



Handlungshilfe
„Gesundheitskompetenz und
gesundheitsförderliche
Arbeitsgestaltung“
für Fach- und Führungskräfte

Doris Holzträger

Gefördert durch:

Diese Publikation entstand im Rahmen des Projekts „Gesundheitskompetenz stärken (GeKo)“. Das Projekt GeKo wurde im Rahmen des Programms „weiter bilden“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds unter dem Kennzeichen IIB1-006-BY-118 gefördert. Die inhaltliche Verantwortung liegt bei der Autorin.

Impressum

© 2014 ffw GmbH

Bildquellen:

Titelbild © Industrieblick – Fotalia.com

Graphik © ffw GmbH – GeKo

Druck

CopyX-treme, Nürnberg

Vorwort

Die vorliegende Handlungshilfe befasst sich mit erforderlichen Gesundheitskompetenzen für Fach- und Führungskräfte zur Umsetzung einer nachhaltigen und wirksamen gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung auf der Basis tätigkeitsbezogener Anforderungen. Sie richtet sich an Fach- und Führungskräfte mit Querschnittsfunktionen (Geschäftsführung, Betriebsrat, Personalwesen und Ausbildung im gewerblich-technischen Bereich) und mit speziellen Fachfunktionen (Entwicklung und Konstruktion, Fertigungsplanung/Arbeitsvorbereitung, Form- und Kernherstellung, Instandhaltung, Qualitätssicherung) in der Gießereibranche.

Warum sollen Fach- und Führungskräfte in der Gießereibranche diese Handlungshilfe nutzen? Durch ihre fachbezogene Tätigkeit und den damit verbundenen Entscheidungen haben sie direkt oder indirekt Einfluss auf die psychische Belastungs- und Gesundheitssituation der Beschäftigten in Gießereien. Damit sind sie zentrale Akteure bei der Umsetzung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen im Rahmen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM). Hierzu bedarf es allgemeiner und fachbezogener Gesundheitskompetenzen, die im Rahmen dieser Handlungshilfe aufgearbeitet und beschrieben werden.

Ausgangspunkt der Handlungshilfe ist die Herausforderung für Gießereibetriebe gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung im Rahmen eines ganzheitlichen BGM, mit dem Ziel die Arbeits- und Leistungsfähigkeit der zunehmend älter werdenden Belegschaften zu erhalten und zu fördern, umzusetzen (Kapitel 1). Zum Aufbau eines BGM ist die aktive Mitgestaltung von Fach- und Führungskräften mit Querschnittsfunktionen und mit speziellen Fachfunktionen erforderlich (Kapitel 2).

Auf der Grundlage von Interviewergebnissen und Workshops zur Praxis der Gesundheitskompetenz und gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung von Fach- und Führungskräften im Rahmen des Projekts „Gesundheitskompetenz stärken (GeKo)“ in Gießereien (Kapitel 3) werden anhand eines spezifischen BGM-Modells tätigkeitsbezogene Gesundheitskompetenzen in 6 Handlungsfeldern identifiziert und erläutert (Kapitel 4). Darauf aufbauend werden für Fach- und Führungskräfte in Gießereien erforderliche Gesundheitskompetenzen auf der Basis ihrer tätigkeitsbezogenen Anforderungen beschrieben (Kapitel 5).

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	IV
1. Gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung als Herausforderung für Gießereibetriebe	1
2. Tätigkeit von Fach- und Führungskräften als Einflussgröße gesundheitsförderlicher Arbeitsgestaltung	2
2.1 Führungskräfte mit Querschnittsfunktionen.....	3
2.2 Führungskräfte mit speziellen Fachfunktionen.....	4
3. Experteninterviews und Workshops zur Praxis der Gesundheitskompetenz und gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung in Gießereien.....	7
3.1 Methodisches Vorgehen	7
3.2 Zur Auswahl der Fallbeispiele	9
3.3 Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen auf Basis tätigkeitsbezogener Anforderungen	10
3.3.1 Physikalisch-technische Arbeitsbedingungen	11
3.3.2 Psychosoziale Arbeitsbedingungen	12
3.4 Einschätzungen von überbetrieblichen Experten in der Gießereibranche zur Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen.....	16
4. Arbeitsbedingungen gesundheitsförderlich gestalten	17
4.1 Umfassendes BGM-Verständnis.....	18
4.2 Das Modell BGM ^{Excellence}	19

4.3 Tätigkeitsbezogene Handlungskompetenz von Fach- und Führungskräften zur gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung	21
4.3.1 Handlungsfeld 1: Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung	23
4.3.2 Handlungsfeld 2: Arbeitsaufgabe	24
4.3.3 Handlungsfeld 3: Arbeitsorganisation	24
4.3.4 Handlungsfeld 4: Arbeitszeit und Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben	25
4.3.5 Handlungsfeld 5: Führung	26
4.3.6 Handlungsfeld 6: Team und Mitsprache	26
5. Kompetenzatlas für gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung für Fach- und Führungskräfte in Gießereien	27
5.1 Erforderliche Gesundheitskompetenzen für Fach- und Führungskräfte mit Querschnittsfunktionen	28
5.1.1 Geschäftsführung	28
5.1.2 Betriebsrat	30
5.1.3 Personalwesen	31
5.1.4 Ausbildung im gewerblich-technischen Bereich	33
5.2 Erforderliche Gesundheitskompetenzen für Fach- und Führungskräfte mit speziellen Fachfunktionen	36
5.2.1 Entwicklung und Konstruktion	37
5.2.2 Fertigungsplanung/Arbeitsvorbereitung	38
5.2.3 Form- und Kernherstellung	38
5.2.4 Instandhaltung	40
5.2.5 Qualitätssicherung	41
Literaturverzeichnis	43
Anhang	47

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Beispiel für die Aufbauorganisation eines Unternehmens	3
Abbildung 2: Unser Modell zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) BGM ^{Excellence}	19
Abbildung 3: Handlungsfelder gesundheitsförderlicher Arbeitsgestaltung.....	21
Abbildung 4: Erforderliche Gesundheitskompetenzen für Fach- und Führungskräfte in Gießereien im Überblick.....	42

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Erforderliche Gesundheitskompetenzen für Fach- und Führungs- kräfte mit Querschnittsfunktionen.....	35
Tabelle 2: Erforderliche Gesundheitskompetenzen für Fach- und Führungs- kräfte mit speziellen Fachfunktionen	39

1. Gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung als Herausforderung für Gießereibetriebe

Die Gießerei-Industrie in Deutschland zeichnet sich bereits heute durch ein höheres Durchschnittsalter als der Schnitt aller Beschäftigten aus. Für die Folgejahre ist mit einem weiteren deutlichen Anstieg der über 50-jährigen Beschäftigten zu rechnen (vgl. Kiel/Kröner/Wolff et al. 2011: 37). Hinzu kommt, dass die Kombination physischer und psychischer Fehlbeanspruchungen (z.B. Arbeitsverdichtung, Termindruck) bei gleichzeitig alternden Belegschaften die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten in erheblichem Maße gefährden (vgl. Kiel 2014: 25 f.). Diese aktuellen Trendentwicklungen forcieren die Umsetzung eines ganzheitlichen BGM mit Blick auf die Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen in Unternehmen der Gießerei-Industrie (vgl. Holm/David 2011: 16 f.).

Eine erfolgreiche Einführung eines BGM in Gießereien stellt neue Qualifikationsanforderungen an die verschiedenen Beschäftigtengruppen in den Unternehmen. Die Gießereibranche verfügt zwar traditionell über ein gut funktionierendes System des expertenorientierten Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Deutliche Erfolge, vor allem durch sicherheitstechnische und arbeitsmedizinische Maßnahmen, konnten in der Verhütung von Arbeitsunfällen, Berufskrankheiten und Abwehr von arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren sowie in der Reduzierung von körperlichen Belastungen am Arbeitsplatz verzeichnet werden. Die Leistungsfähigkeit dieses expertenorientierten Systems im betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz kommt jedoch an seine Grenzen. Komplexer werdende Produktionssysteme erzeugen komplexere Gefährdungssituationen in den Gießereien, so dass verstärkt die Mithilfe von Beschäftigten zur Gefahrenabwehr und zur Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen im Rahmen eines BGM erforderlich ist (vgl. Holm/David 2011: 16 f.).

Die bisherigen Qualifizierungsmaßnahmen der branchenbezogenen Präventionsdienstleister wie z.B. der Berufsgenossenschaft Holz und Metall (BGHM), entsprechen dem traditionellen Auftrag dieser Institution, nämlich die Verhütung von Arbeitsunfällen, Berufskrankheiten und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren sowie eine wirksame Erste Hilfe sicherzustellen (vgl. § 2 Abs. 2 Satzung der BGHM

2010). Zudem richten sich diese Qualifizierungsmaßnahmen in erster Linie an Fachexperten des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes wie z. B. Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Sicherheitsbeauftragte etc. (vgl. BGHM 2014). Neue Faktoren, wie psychische Belastungen und Ressourcen aus den Bereichen Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung, Arbeitsaufgabe, Arbeitsorganisation, Arbeitszeit, Führung, Team, Mitsprache und Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, die die körperliche und psychische Gesundheit bzw. die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten stark beeinflussen (vgl. Lohmann-Haislah 2012), sind in den Qualifizierungsmaßnahmen noch nicht ausreichend berücksichtigt und integriert.

Zudem mangelt es an Überlegungen zur Beteiligung weiterer Fach- und Führungskräfte, die mit ihrer Arbeit direkt oder indirekt Einfluss auf die gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeitsbedingungen haben, als erweiterte Zielgruppe für Qualifizierungsmaßnahmen zur Umsetzung gesundheitsförderlicher Arbeitsgestaltung in Gießereien.

2. Tätigkeit von Fach- und Führungskräften als Einflussgröße gesundheitsförderlicher Arbeitsgestaltung

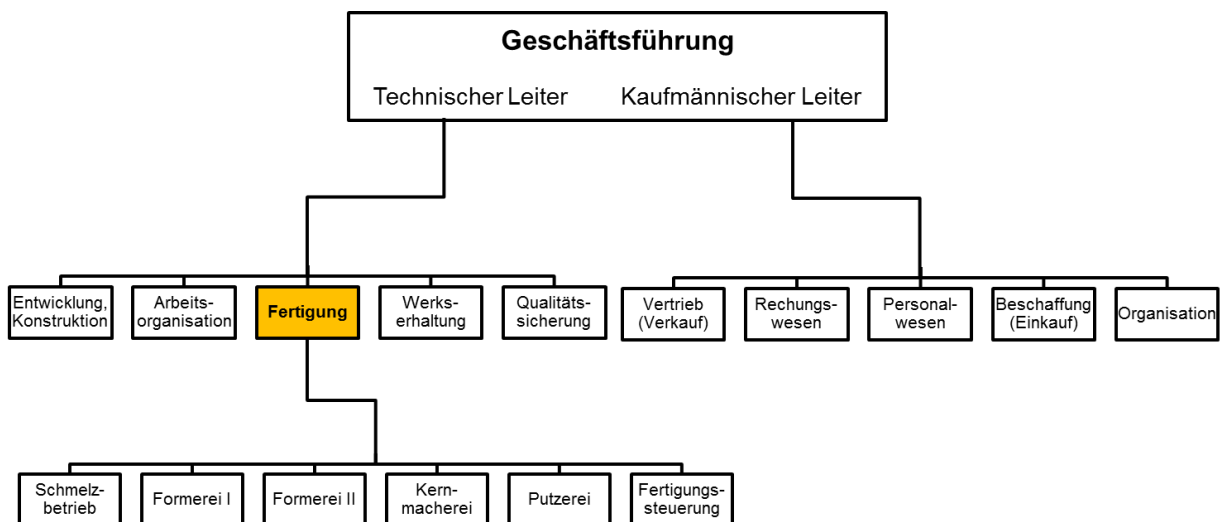
Beim Aufbau eines BGM kommt den Fach- und Führungskräften eine Schlüssel-funktion und Doppelrolle im Sinne einer doppelten Verantwortung bzw. Mitverantwortung zu: einerseits für ihr individuelles Gesundheitsverhalten zur Stärkung ihrer Vorbildfunktion, andererseits für die Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen zur Erhaltung und Förderung der Gesundheit der älter werdenden Mitarbeiter/-innen (vgl. Nieder 2010: 122 ff.). Der bedeutsame Einfluss von Führungsverhalten auf die Mitarbeitergesundheit wird in zahlreichen Studien bestätigt (vgl. Gregersen/Kuhnert/Zimber 2011; vgl. Skakon/Nielsen/Borg et al. 2010). Führungsverhalten kann sowohl als Stressor als auch als Ressource wirken (vgl. Zimber/Gregersen 2011: 112). Neuere Studien heben insbesondere den Einfluss des Führungsverhaltens vermittelt über die Gestaltung der Arbeitsbedingungen und die damit verbundenen Auswirkungen auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter/-innen hervor (vgl. Vincent 2011: 50 f.).

Einen zentralen Ansatzpunkt zur Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter/-innen bilden die tätigkeitsbezogenen Anforderungen bzw.

Fachfunktionen der Fach- und Führungskräfte in Gießereien. Durch die fachbezogene Tätigkeit und die damit verbundenen Entscheidungen von Fach- und Führungskräften werden direkt oder indirekt die psychischen Belastungen und Ressourcen und damit die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter/-innen am Arbeitsplatz beeinflusst (vgl. Vincent 2011: 57). Aus diesem Grund stellen die Fachfunktionen und ergänzend auch die Querschnittsfunktionen von Fach- und Führungskräften zentrale Stellgrößen für die Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen dar.

Anhand einer typischen Aufbauorganisation eines Gießereiunternehmens (vgl. Abbildung 1) werden Fach- und Führungskräfte in Bezug auf Querschnittsfunktionen und spezielle Fachfunktionen bzw. Tätigkeitsbereiche ausgewählt.

Abbildung 1: Beispiel für die Aufbauorganisation eines Unternehmens



Quelle: VDG-Akademie (2013): Grundlagen der Gießereitechnik: I/10.

2.1 Führungskräfte mit Querschnittsfunktionen

Typische Querschnittsfunktionen in Unternehmen der Gießerei-Industrie sind Geschäftsführungen, Betriebsrat, Personalwesen und Ausbildung mit Fokus auf den gewerblich-technischen Bereich.

Geschäftsführungen von Gießereien erfüllen Aufgaben der Unternehmensleitung, d. h. sie bestimmen Unternehmensziele und treffen strategische Entschei-

dungen der Unternehmenspolitik und vertreten das Unternehmen nach außen (vgl. Richter 1999: 53f.).

Die Tätigkeiten bzw. Aufgaben, Rechte und Pflichten des **Betriebsrats** basieren auf dem Betriebsverfassungsgesetz. Grundsätzlich hat der Betriebsrat die Aufgabe die Interessen der Arbeitnehmer/-innen aufzugreifen und zu vertreten. Außerdem soll er die Beschäftigung im Betrieb fördern und sichern.

Die Hauptaufgabe von Fach- und Führungskräften im **Personalwesen** ist die Personalbeschaffung und der zielorientierte Personaleinsatz. Zentrale Handlungsfelder von Personalverantwortlichen sind zum einen die Personalverwaltung (z. B. Personalbeschaffung, -organisation, -betreuung, Entgeltabwicklung etc.) und zum anderen die Personalführung in Form von Personalplanung und -entwicklung (vgl. Drumm 2005).

Ausbilder/-innen im gewerblich-technischen Bereich sind für den betrieblichen Teil der Berufsausbildung im jeweiligen anerkannten Ausbildungsberuf nach dem Berufsbildungsgesetz (BBiG) zuständig und müssen dabei die rechtlichen, pädagogischen und psychologischen Grundlagen sowie die fachlichen Erfordernisse beachten. Kernaufgabe der Ausbilder/-innen ist es die Auszubildenden in den fachlichen Inhalten des entsprechenden Berufes zu unterweisen (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2014a). Typische Ausbildungsberufe in der Gießerei-Industrie sind Gießereimechaniker/-in, Metall-Glockengießer/-in, Technische/r Modellbauer/-in und Werkstoffprüfer/-in (vgl. Powerguss 2014).

