



Jürgen M. Jancik

Betriebliches Gesundheits- management

Produktivität fördern, Mitarbeiter
binden, Kosten senken



Jürgen M. Jancik

Betriebliches Gesundheitsmanagement

Jürgen M. Jancik

Betriebliches Gesundheitsmanagement

Produktivität fördern, Mitarbeiter binden,
Kosten senken



Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme
Ein Titeldatensatz für diese Publikation ist bei
Der Deutschen Bibliothek erhältlich

1. Auflage Juni 2002

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 2002

Lektorat: Jens Kreibaum

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen der Fachverlagsgruppe BertelsmannSpringer.
www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

ISBN-13: 978-3-409-12018-0 e-ISBN-13: 978-3-322-82413-4

DOI: 10.1007/978-3-322-82413-4

Vorwort

Die Kosten für Arbeit werden entscheidend durch das betriebliche Gesundheits- und Krankheitsgeschehen geprägt und können durch ein angepasstes Gesundheitsmanagement beeinflusst werden. Führungspersonen fehlt gelegentlich die ausreichende Kenntnis und Möglichkeit, um optimal im Rahmen eines Gesundheitsmanagements auf Krankheits- und Gesundheitsgeschehen in ihrem Verantwortungsbereich einzuwirken. Voraussetzung für ein erfolgreiches Gestalten des notwendigen Gesundheitsmanagements ist ein gezieltes, kenntnisreiches Analysieren, Planen und Handeln mit Blick auf diese Geschehen. Dieses Buch soll helfen, Ursachen und Wirkfaktoren in diesem Umfeld transparent zu machen.

Es sollen Möglichkeiten aufgezeigt werden, wie mit Blick auf das Gesundheits- und das Krankheitsgeschehen agiert werden kann, damit Unternehmensziele besser und leichter erreicht und Unternehmenswerte gesichert werden können. Ziele, Aspekte, Zusammenhänge, Argumentationsketten und Bausteine für ein betriebliches Gesundheitsmanagement sollen in diesem Buch so dargestellt werden, dass Führungspersonen einen Überblick über die Bandbreite der Möglichkeiten für ein angepasstes eigenes Gesundheitsmanagement in ihrem jeweiligen Verantwortungsbereich erhalten.

Für dieses Buch wurde viel gelesen, viel diskutiert, viel erfahren und vieles zusammengetragen, anschließend in neue Zusammenhänge gebracht und aufgeschrieben. Mein Dank gilt den vielen Gesprächspartnern, ohne deren Bereitschaft zum fruchtbaren Streit dieses Buch nicht zustande gekommen wäre. Meiner Familie danke ich für die Geduld und fördernde Zuwendung, mit der Sie nicht nur die Arbeit an diesem Buch ermöglicht hat. Frau Hanna Siercks danke ich für die kritische Begleitung bei dem Ordnen der Fragmente, so dass ein Buch entstehen konnte.

Meinem Lehrer, Herrn Prof. Dr. Roland Schauer, der mir schon während des Studiums mit sehr viel Geduld und Ruhe Mut zu eigenen Gedanken und Meinungen machte, widme ich dieses Buch anlässlich seiner Emeritierung.

Kiel, im April 2002

Jürgen M. Jancik

Wissend, dass die Arbeitswelt in ihrem Bild entscheidend auch von Frauen geprägt wird, werden zur besseren Lesbarkeit die männlichen Berufsbezeichnungen geschlechtsneutral verwandt.

