



## Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements in der Zeitarbeit

Nutzen und Aufwendungen

Eine Entscheidungshilfe

gefördert vom



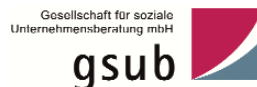
im Rahmen von



fachlich begleitet durch



Projektträger



## Vorwort

Diese Entscheidungshilfe ist ein Ergebnis aus dem Projekt **GEZA**, aus dem Förderschwerpunkt 2008 „Zeitarbeit – neue Herausforderungen für den Arbeits- und Gesundheitsschutz“ des Modellprogramms zur Bekämpfung arbeitsbedingter Erkrankungen.

Das Projekt wurde vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert. Die fachliche Begleitung erfolgte durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Projektträger ist die Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung (gsub).

Durch das Modellprogramm werden seit 1993 Vorhaben im Bereich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes mit einer in der Regel dreijährigen Projektlaufzeit

gefördert. Ziel der Modellvorhaben ist es, insbesondere kleinen und mittleren Betrieben in Produktion, Handwerk und im Dienstleistungssektor, praktische Unterstützung und leicht verständliche Handlungshilfen zur Verfügung zu stellen. Damit sollen arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren und Erkrankungen verringert und die Arbeitgeber bei der Umsetzung des Arbeitsschutzes in die Praxis unterstützt werden.

In der dreijährigen Projektlaufzeit von 2008 bis 2011 wurde ein Betriebliches Gesundheitsmanagement für die Zeitarbeit entwickelt und erprobt.

Zusammen mit GEZA wurde auch das Projekt **Grazil** ([www.grazil.net](http://www.grazil.net)) gefördert.

An dem Projekt GEZA waren das Personaldienstleistungsunternehmen **Manpower**, die **AOK Hessen**, das **TrainingsZentrumZeitarbeit Dortmund** und die **Technische Universität Dortmund** beteiligt. In der Modellregion Rhein-Main mit 10 beteiligten Manpower-Niederlassungen wurde ein Betriebliches Gesundheitsmanagement entwickelt und implementiert.

[www.gesunde-zeitarbeit.de](http://www.gesunde-zeitarbeit.de)



## Entscheidungshilfe

Im Projekt GEZA wurde in einer Modellregion im Raum Rhein-Hessen ein Betriebliches Gesundheitsmanagement entwickelt und erprobt. Anhand dieser Entscheidungshilfe erhalten Sie einen Überblick über die Wirkungen, die mit einem BGM erzielt werden können. Außerdem wird beschrieben, welche Ressourcen aufzubauen und bereit zu stellen sind, um ein nachhaltiges BGM für alle Mitarbeiter/-innen in einem Zeitarbeitsunternehmen zu ermöglichen.

Der Aufbau eines BGM ist eine Maßnahme, die ihre Wirkungen erst mittelfristig vollständig entfalten wird. Die Entscheidungshilfe soll verdeutlichen, dass es sich lohnt, ein BGM in der Zeitarbeit aufzubauen. Die Erfah-



runge im Modellprojekt GEZA haben dies unterstrichen. Aber für den Erfolg ist es auch unverzichtbar, die Aufwendungen und Anforderungen verlässlich einschätzen zu können.

Wenn diese kurze Entscheidungshilfe zu dem gewünschten Ergebnis führt, ein Betriebliches Gesundheitsmanagement einzuführen, fordern Sie bitte die ausführliche Handlungshilfe **„Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements in der Zeitarbeit, Neun Schritte zur erfolgreichen Umsetzung“** bei der TZZ GmbH, Märkische Straße 86 - 88, 44141 Dortmund an.

## Was ist ein Betriebliches Gesundheitsmanagement?

Gesunde Mitarbeiter/-innen sind eine wichtige Ausgangsbasis für einen produktiven Betriebsablauf und den Erfolg eines Unternehmens. Gezielte, betriebsindividuell zugeschnittene Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung verbessern Gesundheit, Motivation und Lebensqualität der Beschäftigten und zugleich das Betriebsergebnis, wenn sie zum festen Bestandteil des betrieblichen Managements werden.