2.2 Führungskräfte mit speziellen Fachfunktionen

Die Ablauforganisation in der Gießerei und damit der Fertigungsprozess eines Gussstückes stehen im Mittelpunkt der Handlungshilfe. Hier werden Fach- und Führungskräfte mit vorbereitenden und planenden sowie mit ausführenden und kontrollierenden Tätigkeitsbereichen ausgesucht: Entwicklung und Konstruktion von Gießereimaschinen und Gussstücken (Vorbereitung), Fertigungsplanung bzw. Arbeitsvorbereitung (Planung), Form- und Kernherstellung (Ausführung) sowie Instandhaltung und Qualitätssicherung (Kontrolle).

Am Anfang des Fertigungsprozesses steht die **Entwicklung und Konstruktion** von Gießereimaschinen/-anlagen und Gusstücken. In diesem Bereich arbeiten einerseits Fach- und Führungskräfte wie z.B. Ingenieure/-innen der Verfahrenstechnik, die Prozesse entwickeln und realisieren, in denen Produkte aus Rohstoffen gefertigt werden. Außerdem planen, bauen und optimieren sie Maschinenanlagen, die Gießverfahrenstechniken umsetzen (vgl. BA 2014b). Andererseits arbeiten hier auch z.B. Konstrukteure/-innen, die mit rechnergestützten Systemen und Zeichenprogrammen Konzepte und Entwürfe für neue oder vorhandene Konstruktionen von Bauteilen z.B. für Gießereimaschinen erarbeiten. Bei der Gestaltung von Konstruktionsobjekten beziehen sie Kriterien wie Werkstoff, Funktion, Fertigungseignung, Wirtschaftlichkeit etc. in ihre Arbeit ein. Hier ist die Zusammenarbeit zwischen Konstrukteur/-in und Gießereifachmann/-frau sehr wichtig, denn dadurch können Werkstoff und Herstellungsverfahren auf die Vorstellungen der Konstrukteure/-innen abgestimmt werden (vgl. VDG-Akademie 2013: I/11). Zudem prüfen Konstrukteure/-innen die Korrektheit von Maß und anderen Angaben auf Werkstattzeichnungen, erstellen u.a. Fertigungs- und Lieferungsvorschriften sowie Bedienungsanleitungen. Darüber hinaus gestalten sie Arbeitsabläufe im rechnergestützten Konstruktionsprozess (vgl. BA 2014c).

Sobald entworfene Konstruktionszeichnungen vorliegen bzw. Modelle des Auftraggebers angeliefert werden, besteht dann die Aufgabe von Führungskräften in der **Fertigungsplanung bzw. Arbeitsvorbereitung** darin, die notwendigen Fertigungsanlagen und -abläufe zu planen, realisieren und zu überwachen. An dieser Stelle ist eine Zusammenarbeit mit Konstrukteuren/-innen und Fachkräften in der Bearbeitung unabdingbar. Konkret planen Fertigungsplaner/-innen bzw. Arbeitsvorbereiter/-innen die zu produzierende Menge, den Zeitumfang, das Material, die Betriebsmittel sowie Kapazitäten und kontrollieren die Einhaltung dieser Planung. Außerdem erarbeiten sie Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitsabläufe und Arbeitsplatzgestaltung (vgl. BA 2014d; vgl. BA 2014e).

Im Produktionsprozess steht das Gussteil den Fachkräften in der **Form- und Kernherstellung** als Formwerkzeug zur Verfügung. Bei der *Formherstellung*, je nach Schwerpunkt der Gießerei, sind Gießereimechaniker/-innen mit den Fach-

richtungen Druck- und Kokillenguss, Handformguss oder Maschinenformguss im Einsatz. Sie stellen Gegenstände aus gegossenem Metall her. Zudem fertigen sie Formen an, schmelzen Metall, bedienen die Gießanlagen und kontrollieren die Gussstücke (vgl. BA 2014f).

Ein weiterer wichtiger Fertigungsschritt ist die Herstellung von Kernen, die von *Kernmacher/-innen* ausgeführt wird. Kerne werden in die Form eingelegt, wenn das Gussstück noch Hohlräume aufweisen soll. Kernmacher/-innen fertigen Kerne aus Formstoff, der sich verfestigt, an. Hier handelt es sich meistens um Formsande mit speziellen Zusätzen, die in Modellvorrichtungen einzubringen sind. Dies erfolgt teilweise in Handarbeit, d. h. Sandkerne verschmieren, verputzen und kleben; überwiegend werden die Kerne aber mit mechanisierten Einzelformmaschinen oder vollautomatischen Formanlagen angefertigt. Dabei überwachen und steuern Kernmacher/-innen die Maschineneinstellungen und den Produktionsprozess (vgl. BA 2014g).

Zur Sicherstellung eines reibungslosen Fertigungsprozesses von Gussstücken sind Fach- und Führungskräfte im Bereich der **Instandhaltung** erforderlich. Instandhalter/-innen planen, organisieren und veranlassen Wartungs- und Reparaturarbeiten an Gießereimaschinen und -anlagen. Sie erarbeiten Instandhaltungskonzepte unter Beachtung wirtschaftlicher Aspekte, diagnostizieren Fehler von Maschinen und Anlagen und wenden computergestützte Instandhaltungssysteme an. Darüber hinaus weisen Instandhalter/-innen Mitarbeiter/-innen ein und überwachen die auszuführenden Aufgaben. Dabei arbeiten sie mit Industriemeister/-innen zusammen und legen z.B. vorbeugende Instandhaltungsmaßnahmen fest, wobei sie hier oft dem Prinzip der integrierten Instandhaltung von Produktionsanlagen folgen: alle Mitarbeiter/-innen werden an den Verbesserungs- und Instandhaltungsprozessen beteiligt und bedarfsgerecht qualifiziert (vgl. BA 2014h).

Schließlich wird die Produktqualität von Fach- und Führungskräften im Bereich der **Qualitätssicherung** geprüft, d. h. sie sorgen für die Eingangs-, Zwischen-, Fertigungs- und Endkontrolle von gefertigten Gussprodukten. Dabei erstellen sie Qualitätsprüfpläne sowie Qualitätsstandards und überprüfen die Einhaltung der Vorga-

ben. In der Qualitätsvorausplanung wird sichergestellt, dass kundenspezifische Qualitätsvorgaben und -anforderungen umgesetzt werden (z.B. durch Fehlermöglichkeits- und Einflussanalysen) (vgl. BA 2014i).

3. Experteninterviews und Workshops zur Praxis der Gesundheitskompetenz und gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung in Gießereien

3.1 Methodisches Vorgehen

Qualitative Einzelfallanalysen und Workshops: Grundlage dieser Handlungshilfe sind durchgeführte Experteninterviews und ergänzende Workshops zur Praxis der Gesundheitskompetenz und gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung in Gießereien. Die nachfolgenden Experteninterviews wurden in Form von qualitativen Einzelfallanalysen durchgeführt, d.h. eine begrenzte Auswahl von Unternehmensbeispielen wurde in Bezug auf bestimmte Fragen untersucht. Die Grundidee der Einzelfallanalyse besteht darin, dass sie sich während des Analyseprozesses den Rückbezug auf den Fall in seiner Individualität und Komplexität erhalten will, um auf diese Weise zu genaueren Ergebnissen zu gelangen (vgl. Mayring 1999: 29). Die beschränkte Auswahl von Fällen dient hauptsächlich einer qualitativen Untersuchungsstrategie und hat beispielhaften Charakter. Von den fallbezogenen Ergebnissen kann nicht zwingend auf gesicherte allgemeine Aussagen geschlossen werden (vgl. Przyborski/Wohlrab-Sahr 2008: 45 f.).

Es wurden *leitfadengestützte Experteninterviews* zur Gestaltungspraxis von Maßnahmen zur gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung auf Basis der tätigkeitsbezogenen Anforderungen in den ausgewählten Fallunternehmen durchgeführt. Das Experteninterview wurde gewählt, um spezifisches Wissen von ausgewählten Personen zu einem bestimmten Themenbereich (allgemeine und spezifische Fragen zur gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung) abzufragen. Insofern interessiert hier die befragte Person in ihrer Eigenschaft als Experte für ein bestimmtes Handlungsfeld und wird als Vertreter/-in einer Gruppe bzw. eines Unternehmens in die Untersuchung einbezogen (vgl. Flick 2007: 214). Es wurde ein teil-standardisierter

Leitfaden mit überwiegend offenen Fragen eingesetzt, so dass die befragten Experten offen über das vorgegebene Thema sprechen konnten und wenig durch Antwortvorgaben beeinflusst wurden (vgl. Bortz/Döring 2006: 309).

In Ergänzung zu den Experteninterviews wurden Workshops zur Optimierung durchgeführt.

Grundlage der Experteninterviews und Workshops: Inhaltliche Grundlage der Experteninterviews und Workshops bilden die Ausführungen in Kapitel 4. Im Mittelpunkt steht die Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen in den Handlungsfeldern Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung, Arbeitsaufgabe, Arbeitsorganisation, Arbeitszeit und Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie Führung, Team und Mitsprache. Ausgewählte Fach- und Führungskräfte mit Querschnittsfunktionen und speziellen Fachfunktionen in Gießereien sind als strategische Zielgruppe und zugleich als zentrale Akteure in Bezug auf die Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen zu betrachten und stehen deshalb im Vordergrund.

Durchführung der Experteninterviews und Workshops: Die Unternehmenskontakte und Kontakte zu überbetrieblichen Akteuren in der Gießereibranche waren im Rahmen des Projekts GeKo vorhanden. Bei den *betrieblichen Experten* handelt es sich um 5 Führungskräfte mit Querschnittsfunktionen (Geschäftsführer/-innen/Vorstand und Ausbilder/-innen im gewerblich-technischen Bereich) und 28 Fach- und Führungskräfte, d.h. leitende Führungskräfte wie z.B. Abteilungs- bzw. Bereichsleiter/-innen, Meister/-innen und Vorarbeiter/-innen, mit speziellen Fachfunktionen in den Bereichen Entwicklung und Konstruktion, Fertigungsplanung bzw. Arbeitsvorbereitung, Form- und Kernherstellung, Schmelzen und Gießen, Gussendbearbeitung, Logistik sowie Instandhaltung und Qualitätssicherung aus vier Unternehmen der Gießerei-Industrie. Zudem wurden zwei überbetriebliche Experten aus der Gießereibranche aus einem zentralen Brancheninstitut und der Industriegewerkschaft Metall interviewt.

Bei allen Ansprechpartnern/-innen handelt es sich um Experten/-innen mit Insiderwissen zu den Maßnahmen gesundheitsförderlicher Arbeitsgestaltung in den jeweiligen Unternehmen bzw. Instituten und Organisationen.

Das Vorgehen umfasst drei Arbeitsschritte:

1. Experteninterviews und ein Workshop mit ausgewählten Fach- und Führungskräften in den vier am Projekt beteiligten Unternehmen der Gießerei-Industrie (insgesamt 27 Interviews mit ca. 8-10 Interviews pro Unternehmen, Durchführung eines Workshops mit 6 Experten/-innen);
2. Experteninterviews mit ausgewählten überbetrieblichen Akteuren in der Gießereibranche (2 Interviews) und
3. ein ergänzender Workshop zur Optimierung.

Die betrieblichen und überbetrieblichen Experteninterviews sowie ein Workshop wurden vor Ort in den Unternehmen bzw. Organisationen durchgeführt und haben im Zeitraum von Anfang Oktober 2013 bis Februar 2014 stattgefunden. Die Interviews umfassten eine Gesprächsdauer von 45-60 Minuten. Der Workshop zur Optimierung wurde ebenfalls vor Ort durchgeführt und fand im Juni 2014 statt. Die Workshops dauerten 4-4,5 Stunden.

Auswertung der Experteninterviews und Workshops: Die Auswertung der leitfadengestützten Experteninterviews und der Workshops erfolgte in Form einer qualitativen Inhaltsanalyse; d. h. im Mittelpunkt steht die Analyse der Inhalte (vgl. Mayring 1999: 91). Die Ergebnisse der Interviews bzw. Workshops wurden in tabellarischer Form strukturiert und aufbereitet.

3.2 Zur Auswahl der Fallbeispiele

Bei den vorliegenden Unternehmensbeispielen handelt es sich um nationale Unternehmen in der Gießerei-Industrie, die am Projekt GeKo teilnehmen. Somit sind alle Unternehmen einer industriellen Kernbranche des Verarbeitenden Gewerbes zuzuordnen.

Im *Unternehmen A* sind ca. 160 Mitarbeiter/-innen in Deutschland beschäftigt. Es handelt sich hier um eine Eisengießerei, die Grau- und Sphäroguss produziert und

einen eigenen Modellbau hat. *Unternehmen B* ist ein führender Hersteller von Zylinderlaufbuchsen aus Grauguss und beschäftigt ca. 320 Mitarbeiter/-innen in Deutschland. *Unternehmen C* ist eine Gießerei für Klein- und Mittelserien mit ca. 480 Mitarbeiter/-innen. Schließlich gehört *Unternehmen D* einem Konzernunternehmen an und produziert mit ca. 900 Mitarbeiter/-innen (an einem Standort in Deutschland) Kolben für Fahrzeughersteller.

3.3 Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen auf Basis tätigkeitsbezogener Anforderungen

Da in der Handlungshilfe die tätigkeitsbezogenen Anforderungen von Fach- und Führungskräften in Gießereien im Mittelpunkt stehen, wird die Analyse der Experteninterviews und Workshops nach Expertengruppen in Bezug auf ihre Querschnitts- bzw. Fachfunktionen differenziert. Dabei beschränkt sich die Analyse auf die Expertengruppen Entwicklung und Konstruktion, Fertigungsplanung / Arbeitsvorbereitung, Form- und Kernherstellung, Instandhaltung und Qualitätssicherung sowie ergänzend auf die Expertengruppen Geschäftsführungen und Ausbilder/-innen im gewerblich-technischen Bereich.

Zur Beschreibung der Maßnahmen gesundheitsförderlicher Arbeitsgestaltung werden sechs Handlungsfelder, die physikalisch-technische und psychosoziale Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter/-innen in Gießereien abbilden, gewählt. Dabei handelt es sich um die Handlungsfelder Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung (physikalisch-technisch) sowie Arbeitsaufgabe, Arbeitsorganisation, Arbeitszeit und Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, Führung, Team und Mitsprache (psychosoziale Arbeitsbedingungen) als zentrale gesundheitsrelevante Einflussfaktoren. Somit werden Hinweise auf eine ganzheitliche Betrachtung in Bezug auf die Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen in den jeweiligen Expertengruppen in den Gießereien geliefert.

Dabei ist zwischen verhältnispräventiven Maßnahmen (technisch und organisatorisch) und verhaltenspräventiven Maßnahmen (persönlich) zur Reduzierung von physischen und psychischen Belastungen und zur Stärkung der Ressourcen der Mitarbeiter/-innen am Arbeitsplatz zu unterscheiden.

3.3.1 Physikalisch-technische Arbeitsbedingungen

Nach arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen resultieren Gesundheitsgefährdungen sowohl aus den Ausführungsbedingungen der Gießereiarbeit, insbesondere mit Blick auf die bewegungsbezogene ergonomische Gestaltung (z.B. Zwangshaltungen, einseitige Bewegungen/Körperhaltungen) als auch aus physikalisch-technischen Umgebungsbedingungen wie Lärm, Hitze, Kälte, Zugluft, Vibrationen und schlechten Lichtverhältnissen. Die Experten wurden befragt, welche Maßnahmen sie im Rahmen ihrer Tätigkeit durchführen um physikalisch-technische Arbeitsbedingungen bzgl. Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung der Mitarbeiter/-innen gesundheitsförderlich zu beeinflussen zu gestalten (vgl. Kapitel 4.3.1).