Inhalt

Vorwort	5
Gesundheitsgeschehen, Krankheitsgeschehen, Gesundheitsmanagement	9
1. Gesundheitsmanagement: Wer, warum und mit welchem Ziel?	13
1.1 Gesundheitsmanagement ist gelebte Führungsverantwortung	16
1.2 Humankapital, Humanvermögen, Gesundheitsmanagement	25
2. Gesundheit Krankheit	29
2.1 Gesundheitsrisiken Krankheitsrisiken	34
2.2 Krankheitskosten	38
2.3 Arbeitsfähigkeit Arbeitsunfähigkeit	41
3. Krankheit und der Weg aus der Krankheit	47
3.1 Selbstheilungskraft, rationale und weniger rationale Behandlung	47
3.2 Behandlung und Behandler, Behandlungskosten, Budgetierung	50
3.3 Behandlungsangebote neben Budgetierung und Gesundheitssystem	51
4. Das Gesundheitssystem und die betrieblichen Kosten	55
4.1 Gesetzliche Krankenkassen, Gesundheitssystem	58
4.2 Gesetzliche Unfallversicherungen	61
4.3 Gesetzliche Rentenversicherung	64
4.4 Arbeitslosenversicherung	65
4.5 Der staatliche Arbeitsschutz	66
4.6 Verhütung arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren	70
4.7 Haftung für Unternehmen und Führungspersonen	71
5. Gesundheitsförderung, Gesundheitsgefährdung	75
5.1 Erleben von Sinnhaftigkeit	76
5.2 Transparenz im Beziehungsgeflecht	81
5.3 Führungsverhalten	82
5.4 Arbeitsorganisation	87
5.5 Leistungsbeurteilung und Entgeltregelungen	89
5.6 Grundbedürfnisse	90
5.7 Freizeitverhalten	93
6. Prävention	95
6.1. Arbeitsbedingte Erkrankungen, Arbeitsunfälle	96
6.2 Schicksalhafte Erkrankungen	98
6.3 Verhaltensbedingte Erkrankungen	100

7. Gestaltung der Erwerbsbiografie	103
7.1 Berufliche Barrieren und Erwerbstätigkeit	104
7.2 Älter Werden, Alt Werden	107
7.3 Demografischer Wandel	111
7.4 Erwerbsfähigkeit, Beschäftigungsfähigkeit	113
8. Systematisches Gesundheitsmanagement	117
8.1 Gesundheitsbericht	118
8.2 Gesundheitszirkel, moderierter Erfahrungsaustausch	120
8.3 Strukturen	122
8.4 Prozesse	124
8.5 Zielvereinbarungen zum Gesundheitsmanagement	126
9. Sensoren für das Gesundheitsmanagement	129
9.1 Wahrnehmung im Beziehungsgeflecht	130
9.2 Soziodemografie Organisationsdemografie	131
9.3 Anwesenheitsrate Fehlzeitenquote	135
9.4 Krankheitsgeschehen	138
9.5 Gesundheitsgeschehen	139
9.6 Generatives Verhalten	140
9.7 Fluktuation, Betriebszugehörigkeit	141
9.8 Kompetenzerweiterung und Weiterbildung	144
9.9 Berufliche Barrieren	144
9.10 Ausscheiden aus dem Arbeitsprozess	146
9.11 Befragungen Beurteilungen	147
9.12 Betriebliche Krankheitskosten	148
10. Die Akteure im Gesundheitsmanagement	151
10.1 Die Erwerbspersonen	152
10.2 Die Führungspersonen	154
10.3 Inhaber, Anteilseigner, Investoren	157
10.4 Das Personalwesen	159
10.5 Arbeitsmediziner - Betriebsärzte und Werksärzte	161
10.6 Fachkräfte für Arbeitssicherheit	165
10.7 Die Mitarbeitervertretung	166
10.8 Aufsichtsinstitionen - Aufsichtspersonen	167
11. Gesundheitsmanagement: Traum oder machbare Wirklichkeit?	169
Literaturverzeichnis	173
Stichwortverzeichnis	175
Der Autor	177

Gesundheitsgeschehen, Krankheitsgeschehen, Gesundheitsmanagement

Erwerbsarbeit ist berufliche Tätigkeit, die zur Absicherung von Lebensunterhalt sowie Lebensstandard notwendig ist und mehr oder weniger verausgabt. Am Arbeitsmarkt und in Betrieben wird einerseits Arbeitslohn gegen Arbeitsleistung und Arbeitszeit sowie andererseits Sicherheit und Perspektive gegen Loyalität gehandelt. Nicht immer entspricht in diesem Markt, wie auf anderen Märkten auch, der Wert dem Gegenwert und das Angebot der Nachfrage; Gesundheit und Leistungsfähigkeit oder Krankheit und Behinderung ermöglichen oder stören in diesem Markt das ausgewogene Gleichgewicht von Wert und Gegenwert sowie von Angebot und Nachfrage.

