztliche Kompetenz und ihre Vertrauensstellung ermöglichen ihnen, zwischen den – teilweise divergierenden – gesundheitlichen Erfordernissen von Beschäftigten und Unternehmen ausgleichend zu vermitteln.

4. Persönliche und betriebliche Eigenständigkeit fördern

Die in dieser Broschüre vorgestellten Beispiele guter Praxis zeigen, dass eine innovations- und gesundheitsförderliche Arbeitsweise vor allem auf dem absichtsvollen Engagement der arbeitenden Menschen und ihrer erlebten Selbstwirksamkeit beruht. Mitarbeiter bringen sich dort ein, wo sie ihr Umfeld als durch ihre individuellen Beiträge beeinflussbar und gestaltbar erleben. Eine effektive Gesundheitspolitik würdigt demgemäß die Rolle des Individuums im beruflichen Kontext. Denn es ist zunächst immer das Individuum, das Gesundheit erlebt und evtl. mit deren Einschränkungen konfrontiert wird.

Dennoch verlagern erfolgreiche Unternehmen die Verantwortung für die Gesundheitsprävention nicht einseitig auf den Einzelnen. Angesichts eines sich verknappenden Angebots qualifizierter Fachkräfte erkennen sie die wechselseitigen Abhängigkeiten von Unternehmen und Beschäftigten. Sie tragen durch unterschiedliche Präventionsmaßnahmen zu Gesundheit und Leistungsfähigkeit des Einzelnen bei.

Durch eine konsequente Auseinandersetzung mit der Frage, wie individuelle Ressourcen im betrieblichen Umfeld entwickelt und aufgabengerecht eingesetzt werden können, etabliert sich die Gesundheitsthematik zu einem Treiber von Innovationen. Dies betrifft so unterschiedliche Facetten wie die Vertrauens- oder Kooperationskultur, die Art, wie Mitarbeiter ihre Kompetenzen aufbauen und einsetzen, oder auch wie Kommunikation stattfindet. Oftmals bietet eine Neuausrichtung betrieblicher Abläufe die Chance, gesünder und innovativer zu arbeiten.

Empirischen Befunden zufolge können Faktoren wie beispielsweise wahrgenommene Wertschätzung, lernförderliche Arbeitsgestaltung, Handlungsspielräume bei der Aufgabenbearbeitung ein innovationsförderliches Verhalten von Mitarbeitern begünstigen. Es sind zugleich jene Faktoren, die sich förderlich auf die Gesundheit der Beschäftigten auswirken.

Ausblick

Zur systematischen Umsetzung eines betrieblichen Gesundheits- und Innovationsmanagements liegen eine Reihe bewährter Erkenntnisse, Verfahren und Instrumente vor. Ihre Verfügbarkeit ist nicht zuletzt den langjährigen Förderaktivitäten des BMBF sowie dem engagierten Einsatz aktiver Promotoren in den Unternehmen zu verdanken. Der fachliche Diskurs im Arbeitskreis offenbarte dennoch gewisse Transfer- und Umsetzungslücken in den Betrieben.

Angesichts einer Diskrepanz von Verfügbarkeit und erfolgtem Transfer von Handlungswissen sollte der eingeschlagene Weg in Forschung und Entwicklung unter zweierlei Prämissen weiterverfolgt werden:

- **Fachlich-methodische Integration der im betrieblichen Kontext bislang oftmals isoliert betrachteten Strategien des betrieblichen Gesundheits-, Wissens- und Innovationsmanagements:** Indem sich wissenschaftlich fundierte Zusammenhänge und Gemeinsamkeiten innerhalb dieser Disziplinen aufzeigen und anhand pragmatischer Wertmaßstäbe beurteilen lassen, kann der zuweilen geäußerten Sorge betrieblicher Entscheider entgegen werden, dass für Einzelmaßnahmen eingesetzte Ressourcen ungünstig allokiert sind, und mithin nur eine unbefriedigende Gesamtwirkung erreicht wird. Vielmehr wird davon ausgegangen, dass das Ganze mehr als die Summe seiner Teile ist.
- **Identifikation von betriebspezifischen Implementierungswegen im Themenfeld Gesundheit und Innovation:** Zahlreiche, vor allem kleinere Unternehmen, die sich durch Differenzierung und Wissensintensivierung erfolgreich am Markt behaupten, verfolgen wirksame Strategien einer innovations- und gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung. Deren erfolgreiche Umsetzung beruht eher auf praktischem Erfahrungswissen und gelebter Unternehmenskultur als auf systematischen Interventionen. Die Erfolgsrezepte dieser „Hidden Champions“ zu ergründen, liefert wertvolle Impulse für die bedarfsgerechte Weiterentwicklung eines Gesundheits- und Innovationsmanagements vor dem Hintergrund seiner betriebspraktischen Umsetzbarkeit. Hierbei sind die spezifischen Bedingungen in größeren und kleinen Unternehmen zu unterscheiden.