Die befragten Experten aus dem Bereich *Entwicklung und Konstruktion* nennen Zwangshaltungen und körperliche Schwerarbeit als Gesundheitsgefährdungen der Mitarbeiter/-innen. Diesbezüglich werden im Rahmen ihrer Tätigkeit hauptsächlich verhältnispräventive technische Maßnahmen umgesetzt, wie z.B. die Anlagenskizzen ergonomisch prüfen und bei der Anschaffung von Maschinen einen möglichst hohen Automatisierungsgrad beachten, um ungünstige Körperhaltungen zu vermeiden. Zur Verbesserung der physikalisch-technischen Umgebungsbedingungen wie Hitze, Kälte, Zugluft und Vibrationen werden z.B. die Gebäudetechnik geprüft sowie vibrationsarme Maschinen angeschafft und eingesetzt. Hingegen berichten die Experten der *Fertigungsplanung bzw. Arbeitsvorbereitung* über belastende Umgebungsfaktoren wie Lärm, Hitze, Kälte und Zugluft und ergreifen hier überwiegend verhaltenspräventive Maßnahmen durch z.B. mehr Hinweise auf und Unterweisungen zur Tragepflicht und Nutzung der persönlichen Schutzausrüstung (PSA). Auch in den Bereichen der *Form- und Kernherstellung* sowie in der *Instandhaltung* werden bevorzugt verhaltenspräventive Maßnahmen sowohl zur Lärminderung und zur Vermeidung von Unfällen durch Transportgefahr sowie zur Reduzierung von Zwangshaltungen (z.B. Hinweise auf PSA, Unterweisungen) umgesetzt. Schließlich stellen für die befragten Experten im Bereich der *Qualitätssicherung* Zwangshaltungen eine gesundheitliche Belastung dar, denen mit hauptsächlich verhältnispräventiven Maßnahmen wie dem Einsatz technischer Hilfsmittel und Geräte entgegengewirkt wird.

Ergänzend wurden auch *Geschäftsführungen und Ausbilder/-innen* im gewerblich-technischen Bereich der Gießereien als Führungskräfte mit Querschnittsfunktionen befragt, welche Maßnahmen sie im Rahmen ihrer Tätigkeit durchführen, um physikalisch-technische Arbeitsbedingungen bzgl. Arbeitsplatz und Arbeitsumgebungen der Mitarbeiter/-innen positiv zu beeinflussen.

Die befragten Geschäftsführungen weisen überwiegend auf verhältnispräventive organisatorische Maßnahmen zur Steuerung der Bereiche Umwelt, Risiko, Sicherheit, Energie und Qualität hin (z.B. Abstimmung mit Fachabteilungen und Betriebsrat). Hingegen setzen die Experten im Bereich Ausbildung sowohl verhaltens- als auch verhältnispräventive Maßnahmen zur Vermeidung von Zwangshaltungen und Belastungen aus umgebungsbedingten Gesundheitsgefahren um.

Diese Ergebnisse liefern drei Hinweise: 1. Die klassischen Gesundheitsgefährdungen aus der physikalisch-technischen Arbeitsumgebung spielen aus Sicht der Expertengruppen nach wie vor eine große Rolle und stehen im Mittelpunkt der Gestaltungsansätze. 2. Die Maßnahmen zur gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung sind eher krankheitspräventiv ausgerichtet und bieten somit Gestaltungspotenzial für ressourcenorientierte Ansätze.

3.3.2 Psychosoziale Arbeitsbedingungen

Neben den physikalisch-technischen Arbeitsbedingungen gewinnt die gesundheitsförderliche Gestaltung der psychosozialen Arbeitsbedingungen in den Handlungsfeldern Arbeitsaufgabe, Arbeitsorganisation, Arbeitszeit und Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie Führung, Team und Mitsprache an Bedeutung. Diesbezüglich wurden die Experten befragt, welche Maßnahmen sie im Rahmen ihrer Tätigkeit durchführen, um diese Handlungsfelder gesundheitsförderlich zu beeinflussen.

Arbeitsaufgabe

Gesundheitsförderliche Arbeitsaufgaben sind ganzheitlich (d. h. planende und vorbereitende sowie ausführende und kontrollierende Tätigkeiten mit Entscheidungsverantwortung), abwechslungsreich, teamorientiert, qualifikationsgerecht

und lernförderlich gestaltet und beinhalten zudem transparente Arbeitsabläufe (vgl. Kapitel 4.3.2).

Die befragten Experten im Bereich der *Entwicklung und Konstruktion* betrachten im Rahmen ihrer Tätigkeit die teamorientierte Arbeitsaufgabe als zentrale Gestaltungsmaßnahme. Hingegen erachten die Experten im Bereich der *Fertigungsplanung/Arbeitsvorbereitung* die Gestaltung transparenter Arbeitsabläufe (z.B. durch wöchentliche Ressortsitzungen mit Geschäftsführung und Führungskräften, interne Kommunikation bzgl. Steuerung der internen Arbeitsabläufe an alle Fachabteilungen mittels PC und Statuspflege) und lernförderlicher Arbeitsaufgaben (z.B. durch fachspezifische interne/externe Schulungsangebote) sowie die Übernahme von Verantwortung (durch Schulungen) als relevante Gestaltungsansätze auf Basis ihrer tätigkeitsbezogenen Anforderungen. Ähnliches gilt für die befragten Experten im Bereich der *Form- und Kernherstellung* und *Instandhaltung*, da hier auch lernförderliche und abwechslungsreiche Arbeitsaufgaben sowie transparente Arbeitsabläufe wichtige Stellgrößen in ihrem Aufgabenbereich darstellen. In der *Qualitätssicherung* wird seitens der Experten Wert gelegt auf die Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsaufgaben mit allen relevanten Gestaltungsaspekten (ganzheitlich, abwechslungsreich, teamorientiert, Verantwortung, lernförderlich). Diesbezügliche Gestaltungsbeispiele sind jährliche Qualifikationspläne, Gruppenarbeitsplätze, Aufgabenerweiterung etc.).

Arbeitsorganisation

Arbeitsorganisatorische Aspekte wie die Erweiterung von Handlungsspielräumen zur Verbesserung von Arbeitsabläufen, die störungsfreie Bearbeitung von Arbeitsaufgaben und eine gut zu bewältigende Arbeitsmenge sind Bestandteile gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen in Gießereien (vgl. Kapitel 4.3.3).

In den Bereichen *Entwicklung und Konstruktion* sowie *Fertigungsplanung bzw. Arbeitsvorbereitung* und *Form- und Kernherstellung* wurden von den befragten Experten die Erweiterung von Handlungsspielräumen bei den Mitarbeiter/-innen (z.B. durch Abstimmungsprozesse zwischen Meistern, Vorarbeitern und Werkern) als wesentliche Gestaltungsmaßnahme im Rahmen ihrer Tätigkeit genannt. Ver-

gleichsweise ist den Experten im Bereich der *Instandhaltung* die Gewährleistung einer angemessenen Arbeitsmenge z.B. durch Abarbeiten einer Prioritätenliste wichtig. Schließlich ergeben sich aus Sicht der befragten Experten in der *Qualitätssicherung* Gestaltungsansätze zur Erweiterung der Handlungsspielräume durch Rotation in Teilbereichen.

Arbeitszeit und Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben

Die Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit haben einen entscheidenden Einfluss auf das psychische und körperliche Wohlbefinden der Beschäftigten (vgl. Lohmann-Haislah 2012). Eine Arbeitszeitgestaltung auf Basis arbeitswissenschaftlicher Kriterien berücksichtigt die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (vgl. Kapitel 4.3.4). Bei allen Expertengruppen wurden feste Arbeitszeiten (z. B. Wechsel- schicht, Nachtschicht) angegeben, wobei hier kaum Einflussmöglichkeiten wahrgenommen bzw. Gestaltungsmaßnahmen durchgeführt wurden.

Führung (durch direkte Vorgesetzte)

Gesundheitsgerechtes Führen durch direkte Vorgesetzte stärkt die psychische Gesundheit und das Wohlbefinden von Mitarbeiter/-innen am Arbeitsplatz. Hier ist es von zentraler Bedeutung, wie Führungskräfte den Beschäftigten Respekt, Wertschätzung und Anerkennung zuteilwerden lassen (z.B. Lob und konstruktive Kritik durch Führungskräfte, Führungskraft kann Kritik bzw. Anregungen annehmen und die Führungskraft behandelt alle Mitarbeiter/-innen fair) (vgl. Kapitel 4.3.5).

Die befragten Expertengruppen setzen in der Regel informelle Führungsinstrumente ein. Häufig wurde über die gängige Praxis berichtet, dass Führungskräfte grundsätzlich als Ansprechpartner für die Mitarbeiter/-innen zur Verfügung stehen und gehen davon aus, dass die Mitarbeiter/-innen das wissen. Seitens der Experten in der *Instandhaltung* und *Qualitätssicherung* wird vereinzelt auf die Durchführung von regelmäßigen Jahresgesprächen zwischen Geschäftsführung, leitenden Führungskräften und Meistern sowie zwischen Meistern und ihren Mitarbeiter/-innen als auch von Wochengesprächen mit Meistern hingewiesen.

Mitsprache und Team

Gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung zeichnet sich schließlich durch eine aktive Beteiligung der Beschäftigten und Teamorientierung in Gießereien aus. Die Beteiligungsqualität zeigt sich u.a. darin, dass die Mitarbeiter/-innen mit dem Betrieb einen Dialog auch über Gesundheitsthemen führen (z.B. Teamsitzungen, Aushänge, ausreichende Informationen über Stand und Entwicklung des Unternehmens bzw. im Arbeitsbereich, Ideen der Mitarbeiter/-innen werden berücksichtigt etc.). Zudem spielen teamorientierte Unterstützungsmaßnahmen, die sich z.B. in der Unterstützung von Kollegen/-innen und durch Lob sowie konstruktive Kritik von Kollegen/-innen zeigen (vgl. Kapitel 4.3.6).

Die befragten Experten setzen hauptsächlich Maßnahmen zur Förderung von Mitsprachemöglichkeiten, wie z.B. durch die Gewährleistung ausreichender Informationen über Stand und Entwicklung des Unternehmens bzw. im Arbeitsbereich durch regelmäßige Aushänge und Schaukästen, ein. Zudem werden die Mitarbeiter/-innen bei Veränderungen im Arbeitsbereich meistens selektiv angesprochen und informiert. Hinsichtlich der Berücksichtigung von Ideen der Mitarbeiter/-innen beziehen sich die befragten Experten in der Regel auf die Nutzung des betrieblichen Vorschlagwesens (sofern ein betriebliches Vorschlagswesen vorhanden ist). Mit Bezug zu teamorientierten Maßnahmen wurden von den Experten vereinzelt Hinweise auf die Unterstützung von Kollegen/-innen untereinander als gängige Praxis angeführt.

Ergänzend sind aus Sicht der befragten *Geschäftsführungen* die Gestaltungsfelder Arbeitsaufgabe und Führung (durch direkte Vorgesetzte) besonders wichtig. Bei der Gestaltung von Arbeitsaufgaben sind vor allem Über- bzw. Unterforderung z.B. durch Stellenbeschreibungen zu vermeiden. Hinsichtlich der Gestaltung von Führungsverhalten werden Maßnahmen zur Förderung von Wertschätzung, Anerkennung und Respekt eingeleitet wie z.B. Analyse und Auswertung von betrieblichen Umfragen zum Führungsverhalten. Mit Blick auf die Antworten der befragten *Ausbilder/-innen* werden hier die Gestaltungsfelder Arbeitsaufgabe sowie Teamarbeit als zentrale Gestaltungsaspekte angeführt. Entscheidend für die Ausbilder/-innen im Hinblick auf die gesundheitsförderliche Gestaltung psychosozialer Arbeitsbe-

dingungen der Auszubildenden ist die Vermittlung von Teamarbeit z. B. durch Projektarbeit im Team sowie Maßnahmen zur Vermeidung von Über- und Unterforderung bspw. durch soziale Unterstützung in emotionaler und fachlicher Hinsicht.

Insgesamt sind drei Ergebnisse festzuhalten:

1. Die befragten Expertengruppen konzentrieren sich auf die Gestaltung physikalisch-technischer Arbeitsbedingungen, d. h. es besteht Gestaltungspotenzial für gesundheitsförderliche psychische Arbeitsbedingungen in allen Expertengruppen.
2. In Bezug auf das Gestaltungspotenzial gesundheitsförderlicher psychischer Arbeitsbedingungen können die Schwerpunktfelder Arbeitsaufgabe, Arbeitsorganisation und Führung (durch direkte Vorgesetzte) identifiziert werden.
3. Die tätigkeitsbezogenen Anforderungen werden von den Expertengruppen kaum als Einflussgröße auf die gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung erkannt und sind ausbaufähig.

3.4 Einschätzungen von überbetrieblichen Experten in der Gießereibranche zur Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen

In Ergänzung zu den betrieblichen Experteninterviews mit Fach- und Führungskräften wurden zwei Interviews zur gleichen Thematik mit überbetrieblichen Akteuren aus der Gießereibranche durchgeführt. Als *Ansprechpartner* standen ein Vertreter eines zentralen Brancheninstituts sowie ein Vertreter der Industriegewerkschaft Metall (IGM) zur Verfügung.

Die befragten überbetrieblichen Experten repräsentieren unterschiedliche Perspektiven auf die Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen in Gießereien: zum einen kann das Brancheninstitut als Arbeitgebervertretung und die IG Metall als Arbeitsnehmervvertretung betrachtet werden.

Aus Sicht des befragten Experten des Brancheninstituts steht für Gießereien nach wie vor die präventive Gestaltung physikalisch-technischer Arbeitsbedingungen durch Arbeitssicherheit und Arbeitsschutz im Vordergrund. Hinsichtlich der ge-

sundheitsförderlichen Gestaltung psychosozialer Arbeitsbedingungen in den Handlungsfeldern Arbeitsaufgabe, Arbeitsorganisation, Arbeitszeit und Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie Führung, Team und Mitsprache wird nüchtern festgestellt, dass diese Themen noch nicht wirklich auf der Tagesordnung in Gießereien stehen. Insofern besteht nach Ansicht des Branchenexperten ein großer Gestaltungsbedarf hinsichtlich der Sensibilisierung von Geschäftsführungen sowie Fach- und Führungskräften in den Gießereien bzgl. der Bedeutung und Zusammenhänge zwischen Arbeitsgestaltung und Gesundheit der Beschäftigten.

Demgegenüber vertritt der befragte Experte der IGM die Ansicht, dass die Betriebsräte in Bezug auf die Gestaltung physikalisch-technischer Arbeitsbedingungen eher den Fokus auf Arbeitssicherheit und Arbeitsschutz legen. Die gesundheitsförderliche Gestaltung psychosozialer Arbeitsbedingungen in den angesprochenen Handlungsfeldern werden durch Betriebsräte zwar thematisiert und erkannt, jedoch besteht die zentrale Herausforderung in der Sensibilisierung und systematischen Umsetzung und Evaluation gesundheitsförderlicher Maßnahmen.

Insgesamt unterstützen die Ergebnisse der überbetrieblichen Experteninterviews die Erkenntnisse aus den betrieblichen Experteninterviews (siehe Kapitel 3.3). Sie weisen im Wesentlichen auf den Bedarf an ergänzenden Sensibilisierungs- und Gestaltungsmaßnahmen in Bezug auf gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung für Geschäftsführungen, Fach- und Führungskräfte sowie Betriebsräte hin.

Im folgenden Kapitel wird die konzeptionelle Grundlage zur gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung für Fach- und Führungskräfte in Gießereien dargestellt, mit dem Ziel Ansatzpunkte für tätigkeitsbezogene Handlungskompetenzen zur Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen zu beschreiben.

4. Arbeitsbedingungen gesundheitsförderlich gestalten

Die konzeptionelle Grundlage gesundheitsförderlicher Arbeitsgestaltung bildet zunächst ein umfassendes BGM-Verständnis (siehe 4.1) und ein ganzheitliches Gesundheitsmanagementsystem nach dem Modell BGM^{Excellence} (siehe 4.2). Anhand

des Modells BGM^{Excellence} werden 6 Handlungsfelder für die Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen erläutert (siehe 4.3). Mit Blick auf eine erfolgreiche gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung in Unternehmen der Gießerei-Industrie geht es hier um die Entwicklung von Kompetenzen zur umfassenden und nachhaltig wirksamen gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung für Fach- und Führungskräfte in Unternehmen der Gießereibranche. Diese Gesundheitskompetenzen setzen beteiligungsorientierte Qualifikationsanforderungen voraus.