Für die Mitarbeiter macht die Tätigkeit in einem Betrieb nur so lange Sinn, wie ihr Lebensunterhalt und Lebensstandard durch das erzielte Erwerbseinkommen abgesichert ist und so lange das Erwerbseinkommen gegenüber der persönlichen Verausgabung angemessen erscheint. Für die Betriebe macht die Beschäftigung eines Mitarbeiters nur so lange Sinn, wie diese Beschäftigung einen ökonomischen Zweck erfüllt und die Kosten, die ein Mitarbeiter verursacht, geringer oder höchstens gleich groß sind wie der Nutzen, den dieser Mitarbeiter für den Betrieb hat.

Bei der beruflichen Tätigkeit liegt die erreichte Leistung nicht immer im Optimum und die Leistung entspricht nicht immer der persönlichen Verausgabung. Beide Seiten, sowohl die Mitarbeiter als auch die Betriebe, tragen anteilig das Risiko, das mit Veränderungen der Arbeitsleistung durch Krankheit und Behinderung entsteht. Gesundheit und gesundes Wohlbefinden sind dabei sowohl Voraussetzung als auch Folge einer beruflichen Tätigkeit, die im Laufe eines Arbeitslebens bei einer angemessenen Verausgabung immer eine optimale Leistung ergibt und den Erwerbspersonen den gewünschten Lebensstandard ermöglicht.

Krankheiten und auch Beeinträchtigungen des gesunden Wohlbefindens stören oder verhindern die regelmäßige leistungsorientierte berufliche Tätigkeit. Daneben ist eine optimale Leistung nur dann zu erwarten, wenn passend zur individuellen Leistungsfähigkeit bei einer lebensbejahenden Grundhaltung auch der notwendige Leistungswille gegeben ist. Krankheit oder Gesundheit sowie Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft, sowohl die der Mitarbeiter als auch die der Führungspersonen, sind mitentscheidend, ob Unternehmen oder Organisationen morbide und moribund oder vital und dynamisch sind.

Sowohl Gesundheit als auch Krankheit sind wichtige Größen für das Führen von Unternehmen und Organisationen. Gesundheit und Krankheit sind in Betrieben keine statischen Größen, sondern entwickeln sich dynamisch, sowohl in einem Gesundheitsgeschehen als auch in einem Krankheitsgeschehen. Diese beiden Geschehen sind vernetzt, verändern sich ständig und sind beeinflussbar. Das Beobachten beider

Geschehen und das gezielte sowie das ungezielte Einwirken auf beide Geschehen ist Gesundheitsmanagement.

Im Gesundheitsgeschehen sind u. a. Kompetenz, Produktivität, Kundenorientierung, Kreativität, Innovationsfähigkeit, Flexibilität, Kommunikationsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und die Bindung an das Unternehmen bei den Mitarbeiter erkennbar und beeinflussbar. Das Gesundheitsgeschehen mit seinen verschiedenen Bestandteilen bildet die gesunden Anteile einer Organisation und ist Basis für die Bestandssicherung und die positive Entwicklung von Unternehmen, Betrieben und Organisationen. Die gesunden Anteile sind qualitativ und teilweise auch quantitativ fassbar.

Im Krankheitsgeschehen sind u. a. Krankheit, Produktivitätsverlust, Kompetenzverlust, Konflikte und Arbeitsunfähigkeit bei den Mitarbeitern erkennbar und beeinflussbar. Das Krankheitsgeschehen mit seinen verschiedenen Bestandteilen bildet die kranken Anteile einer Organisation; mit zunehmender Ausprägung der kranken Anteile wird die Vitalität und die Zukunftsfähigkeit von Betrieben gefährdet und die wirtschaftliche Entwicklung wird in eine negative Richtung gedrängt.

