

# Mit Sicherheit mehr Gewinn

Wirtschaftlichkeit von Gesundheit und Sicherheit  
bei der Arbeit



**Strahlungsarmer Monitor? Mobbing? Geräuschemissionen? Umgang mit Gefahrstoffen? Stress? Arbeitszeitmodelle? Sie haben eine Frage zu Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit?**

Fragen Sie uns! In unseren Wissensspeichern findet sich garantiert die Antwort. Und falls nicht, fragen wir für Sie einen unserer 200 Experten im Haus. Wir sind für Sie da – kompetent, schnell, zuverlässig!

**Service-Telefon 01 80.321 4 321**

Montag bis Freitag von 8.00 – 16.30 Uhr (0,09 €/Minute aus dem nationalen Festnetz der Deutschen Telekom AG)

**Fax 01 80.321 8 321**

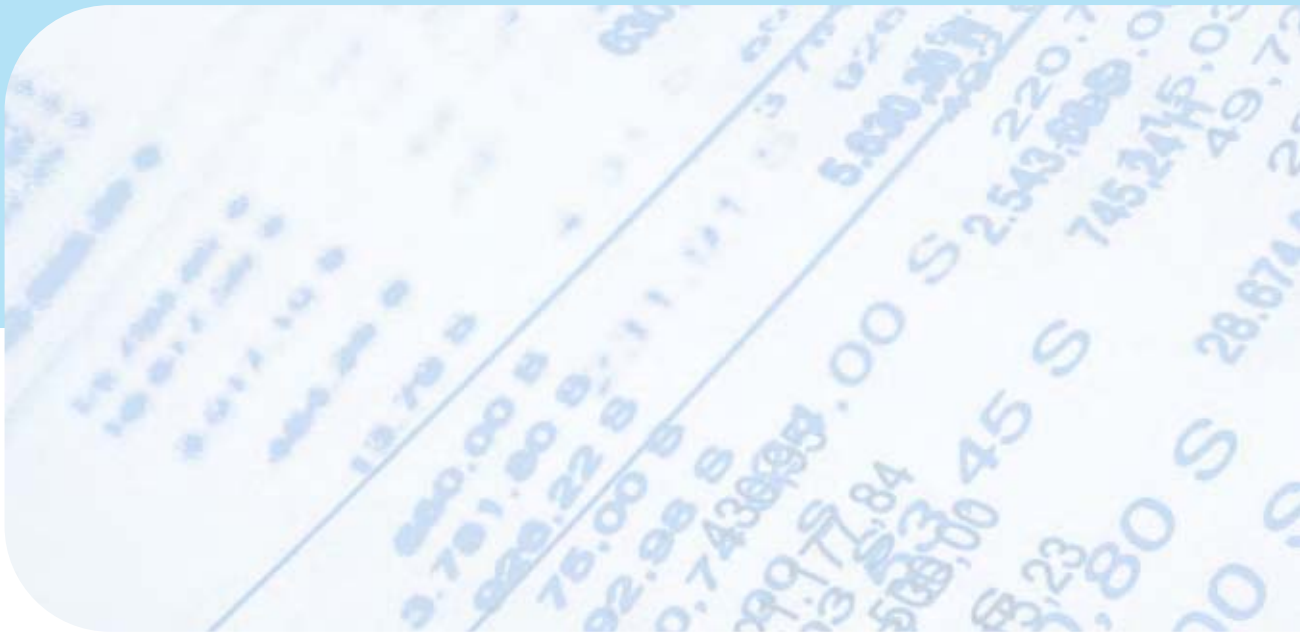
(0,09 €/Minute aus dem nationalen Festnetz der Deutschen Telekom AG)

**E-Mail [info-zentrum@buaa.bund.de](mailto:info-zentrum@buaa.bund.de)**

**Internet [www.buaa.de](http://www.buaa.de)**

# Mit Sicherheit mehr Gewinn

Wirtschaftlichkeit von Gesundheit und Sicherheit  
bei der Arbeit



## Inhalt

- 3 Vorwort**
- 5 Ohne Qualität der Arbeit keine Qualitätsarbeit!**
- 9 Neue Arbeitswelt mit neuen Chancen**  
Chancen und Risiken für Gesundheit und Sicherheit
- 15 Was das alles kostet...**  
Wirtschaftlichkeit von Gesundheit und Sicherheit
- 23 Mit spitzem Bleistift...**  
Wie man sich einen Überblick über Kosten und Nutzen verschafft
- 35 Fazit und Ausblick**  
Anforderungen für die Zukunft
- 41 Gutes tun und darüber sprechen...**  
Beispiele Guter Praxis
- 46 Weiterführendes**  
Links und Literatur



### Vorwort

Der Wirtschaftsstandort Deutschland kann seine Wettbewerbsfähigkeit in Zukunft nur über die Leistungsfähigkeit der Menschen erhalten und ausbauen. Als rohstoffarmes Land ist Deutschland auf Kreativität und Innovationskraft angewiesen und zwar auf gesamtwirtschaftlicher Ebene, wie natürlich auch in jedem einzelnen Unternehmen, jedem einzelnen Betrieb. Es gilt daher, die Innovations- und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter in den Betrieben durch Ansätze zur Stärkung von Gesundheit und Sicherheit bei der Arbeit zu stärken und zu fördern.

Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin widmet sich in den letzten Jahren verstärkt Ansätzen zur Verbesserung der Qualität von Arbeit. Mit der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) gehen die Projektbeteiligten unter Leitung und Koordination der BAuA beispielsweise der Frage nach, wie wir in Zukunft arbeiten wollen, um Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Menschen zu wahren und damit wettbewerbsfähig zu bleiben.

Die vorliegende Broschüre widmet sich ebenfalls der wirtschaftlichen Komponente des Themas Gesundheit und Sicherheit bei der Arbeit als Mittel zur langfristigen Sicherung von Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit. Dabei wird ein besonderes Augenmerk auf kleine und mittelständische Unternehmen gelegt. Die Broschüre soll den positiven Zusammenhang zwischen mitarbeiterorientierten Maßnahmen zur Steigerung von Gesundheit und Sicherheit der Belegschaft und dem Unternehmenserfolg aufzeigen. Zudem werden einfache – auch für kleine Unternehmen anwendbare – Verfahren vorgeschlagen, die einen Überblick über Kosten und Nutzen von Gesundheit und Sicherheit ermöglichen.

Hans-Jürgen Bieneck  
Präsident und Professor der Bundesanstalt  
für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin



# Ohne Qualität der Arbeit keine Qualitätsarbeit!

**»Gesundheit und Sicherheit (GuS) im Betrieb kosten eigentlich nur Zeit und Geld. Allein schon die vielen Verordnungen, Gesetze und Auflagen – wer denen genügen will, hat schon reichlich zu tun. Und außerdem sollen sich die Mitarbeiter doch selbst um ihre Gesundheit kümmern – Sport, Ernährung, Schlaf usw. Was hab' ich damit zu tun? Der Betrieb ist ja schließlich kein Kurhaus und Arbeit keine Erholung...«**

Das kann man als Unternehmer so sehen, sollte man aber aus wohlverstandenen Eigeninteresse überdenken. Denn neben allen humanitären Erwägungen und allen gesetzlichen Verpflichtungen – Gesundheit und Sicherheit im Betrieb rechnen sich für alle Beteiligten in Euro und Cent.

Grundsätzlich gilt: Nur gesunde und zufriedene Mitarbeiter sind motiviert, engagiert, leistungsfähig und auch leistungsbereit. Und solche Qualitäten der Mitarbeiter entscheiden maßgeblich über die Qualität der von ihnen erbrachten Güter und Dienstleistungen – und letztlich auch über die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Gerade in Zeiten starken Konkurrenzdrucks sind die Gesundheit und das Engagement der Mitarbeiter deshalb ein kaum zu

### Das leistet die Broschüre

- Sie informiert über Gesundheit und Sicherheit in der Arbeitswelt
- Sie macht neugierig auf die wirtschaftlichen Chancen einer gezielten Gesundheitsförderung der Beschäftigten
- Sie stellt einfache Verfahren zur Wirtschaftlichkeitsberechnung vor
- Sie präsentiert Beispiele Guter Praxis für Klein- und Mittelbetriebe
- Sie bietet weiterführende Infos rund um das Thema ›Gesundheit und Sicherheit in Klein- und Mittelunternehmen‹

unterschätzender Wettbewerbsfaktor. Dies auch vor dem Hintergrund einer demografischen Entwicklung, die in ein paar Jahren eine durchschnittlich erheblich ältere und ›weiblichere‹ Erwerbsbevölkerung zur Folge haben wird. Wer da nicht rechtzeitig an die Gesundheit seiner Beschäftigten und an Vereinbarkeit von Familie und Beruf denkt, dem droht der vorzeitige und kaum zu ersetzende Verlust seines wichtigsten Kapitals – des Humankapitals. Denn was sind schon Maschinen und Anlagen im Vergleich zu den Erfahrungen und Qualifikationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

Die Qualität der Arbeit hat dabei großen Einfluss auf die Gesundheit der Beschäftigten – so oder so! Zwar hat sich mittlerweile herumgesprochen, dass Arbeit krank machen kann. Aber dass eine gut gestaltete, an den Bedürfnissen des Menschen ausgerichtete Arbeit dessen Persönlichkeit und Potenziale fördern und die Gesundheit und das Wohlbefinden steigern kann, gehört leider nicht zum Allgemeinut, j, jedenfalls (noch) nicht in vielen Klein- und Mittelunter-



nehmen (KMU). Gerade hier werden Aufwendungen für Gesundheit und Sicherheit eher als Belastung denn als Chance empfunden. Ein Grund für diese ›Investitionszurückhaltung‹ in das Humankapital ist die scheinbar kaum zu überprüfende Wirksamkeit der getätigten Investitionen. Denn wer gibt schon gern Geld aus, ohne vom Sinn der Ausgabe überzeugt zu sein? Nun ist es nicht so, dass sich das Mehr an Gesundheit, Motivation und Leistung als Folge von gezielten GuS-Maßnahmen überhaupt nicht berechnen ließe – aber der Aufwand dafür übersteigt oft die Möglichkeiten von Klein- und Mittelbetrieben. Wer kann schon analog zu Großunternehmen eine eigene Abteilung ›Gesundheitsschutzmanagement‹ unterhalten?

Und nun? Bedeutet das den Verzicht auf die positiven wirtschaftlichen Effekte, die das Thema ›Gesundheit und Sicherheit‹ auch in kleinen und mittleren Betrieben bewirken kann? Mitnichten. Es bedeutet nur, dass hier einfache und leicht handhabbare Verfahren zur Wirtschaftlichkeitsberechnung von GuS zum Einsatz kommen müssen.

Solche, die leicht in den betrieblichen Alltag integrierbar sind, ohne gleich den ganzen Betrieb lahm zu legen. Solche, die die Ressourcen der KMU nicht übersteigen, aber dennoch einen Überblick über die Effizienz der Maßnahmen bieten. Eben solche, wie sie diese Broschüre vorstellt!



# Neue Arbeitswelt mit neuen Chancen

Chancen und Risiken für Gesundheit und Sicherheit

## **Alles anders ...**

Globalisierung, Flexibilisierung, Mobilität, neue Technologien – die Arbeitswelt ist in einem rasanten Wandel! Immer weniger Menschen müssen dank Automation und Robotertechnik ›ihr Brot im Schweiß des Angesichts‹ verdienen. Statt mit Werkstücken und Blaupausen gehen immer mehr Menschen beruflich mit Bits und Bytes, Informationen und Daten um. Gegenwärtig sind bereits 50 % der Erwerbstätigen in Deutschland in Bereichen tätig, in denen die Arbeit mit und an Informationen jeder Art im Vordergrund steht. Und 2010 sollen 80 % aller menschlichen Arbeiten aus Tätigkeiten bestehen, bei denen Informationen Rohstoff, Werkzeug und Resultat sind. Diese Entwicklung – der Übergang von der ›klassischen‹ Industriegesellschaft zur Dienstleistungs-, Wissens- und Informationsgesellschaft – hat weitreichende Auswirkungen auf Art, Inhalt und Qualität der Arbeit, auf Unternehmensstrukturen, auf Arbeitsbedingungen und nicht zuletzt auf Gesundheit und Sicherheit bei der Arbeit. Denn so sauber und wenig

schweißtreibend diese ›entkörperlichte‹ Arbeit auch ist, belastungsfrei ist sie deshalb noch lange nicht. Neben den körperlichen sind es zunehmend die psychischen Belastungen, die den Menschen zusetzen.