4.1 Umfassendes BGM-Verständnis

Gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung ist ein zentrales Handlungsfeld in einem betrieblichen Gesundheitsmanagementsystem nach dem Modell BGM^{Excellence} (siehe Kapitel 4.2) und bedeutet in erster Linie, dass „gesunde“ Gießereibetriebe Prozesse und Arbeitssysteme gestalten, managen und verbessern, um übermäßige körperliche und psychische Belastungen und Fehlbeanspruchungen zu vermeiden und Ressourcen zu stärken (vgl. Holm/David 2011).

Ausgangspunkt ist ein umfassendes Verständnis des Gesundheitsbegriffs und des BGM. Gesundheit versteht sich als körperliches, psychisches und soziales Wohlbefinden, nicht nur als die Abwesenheit von Krankheit (vgl. WHO 1948). In dieser Handlungshilfe wird von Gesundheitsmanagement gesprochen, das sich der folgenden Definition verpflichtet: BGM „ist die bewusste Steuerung und Integration aller betrieblichen Prozesse mit dem Ziel der Erhaltung und Förderung der Gesundheit und des Wohlbefindens der Beschäftigten. Betriebliches Gesundheitsmanagement bedeutet, die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als strategischen Faktor in das Leitbild und in die Kultur sowie in die Strukturen und Prozesse der Organisation einzubeziehen und die Ziele und Angebote der beteiligten Fachstellen abzustimmen. Es handelt sich also um eine Managementaufgabe.“ (Wattendorff/Wienemann 2004: S. 28).

Die Umsetzung einer gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung durch Fach- und Führungskräfte erfordert das Verständnis eines BGM in ganzheitlicher Perspektive mit 4 Säulen: 1. die Aufgaben, Strukturen und Prozesse des klassischen Arbeits- und Gesundheitsschutzes (Arbeitssicherheitsgesetz, Arbeitsschutzgesetz); 2. alle Aktivitäten der betrieblichen Gesundheitsförderung (Verhaltensprävention); 3. ver-

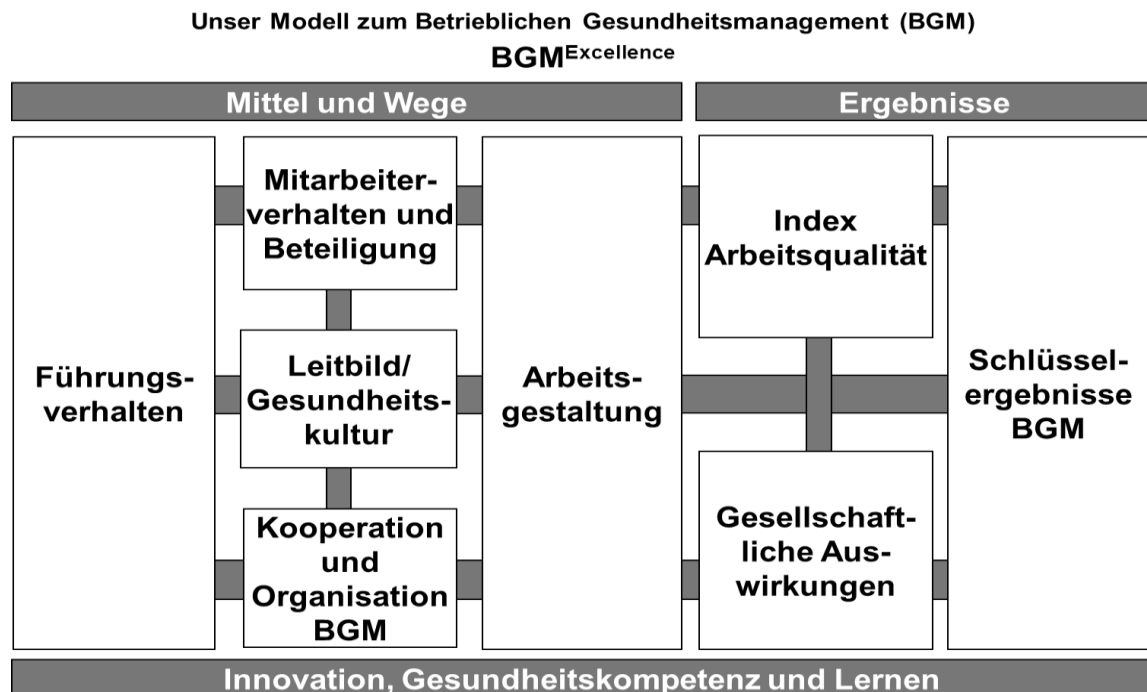
hältnispräventive Maßnahmen im Sinne menschengerechter Arbeitsgestaltung nach arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen (BetrVG § 90, 91) und 4. das verpflichtende betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) nach SGB IX § 84 (vgl. David/Holm 2011: 40 f.). Durch die Zusammenfassung der vier Säulen zu einem Gesundheitsmanagement kann das betriebliche Gesundheitsgeschehen besser gesteuert werden.

4.2 Das Modell BGM^{Excellence}

Das Modell BGM^{Excellence} ist in erster Linie ein Instrument zur Selbstbewertung des BGM und unterstützt Gießereibetriebe darin ihre Reflexionsfähigkeit und Steuerungskompetenz in Bezug auf das Gesundheitsgeschehen zu erhöhen. Es bildet das betriebliche Gesundheitsgeschehen in seiner Komplexität ab und erlaubt eine angemessene Einschätzung des Reifegrades des BGM eines Betriebes.

Das Modell BGM^{Excellence} umfasst 8 Hauptkriterien mit Anforderungen in Form von 27 Unterkriterien (vgl. Übersicht im Anhang). Dabei werden fünf Kriterien als „Mittel und Wege“ bezeichnet und drei als „Ergebnisse“ (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 2: Unser Modell zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) BGM^{Excellence}



© flw GmbH / ArbeitsInnovation 2011

Quelle: in Anlehnung an David/Holm (2011): 45.

In der Bewertung werden alle acht Hauptkriterien gleich gewichtet und tragen so jeweils zu 12,5% zum Gesamtreifegrad bei. Mittel und Wege erzeugen Wirkungen auf der Ergebnisseite des Modells in Form von messbaren Resultaten des Betriebs. Aus der Bewertung dieser Resultate werden die Ziele bei den Vorgehensweisen in den Unterkriterien der Mittel und Wege neu justiert, um eine zielgerichtete Entwicklung der Verbesserung des Gesundheitsgeschehens zu befördern. In diesem Prozess werden Innovation, erhöhte Gesundheitskompetenz und Lernen genutzt, um durch verbesserte, praktizierte Vorgehensweisen noch bessere Ergebnisse zu erzielen.

Das Modell schreibt nicht vor, was ein Betrieb tun muss. Vielmehr fragt das Modell BGM^{Excellence}, was der Betrieb sich bezogen auf Gesundheit vornimmt und mit welchen Ergebnissen er diese Ziele erreicht. Die Anwendung eines Instrumentes alleine, wie z. B. Durchführung eines Gesundheitszirkels, erhöht nicht den Reifegrad des Betriebs, erst wenn damit sehr gute Ergebnisse erzielt werden, kann von einem Fortschritt gesprochen werden.

Gestaltungsprinzipien für eine betriebliche Gesundheitskultur

Bei der Umsetzung eines ganzheitlichen BGM und damit einer gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung liegt der zentrale Erfolgsfaktor in der Entwicklung einer betrieblichen Gesundheitskultur, die

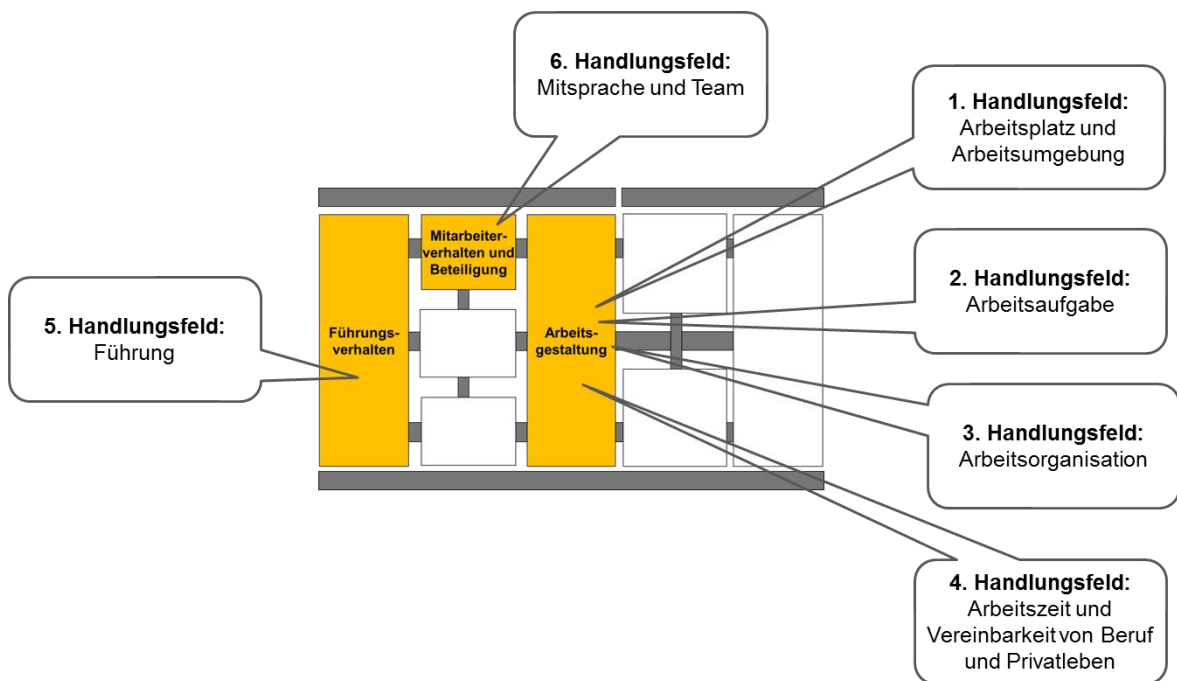
- ✓ auf Prävention setzt.
- ✓ sowohl Verhältnis- wie Verhaltensprävention und Führung umfasst.
- ✓ körperliche und psychische Belastungen und Beanspruchungen im Blick hat.
- ✓ entwicklungs- und gesundheitsförderliche Ressourcen identifiziert und stärkt.
- ✓ einen angemessenen Mix aus Experten- und Beteiligungsorientierung verfolgt.
- ✓ durch eine Integration in das betriebliche Managementsystem in die Unternehmensstrategie eingebettet ist.
- ✓ Fachleute (intern und extern) für gemeinsames Handeln gewinnt und vernetzt.
- ✓ Ergebnisorientierung und Erfolgscontrolling praktiziert.

Diese 8 Gestaltungsprinzipien gelten als zentrale Annahmen zum Stand des betrieblichen Gesundheitsgeschehens, die dem Modell BGM^{Excellence} zugrunde liegen. Hintergrund sind die Empfehlungen einer Expertenkommission der Hans-Böckler-Stiftung und der Bertelsmann-Stiftung zum Stand der betrieblichen Gesundheitsdiskussion in den Unternehmen der deutschen Wirtschaft (vgl. Bertelsmann-Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung 2004).

4.3 Tätigkeitsbezogene Handlungskompetenz von Fach- und Führungskräften zur gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung

Gesundheitskompetente Fach- und Führungskräfte in Gießereien analysieren, gestalten und steuern auf Basis ihrer Tätigkeit gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen in sechs Handlungsfeldern: 1. Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung; 2. Arbeitsaufgabe; 3. Arbeitsorganisation; 4. Arbeitszeit und Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben; 5. Führung, 6. Mitsprache und Team (vgl. Abbildung 3).

Abbildung 3: Handlungsfelder gesundheitsförderlicher Arbeitsgestaltung



Quelle: Eigene Erstellung.

Dabei ist anzunehmen, dass aufgrund der unterschiedlichen Fachfunktionen der Führungskräfte die Ausgestaltung der Handlungsfelder in unterschiedlichem Aus-

maß mit unterschiedlichen Handlungsschwerpunkten erfolgt. Die einzelnen Handlungsfelder sind den Kriterien „Arbeitsgestaltung“, „Führungsverhalten“ und „Mitarbeiterverhalten und Beteiligung“ im Modell BGM^{Excellence} zuzuordnen.

Das *Kriterium „Arbeitsgestaltung“* bezieht sich auf die Handlungsfelder 1-4 (Arbeitsplatz und -umgebung, Arbeitsaufgabe, Arbeitsorganisation sowie Arbeitszeit und Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben) und basiert auf der Annahme, dass gesundheitsbewusste Gießereibetriebe Prozesse und Arbeitssysteme gestalten, managen und verbessern, um übermäßige Belastungen und Fehlbeanspruchungen zu vermeiden und Ressourcen zu stärken. Diesbezüglich zeigt sich eine gesundheitsbezogene Prozessqualität in der Erfüllung zwei zentraler Anforderungen: einerseits ist seitens der Gießereibetriebe zu gewährleisten, dass Prozesse systematisch auf der Grundlage arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse (ausführbar, schädigungslos, beeinträchtigungsfrei, zumutbar und lern-/ persönlichkeitsförderlich) gestaltet und gemanagt werden (Handlungsfelder 1-3: Arbeitsplatz und -umgebung, Arbeitsaufgabe, Arbeitsorganisation). Andererseits zeigt sich eine gesundheitsbezogene Prozessqualität dadurch, dass die Arbeitszeitgestaltung nach arbeitswissenschaftlichen Kriterien im Sinne einer Work-Life-Balance erfolgt (Handlungsfeld 4: Arbeitszeit und Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben) (vgl. David/Holm 2011: 46 f.).

Des Weiteren besagt das *Kriterium „Führungsverhalten“* mit Bezug zum Handlungsfeld 5 (Führung), dass gesundheitsbewusste Gießereien eine gesundheitsgerechte Führungskultur prägen. Eine gesundheitsbezogene Führungsqualität zeigt sich in der Hauptanforderung gesundheitsgerechtes Führen umzusetzen (vgl. David/Holm 2011: 45).

Schließlich wird mit dem *Kriterium „Mitarbeiterverhalten und Beteiligung“* bzgl. Handlungsfeld 6 (Mitsprache und Team) angenommen, dass gesundheitsbewusste Gießereibetriebe Verhaltensprävention fördern sowie Beschäftigte umfassend qualifizieren und beteiligen. Die Beteiligungsqualität zeigt sich darin, dass zum einen die Beschäftigten zu selbständigem Handeln befähigt und für Prävention er-

mächtigt werden (Mitsprache), zum anderen führen die Mitarbeiter/-innen und die Organisation einen Gesundheitsdialog (Team) (vgl. David/Holm 2011: 46).

In den folgenden Abschnitten werden die einzelnen Handlungsfelder erläutert.

4.3.1 Handlungsfeld 1: Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung

Ansatzpunkte für eine gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung im Handlungsfeld „Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung“ unter der Berücksichtigung dass Prozesse systematisch auf der Grundlage arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse (ausführbar, schädigungslos, beeinträchtigungsfrei, zumutbar und lern-/ persönlichkeitsförderlich) gestaltet und gemanagt werden, bestehen in zweierlei Hinsicht (vgl. ffw GmbH/ArbeitsInnovation 2014: 56).

Erstens gilt es zu prüfen, wie die Arbeit und die Arbeitsbedingungen hinsichtlich der Ausführungsbedingungen der Arbeit gestaltet sind, insbesondere mit Blick auf die ergonomische Gestaltung, aber eher bewegungsbezogen als greifraumbezogen. In Gießereien stellen sich konkret Fragen nach dem Ausmaß an Zwangshaltungen, körperlich schwerer Arbeit, einseitigen Bewegungen und/oder Körperhaltungen an den unterschiedlichen Gießerei-Arbeitsplätzen (vgl. Vereinigung der Metall-Berufsgenossenschaften 2009).