Die Ausgestaltung von Gesundheits- und Krankheitsgeschehen und das Verhältnis der beiden Geschehen zueinander ist ausschlaggebend für die Möglichkeit, Unternehmensziele zu erreichen oder Bestandssicherung zu betreiben. Unternehmensziele und Unternehmenswerte sollen in beiden Geschehen durch geeignetes Agieren gesichert und gefördert werden. Kompetenz, Produktivität, Kundenorientierung, Kreativität, Innovation, Flexibilität, Kommunikation, Mitarbeiterbindung und Leistungsbereitschaft sollen im Gesundheitsgeschehen gesteigert und erhalten werden; Krankheit, Produktivitätsverlust, Kompetenzverlust, Konflikte und Arbeitsunfähigkeit sollen im Krankheitsgeschehen zurückgedrängt werden. Das Agieren für die Veränderungen im Krankheitsgeschehen soll auch zu Veränderungen im Gesundheitsgeschehen führen, hin zu einem Mehr an Produktivität, hin zu einem besseren Ergebnis, hin zu Bestands- und Zukunftssicherung. Nur der gleichzeitige und zusammenfassende Umgang mit beiden Geschehen kann zu einem erfolgversprechenden betrieblichen Gesundheitsmanagement führen.

Die Bewertung von Gesundheit und Krankheit unterliegt einem ständigen Wandel und ist immer individuell; auch die Wahrnehmung für beides verändert sich ständig entsprechend dem gesellschaftlichen Wandel und dem regelmäßigen Fortschritt in der Medizin. Betriebliches Gesundheitsmanagement ist deswegen dem gleichen dynamischen Wandel unterworfen wie alle anderen gesellschaftlichen und betrieblichen Prozesse und Strukturen. Auch Menschen, Betriebe, Märkte, Umfeldler und Beziehungsgeflechte ändern sich ständig. In jedem Unternehmen, in jedem Betrieb und in jeder Organisation wird der Umgang mit Gesundheit und Krankheit, mit dem Gesundheitsgeschehen und dem Krankheitsgeschehen deswegen immer wieder neu und immer anders erfolgen müssen.

Genau so, wie eine gute Küche in der jeweiligen Region zu Hause ist und die Angebote entsprechend der jeweiligen Jahreszeit nutzt, so muss Gesundheitsmanagement immer an den jeweiligen Gegebenheiten orientiert erfolgen. Beim Kochen gibt es Grundrezepte, die entsprechend den Gegebenheiten angepasst oder abgewandelt werden. Ein guter Koch nutzt seine eigene Kreativität und die Grundrezepte, damit Essen immer zu einem guten Erlebnis wird. Mahlzeiten aus Konserven mit stets dem gleichen Inhalt erzeugen mit der Zeit Widerwillen und Übelkeit. Dies Buch ist kein „Kochbuch“ mit fertigen Rezepten, sondern soll neben Grundrezepten überwiegend Anregungen und Ideen für die eigene Menugestaltung bieten.

Als Arbeitsmittel für das Gesundheitsmanagement gibt es „Grundrezepte“, die angepasst zum Ziel führen. Auch das gemeinsame Wirken von Mitarbeitern und Führungspersonen muss im betrieblichen Umfeld täglich neu gestaltet werden, wenn Arbeit immer wieder zu einem guten Erlebnis mit einem gutem Ergebnis werden soll. Die *Erlebnisqualität* von Arbeit steht in allen Ebenen in einem direkten Bezug zu deren *Ergebnisqualität*.

1. Gesundheitsmanagement: Wer, warum und mit welchem Ziel?

Unternehmen und Organisationen werden von Führungspersonen geleitet. Führungspersonen übernehmen und tragen die unternehmerische Verantwortung sowohl für das aktuelle wirtschaftliche Ergebnis als auch für den dauerhaften Erfolg und dauerhafter Erfolg ist nur bei regelmäßiger Steigerung der Wirtschaftlichkeit möglich. Die Steigerung der Wirtschaftlichkeit in einem Betrieb ist immer ein Optimierungsprozess, sowohl zum Senken der Kosten als auch zur Verminderung der persönlichen Verausgabungen, die bei Mitarbeitern und Führungspersonen zum Erreichen der Unternehmensziele notwendig sind. Gesundheitsmanagement ist ein Teil dieses ständigen Optimierungsprozesses zur Maximierung der beruflichen Leistung bei einer Minimierung der individuellen Verausgabung.