» MITGLIEDER «

Der Arbeitskreis „Innovationskultur stärken“ wurde von Prof. Dr. Uwe Brandenburg, Zentrales Gesundheitswesen der Volkswagen AG geleitet.

Folgende Experten engagierten sich im Arbeitskreis (in alphabetischer Reihung):

Dr. Georg Bauer	Institut für Sozial- und Präventivmedizin, Universität Zürich und Zentrum für Organisations- und Arbeitswissenschaften, ETH Zürich
Dr. Egmont Baumann	Stadt Dortmund
Claudia Fröse	Techniker Krankenkasse
Dr. Annette Gäßler	Airbus Operations GmbH
Daniel Ham	Deutscher Caritasverband e. V.
Judith Hoffmann	Institut für Technologie und Arbeit e.V.
Karl-Heinz Kenkel	Bremer Straßenbahn AG
Eugen Markucik	Metabowerke GmbH
Karsten von Rabenau	Otto GmbH & Co. KG
Dr. Brigitte Steinke	Techniker Krankenkasse
Roland Sturm	Weleda AG
Dr. Martin Thul	TU Kaiserslautern, Lehrstuhl für Industriebetriebslehre und Arbeitswissenschaft
Dr. Olaf Tscharnetzki	Unilever Deutschland Holding GmbH
Thomas Wurst	Wurst Stahlbau

Prof. Dr. Brigitte Stieler-Lorenz, Core Business Development, hat die Erstellung eines der hier dargestellten Beispiele durch ihre fachliche Expertise unterstützt.

Wissenschaftlich begleitet wurde der Arbeitskreis durch Dr. Martin Braun und Alexander Schletz, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation in Stuttgart. Als intermediärer Partner beteiligte sich Ilona Kopp vom Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. (DLR).

»IMPRESSUM«

Herausgeber

Prof. Dr. Uwe Brandenburg, VOLKSWAGEN AG,
Dr. Martin Braun, Alexander Schletz, Fraunhofer IAO

Autoren

Mitglieder des Arbeitskreis 6 „Gesundheit als Treiber von Innovation“ der Strategischen Partnerschaft „Fit für Innovation“

Kontaktadresse

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO
Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart
Telefon: +49 (0) 711/970-2184
Telefax: +49 (0) 711/970-2299
E-Mail: alexander.schletz@iao.fraunhofer.de
Web-Adressen: <http://www.iao.fraunhofer.de>
& <http://www.fitfuerinnovation.de>

Förderung

Die Strategische Partnerschaft „Fit für Innovation“ wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und dem ESF unter dem Förderkennzeichen 01XZ09011 gefördert. Das Projekt PräKoNet – Präventionskompetenz durch gezielte Vernetzung der Akteure wurde vom BMBF und dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union unter dem Förderkennzeichen 01FM07006 gefördert.

**Bibliografische Information
der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.
ISBN: 978-3-8396-0253-9

Layout/Gestaltungskonzept

Palmer Hargreaves GmbH, Köln

Druck und Weiterverarbeitung

IRB Mediendienstleistungen
Fraunhofer-Informationszentrum Raum und Bau IRB, Stuttgart

Verlag

Fraunhofer Verlag,
Fraunhofer-Informationszentrum Raum und Bau IRB
Postfach 800469, 70504 Stuttgart
Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart
Telefon: +49 (0) 711/970-2500
Telefax: +49 (0) 711/970-2508
E-Mail: verlag@fraunhofer.de
Web-Adresse: <http://verlag.fraunhofer.de>

Für den Druck der Broschüre wurde chlor- und säurefreies Papier verwendet.

Copyright Fraunhofer IAO, 2011. Alle Rechte vorbehalten.

Dieses Werk ist einschließlich aller seiner Teile urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die über die engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes hinausgeht, ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Speicherung in elektronischen Systemen. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen und Handelsnamen in dieser Broschüre berechtigt nicht zu der Annahme, dass solche Bezeichnungen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und deshalb von jedermann benutzt werden dürften. Soweit in diesem Werk direkt oder indirekt auf Gesetze, Vorschriften oder Richtlinien (z. B. DIN, VDI) Bezug genommen oder aus ihnen zitiert worden ist, kann der Verlag keine Gewähr für Richtigkeit, Vollständigkeit oder Aktualität übernehmen.

<http://www.fitfuerinnovation.de>
<http://www.iao.fraunhofer.de>

ISBN 978-3-8396-0253-9