### Die Potenziale stärken

BGM hat zwei Handlungsschwerpunkte: die Förderung des persönlichen Gesundheitsverhaltens der Mitarbeiter/-innen und die Förderung gesundheitsgerech-

ter Bedingungen im Betrieb. Die Stärkung der Gesundheitspotenziale von Arbeit und Beschäftigten steht dabei immer im Vordergrund. Diese Unternehmensstrategie verbessert das Wohlbefinden auf allen Entscheidungsebenen, beugt Krankheiten vor oder unterstützt bei bereits eingetretenen Krankheiten die Heilung und – bei längeren Arbeitsausfällen – die Reintegration in den Arbeitsprozess.

BGM umfasst ausdrücklich auch Bereiche wie Organisations- und Personalentwicklung und geht damit deutlich über den traditionellen Arbeitsschutz, aber auch den klassischen Ansatz der betrieblichen Gesundheitsförderung hinaus. Es zielt auf die gesundheitsgerechte

Entwicklung betrieblicher Rahmenbedingungen, Strukturen und Prozesse sowie die Befähigung von gesundheitsförderndem Verhalten der Beschäftigten. Dabei wird im Idealfall „Gesundheit“ zum integralen Bestandteil aller Arbeits- und Managementprozesse.

### Basis für Intervention

Krankenstandsanalysen – in der Praxis ergänzt durch Betriebsbegehungen sowie Mitarbeiterbefragungen zu Betriebsklima und körperlichen Beschwerden – bilden die Basis für gezielte Interventionen auf der betrieblichen Ebene.

### Ressourcen und Belastung im Blickpunkt

Für das BGM sind nicht nur die Krankenstandsquoten von Interesse, sondern auch die spezifischen betrieblichen Belastungs- und Erkrankungsschwerpunkte sowie psychosoziale Aspekte.

Schwere körperliche Arbeit, ständiges Sitzen oder Stehen gelten als Risikofaktoren für Rückenerkrankungen. Etwa 80 Prozent aller Rückenerkrankungen sind jedoch unspezifisch. Offensichtlich spielen psychosoziale Aspekte bei der Verursachung eine Rolle. Eine Studie der AOK Niedersachsen zeigte einen klaren Zusammenhang zwischen Beziehungen zum Vorgesetzten, Betriebsklima, Organisation sowie Informationsfluss und Mitsprache und Rückenschmerzen. In einer Befragung klagten nur 23 Prozent der Mitarbeiter/-innen, die mit dem Betriebsklima zufrieden waren, über Kreuz- oder

Nackenschmerzen. Beschäftigte, die mit den kollegialen Beziehungen unzufrieden waren, litten doppelt so häufig unter der Rückenschmerzen.

Die Studie gibt unmittelbar Hinweise auf die Wirksamkeit weicher Faktoren, die im Rahmen eines BGM berücksichtigt werden sollten. Die betrieblichen und persönlichen Ressourcen und Belastungen gilt es dabei ständig im Blick zu behalten.

## Welchen Nutzen erzielt ein Betriebliches Gesundheitsmanagement in der Zeitarbeit?

### 1. Höhere Arbeitszufriedenheit

Befragungen der Mitarbeiter/-innen zeigen, dass ein BGM die Arbeitszufriedenheit der Belegschaft insgesamt erhöht. In diese Bewertung fließen verschiedene Kriterien ein. Dazu gehören u. a. die Qualität des Arbeitsplatzes, die Zusammenarbeit im Team oder die Art der Führung. Aber auch gute Informationen oder die Firmenreputation wirken sich hier aus. Ein BGM vermittelt insgesamt eine hohe Wertschätzung gegenüber den Mitarbeiter/-innen und wirkt durch die einzelnen Maßnahmen nachhaltig positiv.

### 2. Bessere Mitarbeiterbindung

Zufriedene Mitarbeiter/-innen bleiben länger im Betrieb. In der Zeitarbeit wird dies zu einem immer wichtigeren Faktor im Wettbewerb um gute Mitarbeiter/-innen. Hier wird der wirtschaftliche Nutzen eines BGM in der





Zeitarbeit besonders deutlich. Eine Verlängerung der durchschnittlichen Beschäftigungszeiten der Zeitarbeitnehmer gelingt nur durch eine höhere Qualität des Arbeitsplatzes – und dazu tragen die Maßnahmen des BGM bei.