Führungspersonen führen Unternehmen und führen in den Unternehmen, sie führen Menschen. Sie haben damit Verantwortung für diese Menschen und auch für deren gesundheitliches Wohlergehen. Die Übernahme dieser Verantwortung für das gesundheitliche Wohlergehen der Mitarbeiter ist in diesem Zusammenhang nicht nur eine ethische Verpflichtung, sondern sie ist auch Zukunftssicherung für die Betriebe. Ein bewusstes betriebliches Gesundheitsmanagement hilft, die Verantwortung für die Zukunftssicherung von Unternehmen zu tragen.

Die Höhe der Produktivität von Belegschaften und von einzelnen Mitarbeitern ist ein kritischer Faktor für den dauerhaften Erfolg von Organisationen, unabhängig davon, ob sie gewinnorientiert oder nicht gewinnorientiert, z. B. als staatliche Organisationen, tätig sind. Technische und organisatorische Möglichkeiten, um Arbeit effizienter zu machen, erscheinen in weiten Bereichen ausgereizt und der Leistungsgrad der Mitarbeiter wird zum entscheidenden Faktor für die Produktivität. Die technischen Möglichkeiten sind für die Wettbewerber am Markt in weiten Bereichen vergleichbar; die Unterschiede im erreichbaren Ergebnis liegen in den unterschiedlichen Kompetenzen und Möglichkeiten von Führungspersonen und Mitarbeitern, sowie in dem unterschiedlichen Wollen, mit dem diese ihre Kompetenzen in die Unternehmen einbringen. Das Mehr an Leistungsfähigkeit, das Mehr an Leistungsbereitschaft, das Mehr an Kundenorientierung, das Mehr an Innovation, das Mehr an Vitalität und das Mehr an Gesundheit unterscheidet die erfolgreichen von den weniger erfolgreichen Unternehmen.

Persönliches und auch betriebliches Gesundheitsmanagement sind zu Erhalt und Förderung von Gesundheit, Wohlbefinden, Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft und damit von einer anhaltend hohen Produktivität notwendig. Im privaten Bereich ist das persönliche Gesundheitsmanagement Teil der Lebensführung, des Selbstmanagements. Im Arbeitsleben umfasst das betriebliche Gesundheitsmanagement alle Aktivitäten und Entscheidungen von Führungspersonen, die Auswirkungen auf die physische und mentale Leistungsfähigkeit und auf die Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern und Belegschaften

haben. Alle diese Bereiche stehen in ständiger Wechselwirkung und können deswegen nur im Zusammenhang betrachtet und bewertet werden.

Zur langfristigen Absicherung von Unternehmenszielen und Unternehmenswerten ist über alle Ebenen und Facetten eines Unternehmens hinweg ein gezieltes und systematisches Gesundheitsmanagement notwendig; Gesundheit, Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter müssen gesichert und gefördert werden. Durch die dann erkennbaren betrieblichen Aktivitäten können die Mitarbeiter auch zu einem bewussten Umgang mit ihrer eigenen Gesundheit, zu einem bewussten persönlichen Gesundheitsmanagement, geführt werden. Ohne bewusste Zuwendung zu Gesundheit, Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft einer Belegschaft sind Investitionen in das Humankapital von Unternehmen auf Sand gebaut und von unsicherem Nutzen.

Langfristiger Unternehmenserfolg wird nur dann möglich, wenn die Mitarbeiter ihre Ressourcen optimal nutzen können und auch wollen. Entscheidend für die erreichte Leistung ist das Wollen; auch unter suboptimalen Bedingungen können leistungsbereite Mitarbeiter eine optimale Leistung erbringen; nicht oder mäßig leistungsbereite Mitarbeiter werden unter suboptimalen Bedingungen dagegen nur suboptimale Leistungen zeigen. Der entscheidende Anteil an der Leistungsbereitschaft, das Leistung-Bringen-Wollen, bleibt nur dann längerfristig erhalten, wenn neben angepassten Arbeitsbedingungen bei den Mitarbeitern auch gleichzeitig ein gesundes Wohlbefinden vorhanden ist. Zwingen, Treiben, Drängen, Beeinflussen und Manipulieren durch Vorgesetzte kann als Ersatz für ein mit Leistungsbereitschaft gepaartes Selbstmanagement der Mitarbeiter nur kurzfristig und dann auch nicht verlässlich leistungserhaltend oder leistungssteigernd wirken; derartigen Massnahmen folgt auch regelmäßig eine Demotivation mit zumindest teilweiser Leistungsverweigerung.