Eine Ursache dafür ist der gestiegene Arbeits- und Leistungsdruck in den Betrieben. Die Globalisierung hat die Welt kleiner und den Konkurrenzdruck größer werden lassen, auch für kleine und mittlere Unternehmen. Wer morgen noch dabei sein will, muss sich als Unternehmer heute schnell und flexibel auf den Markt einstellen. Das gilt natürlich auch für die Belegschaften. Schon längst hat die sportliche Maxime ›schneller, höher, weiter, besser‹ in die Betriebe Einzug gehalten. Leider ist nicht jede Belegschaft ›meisterschaftsreif‹, entsprechend sind viele Beschäftigte überfordert von der ›schönen neuen Arbeitswelt‹. Denn wer hat schon gelernt, in virtuellen Netzwerken mit Dritten kompetent zu interagieren? Wer verfügt schon ›von Hause aus‹ über genügend Sozialkompetenz und Teamfähigkeit, um die neuen Aufgaben als Herausforderung zu begreifen und nicht als Überforderung zu erleben?

Das Beständige in der Arbeitswelt ist derzeit der Wandel. Damit werden auch Rollenanforderungen, Arbeitsstrukturen und Arbeitsabläufe weniger vorhersehbar bzw.

verändern sich häufiger. Die Nicht-Planbarkeit wird zur Normalität und oft zur Nervenprobe für die Beschäftigten. Das erfordert erhebliche Anpassungsleistungen: So ist z.B. das Normal-Arbeitsverhältnis für viele schon längst nicht mehr Normalität. Viele Menschen müssen schon heute mit ganz neuen Arbeitsformen wie z.B. Tele-Heimarbeit, projektbezogenen Arbeitsgemeinschaften oder auch virtuellen Arbeitsbeziehungen zurecht kommen. Der eigene Schreibtisch, das eigene Büro werden zur Ausnahme, Mobilität und Flexibilität zur Regel. Das gilt auch für die Arbeitszeiten, denn in einer globalisierten Wirtschaftswelt verliert das Wort ›Feierabend‹ zunehmend an Bedeutung...

Alle diese Entwicklungen können bei den Beschäftigten Angst- und Überforderungsgefühle auslösen, wenn sie nicht durch geeignete Maßnahmen angemessen flankiert werden. Diese zu ergreifen, liegt dabei im wohlverstandenen Eigeninteresse der Unternehmen, denn schließlich sind überforderte, fehlbeanspruchte und womöglich kranke Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weniger produktiv, kreativ und motiviert. Vor diesem Hintergrund ist die Gesundheit der Beschäftigten schon lange nicht mehr deren Privatsache, sondern als wichtiger Erfolgs- und Wettbewerbsfaktor eine Aufgabe auch der Unternehmen selbst. Dass

# Gesundheit und Sicherheit rechnen sich – auch für den Betrieb!

Unternehmen diese Aufgabe wichtig nehmen sollten, wird von zahlreichen wissenschaftlichen Untersuchungen unterstrichen. Diese betonen durchweg den positiven Zusammenhang von unternehmerischem Erfolg (z.B. gemessen in Aktienkursen) und Mitarbeiterressourcen. So hat beispielsweise eine Langzeitstudie in den USA festgestellt, dass mitarbeiterorientierte Unternehmen (so genannte ›visionary companies‹) über einen Zeitraum von 50 Jahren mehr als das 15-fache der Marktrendite erzielten. Auch aktuelle Projekte der BAuA zum Thema ›Wirtschaftlichkeit von Investitionen in die Mitarbeiter‹ zeigen, dass sich das Engagement auf diesem Gebiet lohnt (s. Kapitel ›Weiterführendes‹). Erkenntnisse dieser Art finden übrigens auch in Sachen Unternehmensfinanzierung ihren Niederschlag. So werden bereits heute auf den Geld- und Kapitalmärkten so genannte ›Nachhaltigkeitskriterien‹ bei den Aktienkursen berücksichtigt.

Noch finden bei der Unternehmensfinanzierung und der Festlegung von Finanzierungsbedingungen über die Kreditinstitute mitarbeiterbezogene Faktoren wenig Berücksichtigung. Im Rahmen eines aktuellen Forschungsprojekts

wird jedoch an einem Indikatorensystem gearbeitet, das aufzeigen soll, wie fit ein Unternehmen im Hinblick auf sein Humankapital ist.

## **Alle in einem Boot**

Häufig wird beim Thema ›Gesundheit und Sicherheit bei der Arbeit‹ ein Interessensgegensatz zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern konstruiert, der so eigentlich gar nicht existiert. Natürlich sind die Arbeitnehmer an guten und gesundheitsförderlichen Arbeitsbedingungen interessiert, an weniger Belastungen bei der Arbeit und damit verbunden weniger gesundheitliche Beschwerden, Erkrankungen und Verletzungen. Und selbstverständlich möchten sich alle bei der Arbeit wohl fühlen, in einem guten Betriebsklima arbeiten, mit ihrer Arbeit zufrieden sein und ihre Kenntnisse und Kompetenzen weiterentwickeln, um ihre Aufgaben angemessen zu bewältigen. Aber liegt das nicht auch alles im Interesse der Arbeitgeber? Neben allen humanitären Erwägungen und gesetzlichen Pflichten rechnen sich Gesundheit und Sicherheit auch für den Betrieb!

# Gesundheit und Sicherheit im Betrieb sollten als Gemeinschaftsaufgabe begriffen werden.

Investitionen in die Mitarbeiter sorgen unter dem Strich für:

- eine Senkung des Krankenstandes und der Fehlzeiten
- eine Verringerung der Fluktuation
- Produktivitätssteigerungen durch motivierte Mitarbeiter
- eine Verbesserung des Images bei den Kunden
- die langfristige Sicherung des qualifizierten Personals
- mittel- und langfristig sinkende Lohnnebenkosten.

Gesundheit und Sicherheit sowie Wirtschaftlichkeit hängen insofern eng zusammen. Ohne gesunde und motivierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind wirtschaftlich gesunde und langfristig wettbewerbsfähige Unternehmen kaum denkbar!

Leider hat sich das in vielen Unternehmen noch nicht herumgesprochen. Zwar sind sich nach einer Umfrage die meisten Eigentümer, Manager und Sicherheitsfachkräfte darin einig, dass ›weiche‹ Themen wie Stressbewältigung, Teamentwicklung, Mitarbeiterführung und Kommunikation gegen-über den ›klassischen‹ Arbeitsschutzbereichen wie z.B. Lärm, Gefahrstoffe und Unfallverhütung an Bedeutung gewonnen haben. Aber der enge Zusammenhang zwischen der Einführung eines modernen Steuerungssystems für Gesundheit und Sicherheit und der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens wird (noch) selten erkannt: Fast alle

schätzen die Bedeutung von ›Gesundheit und Sicherheit im Betrieb‹ als Wettbewerbsfaktor derzeit als mäßig ein, sehen hier aber für die Zukunft dringenden Handlungsbedarf. Bleibt zu hoffen, dass diese Unternehmen ihre Zukunft nicht heute schon durch Nichtstun verspielen ...

## **Kleine Betriebe – große Defizite!**

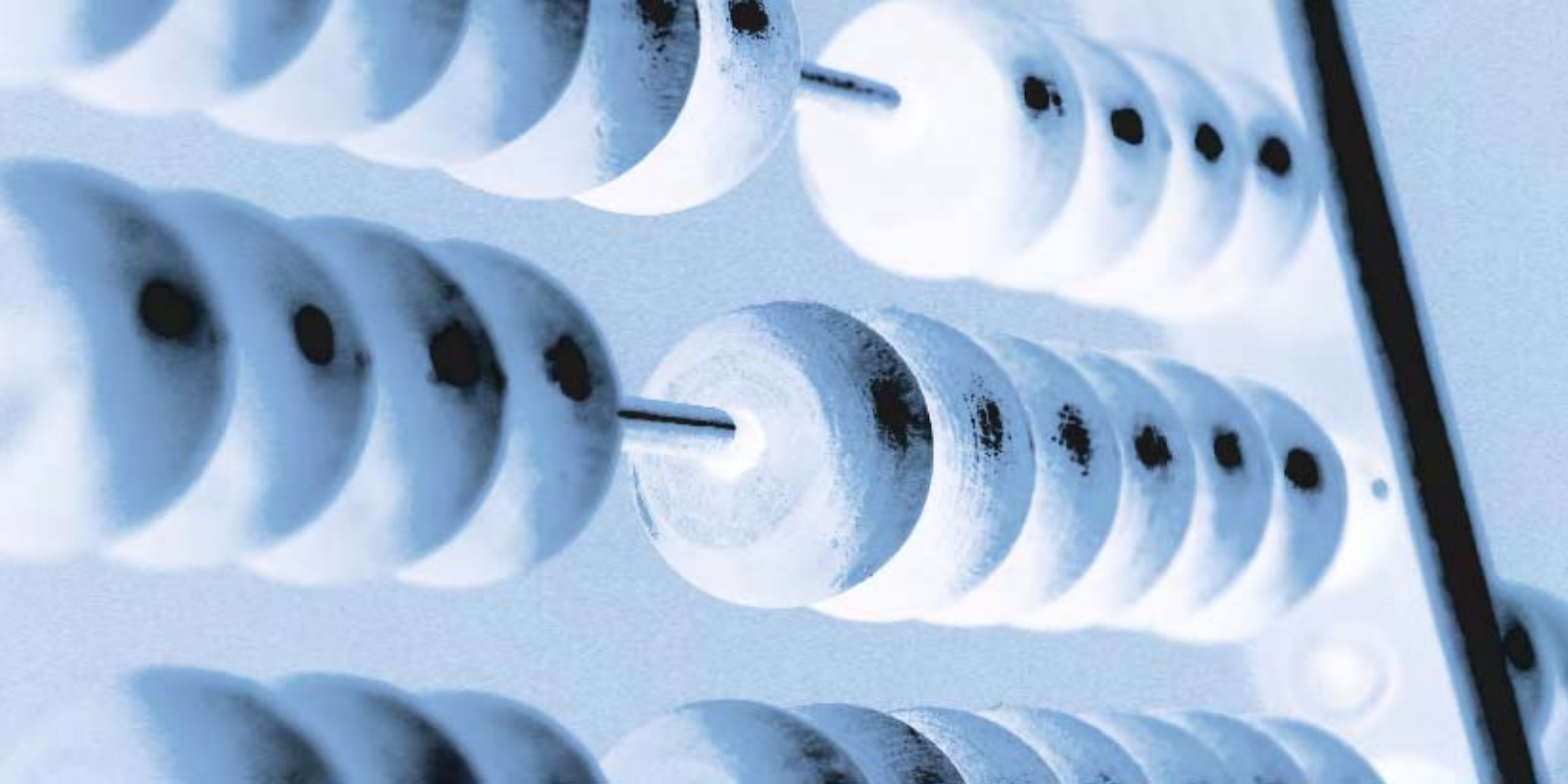
Besondere ›Sorgenkinder‹ in Sachen Gesundheit und Sicherheit sind die Klein- und Mittelunternehmen. Schätzungen gehen davon aus, dass ca. 80 % der KMU weder über ausreichende Kenntnis der gesetzlichen Bestimmungen verfügen noch eine Vorstellung davon haben, welche Chancen das Thema ›Gesundheit und Sicherheit‹ für ihre Wettbewerbsfähigkeit bietet. Derzeit werden in vielen KMU nur wenig systematische Anstrengungen für Gesundheit und Sicherheit unternommen, oft sorgt nur der ›sanfte‹ Druck von Berufsgenossenschaft und Gewerbeaufsicht dafür, dass zumindest die gesetzlichen Bestimmungen eingehalten werden. Damit bleiben Gesundheit und Sicherheit bei der Arbeit eher lästige Randthemen im betrieblichen Alltag, die kaum positiv im Bewusstsein der Beschäftigten verankert sind. Abhilfe schaffen kann hier nur eine Unternehmensleitung, die sich inter-

essiert und offensiv dem Thema stellt, die schlummernde Potenziale im Betrieb weckt und mit gutem Beispiel vorangeht. Oft wird gegen ein solches Engagement das Kostenargument ins Feld geführt, das aber nicht wirklich sticht. Gerade die ›weichen‹ Belastungsfaktoren, wie z.B. schlechte Kommunikation oder auch mangelhaftes Führungsverhalten, lassen sich mit geringem finanziellen Aufwand deutlich verbessern. Das bedeutet nicht, dass Verhaltensänderungen bei Führungskräften und Mitarbeitern leicht zu erreichen wären, häufig sind hier im Rahmen der Organisations- und Personalentwicklung ›dicke‹, aber eben preiswerte ›Bretter zu bohren‹. Ein zeitlicher Aufwand, der sich allerdings hinterher in Euro und Cent rechnet, steckt doch gerade hier das größte Potenzial für die Steigerung von Wohlbefinden, Arbeitszufriedenheit, Motivation und Engagement – und letztlich auch für den Erfolg des Unternehmens!

