

MATTIAS RUCHHÖFT

Gesund durch Austausch: Wissenstransfer im Betrieblichen Gesundheitsmanagement

Beim Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) sind Austausch und Kommunikation gefragt. Den Organisatoren wird Kooperationsfähigkeit abverlangt, auch wenn dies zuvor nicht geübte Praxis in Unternehmen war. Isoliert vorhandene Wissensstände und Kompetenzen in spezialisierten Bereichen müssen vernetzt und breit zur Verfügung gestellt werden. Nicht zuletzt sind die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten auch mittels Interviews und in Gesprächen zu ermitteln.

Darum geht es in diesem Beitrag

- ▶ Verantwortlich für die Gesundheit in Betrieben sind Management, Führungskräfte, Betriebsärzte, Fachkräfte für Arbeitssicherheit und Betriebs- oder Personalrat.
- ▶ Die beteiligten Ebenen arbeiten beim BGM eng zusammen – auch mit den Beschäftigten, dazu ist der Aufbau neuer Strukturen erforderlich.
- ▶ Das BGM sollte auch Wissensmanagement und Personalentwicklung erfassen und verzahnen, damit wichtige Akteure und Ebenen einbezogen werden.

In den Gremien von Betriebs- und Personalräten treffen Professionen und Erfahrungen aus unterschiedlichen Arbeitsbereichen und mit verschiedenen Kompetenzen aufeinander. Schon allein hieraus ergeben sich viele Impulse und Ideen für den Aufbau und für erforderliche Maßnahmen zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM). Diese Kompetenzen der Gremien sind ein wichtiger Taktgeber für ein gutes BGM in den Unternehmen.

Zudem haben Betriebsräte umfassende Mitbestimmungsrechte im Bereich Arbeits- und Gesundheits-

schutz – vor allem nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG (s. auch Kasten).

Neben der rechtlichen Mitbestimmung bei den Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes sowie spezifischen Kompetenzen verfügen Interessenvertretungen in den Betrieben und Verwaltungen über weitere Stärken: Sie kennen in der Regel die Stimmung in der Belegschaft und haben oft detailliertes Wissen – aufgrund ihrer Gespräche und Begehungen – über den gesundheitlichen Zustand der Beschäftigten und Belastungen an Arbeitsplätzen. Gerade Betriebs- und Personalräte haben viel Erfahrung, um verhindern zu können, dass teure Fehlinvestitionen vermieden und benötigte Angebote im BGM bereitgestellt werden.

Kompetenzen der Interessenvertretung einbringen

Das gesunde und sichere Unternehmen oder die Behörde ist das Ziel aller Maßnahmen im BGM. Ein Nebeneffekt kann das Reduzieren von Fehlzeiten sein, vor allem aber geht es um Prävention, das Fördern eines gesunden Miteinanders, das möglichst alle Kolleginnen und Kollegen erfasst, deren Engagement, Motivation und Kreativität sind zu erhalten und zu stärken.

Die Verantwortung für die Umsetzung dieses Zieles liegt an unterschiedlichen Stellen. Die Abbildung 1 zeigt das notwendige Gefüge in gesunden Unternehmen. Gesundes Arbeiten wird neben der eigenen Verantwortung und Kompetenz für die Gesundheit durch entsprechende Strukturen ermöglicht, für die Führungskräfte und die am BGM Beteiligten sorgen.

Um die strukturellen Voraussetzungen zu schaffen, sind zunächst Ziele, Vorgaben und notwendige Elemente eines BGM zu erarbeiten. Nur wenn die Vorgaben und Ziele mit den Maßnahmen zur Förderung eines gesunden Unternehmens miteinander verzahnt werden und übereinstimmen, sind Erfolge auf dem Weg hin zum gesünderen Unternehmen zu erreichen.

Betriebs- und Personalräte sollten – wo nicht vorhanden – BGM-Verfahren initiieren, also Verantwortung übernehmen und Prozesse vorantreiben: Sie kennen sich bereits übergreifend mit der Materie aus, da sie

- ▶ zum einen die Arbeitssicherheit begleiten und prüfen
- ▶ im Arbeits- und Gesundheitsschutz mitbestimmen und gestalten
- ▶ in viele der technischen und organisatorischen Entwicklungen eingebunden sind

DER AUTOR

Mattias Ruchhöft



ist Berater, Trainer und Coach für Wissensmanagement, Führung, Organisationsentwicklung sowie Technologie für Betriebsräte bei der dtb Kassel. Er war u. a. Sicherheitsbeauftragter und Projektleiter Lernmedien für den Arbeitsschutz. Kontakt: mattias.ruchhoeft@inbeco.net, www.mattiasruchhoeft.de.