Die Kompetenz, die Leistungsfähigkeit und die Leistungsbereitschaft sowohl der einzelnen Mitarbeiter als auch einer gesamten Belegschaft sind ein entscheidender Wettbewerbsfaktor; nicht nur die Qualität der Personen an der Spitze, sondern die Qualität aller Mitarbeiter bestimmt die Position im Wettbewerb. Bei dem Eintritt in ein Unternehmen kann die Qualität eines Mitarbeiters bestimmt werden; diese ist aber nicht statisch, sondern entwickelt sich ab diesem Zeitpunkt weiter. Die Richtung und die Zielstrebigkeit dieser Entwicklung soll eine Steigerung der bei Eintritt vorhandenen Qualitäten ermöglichen und auch zu neuen Qualitäten führen und ist Teil der betriebliche Personalentwicklung. Diese kann nur dann erfolgreich betrieben werden, wenn die Mitarbeiter auch bereit sind, sich „entwickeln“ zu lassen; dies ist regelmäßig nur bei einer positiver Grundgestimmtheit und bei gesundem Wohlbefinden zu erwarten.

Erhalt und Steigerung der Kompetenz sowie Mitarbeiterbindung erfordert die Investition von nicht unerheblichen Finanzmitteln in das Humankapital von Unternehmen und Organisationen. Diesem Aufwand für Ausbildung und Weiterbildung muss eine bestmögliche Nutzung der neu geschaffenen Kompetenzen folgen, damit Unternehmensziele erreicht und Unternehmenswerte gesteigert werden können. Nur wenn die Kompetenzen der Mitarbeiter, gepaart mit Leistungswillen, dauerhaft und regelmäßig

zum Einsatz kommen, ist eine optimale Leistung möglich. Der Nutzen der hier eingesetzten Mittel kann durch ein bewusstes und gezieltes Gesundheitsmanagement erhöht werden. Ohne bewusstes und gezieltes Gesundheitsmanagement erscheint die dauerhafte Sicherung von Humankapital, Unternehmenswerten und Unternehmenszielen nicht möglich; Bindungsmanagement ohne gleichzeitiges Gesundheitsmanagement muss frustriert bleiben. Führungsstrategien, welche die Gesundheit und das gesunde Wohlbefinden der Mitarbeiter vernachlässigen, können nur kurzfristig erfolgreich sein; wenn eine Belegschaft erlebt, dass ihre gesundheitlichen Interessen vernachlässigt werden, sinkt die Leistungsbereitschaft und die Belegschaft fällt bei Gelegenheit auseinander.

In der Vergangenheit und auch gegenwärtig gab und gibt es langfristig erfolgreiche Unternehmen mit wirksamen gesundheitsfördernden und krankheitsvorbeugenden Elementen in den Managementsystemen. Diese waren aber zumeist von der Führungsstrategie, von dem Führungsstil und von der Grundhaltung einzelner Führungspersonen abhängig; die gesundheitsfördernden Elemente waren personenabhängig und nur selten in anderen Umfeldern reproduzierbar. Gelegentlich wurden in diesen Unternehmen nach dem Ausscheiden der Initiatoren diese wirksamen Ansätze tradiert, häufig aber ohne dass die Ursachen für die Wirksamkeit gesucht oder gefunden wurden. In diesen Systemen war der Mitteleinsatz zur Gesundheitsförderung und zur Krankheitsvorbeugung dann eher zufällig und ungerichtet und gelegentlich auch unangemessen hoch. Mittlerweile gibt es aber ausreichend Ansätze, um die Wirksamkeit gesundheitsfördernder, krankheitsvorbeugender und Heilung unterstützender Aktivitäten beurteilen zu können; ein wirksames Gesundheitsmanagement kann gezielt in betriebliche Strukturen und Prozesse eingefügt werden. Gesundheitsmanagement kann auf der Basis rationaler Entscheidungen betrieben werden.