### **Was tun?**

Gesundheit und Sicherheit im Betrieb sollten als Gemeinschaftsaufgabe begriffen und auch solchermaßen angegangen werden. Denn obgleich der Arbeitgeber im Betrieb die Verantwortung für sichere und gesunde Arbeitsbedingungen trägt, ohne das Engagement, die Erfahrung und die

Kenntnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lassen sich kaum Verbesserungen in diesem Bereich erzielen. Das hat auch der Gesetzgeber erkannt und nicht zuletzt aus diesem Grunde im Arbeitsschutzgesetz (1996) den Betrieben mehr Eigenverantwortung bei Gesundheit und Sicherheit übertragen. Funktionieren kann das nur, wenn einerseits der Arbeitgeber vom Sinn der Bemühungen um Gesundheit und Sicherheit überzeugt ist, die entsprechenden Rahmenbedingungen schafft und die Gesundheit und Sicherheit der Beschäftigten als wichtiges Unternehmensziel neben Qualität und Wirtschaftlichkeit im Betrieb etabliert. Andererseits müssen aber auch die Beschäftigten ›mitziehen‹. Was nützt die schön formulierte Betriebsanweisung, wenn sie nicht gelesen wird? Und auch die bereitgestellten Gehörschützer oder Schutzhandschuhe fristen im Spind eher ein trauriges und vor allem unnützes Dasein. Nun kann es nicht Aufgabe des Arbeitgebers oder der Gewerbeaufsicht sein, ständig zu kontrollieren. Durch Überzeugungsarbeit soll vielmehr das Bewusstsein entstehen, dass es um die eigene Gesundheit und Sicherheit geht. In einem Unternehmen, in dem Gesundheit und Sicherheit zur Unternehmensphilosophie gehören, ist das sicher am ehesten zu realisieren ...





# Was das alles kostet ...

## Wirtschaftlichkeit von Gesundheit und Sicherheit

### **Mensch, Arbeit und Gesundheit**

Wer heute in moderne Produktionshallen schaut, kann leicht den Eindruck bekommen, dass fast ausschließlich Roboter und Automaten für die Wertschöpfung sorgen. Ein täuschender Eindruck: 70 % des Sozialprodukts werden auch heute durch menschliche Arbeitskraft erwirtschaftet. Damit ist die Erhaltung der ›Ressource Mensch‹ nicht nur eine moralische und ethische Pflicht, sondern auch eine wirtschaftliche Notwendigkeit. Schließlich würde auch kein Arbeitgeber seinen Maschinenpark ›verkommen‹ lassen ...

Wie wertvoll der Mensch mit seiner Arbeitskraft ist, wird auch an den anfallenden Kosten deutlich, wenn er nicht mehr arbeiten kann: Allein 2002 betrug der Produktionsausfall in Deutschland durch krankheitsbedingte Arbeitsunfähigkeit 44,15 Mrd. EUR. Rund ein Drittel dieser Arbeitsunfähigkeit steht dabei im Zusammenhang mit der Arbeit, d.h. sie wird durch die Arbeitsbedingungen verursacht oder in ihrem Verlauf ungünstig beeinflusst. Die ›eingesparten‹ Mittel für Gesundheit und Sicherheit reduzieren also nicht wirklich die Kosten. Schätzungen gehen davon aus, dass sich 30 bis 40 % dieser krankheitsbedingten Ausfallzeiten durch ein effizientes Management von Gesundheit und Sicherheit vermeiden ließen.

# Die Erhaltung der Ressource Mensch ist eine wirtschaftliche Notwendigkeit.

Zynische Zeitgenossen könnten an dieser Stelle anmerken, dass sich bei ca. 4,5 Millionen Arbeitslosen für ›krankheitsbedingte Ausfälle‹ leicht Ersatz finden lässt, ›übertriebenes‹ Engagement für die Mitarbeiter also doch eher ›Luxus‹ sei. Einmal abgesehen davon, dass sich die Erfahrung von Frau Meier oder das Fachwissen von Herrn Müller vielleicht nicht ganz so einfach ersetzen lässt – schon heute herrscht in vielen Branchen Fachkräftemangel – in Zukunft wird dieser vermeintliche Ausweg gänzlich verbaut sein. In den nächsten zwanzig Jahren wird der Altersdurchschnitt der Bevölkerung ansteigen, es wird immer mehr ältere und immer weniger jüngere Menschen geben. Davon bleiben die Unternehmen natürlich nicht unberührt. Zwar wird die Bevölkerungszahl bis 2010 konstant bleiben, die Anzahl der Erwerbstätigen wird aber kontinuierlich abnehmen. Der Anteil der unter 30-Jährigen fällt, der Anteil der über 50-Jährigen bei den Erwerbstätigen wird deutlich steigen.

Die Folgen dieser Entwicklung liegen auf der Hand: Unternehmen, die in Zukunft ihre Innovationsfähigkeit durch das ›Heuern‹ junger, motivierter und engagierter

Mitarbeiter und das ›Feuern‹ älterer Mitarbeiter sichern wollen, werden Probleme bekommen. Frühpensionierung mit 55 oder 58 Jahren wird es nicht mehr geben, bereits jetzt wird die ›Rente mit 67‹ diskutiert. Und unsere oben erwähnten Zyniker werden sich vielleicht selbst an die Maschine stellen müssen, weil eben keine junge und gesunde Reservemannschaft mehr auf der Ersatzbank sitzt...

Innovative Produkte? Mehr Effizienz? Ständig steigende Qualitätsanforderungen? Globaler Konkurrenzdruck? Und das alles mit einer vermeintlich überalterten Mannschaft? Wie soll das gehen? Sicher nicht, indem fahrlässig mit der ›Ressource Mensch‹ umgegangen wird. Als rohstoffarmes Land ist die Wirtschaft der Bundesrepublik Deutschland auf die Kreativität und das Wissen seiner Menschen, auch und gerade der älteren, angewiesen. Motivation, Lernfähigkeit und Lernwilligkeit der Mitarbeiter ist das Kapital, auf das der Wirtschaftsstandort Deutschland auch in Zukunft bauen muss. Das kann künftig nur funktionieren, wenn die Menschen gesund, motiviert und beschäftigungsfähig bleiben. Gesundheit und Sicherheit bei der Arbeit wird also morgen noch wichtiger sein. Nicht grundlos hat das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit 2001 die ›Initiative Neue Qualität der Arbeit‹ (INQA) gestartet. Themen-

## Produktionsausfälle durch Arbeitsunfähigkeit

durch	Arbeitsunfähigkeitstage		Produktionsausfall	
	in Mio.	Anteil in %	in Mrd. €	Anteil am BNE* in %
psychische und Verhaltensstörungen	44,1	10,5	4,0	0,2
Krankheiten des Kreislaufsystems	26,6	6,3	2,4	0,1
Krankheiten des Atmungssystems	60,9	14,5	5,5	0,2
Krankheiten des Verdauungssystems	26,0	6,2	2,3	0,1
Krankheiten des Muskel-Skelettsystems und des Bindegewebes	97,8	23,3	8,8	0,4
Verletzungen und Vergiftungen	53,5	12,7	4,8	0,2
sonstige Krankheiten	111,6	26,5	10,0	0,4
<b>Summe</b>	<b>420,5</b>	<b>100,0</b>	<b>37,8</b>	<b>1,7</b>

Anzahl der Arbeitnehmer/innen 34,47 Mio.  
Arbeitsunfähigkeitstage pro AN 12,2

\* Bruttonationaleinkommen

Quelle: BAuA 2006

schwerpunkte dieser gesamtgesellschaftlichen Initiative zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen sind u.a. Stress, Mobbing und Lebenslanges Lernen; Ziel der Initiative ist die Humanisierung des Arbeitslebens, die Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit sowie die Verbesserung der ökonomischen Effizienz – eben die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft.

### Krankheit kann sich niemand leisten!

Fehlende Investitionen in die Gesundheit und Sicherheit der Beschäftigten kosten viel Geld. Durchschnittlich zog im Jahr 2005 jeder Arbeitsunfähigkeitstag (AU-Tag) 90 EUR Produktionsausfallkosten nach sich. In personalintensiven Klein- und Mittelbetrieben, vor allem in den vielen kleinen Handwerks- und Dienstleistungsbetrieben ist der Mensch noch wichtiger – und auch teurer, wenn er fehlt! So geben

**Durch die Arbeitsunfähigkeit von Mitarbeitern entstehen erhebliche Produktionsausfälle, wie die obige Grafik verdeutlicht.**

die Handwerkskammern je nach Handwerk und Betriebsgröße die Kosten für einen AU-Tag mit 200 bis 400 EUR an. Denn anders als in größeren Produktionsbetrieben gibt es hier keine Personalpuffer, die Arbeit bleibt liegen, wird später erledigt, was sich auf den Jahresumsatz niederschlägt oder die Kundenzufriedenheit beeinträchtigt. Da verliert das Handwerk schnell seinen ›goldenen Boden‹! Anders hingegen, wenn es gelingt, die Fehlzeiten unter das branchenübliche Maß zu drücken – dann ergeben sich prächtige Wettbewerbsvorteile etwa dadurch, dass Aufträge fristgerecht und zur Zufriedenheit des Kunden erledigt werden. Das spricht sich herum! Gerade im Handwerk sind

# Wer nicht in die Gesundheit seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter investiert, zahlt doppelt!

Gesundheit und Sicherheit deshalb eine wichtige Voraussetzung zur Zukunftssicherung jedes Betriebes, hängt doch der Erfolg hier besonders von der Erfahrung und der Qualifikation jedes einzelnen Mitarbeiters ab. Deshalb sollte der auch möglichst lange gesund und im Betrieb bleiben – schließlich sind gute Handwerker – wie jeder aus Erfahrung weiß – »Mangelware«...

Führt man sich vor Augen, dass die von psychischen Belastungen verursachten Kosten in ihrer Bedeutung stark zugenommen haben und noch weiter zunehmen werden, liegt die betriebliche »Gesundheitsschutz-Agenda« der nächsten Jahre auf der Hand: Neben die Investitionen in den technischen Arbeits- und Gesundheitsschutz müssen solche in »weiche« Maßnahmen der Organisations- und Personalentwicklung treten. Gefragt sind Programme der Mitarbeiteraktivierung, die die Motivation, das Engagement, die Potenziale und die Eigenverantwortung der Mitarbeiter sowie die Qualität des Führungsverhaltens stärken. Gewinner sind dabei alle im Betrieb: Die Beschäftigten erreichen gesund das (gesetzliche!) Rentenalter, die Betriebe können lange von dem Wissen und der Erfahrung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter profitieren – und das im Wortsinne!