Mitbestimmung im Arbeitsschutz

- Der Betriebsrat muss überwachen, dass Vorschriften zugunsten der Arbeitnehmer/innen eingehalten werden (§ 80 Abs. 1 Nr. 1 und Nr. 9 BetrVG).
- Zentral ist § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG: Danach bestimmt der Betriebsrat bei der konkreten Ausgestaltung von Regelungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz, der Unfallverhütung und Ver-

meidung von Berufskrankheiten immer mit, wenn der Arbeitgeber einen Ermessens- oder Beurteilungsspielraum hat. Das ist beim BGM der Fall.

- Ähnliches gilt für Personalräte, auch hier gibt es Mitbestimmung bei den Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes in allen Personalvertretungsgesetzen des Bundes und der Länder.

Abb. 1: Das gesunde Unternehmen



- ▶ eventuell Erfahrung aus dem Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) und der Suchtprävention mitbringen
- ▶ die besonderen Bedürfnisse und Probleme der Kolleginnen und Kollegen kennen
- ▶ über Arbeitsanforderungen und Belastungen bei bestimmten Tätigkeiten im Bilde sind.

Kurz: Die Interessenvertretungen verfügen über ein gutes Gespür für die notwendigen Elemente eines guten BGM und die Bedarfe einer gezielten Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF).

Ziel ist das gesunde Unternehmen

Für die Akzeptanz der späteren Maßnahmen des BGM ist es eine Grundvoraussetzung, dass das BGM gelebt wird: dass es gute Vorbilder im Unternehmen gibt, die Angebote nutzen und ein positives Gesundheits- und Sicherheitsverhalten vorleben. Um diesen Ansatz zu fördern, gilt es, die die besten Beispiele und Erfahrungen zu verbreiten und für die Erreichung eines gesunden Unternehmens zu nutzen. Auch hier können Betriebs- und Personalräte auf bewährte Informationsmittel zurückgreifen, wie schwarze Bretter, Schwerpunktthemen auf Betriebsversammlungen oder entsprechende Bereiche im Intranet etc.

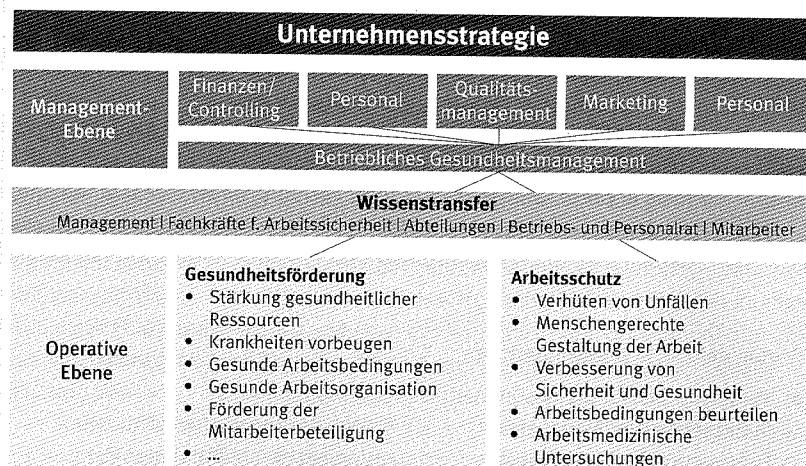
Sind Vorbilder für gesundes Arbeiten sichtbar und bekannt, ist ein funktionierendes Arbeitsschutzsystem etabliert, dann sind wichtige Voraussetzungen vorhanden, um ein BGM aufzubauen und ergänzende Angebote dafür zu entwickeln, die in den Arbeitsalltag von Unternehmen oder Behörde eingespeist und gelebt werden.

BGM – Anforderungen und Elemente

Die gezielte Weitergabe von innerbetrieblichen Erfahrungen sowie von externen und internen Ideen gehört

Abb. 2: Einbindung des Wissenstransfers in das betriebliche Gesundheitsmanagement

GUTE ARBEIT



Quelle: Deutsche Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement/eigene Darstellung

zum BGM. Durch einen institutionellen Wissenstransfer zwischen den beteiligten Akteuren (Etablieren eines BGM-Teams) werden erforderliche Kompetenzen für das BGM mobilisiert und sinnvolle Angebote gestaltet.

Der Arbeitsschutzausschuss, der dann öfter als vierteljährlich (gesetzlicher Mindestrahmen nach § 11 ASiG) tagen sollte, ein BGM-Arbeitskreis oder Team-BGM sind mögliche Gremien dafür. Allerdings gehört es dazu, Entscheidungsbefugnisse, Kompetenzen und ein Budget mit der Geschäftsleitung auszuhandeln, damit ein BGM-Team kein Papiertiger ist.