Gesundheitsmanagement ist gezieltes und bewusstes Einarbeiten gesundheitsfördernder, krankheitsvorbeugender und Heilung unterstützender Strategien, Strukturen und Prozesse in das allgemeine Management, in die Führungsstrategie und in den Führungsstil. Dies ist eine Grundvoraussetzung für einen dauerhaften unternehmerischen Erfolg. Wirtschaftlich gesunde Unternehmen sind schwer denkbar ohne loyale Mitarbeiter, die regelmäßig ein gesundes Wohlbefinden ausstrahlen und vermitteln.

Unterschiedliche gesundheitsfördernde und präventive Strategien, Strukturen und Prozesse können in den unterschiedlichen Unternehmen und Organisationen, angepasst an die jeweiligen Umfeldler, zum Tragen kommen; auch eine Unterstützung von Heilung ist möglich. Entscheidend für die Wirksamkeit aller dieser Aktivitäten sind die erkennbaren und glaubhaften Beweggründe der Führungspersonen, ein betriebliches Umfeld schaffen zu wollen, in dem die Mitarbeiter ihre Fähigkeiten umfassend einbringen können und auch wollen. Voraussetzung für anhaltenden Unternehmenserfolg ist die Gesundheit der Mitarbeiter und deren Freude an der Arbeit als gelebtes Unternehmensziel.

Qualitätsmanagementsysteme dienen der Absicherung eines dauerhaften Erfolges am Markt mit Produkten, die den Forderungen der Kunden entsprechen. Der Erfolg derartiger Systeme korreliert weniger zu deren Papierform bzw. zu dem ausgefeilten Umfang des

kodifizierten Systems, sondern eher zu dem motiviert gelebten und ständig weiter entwickelten kundenorientierten Handeln. Gesundheitsmanagement dient der Absicherung von Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft innerhalb einer Belegschaft, damit zugewandtes, zukunftsorientiertes, innovatives und kundenorientiertes Handeln dauerhaft möglich wird. Ein Qualitätsmanagement ohne gleichzeitiges Gesundheitsmanagement vernachlässigt die Basis, auf der ein anhaltender Erfolg eines Unternehmens oder einer Organisation erst möglich wird. Entsprechende Hinweise finden sich auch bei den „Business Excellence Modellen“ zu einem umfassenden Qualitätsmanagement.

Managementsysteme als Sammlung von Grundsätzen, Leitsätzen, Leitlinien, Leitbildern oder Anweisungen können auf vielfältige Art in die Führungsstrukturen von Unternehmen oder Organisationen eingebaut sein und mehr oder weniger gelebt werden. Qualität, Umwelt, Personal, Sicherheit und weitere Bereiche können abgegrenzt und in speziellen Managementsystemen dargestellt werden. Gesundheitsmanagement kann aber nur umfassend und integriert betrieben werden: Gesundheitsmanagement betrifft im Betrieb den Umgang von Menschen mit Menschen an jedem Ort, zu jeder Zeit und bei allen Gelegenheiten.

Gesundheitsmanagement kann nicht angeordnet oder eingeführt werden; Gesundheitsmanagement folgt keinen verkündeten Leitsätzen. Gesundheitsmanagement kann nur als impliziter Teil von Führungsstrategie und Führungsverhalten wirksam werden; Gesundheitsmanagement kann von Führungspersonen in einen Betrieb nur hineingelebt werden.

1.1 Gesundheitsmanagement ist gelebte Führungsverantwortung

Das betriebliche Gesundheitsmanagement erfolgt in einem Umfeld, in dem Menschen mit Menschen umgehen; nicht die Betriebe, Organisationen und Institutionen handeln und werden von den Mitarbeitern erlebt, sondern das soziale Umfeld und die Führungspersonen, die dort tätig sind und die Verantwortung tragen. Gesundheitsfördernd oder gesundheitsgefährdend und gelegentlich auch krankheitsauslösend sind nicht die Betriebe, Organisationen und Institutionen, sondern die Menschen, die in diesen und für diese arbeiten, entscheiden und handeln oder nicht handeln. Juristische Konstrukte täuschen, wenn sie suggerieren, dass die juristischen und nicht die natürlichen Personen handeln und Verantwortung tragen; durch diese Konstrukte wird nur die Haftung geregelt und es werden zum Teil die möglichen rechtlichen Folgen für die eigentlich verantwortlichen Führungspersonen relativiert bzw. ausgeschlossen. Verantwortung für Menschen und für deren Gesundheit kann nur von Menschen wahrgenommen werden! Das regelmäßige Einbeziehen der Verantwortung für die Gesundheit der Mitarbeiter in das unternehmerische Handeln ist gelebte Führungsverantwortung, ist Gesundheitsmanagement.