## **In die Menschen investieren!**

Gerade in Zeiten schlechter konjunktureller Rahmenbedingungen sitzt das Geld alles andere als locker. Umsätze gehen zurück, die Fixkosten bleiben zumindest kurzfristig bestehen, Verluste drohen – da wird bei Investitionsentscheidungen der Euro mindestens zweimal umgedreht. Das gilt natürlich auch und besonders für Investitionen in die Gesundheitsförderung, da deren »return on investment« nicht ohne weiteres abschätzbar ist. Zu Recht fragt jeder Unternehmer nach dem Warum und Wofür, also nach dem quantifizierbaren Nutzen von Gesundheitsprogrammen. Ebenso verständlich ist, dass Investitionen in eine bessere Gestaltung von Arbeitsplätzen oder in den Gesundheitsschutz nur dann getätigt werden, wenn sich das auch für den Unternehmer rechnet – schließlich ist der Hauptzweck eines Unternehmens wirtschaftlicher und nicht wohlthätiger Natur. Und natürlich möchte der Unternehmer gerne wissen, wie er sein Gesundheitsbudget am besten einsetzt, also durch welche Maßnahmen er am meisten Nutzen in Form gesunder und motivierter Mitarbeiter für sein Geld bekommt. Ernährungswoche? Sportangebot? Oder doch lieber ein Stressseminar? Wo ist der Nutzen für das Unternehmen höher als die Kosten für die jeweilige Maßnahme?

## Kosten und Nutzen von Gesundheit und Sicherheit

### Direkte Kosten

Interventionsausgaben, z.B. für

- Untersuchungskosten
- verlorene Arbeitsstunden
- Evaluationskosten z.B. für Begleitforschung

### Indirekte Kosten

- Kosten für Planungs- und Durchführungspersonal
- Gemeinkosten etwa für Nutzung betrieblicher Einrichtungen, Geräte
- negative Nebeneffekte, wie z.T. steigende Arbeitsunfähigkeit aufgrund von Krankheitsfrüherkennungen, Unfällen beim Fitnesssport
- volkswirtschaftlich: steigende Gesundheits-/Krankheitskosten aufgrund erhöhter Lebenserwartung

### Nicht monetarisierbare Kosten

- (zeitweise) Befindensbeeinträchtigungen z.B. im Rahmen von Raucherentwöhnungsprogrammen oder Ernährungsumstellung
- Zusatzbelastung für das Personal, das für die Programmeinführung zuständig ist

### Direkter Nutzen

Ersparnisse infolge verbesserter Gesundheit und des Rückgangs von

- Arbeitsunfähigkeit
- individuellen Risikofaktoren
- Arbeitsunfällen/Berufskrankheiten
- Absentismus

### Indirekter Nutzen

- sinkende Gesundheitsvorsorge- und Krankenversicherungskosten
- erhöhte Produktivität
- erhöhte Lebenserwartung

### Nicht monetarisierbarer Nutzen

verbesserte(s)/gesteigerte(s)

- Arbeitsmoral / Motivation
- Arbeitszufriedenheit
- Betriebsklima / Wohlbefinden
- Kommunikation
- Kompetenzen zur Stressbewältigung

Quelle: Demmer, 1992

Zunächst die schlechte Nachricht: Investitionen in die Gesundheit und Sicherheit zahlen sich nicht sofort sondern eher langfristig aus. Wer heute seinen Mitarbeitern neue Bürostühle spendiert, muss trotzdem damit rechnen, dass nächste Woche Mitarbeiter wegen Rückenbeschwerden fehlen. Denn der Bürostuhl ist ja nur ein Faktor, der das Entstehen von Rückenproblemen beeinflusst. Ist der Mitarbeiter gesundheitsbewusst? Besucht er vielleicht eine Rückenschule? Oder verbringt er seine Freizeit auf dem

Sofa? Stemmt er gar im Sportcenter jeden Abend schwere Hanteln? Man weiß es nicht. Gegen diese Ungewissheit hilft eigentlich nur eins: Die Unternehmen müssen das Gesundheitsbewusstsein ihrer Mitarbeiter durch geeignete Maßnahmen so stärken, dass gesundheitsgerechtes Verhalten überall – nicht nur im Betrieb – selbstverständlich wird. Dazu müssen Lernprozesse angestoßen werden, die Verhaltensänderungen bewirken. Und das geht erfahrungsgemäß nicht von heute auf morgen...

# 30 bis 40% der krankheitsbedingten Ausfallzeiten lassen sich durch ein effizientes Gesundheitsmanagement im Betrieb vermeiden.

Die gute Nachricht: Es gibt durchaus Möglichkeiten, direkte und indirekte Kosten- und Nutzenaspekte zu differenzieren. Da die Wirkung von Investitionen in die Mitarbeitergesundheit sehr komplex ist, kommen noch weitere Faktoren hinzu, die sich nicht in Euro und Cent beziffern lassen, die aber dennoch Produktivität und Qualität der Arbeit gravierend beeinflussen.

Während sich die Kosten relativ problemlos erfassen lassen, wird es beim Nutzen schon schwieriger. Man nehme nur das Beispiel Bürostuhl. Neben dem bereits oben erwähnten Einflussfaktor ›allgemeines Verhalten des Mitarbeiters‹ spielt natürlich auch der Zeitfaktor eine Rolle. Selbst ein ergonomisch völlig unzureichender Bürostuhl lässt den Mitarbeiter nicht sofort erkranken, sondern vielleicht erst in fünf oder zehn Jahren. Und wenn der neue Stuhl tatsächlich die Rückenprobleme verhindert, wird auch das für den Unternehmer nicht unbedingt offensichtlich – schließlich sind nicht stattgefundene bzw. verhinderte Ereignisse nicht quantifizierbar.

Das Beispiel ›Bürostuhl‹ macht deutlich, dass es schwierig ist, bestimmten Ursachen (Bestuhlung) bestimmte Wirkungen (keine Rückenprobleme der Beschäftigten) zuzuordnen. Deshalb müssen Maßnahmen für Gesundheit

und Sicherheit bei der Arbeit als ›Potenzialinvestitionen in Humankapital‹ betrachtet werden. Die unterscheiden sich von den meisten ›normalen‹ Sachinvestitionen dadurch, dass die daraus resultierenden Ein- und Auszahlungsströme sowohl im Umfang als auch Zeitverlauf kaum oder gar nicht abgeschätzt werden können. Das allerdings wäre Voraussetzung für eine klassische betriebswirtschaftliche Investitionsrechnung.

Trotz dieser Unsicherheiten ist das Spektrum möglicher Vorteile groß, wie die nachfolgende Grafik zeigt. Ob sich infolge der verbesserten Arbeitsbedingungen tatsächlich alle genannten positiven Effekte einstellen, kann selbstverständlich nicht garantiert werden. Hier ist der Unternehmer gefordert, die eingeleiteten Maßnahmen mit den im nächsten Kapitel vorgestellten Methoden auf ihre Effizienz zu überprüfen. Wer sich allerdings die erreichbaren Vorteile vor Augen führt, dem wird schnell klar, dass sich der Aufwand lohnt!

## Positive Effekte besserer Arbeitsbedingungen

### Ungestörte Produktion

- Vermeidung von Störungen im Produktionsablauf und von Erlösausfällen
- Vermeidung von Konventionalstrafen, Sicherung des Vertrauens und der Kundenzufriedenheit
- Vermeidung oder zumindest Verminderung von Umsatz- und Gewinnausfällen
- Verminderung von Absentismus und dadurch Möglichkeit der Verkleinerung von Personalpuffern
- verringerte Notwendigkeit der Vorsorge vor Betriebsstörungen, Förderung der Kontinuität des Produktionsprozesses
- mehr Planbarkeit und Termintreue
- Verhinderung übermäßiger Fluktuation und damit Vermeidung zusätzlichen Aufwandes für die Einarbeitung

### Höhere Produktivität

Vermeidung von:

- Überforderungserleben
- geringer Präsenz, Einsatzbereitschaft, Leistungsbereitschaft
- geringer Arbeitszufriedenheit
- geringer Motivation
- suboptimalen Kommunikationsprozessen im Unternehmen
- schlechter Zusammenarbeit und Mobbing

### Bessere Leistungs- und Prozessqualität

- Steigerung der Standards der Produkt- und Prozessqualität durch die Verringerung von Ausschuss und Nacharbeit
- Kontinuität der Leistungserstellung
- belastungsfreier Umgang mit Kunden
- Förderung eigenständiger Sicherheits- und Verantwortungsphilosophie
- Stärkung der Eigenverantwortung schärft den Blick der Mitarbeiter für verbesserte und störungsfreie Produktion und Innovation

### Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit

- Reduzierung von verzichtbaren Personalpuffern und Personalkapazitäten
- Bei verringerten Puffern wird die zuverlässige Einsatzfähigkeit der verbleibenden Mitarbeiter immer wichtiger
- Um das dafür notwendige Instrumentarium zu schaffen, sind operationalisierbare Erfolgskriterien und eine optimierende Steuerungslogik erforderlich





# Mit spitzem Bleistift...

Wie man sich einen Überblick über Kosten und Nutzen verschafft

## **Der erste Schritt: die Gefährdungsanalyse**

Wer etwas für die Gesundheit und Sicherheit im Betrieb tun möchte, muss sich zunächst einen Überblick über den Ist-Zustand verschaffen. In Großunternehmen sind dazu häufig komplexe Systeme der betrieblichen Gesundheitsförderung und des Gesundheitsmanagements installiert, die eng mit dem Personal-Controlling zusammenarbeiten. Dieser Aufwand ist für kleinere Unternehmen meist zu groß, und spezielle Steuerungsdaten für diesen Bereich fehlen. Dennoch ist es auf relativ einfachem Wege möglich, sich einen fundierten Eindruck zu verschaffen. Dem dient die so genannte Gefährdungsanalyse, die nach dem Arbeitsschutzgesetz jeder Arbeitgeber in seinem Betrieb durchführen muss. Dabei reicht es dem Gesetzgeber selbstverständlich nicht, mögliche Risiken vom Arbeitgeber nur auflisten zu lassen, er erwartet von ihm auch, dass er »zielgerichtet und wirkungsvoll« Maßnahmen zur Ausschließung dieser Gefährdungen ergreift und dies auch dokumentiert. Viele Arbeitgeber, vor allem in KMU, sehen in der Gefährdungsanalyse eine lästige, zeitraubende und arbeitsintensive Pflicht – und leider sehen die Gefährdungsanalysen nicht selten entsprechend aus bzw. werden erst gar nicht erstellt. Beides hat negative Konsequenzen für Gesundheit und Sicherheit der Beschäftigten und damit auch für die Wettbewerbsfähigkeit. Unternehmen hingegen, die sich ernsthaft mit der Gefährdungsanalyse beschäftigen, erhalten ein fundiertes Risikobild des Betriebs, sind so in der Lage Schwachstellen aufzudecken und können diese konkret und effektiv angehen – mit allen positiven Effekten für Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit. (weiter auf S. 26)

## Blick in die Praxis

# Das Beispielunternehmen >Druckerei Mustermann<

Anhand des Beispielunternehmens >Mustermann< werden die im Folgenden vorgestellten Berechnungsverfahren veranschaulicht.



Die Druckerei Mustermann ist ein Familienunternehmen mit zwanzig überwiegend jüngeren Mitarbeitern. Hubertus Mustermann ist ein Chef vom alten Schlag, der den Betrieb in den letzten dreißig Jahren eher autoritär geführt hat. Moderne Führungsansätze waren für ihn >modischer Schnick-Schnack<, eine ausgeprägte Mitarbeiterorientierung konnte man Hubertus Mustermann auch nicht nachsagen ...



Dann ist es passiert: Vor einigen Monaten erlitt er einen Herzinfarkt, von dem er nun einigermaßen genesen ist. Für Mustermann war dieses einschneidende persönliche Erlebnis Anlass, sich zum ersten Mal auch mit dem Thema Gesundheit bei der Arbeit auseinander zu setzen. Und weil Mustermann ein praktisch denkender Mensch ist, sollte sich dieser Zeitaufwand auch für den Betrieb lohnen. Denn dass es hier mit der Gesundheit nicht zum Besten stand, dokumentierte der hohe Krankenstand.

Mustermann tat etwas, was er vorher noch nie getan hatte: Er besuchte einen von der Krankenkasse veranstalteten Vortrag zum Thema >Chancen betrieblicher Gesundheitsförderung<. Und hier hörte er ganz erstaunliche Dinge: Mehr Mitarbeiterzufriedenheit gleich mehr Gesundheit gleich mehr Motivation gleich mehr Produktivität – das hörte sich für Hubertus Mustermann ziemlich überzeugend an! Wieder im Betrieb ging es zur Sache: Mustermann rief eine Betriebsversammlung ein und erläuterte seine >gesundheitspolitische< Agenda: Die Arbeitszufriedenheit soll durch bessere Arbeitsbedingungen erhöht, die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter gefördert werden. Dadurch soll der Krankenstand – derzeit 19 Tage pro Jahr und Mitarbeiter – gesenkt werden, um so die Wettbewerbs-



fähigkeit zu verbessern. Die Beschäftigten waren zunächst skeptisch. Was war nur mit dem Chef los, so ›fürsorglich‹ konnte man ihn gar nicht! Steckte da womöglich etwas ganz anderes dahinter?