Zweitens ist zu klären, wie der Gießereibetrieb Gesundheitsgefährdungen durch die eingesetzten Materialien und Energieträger verhindert (z.B. Umgang mit Gefahrstoffen mittels Gefahrstoffkataster). Zudem spielt gerade in Gießereien die Reduzierung von gesundheitsgefährdenden physikalisch-technischen Umgebungsbedingungen wie Lärm, Hitze, Kälte, Zugluft, Vibrationen und schlechte Lichtverhältnisse eine wichtige Rolle (vgl. Vereinigung der Metall-Berufsgenossenschaften 2009). Diesbezügliche Abhilfe kann durch die Anschaffung lärmreduzierter Maschinen und Anlagen, individuelle Anpassung und Tragepflicht der persönlichen Schutzausrüstung, Anschaffung vibrationsarmer Maschinen und Geräte und Maßnahmen zur Verbesserung der Lichtverhältnisse erfolgen. Schließlich sind auch Ursachen einer erhöhten Unfallgefahr zu analysieren, um Präventionsmaßnahmen einzuleiten (vgl. ffw GmbH/ArbeitsInnovation 2014).

4.3.2 Handlungsfeld 2: Arbeitsaufgabe

Die Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsaufgaben ist ein weiteres wichtiges Handlungsfeld, um Belastungen und Fehlbeanspruchungen bei den Mitarbeiter/-innen abzubauen und Ressourcen zu stärken. Ansatzpunkte können sein, wie die Arbeit und die Arbeitsbedingungen gestaltet sind, hinsichtlich:

- ganzheitlicher Arbeitsinhalte (vorhandene Tätigkeitsanteile an Planung, Vorbereitung, Ausführung und Kontrolle),
- der Möglichkeiten, bei der Ausführung der Arbeitstätigkeit vorhandene Kompetenzen und Qualifikationen zu nutzen und diese zu erweitern,
- der Auslegung der Lernförderlichkeit der Arbeitstätigkeit (vgl. ffw GmbH/ ArbeitsInnovation 2014: 56).

4.3.3 Handlungsfeld 3: Arbeitsorganisation

Laut BAuA-Definition wird mit der Arbeitsorganisation die Mensch-Maschine-Aufgabenteilung und die Mensch-Maschine-Funktionsteilung festgelegt, wobei diese nach unterschiedlichen Prinzipien gestaltet werden können. In Abhängigkeit von der Gestaltung betrifft es u. a. Gestaltungsbereiche wie Arbeitsabläufe, die Kommunikationsbeziehung und Informationsprozesse (vgl. BAuA 2014) sowie den Bereich Arbeitsumfang und -menge. Gleichzeitig stellen diese Gestaltungsbereiche Ansatzpunkte für die Gestaltung einer gesundheitsförderlichen Arbeitsorganisation dar.

Erweiterung von Handlungsspielräumen zur Verbesserung von Arbeitsabläufen

Bei der Gestaltung von Arbeitsabläufen sind Handlungsspielräume bei den Tätigkeiten der Mitarbeiter/-innen zu ermöglichen, insbesondere in Bezug auf die Erteilung von erweiterten Entscheidungsbefugnissen (z.B. durch den Abschluss von Zielvereinbarungen bzw. Leistungs- und Terminvereinbarungen). Außerdem sollten Möglichkeiten zur Ausführung anforderungsverschiedener Teiltätigkeiten (z.B. durch Aufgabenintegration, -anreicherung) geschaffen werden. Dadurch können die Arbeitsmotivation sowie das Arbeitsengagement der Beschäftigten und damit das Wohlbefinden der Beschäftigten positiv beeinflusst werden (vgl. Pohlandt/Heymer/Gruber 2008: 26 ff.).

Störungsfreiheit durch ausreichende Information und Kommunikation

Eine störungsfreie Bearbeitung der Arbeitsaufgaben reduziert Fehlerhäufigkeit, Konzentrationsstörungen und Frustrationen bei den Mitarbeiter/-innen und beugt zudem einem Gefühl der Überforderung und Stresssituationen vor. Störungsfreiheit kann insbesondere durch ausreichende Informationen sowie durch eine aktive und transparente Kommunikation z.B. mit anderen Fachabteilungen in Bezug auf vor- und nachgelagerte Arbeitstätigkeiten gewährleistet werden (vgl. Pohlandt/Heymer/Gruber 2008: 23 f.).

Angemessene Arbeitsmenge gewährleisten

Ein weiterer Gestaltungsaspekt gesundheitsförderlicher Arbeitsorganisation betrifft die von Mitarbeiter/-innen zu bewältigende Arbeitsmenge. Eine angemessene Arbeitsmenge schützt die Mitarbeiter/-innen vor Zeitdruck und Überforderung, was sich wiederum positiv auf ihre Gesundheit am Arbeitsplatz auswirkt und Fehlbeanspruchungen vermeidet. Ansatzpunkte zur Beeinflussung eines angemessenen Arbeitsvolumens können durch organisatorische Regelungen wie das Einrichten störungsfreier Arbeitszeiten als auch durch die Einplanung von Zeit für die Planung, Vorbereitung, Organisation und Kontrolle (vgl. Pohlandt/Heymer/Gruber 2008: 24).

4.3.4 Handlungsfeld 4: Arbeitszeit und Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben

Ein weiterer wichtiger Baustein gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen ist die Arbeitszeitgestaltung auf der Basis arbeitswissenschaftlicher Kriterien (life-work-Balance). Hintergrund ist, dass die Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit einen entscheidenden Einfluss auf das psychische und körperliche Wohlbefinden der Beschäftigten haben (vgl. Lohmann-Haislah 2012: 113 ff.). Ansatzpunkte könnten sein:

- wie sichergestellt wird, dass die lebensphasenbezogenen Bedürfnisse der Beschäftigten mit den betrieblichen Erfordernissen abgestimmt werden können (z.B. Gleitzeit, Arbeitszeitkonten, Lebensarbeitszeitkonten etc.).
- wie die gesundheitlichen Risiken ungünstiger Arbeitszeiten (z.B. Nacht-/Schichtarbeit, Wochenendarbeit etc.) geprüft und reduziert werden.

- wie sichergestellt wird, dass das Eingehen gesundheitlicher Risiken von den Beschäftigten nicht finanziell belohnt wird.
- es gibt ein Konzept für eine life-work-Balance-Politik im Betrieb der Maßnahmen beinhaltet und regelmäßig auf Effektivität und Effizienz überprüft wird (vgl. ffw GmbH/ArbeitsInnovation 2014: 64).

4.3.5 Handlungsfeld 5: Führung

Ausgangspunkt hier ist die Annahme, dass gesundheitsbewusste Betriebe eine gesundheitsgerechte Führungskultur prägen und dadurch betriebliche Ressourcen stärken. Im Handlungsfeld „Führung“ zeigt sich die gesundheitsbezogene Führungsqualität u.a. im gesundheitsgerechten Führen. Der bedeutsame Einfluss von Führungsverhalten auf die Mitarbeitergesundheit wird in zahlreichen Studien bestätigt (vgl. Gregersen/Kuhnert/ Zimmer 2011; vgl. Skakon/Nielsen/Borg et al. 2010): Führungsverhalten kann sowohl als Stressor als auch als Ressource wirken (vgl. Zimmer/Gregersen 2011: 112).

Ein zentraler Ansatzpunkt für die Gestaltung gesundheitsgerechter Führung könnte sein, wie Führungskräfte den Mitarbeiter/-innen in ihrem Verantwortungsbereich Respekt, Wertschätzung und Anerkennung zuteilwerden lassen (z.B. Lob und konstruktive Kritik durch Führungskräfte; Führungskraft nimmt Kritik/Anregungen an; Führungskraft behandelt alle Mitarbeiter/-innen fair) (vgl. ffw GmbH/ ArbeitsInnovation 2014: 12).

4.3.6 Handlungsfeld 6: Team und Mitsprache

Im Handlungsfeld „Team und Mitsprache“ geht es schließlich um die Beteiligung von Mitarbeiter/-innen an der Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen. Hier können u.a. zwei Beteiligungsqualitäten und entsprechende Ansatzpunkte zur gesundheitsförderlichen Gestaltung von Mitsprache und Team identifiziert werden (vgl. ffw GmbH/ArbeitsInnovation 2014: 34 f.):

- ✓ *Beschäftigte werden zu selbständigem Handeln befähigt und für Prävention ermächtigt (Mitsprache):* Ansatzpunkte könnten sein, wie Mitarbeiter/-innen beispielsweise im Rahmen von eigenständigen Gesundheitsteams Verbesserun-

gen vorantreiben und die Kompetenz erhalten Maßnahmen zur aktiven Gesundheitsförderung umzusetzen und deren Wirksamkeit zu überprüfen.

- ✓ *Die Mitarbeiter/-innen und der Betrieb führen einen Gesundheitsdialog (Team):* Zwei Ansatzpunkte sind hier relevant: Zum einen wird das Thema Gesundheit intern/betrieblich diskutiert (z.B. bei Teamsitzungen etc.). Zum anderen stellt sich die Frage, wie der Betrieb seinen Mitarbeiter/-innen ein angemessenes Feedback über das betriebliche Gesundheitsgeschehen und daraus abgeleitete Maßnahmen gibt (z.B. durch Aushänge, Mitarbeiterzeitung, im Intranet etc.).

5. Kompetenzatlas für gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung für Fach- und Führungskräfte in Gießereien

Die vorangegangenen Abschnitte sind in einem ergänzenden Verhältnis zu betrachten, sie bilden Ansatzpunkte für ein Konzept zur Qualifizierung von weiteren Fach- und Führungskräften zur Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen auf Basis ihrer tätigkeitsbezogenen Anforderungen.

Ausgangspunkt der Handlungshilfe ist die Herausforderung für Gießereibetriebe gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung zu forcieren, um die Arbeits- und Leistungsfähigkeit der zunehmend älter werdenden Mitarbeiter/-innen zu erhalten und zu fördern (vgl. Kapitel 1). Hierzu bedarf es an einem erweiterten Kreis an Fach- und Führungskräften, der in der Lage ist gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen auf Basis der tätigkeitsbezogenen Anforderungen umzusetzen. Dabei wurden Fach- und Führungskräfte mit Querschnittsfunktionen als auch mit speziellen Fachfunktionen identifiziert (vgl. Kapitel 2) und Experteninterviews zur Praxis der Gesundheitskompetenz und gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung in Gießereien durchgeführt. Die Interviewergebnisse liefern Hinweise auf Gestaltungs- bzw. Qualifikationsbedarf hinsichtlich der Umsetzung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen (vgl. Kapitel 3). Demnach stellt sich die Frage wie denn nun die Fach- und Führungskräfte auf der Basis ihrer tätigkeitsbezogenen Anforderungen die Arbeitsbedingungen gesundheitsförderlich gestalten können. Das strategische Ziel einer gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung in Gießereien bildet das Leitprinzip der Entwicklung einer betrieblichen Gesundheitskultur (vgl. Kapitel 4.2).

Zudem stellt das Modell BGM^{Excellence} den konzeptionellen Gestaltungsrahmen dar und begründet das wesentliche Steuerungsinstrument zur Integration der sechs Handlungsfelder Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung, Arbeitsaufgabe, Arbeitsorganisation, Arbeitszeit und Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie Führung, Team und Mitsprache (vgl. Kapitel 4.3).

Auf Grundlage dieser Erkenntnisse werden erforderliche Gesundheitskompetenzen von Fach- und Führungskräften mit Querschnittsfunktionen (Geschäftsführung, Betriebsrat, Personalwesen, Ausbildung im gewerblich-technischen Bereich) und mit speziellen Fachfunktionen (Entwicklung und Konstruktion, Fertigungsplanung/Arbeitsvorbereitung, Form- und Kernherstellung, Instandhaltung und Qualitätssicherung) auf der Basis ihrer Kerntätigkeiten beschrieben (vgl. Kapitel 5.1 und 5.2). Die Beschreibung folgt einer bestimmten Systematik in 4 Schritten: Zunächst werden die ausgewählten Fach- und Führungskräfte mit ihren Kerntätigkeiten beschrieben. Sodann werden die relevanten gesundheitsförderlichen Einflussfaktoren der Arbeitsgestaltung abgeleitet und darauf aufbauend Basisqualifikationen und tätigkeitsbezogene Qualifikationen entwickelt, die letztlich Ansatzpunkte für erforderliche Gesundheitskompetenzen für die jeweilige Personengruppe darstellen. Im Kern geht es um die Frage: Wer tut was mit welchem Einfluss und braucht welche Kompetenzen, um gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen zu gestalten?

5.1 Erforderliche Gesundheitskompetenzen für Fach- und Führungskräfte mit Querschnittsfunktionen

5.1.1 Geschäftsführung

Geschäftsführungen haben durch ihre *Kernaufgabe* der strategischen Leitung eines Gießereiunternehmens *Einfluss* auf Strategie, Zielsetzung und Führungsgrundsätze zur Gestaltung der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten. Dadurch werden die Reflexionsfähigkeit und Steuerungskompetenz in Bezug auf das betriebliche Gesundheitsgeschehen bzw. die Arbeitsbedingungen beeinflusst.

Zur Steuerung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen im Unternehmen brauchen Geschäftsführungen zunächst die **Basisqualifikation** BGM als Managementaufgabe zu verstehen. Hier geht es um die Einführung in das BGM nach dem Modell BGM^{Excellence} als Instrument zur ganzheitlichen Erfassung und Steuerung des betrieblichen Gesundheitsgeschehens mittels Gesundheitskennzahlen. Geschäftsführungen lernen mit dem Modell BGM^{Excellence} ein Instrument kennen mit dem sie den Reifegrad ihres BGM bestimmen, Stärken und Verbesserungsbe-
reiche identifizieren und Maßnahmen einleiten können.

Darüber hinaus sind **tätigkeitsbezogene Qualifikationen** erforderlich, die Geschäftsführungen in die Lage versetzen Ansatzpunkte für eine betriebliche Gesundheitskultur zu entwickeln. Hier werden relevante Gestaltungsprinzipien sowie Anforderungen für die Geschäftsführungen vermittelt. Ziel ist es, ein gemeinsam getragenes Gesundheits-Leitbild und eine ressourcenstärkende Gesundheitskultur zu entwickeln. Eine ressourcenstärkende Gesundheitskultur zeigt sich in 5 Gestaltungsdimensionen (vgl. ffw GmbH/ArbeitsInnovation 2014: 20 ff.):

- ✓ Das *Gesundheits-Leitbild* umfasst Vision, Werte und ethische Grundsätze der gelebten Gesundheitskultur im Gießereibetrieb (z.B. wie der Erhalt und die Förderung von Gesundheit in das Leitbild integriert wird und in den Unternehmenszielen eingebunden ist).
- ✓ Das *Gesundheits-Leitbild ist beteiligungsorientiert erstellt* und intern sowie extern kommuniziert und bekannt (z.B. wie die Gesundheit der Mitarbeiter/-innen erhalten und gefördert wird, indem bspw. die Mitarbeiter/-innen und der Betriebsrat an der Entwicklung des Leitbildes umfassend beteiligt werden).
- ✓ Die gelebte *Gesundheitskultur* stärkt die Ressourcen und trägt zum Wohlbefinden der Beschäftigten bei (z.B. wie der Erhalt und die Förderung von Gesundheit bspw. als Teil von Strategien und Plänen im Unternehmen kommuniziert wird).
- ✓ Das *Gesundheits-Leitbild ist im Gießereibetrieb verankert* (z.B. wie der Erhalt und die Förderung der Gesundheit mithilfe eines Messkonzeptes die erfolgreiche Umsetzung der Gesundheitsstrategie überwacht und steuert).

- ✓ Es sind *gesundheitsrelevante Führungsgrundsätze* formuliert (z.B. wie der Erhalt und die Förderung der Gesundheit bei der Auswahl von Führungskräften eine Rolle spielt).