Zu den prägenden Säulen des BGM gehören diese Elemente und ihr vernetztes Zusammenspiel, wobei, die gesetzlich vorgeschriebenen Aufgaben immer vorhanden sein müssen, zusätzliche (freiwillige) Angebote je nach Branche und Bedarf hinzukommen können:

- ▶ Arbeits- und Gesundheitsschutz mit ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilungen (nach ArbSchG und ASiG)
- ▶ Arbeitssicherheit und Betriebsmedizin (mit regelmäßigen Unterweisungen, Begehungen, guter

arbeitsmedizinischer Vorsorge (ASiG, DGUV Vorschriften 1 und 2)

- ▶ BEM (nach § 84.2 SGB IX)
- ▶ optional Kooperationen mit Kliniken/Fachärzten, Reha-Beratung
- ▶ optional Verbesserung der Personalentwicklung und Weiterbildung
- ▶ optional Suchtberatung/-prävention, Sozialberatung
- ▶ optional Vereinbarungen zum Technischeinsatz/zu Umstrukturierungen
- ▶ optional Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- ▶ optional flexible, gesundheitsförderliche Arbeitszeitmodelle für Beschäftigte
- ▶ und der Aufbau einer betrieblichen Gesundheitsförderung (in Kooperation mit der Betriebskrankenkasse/den Krankenkassen): je nach Bedarf mit aktiven Pausen, Rückenentlastung und entsprechenden Übungen, Betriebssport, Ernährungsberatung mit passenden Angeboten in der Kantine etc.

Abbildung 2 (oben) stellt die Bereiche dar, aus denen Wissen und Kompetenzen in das BGM einfließen können. Beispielhaft werden einige Maßnahmen und Ansätze der operativen Ebene genannt.

Was gehört zum Arbeitsschutzsystem?

Pflicht und Kür: Die Voraussetzung für das Entwickeln eines BGM ist eine solide Arbeitsschutzorganisation. Denn das BGM ist das gemeinsame Dach aus Pflicht und Kür. Die Kür-Elemente setzen auf einem soliden Arbeits- und Gesundheitsschutz auf. Zum Schwerpunkt »Elemente einer guten Arbeitsschutzorganisation« erschienen zwei Hefte »Gute Arbeit.« (11 und 12/2013), die im Online Archiv

nachzulesen sind. Abonnenten der Zeitschrift können auf ältere Ausgaben ab Jahrgang 2012 kostenlos zugreifen. Sie müssen sich online registrieren lassen.

Weitere Informationen

www.gutearbeit-online.de, Leiste oben: Klick auf Registrierung, Abo-Nummer parat halten, s. auch Adressaufkleber auf dem Heft oder E-Mail an abodienste@bund-verlag.de, Tel. 069 795010-96.

Alle Beteiligten an einen Tisch bringen

Beschäftigte und andere Akteure in Betrieben und Dienststellen sind sowohl Träger als auch Empfänger des betrieblichen Wissens. Die Neuaufstellung der Organisation beim BGM basiert darauf, dass neben Management, Fachkräften für Arbeitssicherheit, Betriebsärzten, Interessenvertretung, BEM-Team usw. auch Beschäftigte aktiv eingebunden werden. Ein wichtiges Bindeglied dabei sind Betriebs- und Personalräte. Den Kolleginnen und Kollegen wird in aller Regel Vertrauen entgegengebracht und sie verfügen – wie eingangs geschildert – über relevantes Erfahrungswissen. Unternehmen und Behörden tun gut daran, auf dieses Wissen zurückzugreifen.

Elemente des Wissenstransfers

Damit das BGM funktionieren kann, sind Informationen zu ermitteln und Erfahrungs-/Anwendungswissen zu mobilisieren. Ein wichtiges Element des Wissenstransfers ist die Vorbereitung der unmittelbaren Organisatoren (ASA, Team-BGM, Ausschuss der Belegschaftsvertretung etc.) auf neue Rollen und Aufgaben – mit Qualifizierungen und Weiterbildung: Die Beteiligten müssen die BGM-Ziele gemeinsam verfolgen, Klarheit darüber ist wichtig, sie tauschen sich regelmäßig aus. Zudem sind Methoden der ergebnisorientierten Zusammenarbeit, die systematische Auswertung von Informationen und die Dokumentation von Ergebnissen (Protokolle, Papiere, andere Medien, Filme etc.) zu erlernen und/oder in Fahrplänen festzuhalten. Im Folgenden werden einige Methoden des Wissenstransfers aufgeführt. Paralleler Wissenstransfer:

- ▶ Strukturierte Interviews (Fragenkatalog) für ein gesundes Arbeiten im jeweiligen Arbeitsbereich/am Arbeitsplatz
- ▶ Erfolgsgeschichten erzählen: mit der vorbereiteten Fragen Erfolgserlebnisse, Niederlagen, lustige Ereignisse bei der Arbeit erheben
- ▶ Workshops oder Meetings in einer Abteilung/einem Fachbereich rund um das Thema »Umsetzung gesundheitsfördernder Rahmenbedingungen« – Brainstorming für gute Ideen anhand des Erfahrungswissens

- ▶ Anschließend in Pilot-Projekten Maßnahmen umsetzen und erproben, die Auswirkungen, Erfolge und Verbesserungen betriebsintern kommunizieren.

Nachfolgender Wissenstransfer

- ▶ Ideenprotokoll: Aufnahme von Vorschlägen und Ideen für das BGM, Auswertung, Prioritäten festlegen
- ▶ Kurze Videos von Maßnahmen, die erfolgreich umgesetzt wurden, sie im Intranet (Bereich Gesundheit) bereitstellen
- ▶ Voneinander lernen: Anleitungen zu Übungen und andere gesundheitsförderliche Maßnahmen.

Elemente des Wissenstransfers sind Bausteine. Sie tragen dazu bei, ein vollständiges Bild von den Tätigkeiten und Belastungen bei den betrieblichen Aufgaben zu erheben, Präventionserfolge zu vermitteln und zu dokumentieren. Die Bewertung der Arbeit und der Maßnahmen sind laufende Prozesse, die Vergleichbarkeit der Arbeitsbedingungen und die Vernetzung der Maßnahmen werden erleichtert.

Neben den direkten Mitbestimmungsrechten im Gesundheitsmanagement gibt es in anderen Mitbestimmungsbereichen Ansätze für die Interessensvertretung, den Gesundheitsgedanken voranzutreiben:

- ▶ Berufliche Bildung – Mitbestimmung beim Weiterbildungsprogramm und der Ausgestaltung
- ▶ Einführung neuer Technologien wie beispielsweise E-Learning-Angebote
- ▶ bessere ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze, der Pausenräume (bei anstehenden Modernisierungen/Investitionen im Zusammenhang mit der Gefährdungsbeurteilung).

Fazit

Wissenstransfer-Maßnahmen eröffnen Möglichkeiten für den Austausch und die Kooperation im Gesundheitsbereich. Es wird gezielt ermittelt, welche Instrumente wo sinnvoll eingesetzt werden können. Voraussetzung ist eine Bereitschaft zur Offenheit und Kooperation der Beteiligten.

Betriebs- und Personalräte können Impulsgeber für diese Kooperation sein, BGM-Prozesse initiieren, mögliche Elemente mit erarbeiten, verbindliche Strukturen anregen und den betrieblichen Wissenstransfers befördern – durch die Beteiligung der Beschäftigten.

Die Interessenvertretungen bringen ihr Wissen um die Anforderungen und Belastungen in den Arbeitsbereichen ein, begleiten Maßnahmen zur Prävention und zur Förderung der Gesundheit. Daneben behalten sie im Blick, dass Angebote breit kommuniziert werden, Akzeptanz finden und den richtigen (belasteten) Beschäftigten zugutekommen, damit der erwünschte Nutzen erzielt wird.

Das BGM ergänzt die Pflicht um die Kür: Die gesetzlichen Anforderungen im Arbeits- und Gesundheitsschutz werden – durch stärkere Vernetzung der BGM-Organisatoren – effizienter und qualitativ besser erfüllt. Hinzu kommen weitere Elemente, die zusätzliche Vorteile schaffen (etwa Sozialberatung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Reha-Beratung etc.) und ein gesünderes Unternehmen sowie ein besseres Betriebsklima fördern.

Die Lernprozesse durch Wissenstransfers ermöglichen laufende Verbesserungen hin zu einer guten Organisationsentwicklung. Die grundsätzliche Bereitschaft zur Weitergabe von Erfahrungen und Wissen sowie zur Kooperation wird verbessert. Die Motivation steigt, von besserer Gesundheit und Leistungsbereitschaft profitieren neben Beschäftigten die Unternehmen und Verwaltungen.

Literatur

- Probst, G; Raub, S.; Romhardt, K. (1997): Wissen managen, Wiesbaden.
- Uhle, T.; Treier, M. (2013): Betriebliches Gesundheitsmanagement. 2. überarb. Aufl., Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt – Mitarbeiter einbinden, Prozesse gestalten, Erfolge messen, Berlin/Heidelberg.