Die Skepsis wich erst, als Mustermann den Worten Taten folgen ließ und – erstaunlich, erstaunlich – seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den Umstrukturierungen teilhaben ließ. Befragungen der Mitarbeiter im Rahmen einer Gefährdungsanalyse machten die Hauptursache für das fehlende ›Wohlfühlgefühl‹ im Betrieb offensichtlich: Zeitdruck und kurzfristig ange setzte Zusatzschichten, nichts Ungewöhnliches in der ›Terminbranche‹ Druck. Wie aber lassen sich die berechtigten Wünsche der Beschäftigten nach mehr und geregelter Freizeit mit den betrieblichen Erfordernissen hinsichtlich Termintreue etc. in Übereinstimmung bringen? Hier war Mustermann mit seinem Latein am Ende – aber wofür gibt es schließlich Experten? Mustermann holte externe Fachleute für Arbeitszeitsysteme ins Haus. Gemeinsam mit dem Betriebsrat und den Experten wurde ein flexibles Schichtsystem ausgearbeitet, das einerseits den betrieblichen Notwendigkeiten, andererseits aber auch den Bedürfnissen der Mitarbeiter Rechnung trägt. So sollen künftig Nacht- und Wochenendschichten besser mit den Mitarbeitern abgestimmt werden, damit Familie und Freizeit nicht zu kurz

kommen. Überstunden sollen künftig in Freizeit abgegolten werden, für jeden Mitarbeiter wird dazu ein Arbeitszeitkonto eingerichtet. Die Mitarbeiter sollen in einem bestimmten Rahmen besser planen können, wobei Kundenerreichbarkeit und Auftragsabwicklung natürlich an erster Stelle stehen. Neben der Neugestaltung der Arbeitszeit führte Mustermann auf Anregung des Betriebsrates regelmäßige Mitarbeiterbesprechungen ein, die es jedem ermöglichen, rechtzeitig auf ›drückende Schuhe‹ hinzuweisen. Die Beschäftigten hörten die Worte, allein ihnen fehlte noch der Glaube an der Umsetzung. Sollte ihr Chef wirklich dazu gelernt haben? Wir werden sehen...

Andererseits will Mustermann natürlich bereits im Vorfeld wissen, ob sich der ganze Aufwand auch lohnt. Rechnen sich die eingeleiteten Maßnahmen auch tatsächlich für den Betrieb? Schließlich hatte Mustermann ja neben der Mitarbeitergesundheit noch andere Ziele, als da wären:

- sinkender Krankenstand
- weniger Fluktuation
- mehr Eigenverantwortung und Ideen der Mitarbeiter, und damit mehr Qualität und weniger Reklamationen

Gibt es eigentlich Möglichkeiten, den Erfolg eingeleiteter Arbeits- und Gesundheitsschutzmaßnahmen zu überprüfen? Und wenn ja, wie? Fragen, die nicht nur Hubert Mustermann bewegen...

Und ganz nebenbei wird so auch den gesetzlichen Vorschriften Genüge getan ...

Die Gefährdungsanalyse muss der Arbeitgeber übrigens nicht alleine erstellen, hier bieten Gewerbeaufsicht und Berufsgenossenschaft Hilfestellung. Eine andere Möglichkeit hält das Internet bereit. Anhand von umfangreichen Checklisten kann der Arbeitgeber hier branchenspezifisch und oft auch interaktiv seine Gefährdungsanalyse selbstständig durchführen und relevante Risiken ausfindig machen. Netzadressen für solche Online-Angebote finden sich im Kapitel ›Weiterführendes‹ ab Seite 46.

Die wichtigste Hilfe bei der Erstellung einer Gefährdungsanalyse bzw. eines Risikokatalogs findet sich allerdings in jedem Betrieb selbst: die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter! Als ›Experten in eigener Sache‹ sind sie am besten mit ihren Arbeitsplätzen vertraut, kennen mögliche Schwachstellen und haben nicht selten ausgezeichnete Verbesserungsideen. Und wer die Mitarbeiter beteiligt, erhöht natürlich auch die Akzeptanz getroffener Maßnahmen und Entscheidungen. Um die vorhandenen Potenziale im Betrieb möglichst gut auszuschöpfen, bietet sich daher die so genannte ›duale Arbeitsplatzanalyse‹ an: Sowohl Management als auch Mitarbeiter (z.B. Betriebsrat, Meister, Sicherheitsbeauftragter) bilden unabhängig voneinander Analyse-

Teams, die den gesamten Betrieb durchleuchten und ihre Ergebnisse austauschen bzw. zusammenführen. In kleinen Betrieben reicht häufig ein ›Arbeitssicherheitsgespräch‹ mit den Mitarbeitern, um eine gemeinsame Gefährdungsanalyse zu erstellen.

### Durchblick dank Kennzahl AT30

Es ist eine Sache, mittels Gefährdungsanalyse die qualitativen Risiken und Defizite im Bereich Gesundheit und Sicherheit zu ermitteln, eine ganz andere ist es, den Effekt einer durchgeführten Maßnahme quantitativ zu bewerten. Dazu gibt es einige recht einfache Methoden, eine davon ist die von der Schweizerischen Unfallversicherungsanstalt (SUVA) entwickelte Kennzahl AT 30. Mit ihrer Hilfe lassen sich die Absenzzzeiten erfassen und interpretieren. Verringert sich die Anzahl der Ausfalltage, lässt das auf den Erfolg einer durchgeführten Maßnahme schließen, bleibt sie gleich, ist wahrscheinlich der falsche Weg beschritten worden. Im Falle des Sinkens lässt sich zudem das Einsparpotenzial aufgrund der verringerten Kosten errechnen und der wirtschaftliche Erfolg einer Maßnahme überschlägig quantifizieren. Der Absenzzquotient wird wie folgt ermittelt:

$$\text{Absenzzquotient} = \text{Ausfallzeit} / \text{Sollarbeitszeit}$$

Die Kennzahl AT<sub>30</sub> gibt Hinweise darauf, wie sich die Absenz im Vergleich der verschiedenen Abteilungen im Unternehmen oder im Vergleich mit anderen Unternehmen der Branche entwickelt. Zudem erleichtert die Kennzahl die Festlegung von konkreten Zielen, z.B. Verminderung der Absenz um 5 % in der nächsten Rechnungsperiode, und ermöglicht auch die Überprüfung, inwieweit die Ziele erreicht wurden.

### So lassen sich Krankenstandskosten berechnen

Klar ist es preiswerter, einen niedrigen als einen hohen Krankenstand zu haben. Aber um wie viel preiswerter? Hinweise darauf gibt die Bestimmung der Krankenstandskosten. Dabei geht es darum, abzuschätzen, welche Einsparpotenziale ein geringerer Krankenstand im Bereich Personalpuffer/Überstunden auf Basis der Personalkostensätze bietet. Die dafür benötigten Daten finden sich in der Regel in der Lohnbuchhaltung eines Unternehmens. Zur besseren Transparenz dieses Verfahrens schauen wir unserem »Experten« Hubertus Mustermann über die Schulter. Dessen Druckerei hat den auf Seite 28 aufgeführten »Steckbrief«.

Die Personalkosten basieren auf Angaben des statistischen Bundesamtes. Danach betrug das monatliche Durch-

## Hubertus Mustermann rechnet ...

Wir hörten davon: Lange Zeit hatte sich Hubertus Mustermann kaum für die Gesundheit und die Arbeitszufriedenheit seiner Mitarbeiter interessiert. Die Quittung für diese Unterlassung: Im letzten Jahr fehlte jeder Mitarbeiter durchschnittlich 19 Tage! Mustermann errechnete den Absentquotienten wie folgt:

$$\begin{aligned} \text{Absenz} &= \frac{19 \text{ Ausfalltage} \times 20 \text{ Mitarbeiter}}{200 \text{ Sollarbeitstage} \times 20 \text{ Mitarbeiter}} \\ &= \frac{380 \text{ Ausfalltage}}{4000 \text{ Sollarbeitstage}} \\ &= 9,5 \% \end{aligned}$$

Mustermann machte sich daraufhin schlau und erfuhr, dass im Durchschnitt aller Branchen nur 14 Fehltage pro Mitarbeiter und Jahr anfallen. Damit war das vorläufige Ziel klar: Durchschnittlich wollte Mustermann mindestens sein! Mit Spannung wartet Mustermann deshalb auf die nächste Rechnungsperiode. Wirken sich die Veränderungen im Betrieb, vor allem das neue Schichtsystem, positiv aus? Die Zahlen sprechen für sich. Nach Abschluss der Maßnahmen stellt sich die Situation folgendermaßen dar:

$$\begin{aligned} \text{Absenz} &= \frac{280 \text{ Ausfalltage}}{4000 \text{ Sollarbeitstage}} \\ &= 7 \% \end{aligned}$$

## Strukturdaten für die Druckerei Mustermann zur Berechnung der Krankenstandskosten

Mitarbeiter/innen	20
reguläre Arbeitstage pro Mitarbeiter ohne Überstunden	200 Tage
reguläre Arbeitsstunden pro Jahr und Mitarbeiter (7 Std. pro Tag x 200 Tage)	1.400 Std.
reguläre Arbeitsstunden insgesamt (20 Mitarbeiter x 1.400 Std.)	28.000 Std.
Überstunden (Annahme: 6,5 % der regulären Stunden)	1.820 Std.
eingekaufte Stunden insgesamt (28.000 Std. + 1.820 Std.)	29.820 Std.
bezahlte Urlaubstage pro Mitarbeiter (Annahme: 28 Tage)	28 Tage
bezahlte Tage insgesamt (228 Tage x 20 Mitarbeiter)	4.560 Tage
durchschnittliches Entgelt pro Mitarbeiter und Jahr	33.000 €
Lohnnebenkosten pro Mitarbeiter und Jahr (Annahme: 100 %)	33.000 €
durchschnittliche Personalkosten pro Mitarbeiter und Jahr	66.000 €
Personalkosten pro bezahltem Tag und Mitarbeiter bei 228 bez. Tagen, (66.000 € / 228 Tage), davon je 144,50 € Lohn- und Lohnnebenkosten	289 €
Personalkosten insgesamt (20 Mitarbeiter x 66.000 €)	1.320.000 €
Kosten der Überstunden (1.820 Std. x 144,50 € / 7 Std. pro Tag)	37.570 €



schnittsentgelt für Männer im Druckgewerbe im Jahr 2005 3.207 EUR. Multipliziert mit 12 Monaten ergibt sich eine Jahressumme von 32.707 EUR; wegen der Übersichtlichkeit im Folgenden auf 33.000 EUR aufgerundet.

Mustermann möchte natürlich wissen, wie sich eine Verringerung der Krankenstandsquote von 9,5 % (19 AU-Tage) auf 7 % (14 AU-Tage) auf die Personalkosten auswirkt. Schließlich soll sich der ganze Aufwand auch lohnen! Mustermann errechnet ein Einsparpotenzial von ca. 26.000 EUR, wenn sich der Krankenstand wie geplant verringert. Ein stolzes Sümmchen, mit dem sich die Kosten für die Überstunden – derzeit rund 37.500 EUR pro Jahr – um ca. 70 % reduzieren ließen. Und das bei identischer Leistungsfähigkeit des Betriebs, denn insbesondere die geplante Flexibilisierung der Arbeitszeiten je nach Auftragslage würde dafür sorgen, dass die notwendige Mitarbeiterzahl bei entsprechender Auftragslage auch tatsächlich zur Verfügung stünde. Keine schlechte Perspektive!