5.1.2 Betriebsrat

Betriebsräte vertreten die Interessen der Beschäftigten nach dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG). Eine zentrale *Aufgabe* der Betriebsräte besteht in der Mitgestaltung der Arbeitsbedingungen, mit dem Ziel einer kontinuierlichen Verbesserung von Sicherheit, Gesundheitsschutz und menschengerechter Arbeitsgestaltung. Dabei wird die Mitgestaltung durch Informations-, Initiativ- und Mitbestimmungsrechte nach dem BetrVG ermöglicht (vgl. Rundnagel 2014). Damit hat der Betriebsrat *Einfluss* auf die beteiligungsorientierte Gestaltung von physikalisch-technischen und psychischen Arbeitsbedingungen der Beschäftigten. Zentrale Stellgrößen sind hier die Gestaltung und Steuerung von Prozessen und Arbeitssystemen zur Reduzierung von Belastungen und Stärkung von Ressourcen der Mitarbeiter/-innen, die umfassende Beteiligung der Beschäftigten an der Arbeitsgestaltung sowie die Steuerung interner und externer Partnerschaften aus Prävention, Gesundheit und Rehabilitation.

Für Betriebsräte bedarf es daher der **Basisqualifikation** BGM als Mitbestimmungsaufgabe zu begreifen, gerade weil eine gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung weder im BetrVG noch im Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) ausdrücklich geregelt ist. Betriebsräte lernen hier das Modell BGM^{Excellence} als beteiligungsorientiertes Instrument zur ganzheitlichen Erfassung und Steuerung des betrieblichen Gesundheitsgeschehens kennen und anwenden. Zudem sind **tätigkeitsbezogene Qualifikationen** für Betriebsräte erforderlich, die sie befähigen im Rahmen ihrer Tätigkeit gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen zu gestalten. Folgende Gestaltungsansätze sind erforderlich (vgl. ffw GmbH/ArbeitsInnovation 2014):

- ✓ *Zusammenarbeit mit internen und externen Partnerschaften aus Prävention, Gesundheit und Rehabilitation* (z.B. Fachkraft für Arbeitssicherheit, Betriebsarzt, Behörden, Berufsgenossenschaften etc.).
- ✓ *Systematische Gestaltung und Steuerung von Prozessen auf der Grundlage arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse* (ausführbar, schädigungslos, beein-

trächtigkeitsfrei, zumutbar und lern-/persönlichkeitsförderlich) z.B. durch die Ermöglichung von Handlungsspielräumen, Förderung ganzheitlicher Arbeitsinhalte, Prüfung der ergonomischen Ausführungsbedingungen der Arbeit etc..

- ✓ *Mitgestaltung ganzheitlicher Gefährdungsbeurteilungen* (mit physischen und psychischen Belastungen und Beanspruchungen) z.B. durch Erstellung eines Maßnahmenplans auf der Grundlage eines Belastungskatasters sowie durch die Befragung der Beschäftigten in Bezug auf ihre empfundenen Belastungs- und Beanspruchungssituation (in Ergänzung zu Expertenbeurteilungen).
- ✓ *Berücksichtigung der Arbeitsgestaltungsanforderungen schutzbedürftiger Beschäftigtengruppen* (z.B. Schwerbehinderte, Schwangere, Jugendliche etc.) z.B. durch die Einführung eines BEM und die Beteiligung entsprechender Vertretungen (z.B. Schwerbehindertenvertretung, Jugend- und Auszubildendenvertretung etc.) an der Arbeitsgestaltung.
- ✓ *Arbeitszeitgestaltung* nach arbeitswissenschaftlichen Kriterien unter Berücksichtigung folgender möglicher Ansatzpunkte: 1. Lebensphasenbezogene Bedürfnisse der Beschäftigten mit den betrieblichen Erfordernissen in Einklang bringen (z. B. Gleitzeit, Arbeitszeitkonten, Elternzeit, Pflegezeit Angehöriger etc.); 2. Prüfung und Reduzierung gesundheitlicher Risiken ungünstiger Arbeitszeiten (z.B. Nacht- und Schichtarbeit) durch z.B. ergonomische Schichtplangestaltung.

5.1.3 Personalwesen

Die *Kerntätigkeit* von Personalverantwortlichen in Gießereien besteht in der Personalbeschaffung, im Personaleinsatz und ggfs. in der Personalentwicklung. Damit haben Personalverantwortliche *Einfluss* auf die Erhaltung und Förderung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Beschäftigten in Abhängigkeit von Gesundheit, Qualifikation und Alterungsprozessen (vgl. Ilmarinen/Tempel 2002).

Somit bedarf es für Personalverantwortliche der **Basisqualifikation** BGM als personalpolitisches Instrument zur Erhaltung und Förderung der Arbeits- und Leistungsfähigkeit der zunehmend älter werdenden Belegschaften zu begreifen. Dabei lernen die Personalverantwortlichen ein ganzheitliches betriebliches Gesund-

heitsmanagementsystem nach dem Modell BGM^{Excellence} als personalpolitisches Gestaltungsinstrument kennen und anwenden. Zudem ist eine **tätigkeitsbezogene Qualifikation** erforderlich, die Personalverantwortlichen darin zu befähigen gesundheitsorientierte Personalinstrumente einzusetzen. Diesbezüglich sind folgende tätigkeitsbezogene Ansatzpunkte zu identifizieren (vgl. ffw GmbH/ ArbeitsInnovation 2014):

- ✓ *Umsetzung eines BEM* mit der zuständigen Interessenvertretung und ggfs. mit der Schwerbehindertenvertretung und ggfs. mit dem Werks- oder Betriebsarzt sowie ggfs. mit weiteren Institutionen einleiten (vgl. § 84 Abs.2 SGB IX).
- ✓ *Gestaltung einer gesundheitsgerechten Führungskultur* in 4 Schritten: 1. gesundheitsgerechtes Führen fördern (z.B. in Mitarbeitergesprächen Unterstützung bei erkannten Belastungs- und Gesundheitsproblemen anbieten, Anerkennender Erfahrungsaustausch); 2. Coaching und Qualifizierung der Führungskräfte für Gesundheit fördern; 3. Vorbildcharakter der Führungskräfte für Gesundheitsverhalten stärken (z.B. Mitwirkung an Gesundheitsprojekten, Kommunikation mit Mitarbeiter/-innen über Gesundheitsthemen); 4. Mitwirkung der Führungskräfte am Aufbau und der Entwicklung eines ganzheitlichen BGM fördern (z.B. Führungskräfte übernehmen Verantwortung im BGM).
- ✓ *Strukturen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes* (z.B. Arbeitsschutzausschuss, BEM etc.) mit anderen Fachabteilungen wie z.B. Betriebsrat, Stabsstellen, Fachkraft für Arbeitssicherheit etc. vernetzen und sich über die relevanten Analyse-, Bewertungs- und Gestaltungsprozesse im BGM austauschen, überprüfen und gemeinsam weiterentwickeln.
- ✓ *Qualifizierungsmöglichkeiten* der Beschäftigten bei der Ausführung der Arbeitstätigkeit prüfen, nutzen und erweitern.
- ✓ *Durchführung ganzheitlicher Gefährdungsbeurteilungen* (mit physischen und psychischen Belastungen und Beanspruchungen) systematisch und strukturiert flächendeckend veranlassen sowie ein Belastungskataster und einen daraus abgeleiteten Maßnahmenplan erstellen.
- ✓ *Anforderungen der Arbeitsgestaltung für schutzbedürftige Beschäftigtengruppen* (z.B. Schwerbehinderte, Schwangere, Jugendliche etc.) prüfen und einhalten sowie entsprechende Vertretungen (z. B. Schwerbehindertenvertretung,

Jugend- und Auszubildendenvertretung etc.) bei der Arbeitsgestaltung einbinden.

- ✓ *Arbeitszeit* nach arbeitswissenschaftlichen Kriterien unter Berücksichtigung folgender möglicher Ansatzpunkte gestalten: 1. Lebensphasenbezogene Bedürfnisse der Beschäftigten mit den betrieblichen Erfordernissen in Einklang bringen (z. B. Gleitzeit, Arbeitszeitkonten, Elternzeit, Pflegezeit Angehöriger etc.); 2. Prüfung und Reduzierung gesundheitlicher Risiken ungünstiger Arbeitszeiten (z.B. Nacht- und Schichtarbeit) durch z.B. ergonomische Schichtplangestaltung.

5.1.4 Ausbildung im gewerblich-technischen Bereich

Ausbilder/-innen im gewerblich-technischen Bereich haben die *Aufgabe* die Auszubildenden in den fachlichen Inhalten des jeweiligen Ausbildungsberufes (z.B. Gießereimechaniker/-in) zu unterweisen. Ein zentraler Ausbildungsinhalt in den jeweiligen Ausbildungsberufen betrifft die Unterweisung zum Thema Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit, d.h. hier sind Fertigkeiten und Kenntnisse unter Einbeziehung des selbständigen Planens, Durchführens und Kontrollierens zu vermitteln (z.B. Gefährdung von Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz feststellen und Maßnahmen zu ihrer Vermeidung ergreifen, berufsbezogene Arbeitsschutz- und Unfallverhütungsvorschriften anwenden, Verhaltensweisen bei Unfällen beschreiben sowie erste Maßnahmen einleiten etc. (vgl. GießVerfMAusbV 1997). Damit nehmen sie *Einfluss* auf die Gestaltung der Arbeitsbedingungen einer besonders schutzbedürftigen Beschäftigtengruppe, den Jugendlichen. Zentrale Stellgrößen sind zum einen die Gestaltung und Steuerung von Prozessen und Arbeitssystemen um die Belastungen und Fehlbeanspruchungen der Jugendlichen zu reduzieren und ihre Ressourcen zu stärken. Zum anderen sind die Förderung der Verhaltensprävention und die Beteiligung der Auszubildenden an der Arbeitsgestaltung weitere wichtige Stellgrößen.

Mit der **Basisqualifikation** BGM als Ausbildungsstrategie verstehen, lernen die Ausbilder/-innen auf der Basis eines umfassenden Gesundheitsverständnisses ein ganzheitliches betriebliches Gesundheitsmanagementsystem nach dem Modell BGM^{Excellence} als strategisches Ausbildungsinstrument kennen und anwenden. Zur

Vertiefung bedarf es einer **tätigkeitsbezogenen Qualifikation**, die Ausbilder/-innen dazu befähigt unter Berücksichtigung der Arbeitsgestaltungsanforderungen der Jugendlichen nach dem Jugendarbeitsschutzgesetz beteiligungsorientierte Unterweisungskonzepte zur Gestaltung der Arbeitsbedingungen von Auszubildenden zu entwickeln und umzusetzen. Dies bedeutet die Auszubildenden an der Gestaltung der Arbeitsbedingungen zu beteiligen (z.B. durch die Einbindung der Jugend- und Auszubildendenvertretung). Zudem werden die Ausbilder/-innen in die Lage versetzt gesundheitsförderliches Verhalten der Auszubildenden wie Ernährung, Stressbewältigung und Bewegung, Suchtprävention und das Tragen der PSA sowie die Nutzung von technischen Hilfsmitteln zu fördern (vgl. ffw GmbH/ArbeitsInnovation 2014).

Die erforderlichen Gesundheitskompetenzen für Fach- und Führungskräfte mit Querschnittsfunktionen sind in einer Übersicht zusammengestellt (vgl. Tabelle 1, S. 35).

Tabelle 1: Erforderliche Gesundheitskompetenzen für Fach- und Führungskräfte mit Querschnittsfunktionen

Querschnittsfunktion	Kerntätigkeit	Einflussfaktoren der Arbeitsgestaltung	erforderliche Gesundheitskompetenz	
			Basisqualifikation	tätigkeitsbezogene Qualifikation
Geschäftsführung	strategische Leitung des Gießereiunternehmens	Strategie, Ziele und Führungsgrundsätze zur Steuerung der Arbeitsbedingungen	BGM als Managementaufgabe verstehen	Entwicklung einer betrieblichen Gesundheitskultur mittels Gestaltungsprinzipien und Gesundheitsleitbild sowie gesundheitsrelevanten Führungsgrundsätzen
Betriebsrat	Mitgestaltung der Arbeitsbedingungen	Beteiligungsorientierte Gestaltung der Arbeitsbedingungen	BGM als Mitbestimmungsaufgabe verstehen	Mitgestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen bzgl. Arbeitsorganisation, -zeit, -tätigkeit und ganzheitlicher Gefährdungsbeurteilung
Personalwesen	Personalbeschaffung, -einsatz, -entwicklung	Erhaltung und Förderung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Beschäftigten in Abhängigkeit von Gesundheit, Qualifikation, Alterungsprozessen	BGM als personalpolitische Strategie verstehen	Kenntnis und Anwendung gesundheitsorientierter Personalinstrumente bzgl. BEM, Führungskultur, Vernetzung interner Arbeitsschutzstrukturen, Qualifizierung, Gefährdungsbeurteilung, Arbeitszeit
Ausbildung (gewerblich-technisch)	Unterweisung der Auszubildenden in den fachlichen Inhalten des jeweiligen Ausbildungsberufes	Gestaltung der Arbeitsbedingungen einer besonders schutzbedürftigen Beschäftigtengruppe (Jugendliche)	BGM als Ausbildungsstrategie verstehen	Kenntnis und Anwendung beteiligungsorientierter Konzepte zur Unterweisung der Auszubildenden

Quelle: Eigene Erstellung.

5.2 Erforderliche Gesundheitskompetenzen für Fach- und Führungskräfte mit speziellen Fachfunktionen

Bei den Fach- und Führungskräften mit speziellen Fachfunktionen in den Bereichen Entwicklung und Konstruktion, Fertigungsplanung/Arbeitsvorbereitung, Form- und Kernherstellung, Instandhaltung und Qualitätssicherung handelt es sich um Fach- und Führungskräfte im mittleren und unteren Management die eine hohe direkte Personalverantwortung haben. Aufgrund der Fach- und Führungsfunktion *beeinflussen* sie die Gestaltung der Mitarbeiterführung und -beteiligung sowie die Arbeitsgestaltung.

Daher bedarf es für alle Fach- und Führungskräfte mit speziellen Fachfunktionen der **Basisqualifikation** BGM als Führungs-, Beteiligungs- und Arbeitsgestaltungs-aufgabe zu verstehen (vgl. Kapitel 4.3). Dadurch erwerben sie Grundlagenwissen zum bedeutenden Einfluss der Führungsqualität und Mitarbeiterbeteiligung sowie der Arbeitsgestaltung (bzgl. Prozesse und Arbeitssysteme) auf die Mitarbeitergesundheit.

- ✓ *BGM als Führungsaufgabe bedeutet die Mitarbeiter/-innen im Verantwortungsbereich gesundheitsgerecht zu führen* (vgl. Handlungsfeld 5: Führung). Ansatzpunkte können sein, wie Fach- und Führungskräfte
 - die körperliche und psychische Belastungssituation des eigenen Verantwortungsbereiches erkennen und aktiv beeinflussen.
 - in Mitarbeitergesprächen Hilfen bei erkannter Belastungs- und Gesundheitsproblematik anbieten.
 - den Beschäftigten Respekt, Wertschätzung und Anerkennung zeigen etc. (vgl. ffw GmbH/ArbeitsInnovation 2014: 12).
- ✓ *BGM als Beteiligungsaufgabe bedeutet die Beschäftigten an der Arbeitsgestaltung umfassend zu beteiligen* (vgl. Handlungsfeld 6: Team und Mitsprache). Ansatzpunkte können sein,
 - wie Führungskräfte ihre Mitarbeiter/-innen zu selbständigem Präventionshandeln befähigen (z.B. durch die Bildung von Gesundheitsteams mit Übertragung von Kompetenzen zur Umsetzung von Maßnahmen),

- wie Führungskräfte mit ihren Mitarbeiter/-innen über das Thema Gesundheit kommunizieren (z.B. in Teamsitzungen etc.).
- ✓ *BGM als Arbeitsgestaltungsaufgabe bedeutet die Gestaltung, Steuerung und Verbesserung von Prozessen und Arbeitssystemen im eigenen Fachbereich, um übermäßige Belastungen und Fehlbeanspruchungen zu vermeiden und Ressourcen zu stärken* (vgl. Handlungsfelder 1-4: Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung, Arbeitsaufgabe, Arbeitsorganisation, Arbeitszeit und Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben). Ansatzpunkte können sein,
 - wie Führungskräfte die Arbeitsprozesse systematisch auf der Grundlage arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse (ausführbar, schädigungslos, beeinträchtigungsfrei, zumutbar und lern-/persönlichkeitsförderlich) gestalten und managen (z.B. Arbeitsbedingungen bzgl. ergonomischer Gestaltung, Handlungsspielräume, ganzheitlicher Arbeitsaufgaben, Lernförderlichkeit etc. prüfen).
 - wie Führungskräfte die Durchführung ganzheitlicher Gefährdungsbeurteilungen begleiten,
 - wie Führungskräfte die Arbeitszeit der Mitarbeiter/-innen nach arbeitswissenschaftlichen Kriterien mit Blick auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben gestalten (z.B. lebensphasenbezogene Bedürfnisse der Mitarbeiter/-innen berücksichtigen und mit betrieblichen Erfordernissen verknüpfen) (vgl. ffw GmbH/ArbeitsInnovation 2014: 56 ff.).