### 3. Reduzierung des Krankenstandes

Tatsächlich wirken sich die Maßnahmen eines BGM auf den Krankenstand in einem Unternehmen aus. Ein hoher Krankenstand ist natürlich mit höheren Personalkosten verbunden. In der Zeitarbeit bedeutet der Ausfall eines Mitarbeiters zusätzlichen Akquisitions- und Dispositionsaufwand, der Kosten verursacht. Allerdings sollen die messbaren Effekte vorsichtig betrachtet werden. Eine Grippewelle etwa kann den Krankenstand erhöhen und die jährliche Betrachtung des Krankenstandes verfälschen. Verlässliche Aussagen können erst nach mehrjähriger Auswertung der Daten erfolgen.

### 4. Neue Argumente bei der Mitarbeitergewinnung

Wenn sich ein/e Mitarbeiter/-inn für ein Zeitarbeitsunternehmen entscheiden soll, dann wird auch ein BGM ein wichtiges Argument im Wettbewerb mit anderen Arbeitgebern sein. Dazu müssen die Leistungen des BGM unmittelbar für die Bewerber attraktiv gestaltet werden. Neben der Bezahlung, der Qualität des Arbeitsplatzes oder Aufstiegs- und Qualifizierungsmöglichkeiten werden die Angebote des BGM ein zentrales Entscheidungskriterium für die potenziellen Mitarbeiter/-innen darstellen.

### 5. Gutes Marketing und intensivere Kundenkommunikation

Die Erfahrungen im Modellprojekt GEZA haben deutlich gezeigt, dass die Gesundheitsmaßnahmen des Personaldienstleisters Manpower von den Kundenunternehmen sehr positiv aufgenommen wurden. Ein BGM steht für Qualität und Wertschätzung.

Darüber hinaus ist es für das entleihende Unternehmen ein unmittelbarer Vorteil, wenn die Zeitarbeitnehmer seltener krankheitsbedingt ausfallen und damit insgesamt die Produktivität erhöht wird.

Ein BGM in der Zeitarbeit verlangt aber auch eine intensivere Kommunikation zwischen dem Personaldienstleister und dem Kundenunternehmen. Im Austausch über Arbeitsplatz und Belastungen können Möglichkeiten zur Verbesserung besprochen werden.

### 6. Verbesserte Mitarbeiterkommunikation

Viele Maßnahmen eines BGM führen dazu, dass der Personaldisponent ein genaueres Bild über den Arbeitsplatz und die Tätigkeit des Zeitarbeitnehmers und über mögliche Belastungsbereiche erhält. Besonders die regelmäßig stattfindenden Gesundheitsgespräche sind hier ein wichtiger Baustein.

Der Personaldisponent erhält dadurch mehr Einflussmöglichkeiten auf die verschiedenen Arbeitsbelastungen vor Ort. Das dies wiederum die individuelle Arbeitszufriedenheit erhöht ist ein positiver Effekt für den Mitarbeiter und des Unternehmen.

# Welche Aufwendungen sind für ein wirkungsvolles BGM zu erbringen?

## 1. Zeit

Zunächst einmal ist die Arbeitszeit von Führungskräften und Mitarbeiter/-innen erforderlich. Dies bedeutet, dass das Thema „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ eine entsprechende Priorität erhält und sich nicht den alltäglichen Arbeitsaufgaben unterordnen muss.

Der Arbeitsaufwand ist überschaubar, verlangt aber ein verlässliches Vorgehen. Wenn etwa in der Einführungsphase Workshops zur Bedarfsermittlung durchgeführt werden, dann sollte allen beteiligten Mitarbeiter/-innen die Bedeutung klar und ein ausreichendes Zeitbudget vorhanden sein.

## 2. Festlegung von Verantwortlichkeiten

Es ist sehr wichtig, Personen zu benennen, die für bestimmte Aufgaben im BGM verantwortlich sind. Dies sind Ansprechpartner für alle Mitarbeiter (Zeitarbeitnehmer und interne Mitarbeiter), Mitarbeiter die Entscheidungen treffen können und Mitarbeiter die für die Umsetzung zuständig sind.