## Abschätzung des Einsparpotenzials durch Verringerung des Krankenstandes

	vorher	nachher
Krankenstandsquote (vorher 19 Tage = 9,5 %, nachher 14 Tage = 7 %)	9,5 %	7 %
durch Krankheit ausgefallene, bezahlte Tage (4.560 Tage x 9,5 % bzw. x 7 %)	433 Tage	319 Tage
Entgelt pro gezahltem Tag und Mitarbeiter	144,50 €	144,50 €
Lohnnebenkosten pro gezahltem Tag und Mitarbeiter	144,50 €	144,50 €
Personalkosten gesamt pro bezahltem Tag und Mitarbeiter	289 €	289 €
maximale durch Krankheit bedingte Personalkosten gesamt pro Jahr (433 bzw. 319 x 289 €)	125.137 €	92.191 €
Fehltage, für die von der Krankenkasse Krankengeld gezahlt wird (Annahme: 35 % der Ausfalltage, d.h. 433 bzw. 319 Tage x 0,35)	152 Tage	112 Tage
entfallene Kosten an den Krankengeldtagen durch Kostenübernahme der Krankenkasse (144,50 € x 152 bzw. 112 Tage)	21.964 €	16.184 €
Arbeitgeberbeiträge zur Sozialversicherung (Annahme: 20 %, d.h. 152 bzw. 112 Tage x 0,2 x 144,50 €)	4.393 €	3.237 €
durch Krankheit bedingte Kosten für Personalpuffer (125.137 € – 21.964 € – 4.393 € bzw. 92.191 € – 16.184 € – 3.237 €)	98.780 €	72.770 €
<b>einsparbare Kosten durch verzichtbare Personalpuffer bzw. Überstunden, wenn die Krankenquote von 9,5% auf 7% sinkt (98.780 € – 72.770 €)</b>		<b>26.010 €</b>

Abschätzung des Einsparpotenzials bei Verringerung des Krankenstandes (modifiziert nach Zangemeister & Nolting, 1997, S. 127)

### Bitte nicht stören!

Läuft der Betrieb rund und störungsfrei, freut sich der Unternehmer. Damit er sich möglichst oft freuen kann, muss er allerdings vorher etwas tun: Zeit, Ideen und vielleicht auch Geld investieren! Und zwar in das Wohlbefinden, die Gesundheit und Sicherheit seiner Mitarbeiter. Diese ›Investitionen‹ dienen nämlich aus betriebswirtschaftlicher Sicht vor allem der Vermeidung von Produktionsstörungen durch Unfälle, Krankheiten, schlechte Motivation, Unzufriedenheit usw.

Diesen Gedanken greift das Konzept der ›ungestörten Arbeitsstunde‹ auf, mit dem die Kosten zur Vermeidung solcher Störungen berechenbar werden. Im Unterschied zur

›Kennzahl AT 30‹ und der Ermittlung des Einsparpotenzials aufgrund der Krankenstandsdaten handelt es sich bei den ›Kosten für eine ungestörte Arbeitsstunde‹ nicht nur um ein Wirksamkeitsmaß, sondern auch um ein Effizienzmaß, da Kosten (für GuS) mit einem Nutzenindikator (Anzahl der ungestörten Arbeitsstunden) in Beziehung gesetzt werden. Dabei erfasst der Indikator, welchen Aufwand der Unternehmer für eine Stunde ungestörter Leistung betreiben muss.

Der betriebswirtschaftliche Nutzen spiegelt sich dabei in folgendem Zusammenhang wider: Je geringer die Ausfallzeiten, desto größer ist die Anzahl der zur Verfügung stehenden Betriebsstunden. Die Kenngröße kann dabei als Effizienz-

# Wer seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beteiligt, erhöht die Akzeptanz getroffener Maßnahmen und Entscheidungen.

Indikator innerhalb eines Unternehmens – z. B. zum Vergleich verschiedener Betriebsbereiche oder als Zeitreihenbetrachtung - angewendet werden. Hat sich das Verhältnis von Input und Output in den letzten Jahren verbessert oder verschlechtert? Oder mit anderen Worten: Rechnen sich die Investitionen in Gesundheit und Sicherheit im Verhältnis zum Nutzen, also der Zahl der ungestörten Arbeitsstunden?

Selbstverständlich hat die Art der Unternehmensleistung Einfluss auf die Höhe der Kosten pro ungestörter Arbeitsstunde, z.B. ist in der Bauwirtschaft mit höheren Aufwendungen zu rechnen als in der Dienstleistungsbranche. Im Durchschnitt aller Branchen betragen die Kosten für eine ungestörte Arbeitsstunde zu Beginn der 1990er Jahre ca. 0,38 DM bzw. 0,20 EUR. Darin enthalten waren Aufwendungen für die Arbeitssicherheitsorganisation, Betriebsarzt, Betriebsrat, Unterweisungen, Sicherheitstechnik, Persönliche Schutzausrüstungen etc. Das entsprach einem Anteil von einem Prozent der durchschnittlichen Arbeitskosten pro Stunde in Deutschland. Unter Berücksichtigung der Inflation seit 1990 sind heute bei diesen Kostenpositionen durchschnittlich ca. 0,23 EUR für die ungestörte Arbeitsstunde anzusetzen.

Bei einer solchen Schätzung ist allerdings nur die Preis-

steigerungsrate, nicht aber der qualitative Wandel der Arbeitswelt (s. Kap. 1 und 2) berücksichtigt. Die Steigerung der psychischen gegenüber den physischen Belastungen etwa bedeutet, dass für die Steigerung der Anzahl ungestörter Arbeitsstunden heute die Bedeutung von »weichen« Maßnahmen zunimmt. Diese binden die Mitarbeiter selbst stärker ein, so dass in der Kalkulation des Effizienzindikators heute neben den oben genannten auch andere Kostenpositionen einfließen müssen, z.B. die Ausfallzeiten der Mitarbeiter für die regelmäßigen Mitarbeiterbesprechungen, Teilnahme an Seminaren etc.

Da sich aber auch oder gerade Investitionen in »weiche« Faktoren wie Arbeitszufriedenheit bzw. Motivation in verminderter Abwesenheit und Fluktuation niederschlagen, kann der Indikator auch die Effekte solcher Investitionen erfassen (wie im Beispiel »Mustermann« Flexibilisierung der Arbeitszeit und die Verbesserung der Information und Mitsprache).

Um den Indikator zu ermitteln, ist es sinnvoll, die Kosten in einer Kostenstelle »Gesundheit und Sicherheit« zu sammeln.



**Ungestörte Arbeitsstunde:****(Belegschaftszahl x Jahresarbeitsstunden)**

- + zusätzlich eingekaufte Arbeitsstunden,  
z.B. Überstunden, externe Dienstleister
- = Summe der eingekauften Stunden
- Anzahl der Ausfallstunden
- = Anzahl der ungestörten Arbeitsstunden

**Kosten der ungestörten Arbeitsstunde:****Summe der Kosten für Gesundheit und Sicherheit**

- : Anzahl der ungestörten Arbeitsstunde
- = Kosten der ungestörten Arbeitsstunde

Mögliche Kostenpositionen sind z.B.:

- (Teil-) Personalkosten für Mitarbeiter, die im Betrieb mit dem Thema Gesundheit und Sicherheit betraut sind
- Ausfallzeiten für Mitarbeiter, die z.B. an Gesundheitszirkeln teilnehmen
- Beiträge zur Berufsgenossenschaft
- Honorare für externe Fachleute (Beratung, Seminare)
- Sicherheitstechnik
- Fachliteratur
- Kosten für die arbeitsmedizinische Betreuung etc.

Und so wird die der Indikator »Kosten der ungestörten Arbeitsstunde« ermittelt:

Was der Indikator aussagt: Die Investitionen in Gesundheit und Sicherheit haben sich auch betriebswirtschaftlich gelohnt, wenn der Indikatorwert »Kosten der ungestörten Arbeitsstunde« im Zeitablauf sinkt.

Das Sinken kann dabei zwei Ursachen haben:

1. Die Kosten für Gesundheit und Sicherheit haben sich

reduziert, z.B. weil günstigere Maßnahmen als im Vorjahr durchgeführt werden konnten oder weil hohe Anfangsinvestitionen weggefallen sind.

2. Die Anzahl der ungestörten Arbeitsstunden hat sich im Vergleich zum Vorjahr erhöht, d.h. die ergriffenen Maßnahmen zeigen Wirkung, die Abwesenheit ist zurückgegangen.

Beide genannten Möglichkeiten deuten an, dass mit Hilfe des Indikators das Budget für Gesundheit und Sicherheit gesteuert werden kann und auch sollte. Dabei geht es um den gesamten finanziellen Aufwand des Unternehmers für Gesundheit und Sicherheit im Verhältnis zur ungestörten Arbeitsstunde. Dieses Verfahren kann – über mehrere Perioden hinweg angewandt – zu einem kontinuierlichen Arbeits- und Gesundheitsschutzmanagement ausgebaut werden, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

- Es müssen alle Kosten für Gesundheit und Sicherheit genau erfasst werden
- Veränderungen der Input- und Outputfaktoren müssen in die Berechnung einbezogen werden, also z.B. Arbeitszeitschwankungen (Feiertage!), Änderungen in der Produktionsstruktur usw.

### Was macht eigentlich Hubertus Mustermann?

Der freut sich! Die Einführung der flexiblen Arbeitszeiten und die Verbesserung von Information und Mitsprachemöglichkeiten zeigen Wirkung: Die Fehlzeiten sind pro Kopf und Jahr von 19 Tagen auf nur noch 14 gesunken. Ein schöner Erfolg. Aber Mustermann möchte es genauer wissen. Und zwar in Euro und Cent! Also fängt er an zu rechnen. Zwar weiß auch er, dass zur Ermittlung des Effizienzindicators ›Kosten der ungestörten Arbeitsstunde‹ eigentlich alle Investitionen in Gesundheit und Sicherheit berücksichtigt werden müssen. Aber ihm reicht zunächst die Effizienzüberprüfung der durchgeführten Maßnahmen im Bereich Arbeitszeit, Information und Mitsprache (nebenbei bemerkt ist die Beispielrechnung dann auch für uns transparenter!). Erfreulich für Mustermann: Weil sein Betrieb nicht sehr groß ist, sind bei der Einführung flexibler

Arbeitszeiten kaum Sachinvestitionen angefallen, da eine kostenintensive elektronische Zeiterfassung nicht nötig ist. Mustermann hat sich auf Anraten eines Experten entschlossen, die Erfassung ›zu Fuß‹ durchzuführen: Alle Mitarbeiter notieren seit Jahresbeginn jeden Tag die Abweichungen von der normalen Arbeitszeit (7 Stunden). Das kostet jeden Mitarbeiter (bzw. letztendlich natürlich Mustermann!) pro Tag nur 2–3 Minuten und ihn etwa 3–4 Stunden pro Woche zur Kontrolle und Verwaltung. Zudem sind in die Berechnung natürlich die Zeiten als Ausfallzeiten berücksichtigt, die für die regelmäßigen wöchentlichen Mitarbeiterbesprechungen ›draufgehen‹. Beim Blick über Mustermanns Schulter sehen wir folgende Rechnung:



## Wie haben sich die Kosten der ungestörten Arbeitsstunde bei Mustermann entwickelt?

Ungestörte Arbeitsstunden	Jahr 1	Jahr 2
	(14 Fehltage)	(19 Fehltage)
reguläre Arbeitszeit (20 Mitarbeiter x 200 Arbeitstage x 7 Std./Tag)	28.000 Std.	28.000 Std.
Überstunden (Annahme 6,5 % der regulären Arbeitszeit)	+ 1.820 Std.	+ 1.820 Std.
Anzahl der eingekauften Stunden	= 29.820 Std.	= 29.820 Std.
Anzahl der Ausfallstunden (19 bzw. 14 Tage x 20 Mitarbeiter x 7 Std./Tag)	– 2.660 Std.	– 1.960 Std.
Anzahl der ungestörten Arbeitsstunden	= 27.160 Std.	= 27.860 Std.
<b>Investitionen in Gesundheit und Sicherheit</b>		
Seminare / Veranstaltungen / Beratung zum Thema flexible Arbeitszeit	3.000 €	–
Ausfallzeit für Mitarbeiterbesprechungen bei 1/2 Std. pro Woche ca.	6.600 €	6.600 €
Arbeitszeit für Selbstaufschreibung + Kontrolle bei ca. 2 Minuten pro Tag und Mitarbeiter und 4 Wochenstunden für Kontrolle und Verwaltung durch den Betriebsinhaber ca.	3.500 €	3.500 €
Summen:	13.100 €	10.100 €
<b>Kosten der ungestörten Arbeitsstunde</b>	<b>0,48 €</b>	<b>0,36 €</b>
	(13.100 € / 27.160 Std.)	(10.100 € / 27.860 Std.)