In den folgenden Abschnitten werden neben den fachspezifischen Aufgaben und Einflussfaktoren die tätigkeitsbezogenen Qualifikationen aufgezeigt (vgl. Tabelle 2, S. 39).

5.2.1 Entwicklung und Konstruktion

Fach- und Führungskräfte in der Entwicklung und Konstruktion erstellen Konzepte und Entwürfe von Gießereimaschinen/-anlagen und Gussstücken. Damit haben sie fachspezifischen *Einfluss* auf die Gestaltung physikalisch-technischer Arbeitsbedingungen in Bezug auf ergonomische Anforderungen der Arbeitsplätze und Arbeitsumgebungen der Mitarbeiter/-innen in ihrem Verantwortungsbereich. Hinsichtlich einer **tätigkeitsbezogenen Qualifikation** sind die Fach- und Führungskräfte in der Lage ergonomische Prinzipien und Arbeitssicherheitsbestimmungen

in die Planung und Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen einzubeziehen und deren Anwendung sicherzustellen. Ansatzpunkte können sein,

- ✓ wie sie sicherstellen, dass von den eigenen Produkten und Dienstleistungen keine Gesundheitsgefahren für die Kunden bzw. Nutzer entstehen.
- ✓ ob Instrumente eingesetzt werden, die die Gebrauchseigenschaften von Produkten arbeitssicherheitstechnisch überprüfen (z.B. Maschinenrichtlinie etc.) (vgl. ffw GmbH/ArbeitsInnovation 2014: 60).

5.2.2 Fertigungsplanung/Arbeitsvorbereitung

Im Bereich der Fertigungsplanung/Arbeitsvorbereitung planen die Fach- und Führungskräfte den Fertigungsprozess in Bezug auf Arbeitsablauf, Arbeitsmenge, Zeitumfang, Material, Betriebsmittel sowie erforderliche Kapazitäten und kontrollieren die Planung. Damit haben sie fachspezifisch *Einfluss* auf die Gestaltung der Arbeitsaufgabe (vgl. Handlungsfeld 3: Arbeitsorganisation), den Arbeitsplatz und die Arbeitsumgebung der Mitarbeiter/-innen. Im Vordergrund der **tätigkeitsbezogenen Qualifikation** stehen die Kenntnis und die Umsetzung von Handlungsansätzen zur Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsabläufe:

- ✓ Führungskräfte zeigen Möglichkeiten zur Erteilung von erweiterten Entscheidungsbefugnissen auf wie z.B. durch den Abschluss von Zielvereinbarungen bzw. Leistungs- und Terminvereinbarungen mit den Mitarbeiter/-innen.
- ✓ Führungskräfte erarbeiten Handlungsansätze in Bezug auf Möglichkeiten zur Ausführung anforderungsverschiedener Tätigkeiten wie z.B. durch Aufgabenintegration und -anreicherung (vgl. ffw GmbH/ArbeitsInnovation 2014: 56).

5.2.3 Form- und Kernherstellung

Form- und Kernhersteller/-innen sind mit der Herstellung und Anfertigung von Formen bzw. Kernen befasst und bedienen zudem Gießerei- bzw. Formanlagen und kontrollieren die Anlagen bzw. die Gussstücke. Damit haben sie speziell *Einfluss* auf die Arbeitsaufgabe hinsichtlich der Gestaltung ganzheitlicher Arbeitsinhalte sowie in Bezug auf den qualifikationsgerechten Einsatz der Mitarbeiter/-innen und auf die lernförderliche Ausgestaltung der Arbeitstätigkeit (vgl. Handlungsfeld 2: Arbeitsaufgabe).

Tabelle 2: Erforderliche Gesundheitskompetenzen für Fach- und Führungskräfte mit speziellen Fachfunktionen

Fachfunktion	Kerntätigkeit	Einflussfaktoren der Arbeitsgestaltung	erforderliche Gesundheitskompetenz	
			Basisqualifikation	tätigkeitsbezogene Qualifikation
Entwicklung und Konstruktion	Erstellung von Konzepten und Entwürfen für Gießereimaschinen und Gussstücken	Mitarbeiterführung und -beteiligung, Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung	Wissen um Einfluss der Führungsqualität, Mitarbeiterbeteiligung und Arbeitsgestaltung auf Mitarbeitergesundheit	Anwendung ergonomischer Prinzipien und Arbeitssicherheitsbestimmungen in Planung und Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen sicherstellen
Fertigungsplanung / Arbeitsvorbereitung	Planung des Fertigungsprozesses bzgl. Arbeitsablauf, Menge, Zeitumfang, Material, Betriebsmittel sowie Kapazitäten, Planungskontrolle	Mitarbeiterführung und -beteiligung, Arbeitsaufgabe, Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung	Wissen um Einfluss der Führungsqualität, Mitarbeiterbeteiligung und Arbeitsgestaltung auf Mitarbeitergesundheit	Techniken zur gesundheitsförderlichen Gestaltung von Arbeitsabläufen
Form- und Kernherstellung	Herstellung und Anfertigung von Formen/ Kernen, Bedienung von Gießereianlagen bzw. Formanlagen, Kontrolle der Anlagen/ Gussstücke	Mitarbeiterführung und -beteiligung, Arbeitsaufgabe	Wissen um Einfluss der Führungsqualität, Mitarbeiterbeteiligung und Arbeitsgestaltung auf Mitarbeitergesundheit	Techniken zur gesundheitsförderlichen Gestaltung von Arbeitsaufgaben
Instandhaltung	Planung, Organisation und Veranlassung von Wartungs-/Reparaturarbeiten an Gießereimaschinen	Mitarbeiterführung und -beteiligung, Arbeitsorganisation	Wissen um Einfluss der Führungsqualität, Mitarbeiterbeteiligung und Arbeitsgestaltung auf Mitarbeitergesundheit	Anwendung von Handlungsansätzen zur gesundheitsförderlichen Gestaltung von arbeitsorganisatorischen Prozessen
Qualitätssicherung	Eingangs-, Zwischen-, Fertigungs- und Endkontrolle der Gussprodukte; Qualitätsprüfpläne erstellen	Mitarbeiterführung und -beteiligung, Arbeitsaufgabe	Wissen um Einfluss der Führungsqualität, Mitarbeiterbeteiligung und Arbeitsgestaltung auf Mitarbeitergesundheit	Kenntnis und Anwendung von Gestaltungsansätzen zur gesundheitsförderlichen Arbeitsaufgabe

Quelle: Eigene Erstellung.

Tätigkeitsbezogene Qualifikationen für Führungskräfte im Bereich der Form- und Kernherstellung beziehen sich auf folgende Handlungsansätze zur Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsaufgaben:

- ✓ Führungskräfte fördern ganzheitliche Arbeitsinhalte (z.B. Mensch-Maschine-Funktionsverteilung; Vollständigkeit: vorhandene Tätigkeitsanteile an Planung, Vorbereitung, Ausführung und Kontrolle) bei den Aufgaben der Mitarbeiter/-innen.
- ✓ Führungskräfte prüfen, wie die Arbeit und die Ausführungsbedingungen gestaltet sind hinsichtlich der Möglichkeiten, bei der Ausführung der Arbeitstätigkeit vorhandene Kompetenzen und Qualifikationen der Mitarbeiter/-innen zu nutzen und diese auszuweiten etc. (vgl. ffw GmbH/ArbeitsInnovation 2014: 56).

5.2.4 Instandhaltung

Die *Kerntätigkeit* von Fach- und Führungskräften im Bereich der Instandhaltung besteht in der Planung und Organisation sowie in der Veranlassung von Wartungs-/Reparaturarbeiten an Gießereimaschinen. Dadurch *beeinflussen* sie insbesondere das Handlungsfeld der Arbeitsorganisation mit Bezug zu Gestaltungsaspekten wie Handlungsspielräume, Störungsfreiheit und Arbeitsmenge.

Dementsprechend ist eine **tätigkeitsbezogene Qualifikation** in Bezug auf die Gestaltung einer gesundheitsförderlichen Arbeitsorganisation erforderlich. Dabei lernen sie drei zentrale Handlungsansätze kennen und anwenden (vgl. Handlungsfeld 3: Arbeitsorganisation):

- ✓ Fach- und Führungskräfte ermöglichen den Mitarbeiter/-innen im Bereich der Instandhaltung Handlungsspielräume zur Verbesserung von Arbeitsabläufen (z.B. durch Leistungs- und Terminvereinbarungen) und schaffen Möglichkeiten zur Ausführung anforderungsverschiedener Teiltätigkeiten (z.B. durch Aufgabenintegration, -anreicherung).
- ✓ Fach- und Führungskräfte gewährleisten ihren Mitarbeiter/-innen eine weitgehend störungsfreie Bearbeitung der Arbeitsaufgaben z.B. durch ausreichende Information und transparente Kommunikation mit anderen Fachabteilungen in Bezug auf vor- und nachgelagerte Arbeitstätigkeiten.

- ✓ Fach- und Führungskräfte gewährleisten ihren Mitarbeiter/-innen eine angemessene Arbeitsmenge, in dem sie z.B. störungsfreie Arbeitszeiten einrichten bzw. Zeit für die Planung, Vorbereitung, Organisation und Kontrolle einplanen.

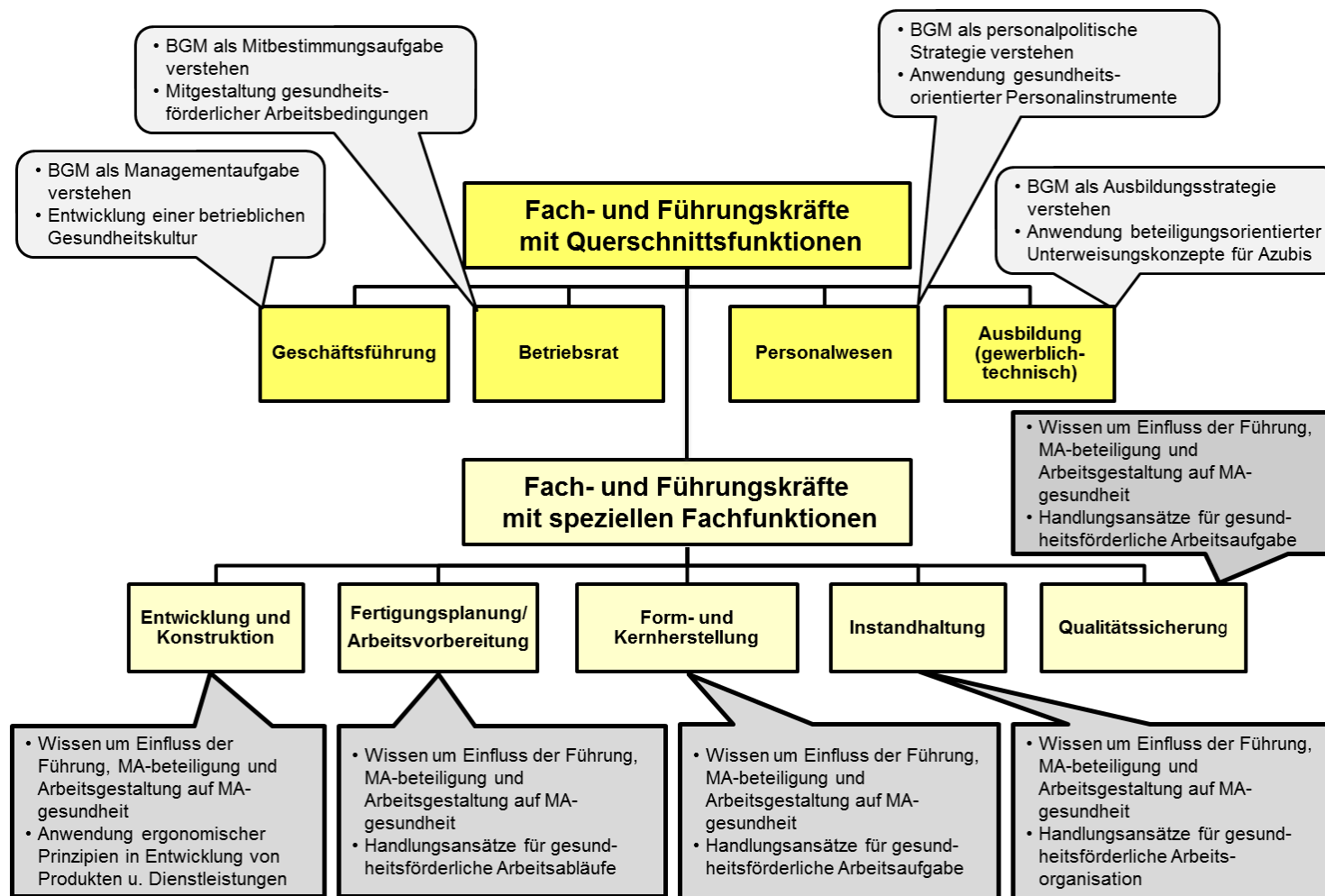
5.2.5 Qualitätssicherung

Schließlich besteht die Kernaufgabe von Fach- und Führungskräften in der Qualitätssicherung darin Eingangs-, Zwischen-, Fertigungs- und Endkontrolle der Gussprodukte vorzunehmen sowie Qualitätsprüfpläne zu erstellen. Damit wird die Gestaltung der Arbeitsaufgabe der Mitarbeiter/-innen in ihrem Verantwortungsbereich beeinflusst (vgl. Handlungsfeld 2: Arbeitsaufgabe). **Tätigkeitsbezogene Qualifikationen** umfassen die Kenntnis und Anwendung von Handlungsansätzen zur Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsaufgaben:

- ✓ Führungskräfte fördern ganzheitliche Arbeitsinhalte (z.B. Mensch-Maschine-Funktionsverteilung; Vollständigkeit: vorhandene Tätigkeitsanteile an Planung, Vorbereitung, Ausführung und Kontrolle) bei den Aufgaben der Mitarbeiter/-innen.
- ✓ Führungskräfte prüfen, wie die Arbeit und die Ausführungsbedingungen gestaltet sind hinsichtlich der Möglichkeiten, bei der Ausführung der Arbeitstätigkeit vorhandene Kompetenzen und Qualifikationen der Mitarbeiter/-innen zu nutzen und diese auszuweiten und hinsichtlich der Auslegung der Lernförderlichkeit der Arbeitstätigkeit etc. (vgl. ffw GmbH/ArbeitsInnovation 2014: 56).

Einen Überblick zu den erforderlichen Gesundheitskompetenzen für die einzelnen Personengruppen mit Querschnittsfunktionen und speziellen Fachfunktionen in Gießereien liefert die Abbildung 4.

Abbildung 4: Erforderliche Gesundheitskompetenzen für Fach- und Führungskräfte in Gießereien im Überblick



Quelle: Eigene Erstellung.

Literaturverzeichnis

Bertelsmann-Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung (2004): Zukunftsfähige betriebliche Gesundheitspolitik. Vorschläge der Expertenkommission, Gütersloh 2004.

Berufsgenossenschaft Holz und Metall – BGHM (2014): Seminarangebote 2014.

Berufsgenossenschaft Holz und Metall – BGHM (2010): Die Satzung der Berufsgenossenschaft Holz und Metall; URL:

<http://www.bghm.de/bghm/selbstverwaltung/die-satzung-der-bghm.html>

(Abruf: 6.11.14).

Bortz, J./Döring, N. (2006): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 4. Aufl., Heidelberg 2006.