Die Erfahrungen im Projekt GEZA haben gezeigt, dass vor allem „Treiber“ nötig sind, die immer wieder an Projektziele erinnern und die weiteren Schritte einfordern.

## 3. Budgets

Selbstverständlich werden einzelne Maßnahmen des BGM finanziert werden müssen. Wenn ein Gesundheitstag oder ein Bewegungsprogramm durchgeführt

werden soll, wird ein Budget benötigt, auf das im Rahmen des BGM zurückgegriffen werden kann, wenn die Finanzierung von Partnern – wie den Krankenkassen – nicht übernommen werden kann.

Auch hier gilt der Grundsatz: Nicht die Höhe des Budgets ist das zentrale Kriterium, sondern eine verlässliche Planung über einen längeren Zeitraum.

## 4. Organisation

Ein BGM wirkt sich auf die gesamte Organisation des Zeitarbeitsunternehmens aus, da in allen bisherigen Abläufen das Thema „Gesundheit der Mitarbeiter/-innen“ berücksichtigt werden soll. Je nach Größe des Unternehmens sind neue betriebliche Abläufe zu definieren und in Handbüchern festzuschreiben.

Darüber hinaus sind Schnittstellen des BGM zu anderen Organisationsbereichen (Personalentwicklung, Qualifizierung) festzulegen.

## 5. Kundenkommunikation

Ein Betriebliches Gesundheitsmanagement für Zeitarbeitnehmer kann nur in einer guten Kooperation mit den Kundenunternehmen erfolgreich umgesetzt werden.

Es empfiehlt sich, das Kundenunternehmen rechtzeitig über das BGM zu informieren und auch dort Ansprechpartner festzulegen, die bei besonderen Belastungen eines Zeitarbeitnehmers angesprochen werden können und mit denen Maßnahmen zur Reduzierung der Belastungen vereinbart werden können.

## Impressum

**GEZA – Arbeits- und Gesundheitsschutz mit System: Entwicklung und Erprobung eines integrierten Gesundheitsmanagements für die Zeitarbeitsbranche**

### Herausgeber

AOK Hessen

Manpower GmbH & Co. KG

TrainingsZentrumZeitarbeit TZZ GmbH

gefördert vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) im Rahmen des „Modellprogramms zur Bekämpfung arbeitsbedingter Erkrankungen“ im Förderschwerpunkt 2008 „Zeitarbeit – neue Herausforderungen für den Arbeits- und Gesundheitsschutz“

fachlich begleitet durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

### Projekträger

gsub – Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH

Kronenstraße 6, 10117 Berlin

[www.gsub.de](http://www.gsub.de)

### Projektleitung

Manpower GmbH & Co. KG

Düsseldorfer Straße 9, 65760 Eschborn

[www.manpower.de](http://www.manpower.de)

### Autoren

Bernd Benikowski – TZZ GmbH

Petra Homberg – AOK Hessen

Andreas Hencker – Manpower GmbH & Co. KG

### Fachliche Begleitung

Rita Oldenbourg, Frank Brenscheidt und Ulrike Rösler

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

[www.baua.de/modellprogramm](http://www.baua.de/modellprogramm)

### Handlungshilfe:

Die Handlungshilfe können Sie anfordern bei der TZZ GmbH, Märkische Straße 86 – 88, 44141 Dortmund

### Layout

Q3 design GbR, [www.Q3design.de](http://www.Q3design.de)

### Herstellung

Druckerei Schmidt GmbH & Co. KG, Lünen

### Abbildungen

Titel: Yuri Arcurs-fotolia.com, Esther Hildebrandt-fotolia.com, kadmy-fotolia.com, dreef-fotolia.com, Seite 2: Jürgen Effner-fotolia.com, Gina Sanders-fotolia.com, pressmaster-fotolia.com, Seite 3: Damian-fotolia.com, kalou-fotolia.com, Seite 4: flashpics-fotolia.com, Andrea Seemann-fotolia.com, Seite 5: Yuri Arcurs-fotolia.com, Seite 7: Romanchuck-fotolia.com, sattahipbeach-fotolia.com, Rücktitel: pressmaster-fotolia.com, LE image-fotolia.com, jayrb-fotolia.com





[www.gesunde-zeitarbeit.de](http://www.gesunde-zeitarbeit.de)