**Mustermann ist zufrieden: Vor allem durch die Erhöhung der verfügbaren Arbeitsstunden, aber auch durch die Verringerung des Investitionsaufwands konnte er in der letzten Berechnungsperiode die Kosten der ungestörten Arbeitsstunde von 0,48 EUR auf 0,36 EUR ›drücken‹ – immerhin satte 25 %, die er schon im zweiten Jahr an Investitionen in Gesundheit und Sicherheit pro Betriebsstunde einsparen konnte!**



Rechnungs-Nr.	Datum der Rechnung	Bezeichnung	Stückzahl	Preis	Währung	Summe	Bezeichnung	Stückzahl	Preis	Währung	Summe
1111	11.11.11	Handy	1	1111	€	1111	Handy	1	1111	€	1111
1112	12.11.11	Handy	1	1112	€	1112	Handy	1	1112	€	1112
1113	13.11.11	Handy	1	1113	€	1113	Handy	1	1113	€	1113
1114	14.11.11	Handy	1	1114	€	1114	Handy	1	1114	€	1114
1115	15.11.11	Handy	1	1115	€	1115	Handy	1	1115	€	1115
1116	16.11.11	Handy	1	1116	€	1116	Handy	1	1116	€	1116
1117	17.11.11	Handy	1	1117	€	1117	Handy	1	1117	€	1117
1118	18.11.11	Handy	1	1118	€	1118	Handy	1	1118	€	1118
1119	19.11.11	Handy	1	1119	€	1119	Handy	1	1119	€	1119
1120	20.11.11	Handy	1	1120	€	1120	Handy	1	1120	€	1120
1121	21.11.11	Handy	1	1121	€	1121	Handy	1	1121	€	1121
1122	22.11.11	Handy	1	1122	€	1122	Handy	1	1122	€	1122
1123	23.11.11	Handy	1	1123	€	1123	Handy	1	1123	€	1123
1124	24.11.11	Handy	1	1124	€	1124	Handy	1	1124	€	1124
1125	25.11.11	Handy	1	1125	€	1125	Handy	1	1125	€	1125
1126	26.11.11	Handy	1	1126	€	1126	Handy	1	1126	€	1126
1127	27.11.11	Handy	1	1127	€	1127	Handy	1	1127	€	1127
1128	28.11.11	Handy	1	1128	€	1128	Handy	1	1128	€	1128
1129	29.11.11	Handy	1	1129	€	1129	Handy	1	1129	€	1129
1130	30.11.11	Handy	1	1130	€	1130	Handy	1	1130	€	1130
1131	31.11.11	Handy	1	1131	€	1131	Handy	1	1131	€	1131

# Fazit und Ausblick

## Anforderungen für die Zukunft

Selbst Hubertus Mustermann kann sich den Vorteilen der ›Gesundheitsinvestitionen‹ nicht verschließen. Weniger Geld ausgeben, dafür mehr Leistung und ein besseres Betriebsklima erhalten: Wer würde dazu schon nein sagen ...

Allerdings gibt es schon noch Unterschiede zwischen einem fiktiven und einem realen Betrieb. Deshalb sei es an dieser Stelle noch einmal betont: Es gibt kein Patentrezept zur Erfolgskontrolle von Investitionen in die Gesundheit und Sicherheit der Beschäftigten. Selbst die hier vorgestellten relativ einfachen Methoden bedürfen noch der Anpassung an die betriebsspezifischen Gegebenheiten. Arbeit macht das Ganze schon ...

Auch muss die Veränderung nicht sofort so reibungslos und vor allem gewinnbringend funktionieren wie bei Hubertus Mustermann. Rückschläge oder auch Fehlinvestitionen sollten analog zu anderen Investitionsfeldern

# Gesundheit und Sicherheit erfordern ein schlüssiges betriebliches Gesamtkonzept.

auch hier einkalkuliert werden. Gerade im Bereich der ›weichen Faktoren‹, also der Organisations- und Personalentwicklung, sind die Wirkungen so weitreichend und komplex, dass sich zwischen Investition und Wirkung nicht immer ein eindeutiger Zusammenhang herstellen lässt.

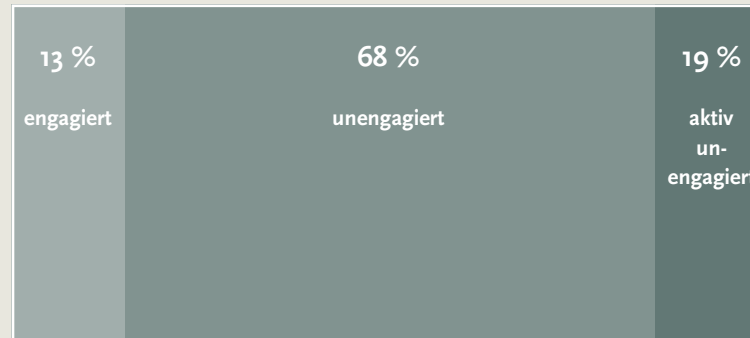
Größere Unternehmen setzen zum Teil umfangreiche Verfahren wie z.B. Erweiterte Wirtschaftlichkeitsanalysen oder Elemente der Balanced-Scorecard ein, um mehr Transparenz hinsichtlich des Erfolgs ihrer ›Gesundheitsinvestitionen‹ zu erzielen. Kleine Unternehmen können damit überfordert sein, für sie bieten sich die oben beschriebenen Verfahren an, die dennoch mehr als nur eine grobe Schätzung über Erfolg oder Misserfolg der Gesundheitsinvestitionen vermitteln, gerade wenn sie kontinuierlich angewandt werden. Denn dass Unternehmen – ob groß oder klein – in Gesundheit und Sicherheit investieren müssen, um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu sein, darüber besteht in Expertenkreisen kein Zweifel. Im globalen, aber

auch lokalen Wettbewerb, werden nur die Unternehmen bestehen, die Gesundheit, Motivation, Kreativität, Lernbereitschaft und Wohlbefinden der Mitarbeiter systematisch fördern und eine ausgewogene Balance zwischen Arbeit und anderen Lebensbereichen ermöglichen. Damit dies auch unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten möglichst effizient geschieht, müssen sich auch die kleinen und mittleren Unternehmen Anforderungen stellen, die in großen Unternehmen mittlerweile fast schon selbstverständlich sind.

## **Anforderung eins: Gesundheit und Sicherheit ganzheitlich betrachten!**

Hier ein bisschen Rückenschule, dort neue Schutzhandschuhe anschaffen? Oder ab und zu mal die Mitarbeiter nach dem werten Befinden fragen? Untersuchungen der letzten Jahre haben gezeigt: Mit ein bisschen hier und da ist mehr Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz kaum zu erzielen. Vielmehr bedarf es eines schlüssigen Gesamtkonzepts, das alle Arbeitsplätze und Tätigkeiten analysiert, bewertet und gegebenenfalls nach arbeitswissenschaftlichen und arbeitsmedizinischen Gesichtspunkten verbessert. Dann kann der Unternehmer von Periode zu

## Mitarbeitermotivation in deutschen Unternehmen



Gallup, 2006

Periode überprüfen, ob sich die Effizienz der Maßnahmen insgesamt – z.B. abgelesen anhand des Indikators ›unge störte Arbeitsstunde‹ – verbessert hat.

In diesem Gesamtkonzept ›Gesundheit und Sicherheit‹ muss es neben den ›klassischen‹ Bereichen Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten einen weiteren Schwerpunkt geben: die Organisations- und Personalentwicklung, also die ›weichen‹ Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Denn der moderne Arbeits- und Gesundheitsschutz möchte eben nicht nur Negatives in Form von Unfällen und Krankheiten verhüten, sondern auch Positives bewirken, also für mehr Wohlbefinden, Persönlichkeitsentwicklung, Kompetenzförderung und letztendlich auch mehr Leistung sorgen. Dass beides – Gesundheit, Zufriedenheit, Wohlbefinden einerseits und Engagement, Motivation und Produktivität andererseits – eng zusammenhängt, wurde bereits erwähnt. Welche gesundheitlichen und auch wirtschaftlichen Potenziale aber tatsächlich im Bereich ›Organisations- und Personalent-

wicklung‹ stecken, wird anhand folgender Zahlen deutlich:

So befragt die Gallup Organisation auch in Deutschland im Rahmen einer repräsentativen Erhebung regelmäßig die Beschäftigten nach ihrer Motivation und ihrer Bindung zum Arbeitgeber. Danach verspürten im Jahr 2005 87% der Deutschen keine echte Verpflichtung ihrer Arbeit gegenüber, wobei 19% sogar »aktiv unengagiert« waren. Nur 13% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter empfanden ihre Arbeit als befriedigend und arbeiteten loyal und produktiv. Der wichtigste Grund für das fehlende Engagement derart vieler Mitarbeiter ist schlechtes Führungsverhalten. Arbeitnehmer sagen aus, dass sie nicht wissen, was von ihnen erwartet wird, dass ihre Vorgesetzten sich nicht für sie als Menschen interessieren, dass sie eine Position ausfüllen, die ihnen nicht liegt, dass ihre Meinungen und Ansichten kaum Gewicht haben. So viel fehlendes Engagement ist

# Mitarbeiter sind als Experten in eigener Sache unverzichtbare Ratgeber!

teuer. Gallup beziffert den gesamtwirtschaftlichen Schaden durch die Gruppe der unengagierten Mitarbeiter (hohe Fehlzeiten, niedrige Produktivität etc.) auf über 210 Mrd. EUR.

Es lohnt sich also wirklich für die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens (und auch der Volkswirtschaft), der Organisations- und Personalentwicklung große Aufmerksamkeit zu schenken, damit auch nur noch »körperlich anwesende« Mitarbeiter wieder aktiviert und motiviert werden.

## **Anforderung zwei: Kontinuität und Zielstrebigkeit!**

Wer die Zukunft gestalten will, muss die Vergangenheit kennen! Das gilt natürlich auch für Effizienzprognosen anstehender Investitionen in Gesundheit und Sicherheit. Hier sind Erfahrungswerte aus der Vergangenheit bares Geld wert, denn anhand bereits durchgeführter Maßnahmen sowie deren Bewertungen lassen sich die Erfolgsaussichten geplanter Maßnahmen besser abschätzen. Die Dokumentation der vergangenen Aktivitäten im Bereich Gesundheit und Sicherheit ist also für den Unternehmer

unerlässlich und bietet eine gute Informationsbasis für künftige Entscheidungen. Nur bei kontinuierlicher Überprüfung der

Wirksamkeit der durchgeführten Verbesserungen kann das Streben nach mehr Gesundheit und Sicherheit zu einem Wettbewerbsvorteil ausgebaut werden.

Und wer sich auf den Weg macht, sollte natürlich schon wissen, wohin er gerne möchte. Nur wenn man festlegt, was eine bestimmte Maßnahme bewirken soll, kann im Nachhinein überprüft werden, ob die ergriffenen Mittel dem Zweck angemessen waren – oder eben nicht. Dabei ist durchaus hilfreich, Grobziele zu definieren, wie z.B. dass humane Arbeitsbedingungen und ein gutes Betriebsklima geschaffen werden sollen. Für die Überprüfung der betriebswirtschaftlichen Effizienz von Investitionen in Gesundheit und Sicherheit sollte es aber etwas genauer sein, z.B. dass die Anzahl der AU-Tage von 19 pro Kopf und Jahr auf 14 reduziert werden soll – eben wie Hubertus Mustermann das getan hat!

Und noch eins sei zum Thema Kontinuität angemerkt: Soll das Ganze kein Strohfeder sein, erfordert das Thema GuS eine gewisse Hartnäckigkeit. Das gilt besonders für



Maßnahmen im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung, denn diese zielen vor allem auf die Veränderung von Verhalten. Und das kann ein langfristiger und teilweise zäher Prozess sein, denn wir alle fallen gerne in alte Verhaltensmuster zurück. Daher gilt: Dran bleiben, denn wie Konrad Lorenz, der berühmte österreichische Zoologe und Verhaltensforscher, sagte:

**Gedacht ist nicht gesagt,  
gesagt ist nicht gehört,  
gehört ist nicht verstanden,  
verstanden ist nicht einverstanden,  
einverstanden ist nicht angewandt,  
angewandt ist nicht beibehalten.**

Wer etwas verändern will, muss sich durch diese Kette ›durdurcharbeiten‹ und hartnäckig am Ziel ›dranbleiben‹. Damit dies gelingt, muss die Unternehmenskultur entsprechend sein, der Chef muss hinter den Maßnahmen stehen und das richtige Verhalten vorleben.