Bundesagentur für Arbeit – BA (2014a): Ausbilder/-in für Anerkannte Ausbildungsberufe; in: BERUFENET, (<http://arbeitsagentur.de>) – Stand: 01.09.2014 (Abruf: 3.11.14).

BA (2014b): Ingenieur/-in Verfahrenstechnik; in: BERUFENET, (<http://arbeitsagentur.de>) – Stand: 09.12.2014 (Abruf am 10.12.14).

BA (2014c): Konstrukteur/-in; in: BERUFENET, (<http://arbeitsagentur.de>) – Stand: 01.09.2014 (Abruf: 3.11.14).

BA (2014d): Ingenieur/-in Gießereitechnik; in: BERUFENET, (<http://arbeitsagentur.de>) – Stand: 09.12.2014 (Abruf: 10.12.14).

BA (2014e): Leiter/-in Arbeitsvorbereitung; in: BERUFENET, (<http://arbeitsagentur.de>) – Stand: 09.12.2014 (Abruf: 10.12.14).

BA (2014f): Gießereimechaniker/-in; in: BERUFENET, (<http://arbeitsagentur.de>) – Stand: 01.09.2014 (Abruf: 3.11.14).

BA (2014g): Kernmacher/-in; in: BERUFENET, (<http://arbeitsagentur.de>) – Stand: 09.12.2014 (Abruf: 10.12.14).

BA (2014h): Instandhaltungstechniker/-in; in: BERUFENET, (<http://arbeitsagentur.de>) – Stand: 09.12.2014 (Abruf: 10.12.14).

- BA (2014i): Qualitätssicherungstechniker/-in; in: BERUFENET,
[\(<http://arbeitsagentur.de>\)](http://arbeitsagentur.de) – Stand: 09.12.2014 (Abruf: 10.12.14).
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin – BAuA (2014): Glossar zum Begriff „Arbeitsorganisation“. URL:
<http://www.baua.de/de/Informationen-fuer-die-Praxis/Handlungshilfen-und-Praxisbeispiele/Toolbox/Glossar/A/Arbeitsorganisation.html>
(Abruf: 2.11.2014).
- David, V./Holm, R. (2011): Total Health Management – THM^{Excellence}. Ein Modell für ein ganzheitliches betriebliches Gesundheitsmanagement; in: Holm, R./Anlauf, W./David, V. (Hrsg.): Arbeits- und Gesundheitsschutz gestalten – Von der Insellösung zum ganzheitlichen betrieblichen Gesundheitsmanagement, Baden-Baden 2011, S. 40-58.
- Drumm, H.-J. (2005): Personalwirtschaft, 5. Aufl., Heidelberg 2005.
- ffw GmbH/ArbeitsInnovation (Hrsg., 2014): Arbeitsbuch und Materialien für die Selbstbewertung eines ganzheitlichen betrieblichen Gesundheitsmanagements (unveröffentlichtes Manuskript im Rahmen des Projekts GeKo), Nürnberg 2014.
- Flick, U. (2007): Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung, Reinbek 2007.
- GießVerfMAusbV (1997): Verordnung über die Berufsausbildung zum Gießereimechaniker/ zur Gießereimechanikerin und zum Verfahrensmechaniker/ zur Verfahrensmechanikerin in der Hütten- und Halbzeugindustrie, Ausfertigungsdatum: 28.05.1997.
- Gregersen, S./Kuhnert, S./Zimmer, A./Niehaus, A. (2011): Führungsverhalten und Gesundheit: Zum Stand der Forschung, in: Das Gesundheitswesen 73 (1), S. 3-12.
- Holm, R./David, V. (2011): Arbeits- und Gesundheitsschutz gestalten: Von der Insellösung zum ganzheitlichen betrieblichen Gesundheitsmanagement – eine Einführung; in: Holm, R./Anlauf, W./David, V. (Hrsg.): Arbeits- und Gesundheitsschutz gestalten – Von der Insellösung zum ganzheitlichen betrieblichen Gesundheitsmanagement, Baden-Baden 2011, S. 15-21.

- Ilmarinen, J./Tempel, J. (2002): Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?, Hamburg 2002.
- Kiel, U. (2014): Gesundheitskennzahlen im Spiegel der öffentlichen Statistik – Relevante Kennzahlen für die Gießereibranche (unveröffentlichter Branchenbericht im Rahmen des Projekts GeKo).
- Kiel, U./Kröner, M./Wolff, H./Franzen, D. (2011): Daten und Fakten. Sicherheit und Gesundheit in der Gießereibranche im Fokus; in: Holm, R./Anlauff, W./David, V. (Hrsg.): Arbeits- und Gesundheitsschutz gestalten – Von der Insellösung zum ganzheitlichen betrieblichen Gesundheitsmanagement, Baden-Baden 2011, S. 22-39.
- Lohmann-Haislah, H. (2012): Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden, 1. Auflage. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2012.
- Mayring, P. (1999): Einführung in die qualitative Sozialforschung, 4. Aufl., Weinheim 1999.
- Nieder, P. (2010): Die Rolle der Vorgesetzten im Betrieblichen Gesundheitsmanagement, in: Faller, G. (Hrsg.): Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung, Bern 2010, S. 121-127.
- Pohlandt, A./Heymer, J./Gruber, H. (2008): Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz – Teil 3: Vermeiden von Fehlbeanspruchung durch Arbeitsgestaltung, Bochum 2008.
- Powerguss – Karriereportal der Deutschen Gießerei-Industrie (2014): Ausbildung in der Gießerei-Industrie; URL: <http://www.powerguss.de/ausbildung/> (Abruf: 3.11.14).
- Przyborski, A./Wohlrab-Sahr, M. (2008): Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch, München 2008.
- Richter, M. (1999): Personalführung: Grundlagen und betriebliche Praxis, 4. Aufl., Stuttgart 1999.

- Rundnagel, R. (2014): Mitbestimmung des Betriebsrates; URL:
[http://www.ergo-online.de/site.aspx?url=html/
rechtsgrundlagen/mitbestimmung/mitbestimmung_des_betriebsrat.htm](http://www.ergo-online.de/site.aspx?url=html/rechtsgrundlagen/mitbestimmung/mitbestimmung_des_betriebsrat.htm)
(Abruf: 28.11.14).
- Skakon, J./Nielsen, K./Borg, V./Guzman, J. (2010): Are leader's well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research, in: Work & Stress: a journal of work, health and organizations 24 (2), S. 107-139.
- VDG-Akademie (Hrsg., 2013): Grundlagen der Gießereitechnik 2013.
- Vereinigung der Metall-Berufsgenossenschaften (Hrsg., 2009): BG-Information Der Gießereiarbeiter, BGI 549.
- Vincent, S. (2011): Gesundheits- und entwicklungsförderliches Führungsverhalten: ein Analyseinstrument; in: Badura, B./Ducki, A./Schröder, H./Klose, J./Macco, K. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2011: Führung und Gesundheit, Berlin/Heidelberg 2011, S. 49-60.
- Wattendorff, F./Wienemann, E. (2004): Betriebliches Gesundheitsmanagement; in: Gesundheit mit System. Unimagazin, Zeitschrift der Universität Hannover, Heft 4/5, S. 28.
- World Health Organization (WHO) (1948): Constitution of the World Health Organization, URL: <http://apps.who.int/gb/bd/PDF/bd47/EN/constitution-en.pdf>
(Abfrage: 6.11.14).
- Zimber, A./Gregersen, S. (2011): Gesundheitsfördernd führen – Ein Projekt der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW), in: Badura, B./Ducki, A./Schröder, H./Klose, J./Macco, K. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2011: Führung und Gesundheit, Berlin/Heidelberg 2011, S. 111-119.

Anhang

Übersicht zu den Kriterien und Unterkriterien im Modell BGM^{Excellence}
(vgl. David/Holm 2011: 45 ff.)

1. Führungsverhalten

Gesundheitsbewusste Organisationen prägen eine gesundheitsgerechte Führungskultur. Die gesundheitsbezogene Führungsqualität zeigt sich im

- 1.a gesundheitsgerechten Führen.
- 1.b Coaching und der Qualifizierung der Führungskräfte für Gesundheit.
- 1.c Vorbildcharakter der Führungskräfte für Gesundheitsverhalten.
- 1.d Mitwirken der Führungskräfte am Aufbau und der Entwicklung eines ganzheitlichen BGM.

2. Leitbild und Gesundheitskultur

Gesundheitsbewusste Organisationen haben ein gemeinsam getragenes Gesundheits-Leitbild und eine salutogenetische Gesundheitskultur. Eine Ressourcen stärkende Gesundheitskultur zeigt sich darin, dass

- 2.a das Gesundheits-Leitbild die Vision, Mission, Werte und ethischen Grundsätze der gelebten Gesundheitskultur umfasst.
- 2.b das Gesundheits-Leitbild beteiligungsorientiert erstellt und intern sowie extern kommuniziert wird und bekannt ist.
- 2.c die gelebte Gesundheitskultur die Ressourcen stärkt und zum Wohlbefinden der Beschäftigten beiträgt.
- 2.d das Gesundheits-Leitbild in der Organisation verankert ist.
- 2.e gesundheitsrelevante Führungsgrundsätze formuliert sind.

3. Mitarbeiterverhalten und Beteiligung

Gesundheitsbewusste Organisationen fördern Verhaltensprävention, qualifizieren und beteiligen die Beschäftigten umfassend.

Die Beteiligungsqualität zeigt sich darin, dass

- 3.a gesundheitsförderliches Verhalten wie Ernährung, Stressbewältigung und Bewegung, Suchtprävention und das Tragen von persönlichen Schutz-ausrüstungen sowie die Nutzung von technischen Hilfsmitteln gefördert wird.
- 3.b Beschäftigte als Experten ihrer eigenen Gesundheit gesehen und die Mitarbeiter im BGM beteiligt werden.
- 3.c Beschäftigte zu selbstständigem Handeln befähigt und für Prävention ermächtigt werden.
- 3.d die Mitarbeiter/-innen und die Organisation einen Gesundheitsdialog führen.
- 3.e Mitarbeiter/-innen für gesundheitsbewusstes Verhalten belohnt und anerkannt werden.
- 3.f die betriebliche Interessenvertretung beteiligt wird und für die eigenständige Gestaltung der betrieblichen Gesundheitsaufgaben Ressourcen erhält.

4. Kooperation und Organisation im BGM

Gesundheitsbewusste Organisationen pflegen und managen externe Partnerschaften aus Prävention, Gesundheit und Rehabilitation. Kunden und Lieferanten werden ebenso berücksichtigt. Es werden interne Ressourcen zur Unterstützung ihrer Gesundheitspolitik und des BGM bereitgestellt und das informationelle Selbstbestimmungsrecht der Beschäftigten respektiert. Gemanagt werden/wird

- 4.a externe Partnerschaften mit Berufsgenossenschaften, Krankenkassen, Integrationsamt und Fachdiensten, Gewerkschaften, Fachinstituten, betriebsärztlichen Diensten, Behörden.
- 4.b finanzielle Ressourcen des BGM.
- 4.c Arbeitssicherheitsanforderungen an Gebäude, Anlagen und Material.
- 4.d Strukturen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes (Arbeitsschutzausschuss (ASA), BGM-Review, interne Gesundheits-Audits, Lenkungsausschuss, Beauftragungen, Gesundheitszirkel und BEM) und deren interne Vernetzung mit anderen Fachabteilungen.
- 4.e Technologien für den Arbeits- und Gesundheitsschutz (Kleidung, Schuhe, Absaugung etc.), auch Vorgehensweisen und Methoden werden beobachtet.
- 4.f Informationen und Wissen über Prävention, Gesundheit und Rehabilitation.
- 4.g der Schutz der gesundheits- und personenbezogenen Daten im BGM.

5. Arbeitsgestaltung

Gesundheitsbewusste Organisationen gestalten, managen und verbessern Prozesse und Arbeitssysteme, um übermäßige Belastungen und Fehlbeanspruchungen zu vermeiden und Ressourcen zu stärken. Die gesundheits-bezogene Prozessqualität zeigt sich dadurch, dass

- 5.a Prozesse systematisch auf der Grundlage arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse (ausführbar, schädigungslos, beeinträchtigungsfrei, zumutbar und persönlichkeits- sowie lernförderlich) gestaltet und gemanagt werden.
- 5.b die Analyse und Bewertung von physischen und psychischen Belastungen und Beanspruchungen (u.a. Gefährdungsanalysen und -beurteilungen) systematisch und strukturiert erfolgt.
- 5.c die Anwendung von ergonomischen Prinzipien und Arbeitssicherheitsbestimmungen in Planung und Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen sichergestellt wird.
- 5.d die Berücksichtigung der Arbeitsgestaltungsanforderungen von Zielgruppen, wie z.B. Schwerbehinderte, Schwangere, Jugendliche etc., gewährleistet ist.
- 5.e die Arbeitszeitgestaltung nach arbeitswissenschaftlichen Kriterien erfolgt (Life-Work-balance).

6. Index Qualität der Arbeit

Gesundheitsbewusste Organisationen führen bezüglich der Einschätzungen ihrer Beschäftigten zu den Arbeitsbedingungen umfangreiche Messungen durch und erzielen dabei ausgezeichnete Ergebnisse. Ansatzpunkte könnten Messergebnisse aus Sicht der Beschäftigten zu folgenden Dimensionen guter Arbeit sein:

- Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten
- Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten
- Betriebskultur, Wertschätzung und soziale Rückendeckung
- Informationsfluss
- Möglichkeiten für Kreativität
- körperliche, geistige und emotionale Arbeitsanforderungen
- Einkommen

und wie sich positive Ergebnisse auf Maßnahmen des BGM zurückführen lassen.

7. Gesellschaftliche Verantwortung/Auswirkungen

Gesundheitsbewusste Organisationen führen bezüglich der gesundheitsrelevanten Ein- und Auswirkungen ihrer Geschäftstätigkeit auf die Gesellschaft und das Gemeinwesen umfangreiche Messungen durch und erzielen dabei aus-gezeichnete Ergebnisse.

Ansatzpunkte könnten sein:

- Anteil von Arbeitsplätzen, die Schwerbehinderten zur Verfügung stehen (Schwerbehindertenquote und -abgabe)
- Reduktion des Schadstoffausstoßes und gesundheitsgefährdender Abfälle
- Reduktion der Produktion gesundheitsgefährdender Produkte
- Information der Anwohner/innen bzw. der Bevölkerung über Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutzaktivitäten
- Preise und Auszeichnungen

und wie sich positive Ergebnisse auf Maßnahmen des BGM zurückführen lassen.

8. Schlüsselergebnisse des BGM

Gesundheitsbewusste Organisationen führen bezüglich der Schlüsselemente ihres Gesundheits-Leitbildes und ihrer Gesundheitsstrategie umfangreiche Messungen durch und erzielen dabei ausgezeichnete Ergebnisse. Ansatzpunkte könnten sein, wie sich folgende Kennzahlen im Unternehmen entwickelt haben und wie das Unternehmen im Vergleich zu anderen abschneidet:

- Krankenstand (Gesundheitsquote) und krankheitsbedingte Fehlzeiten
- Unfallzahlen
- Beitragszahlungen zur Berufsgenossenschaft
- Anzahl der Mitarbeiter/-innen, die an Berufskrankheiten erkrankt sind
- Anzahl der Mitarbeiter/-innen, die aufgrund von Berufskrankheiten oder Arbeitsunfällen erwerbsunfähig werden
- erzielter Nutzen, der dem betrieblichen Aufwand im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderungsaktivitäten gegenübersteht
- Ergebnisse aus dem Gesundheitsbericht der Krankenkassen
- Leistungen von Berufsgenossenschaften oder Krankenkassen oder anderen Sozialversicherungsträgern, die die Mitarbeiter/-innen eines Unternehmens aufgrund von Erkrankungen und Unfällen in Anspruch nehmen mussten

und wie sich positive Ergebnisse auf Maßnahmen des BGM zurückführen lassen.



ffw GmbH -
Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung
Allersberger Straße 185 / F
90461 Nürnberg

Tel.: 0911/46 26 79 - 0
Fax: 0911/46 26 79 - 40

E-Mail: info@ffw-nuernberg.de
www.ffw-nuernberg.de