Das betriebliche Gesundheitsmanagement erfolgt in einem Umfeld, in dem vertraglich zwischen den Betrieben und den Erwerbspersonen gegenseitig auf Zeit Treuepflichten vereinbart werden. Die Mitarbeiter verpflichten sich für einen vereinbarten Zeitraum zur Arbeitsleistung entsprechend den betrieblichen Erfordernissen sowie zur Loyalität; dieser Zeitraum kann vertraglich begrenzt oder mit definierten gegenseitigen Kündigungsfristen versehen sein. Die Mitarbeiter verpflichten sich, die Interessen des jeweiligen Betriebes auch gegenüber Dritten zu wahren. Die Betrieben und damit auch die Führungspersonen, verpflichten sich, dass geschuldete Erwerbseinkommen regelmäßig zu zahlen, den Bestand des Arbeitsverhältnisses zu ermöglichen und arbeitsbedingte Gesundheitschäden von dem Mitarbeiter abzuwenden. Gesundheitsmanagement wird erst dann möglich, wenn Führungspersonen akzeptieren, dass die Treuepflichten der Mitarbeiter nur dann vollständig zum Tragen kommen, wenn die Betriebe und damit auch die Führungspersonen, auch ihren Treueverpflichtungen gegenüber den Mitarbeitern genügen.

*Das betriebliche Gesundheitsmanagement erfolgt in einem Umfeld, in dem Arbeitsaufgaben in unterschiedlicher Form an Mitarbeiter übergeben und von diesen gegen Entgelt erledigt werden. Die mit der Übertragung und Ausführung von *Arbeitsaufgaben* verbundenen gesundheitlichen und sozialen Risiken führen bei den Erwerbspersonen zu unterschiedlichsten gesundheitlichen und sozialen Folgen. Die Erledigung auch gleicher Arbeitsaufgaben führt bei Mitarbeitern zu unterschiedlicher Verausgabung. Gesundheitsmanagement wird erst dann möglich, wenn Führungspersonen akzeptieren, dass Personalverantwortung nicht nur Verantwortung für den zielgerichteten und wirksamen Personaleinsatz ist, sondern auch eine Verantwortung für die individuellen Folgen der übertragenen Arbeitsaufgaben einschließt.*

*Das betriebliche Gesundheitsmanagement erfolgt in einem Umfeld, in dem betriebswirtschaftlich rationales Denken und nicht immer vollständig rationales Verhalten nebeneinander stehen und aufeinandertreffen. Das Verhalten von Mitarbeitern ist für Führungspersonen häufig ebenso überraschend, wie Mitarbeiter von den Entscheidungen der Führungspersonen überrascht werden. Auf beiden Seiten steht rationales neben weniger rationalem Handeln. Gesundheitsmanagement wird erst dann möglich, wenn Führungspersonen, Mitarbeiter und Kollegen sich gegenseitig als Menschen in ihrer vollen *Subjektivität* erkennen und akzeptieren.*

*Das betriebliche Gesundheitsmanagement erfolgt in einem Umfeld, in dem die unterschiedlichen Interessen von Gesellschaft, Gruppen, Organisationen, Betrieben und Menschen aufeinander treffen und nur selten spontan zur Deckung kommen. Menschen gehören zu unterschiedlichen Gruppierungen und zu unterschiedlichen sozialen Schichten; sie vertreten deren und ihre eigenen Interessen. Dies führt zu Konflikten, in denen rationale und weniger rationale Argumentationen nebeneinander stehen und aufeinander treffen. *Konflikte* können kränken; langanhaltende oder ungelöste Konflikte sind gesundheitsgefährdend oder auch krankheitsauslösend. Führungspersonen tragen Verantwortung für die Effizienz und die Effektivität bei dem Personaleinsatz und damit im betrieblichen Umfeld auch für den Umgang mit Konflikten. Der Umgang mit*