### **Anforderung drei: Die Mitarbeiter beteiligen!**

Nur von ›oben‹ herab funktioniert im Bereich Gesundheit und Sicherheit nur sehr wenig. Deshalb müssen die Mit-

arbeiter bei anstehenden Veränderungen auch in diesem Bereich frühzeitig und umfassend beteiligt werden. Zumal davon beide Seiten profitieren: Wer kennt die Defizite in der Arbeitsgestaltung besser als diejenigen, die tagtäglich mit ihnen konfrontiert werden? Wer kennt besser die Gründe für Unzufriedenheit, fehlende Motivation und innere Kündigung? Keine Frage – die Mitarbeiter sind als Experten in eigener Sache ein unverzichtbarer Ratgeber! Zudem erhöht die Beteiligung die Akzeptanz der geplanten Maßnahmen. Denn nur wem der Sinn von Veränderungen einleuchtet, ist auch bereit, mitzuwirken. Schließlich gilt es mit alten Gewohnheiten zu brechen, sein eigenes Verhalten kritisch zu hinterfragen, gegebenenfalls zu ändern und Neuem gegenüber aufgeschlossen zu sein. Das fällt nicht leicht und bedarf überzeugender Argumente.

Erst wenn ein nachhaltiges Gesundheitsbewusstsein im Betrieb etabliert wurde, erst wenn die Beschäftigten Gesundheit und Sicherheit zu ihrer ganz persönlichen Angelegenheit machen, erfolgen Verhaltensänderungen auf Dauer und aus Überzeugung.



# Gutes tun und darüber sprechen ...

## Beispiele Guter Praxis

Zahlreiche kleine und mittlere Betriebe haben bereits die Potenziale erkannt, die in der Verbesserung von Gesundheit und Sicherheit im Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit liegen. Im Kapitel ›Weiterführendes‹ finden sich Adressen von Internetseiten, die solche ›Beispiele Guter Praxis‹ präsentieren. Einige davon sollen auch hier vorgestellt werden.

### Beispiel 1

#### **Erfolg durch Arbeitsschutz im Handwerk**

Initiativen für Gesundheit und Sicherheit bei der Arbeit fördern nicht nur die Gesundheit der Beschäftigten, sondern tragen nachweislich auch zur wirtschaftlichen Gesundheit der Unternehmen bei. Das jedenfalls ist das Ergebnis einer Studie im Auftrag der BAuA, die die Bewerbungen zum Gesundheitsförderpreis des Handwerks aus den Jahren 1994, 1996 und 1998 inhaltsanalytisch untersucht hat. Im Anschluss daran erfolgten exemplarische Betriebs- und Expertenbefragungen.

Durch die Untersuchung konnten zum einen die Bereiche von notwendigen Maßnahmen identifiziert, und zum anderen Faktoren wie erhaltene Beratung, Initiative, Anlässe der Maßnahmen und deren Einfluss untersucht werden. Das Ergebnis der Studie bestätigte den engen Zusammenhang von Gesundheit und Sicherheit einerseits und Wettbewerbsfähigkeit andererseits: Unternehmen, die sich um den Gesundheitsförderpreis bewarben, wiesen im Betrachtungszeitraum (1994 – 2001) weniger Konkursfälle auf als die Gesamtheit aller Handwerksbetriebe auf Bundesebene.

Die in den Betrieben durchgeführten Maßnahmen waren einerseits technischer Natur, bezogen sich aber auch und vor allem auf die »weichen« Faktoren wie Personalführung und Betriebsklima. Im Einzelnen wurden

- einseitige körperliche Belastungen reduziert
- Arbeitsplätze gesundheitsförderlich umgestaltet
- negative Umgebungseinflüsse (Lärm, Staub, Zugluft etc.) reduziert
- Gesundheitsförderprogramme durchgeführt
- Maßnahmen zur Verbesserung von Arbeitszufriedenheit und Betriebsklima eingeleitet

Der Ergebnisbericht kann bei der BAuA bezogen werden: Forschungsanwendung Fa 57, L. Packebusch, B. Herzog, S. Laumen: Erfolg durch Arbeitsschutz, 2003

## Beispiel 2

### Aktiv

Bei »Aktiv« handelt es sich um ein vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördertes Projekt, dessen Ziel es war, 39 Projekte zur Arbeitsgestaltung und -organisation hinsichtlich der Erfolge im Bereich Gesundheit und Wirtschaftlichkeit über einen Zeitraum von 25 Jahren (1975 bis 2000) zu evaluieren. Die untersuchten Projekte bezogen sich auf Verbesserungen in den Bereichen Arbeitsgestaltung (Ergonomie) sowie Arbeits- und Betriebsorganisation mit dem Ziel, das Humanpotenzial und die Produktivität zu steigern. Gesucht wurden die besten Konzepte und die erfolgreichsten Umsetzungsstrategien.

Dabei waren jene untersuchten Projekte besonders erfolgreich, die folgende Merkmale aufwiesen:

- Stetige Verbesserung der Ergonomiestrukturen. Dabei hat sich gezeigt, dass diese Maßnahme besonders Erfolg versprechend ist, wenn sie nicht reaktiv auf gesetzliche Verpflichtungen, sondern präventiv aus der Überzeugung der Unternehmensleitung heraus erfolgt.
- Einsatz effektiver Lehr- und Lernmethoden. Erfolgreich im Sinne der Projektziele waren jene Projekte, die praxisnahe Qualifizierungen und Weiterbildungen mit wissenschaftlicher (externer) Beratung einsetzten, die auf die spezifischen Bedürfnisse der Nutzergruppe zugeschnitten waren.
- Einbeziehung der betrieblichen Akteure. Weiteres Krite-

rium für den Erfolg war die Einbindung der unterschiedlichen Akteure im Rahmen des Projektmanagements sowie deren Ausstattung mit zeitlichen, räumlichen und finanziellen Ressourcen.

- Bilanzierung der wirtschaftlichen Kosten- und Nutzeffekte. Der Erfolg von Maßnahmen muss überprüft und dokumentiert werden, damit wie im betriebswirtschaftlichen Controlling Planung, verbesserte Intervention und Kontrolle gewährleistet sind. Nur so kann eine optimale Steuerung des Budgets in der nächsten Planungsperiode erfolgen.

Die Projektergebnisse können nachgelesen werden bei L. Landau et al.: Innovative Konzepte – Bilanz erfolgreicher Veränderungen in der Arbeitsgestaltung und Unternehmensorganisation (2002), bzw. als PDF im Internet unter [www.arbeitswissenschaft.de/forschung/projekte/winter/innovative\\_arbeitsgestaltung.pdf](http://www.arbeitswissenschaft.de/forschung/projekte/winter/innovative_arbeitsgestaltung.pdf)

## Beispiel 3

### Systematischer Arbeitsschutz in Kleinbetrieben

Eine umfangreiche Zusammenstellung von Beispielen guter Praxis bietet auch die von der BAuA herausgegebene Forschungsanwendung ›Praxisbeispiele für eine erfolgreiche Integration von Gesundheit und Sicherheit in zeitgemäße Führungskonzepte kleiner Betriebe. Models of good Practice.

Fa. 49, Bd.II< von Albert Ritter et al. Hier werden 16 Beispiele vorgestellt, von denen drei auch im Internet unter [www.baua.bund.de/prax/ams-positivbeispiele.pdf](http://www.baua.bund.de/prax/ams-positivbeispiele.pdf) zu finden sind, darunter z.B. ein Orthopädieschuhmacher sowie ein Industriereinigung- und Entsorgungsunternehmen.

## Beispiel 3a

### Orthopädieschuhmacher

Das vorgestellte Unternehmen wurde 1991 gegründet, beschäftigt derzeit sieben Mitarbeiter und vertritt eine konsequente Qualitäts-, Mitarbeiter- und Kundenorientierung, wovon auch die Zertifizierung im Qualitätsmanagement mit integriertem Umweltschutz sowie die systematische Evaluation der mitarbeiterorientierten Maßnahmen zeugen. Dabei rührt das Engagement der Firma in Sachen Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz aus der logischen Einsicht heraus, dass wer Gesundheit verkaufen will, auch für gesunde Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter sorgen muss. Konkret drückt sich die gesundheits- und umweltorientierte Unternehmenspolitik in folgenden Maßnahmen aus:

- hoher Stellenwert von Humankriterien bei der Auswahl von Maschinen (teilweise individuelle Anpassung)
- schattenfrei ausgeleuchtete Arbeitsplätze
- Gefährdungsminimierung durch Einsatz gefahrstofffreier Materialien sowie geeigneter Arbeitstechniken

- konsequente Absaugung von Stäuben und Dämpfen
  - Lärmminimierung durch umfangreichen Schallschutz
- Soviel Einsatz rechnet sich für alle. Das ist jedenfalls die Erfahrung des Unternehmers: »Gesundheits- und Umweltschutz sowie effiziente Betriebsabläufe stehen bei uns nicht im Widerspruch; im Gegenteil, sie sind die Voraussetzungen für einen gesunden und erfolgreichen Betrieb.«

## Beispiel 3b

### Industriereinigung und Entsorgung

Das vorgestellte Unternehmen wurde 1965 gegründet und beschäftigt zur Zeit 25 überwiegend angelernte Mitarbeiter. Das Tätigkeitsfeld des Unternehmens erstreckt sich hauptsächlich auf Reinigung und Entsorgung für Unternehmen der petrochemischen Industrie, womit sowohl ein hohes Gefährdungspotenzial für die Beschäftigten als auch eine hohe Kundenerwartung an das Sicherheitsmanagement des Unternehmens einhergeht. Damit einerseits Gesundheit und Sicherheit der Beschäftigten gewährleistet sind und andererseits die Kundenwünsche und -forderungen erfüllt werden können, hat das Unternehmen ein entsprechendes Konzept erarbeitet. Zu den hier formulierten Maßnahmen gehören:

- Durchführung von Gefährdungsanalysen
- Erstellung eines Handbuchs mit Arbeitsanweisungen
- Checklisten zur Qualitätssicherung bei jedem Auftrag

- regelmäßige Kontrolle der Einhaltung der Vorgaben für Sicherheit und Qualität
- ausführliche Erstunterweisungen
- monatliche Mitarbeitergespräche
- systematische Qualifizierungen
- regelmäßige Sitzungen des GuS-Ausschusses
- Evaluationen der durchgeführten GuS-Maßnahmen als Grundlage für weitere Verbesserungen

Alle diese Maßnahmen sind Teil eines integrierten Managementsystems für Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz sowie eines zertifizierten Managementsystems. Die bisher gemachten Erfahrungen des Unternehmens bestätigen im Vergleich zu vorher den eingeschlagenen Weg:

- Die Kundenanforderungen nach Gesundheit und Sicherheit werden erfüllt
- Die Voraussetzungen für eine effiziente Arbeitsorganisation wurden verbessert
- Die Nachweisführung wurde erleichtert
- Bei den Mitarbeitern herrscht ein höheres Qualitäts-, Sicherheits- und Umweltbewusstsein
- weniger Unfälle
- höhere Rechtssicherheit
- Trotz des relativ hohen Aufwandes hat sich aus Unternehmenssicht das Engagement gelohnt

# Dank Gesundheitsmanagement sind die Beschäftigten besser motiviert und stärker engagiert.

## Beispiel 4

### Verantwortung als Arbeitselexier

Die ›Gemeinschaftsinitiative Gesünder Arbeiten e.V.‹ ([www.gesuenderarbeiten.de](http://www.gesuenderarbeiten.de)) schreibt regelmäßig den ›Best-Practice-Award Gesünder-Arbeiten‹ in NRW aus. Bewertet werden dabei in die Praxis umgesetzte innovative Konzepte für Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz, die über die Verhütung von Unfällen und Berufskrankheiten hinausgehen und auf die Eigenverantwortung, das Wohlbefinden und die Aktivierung der Beschäftigten zielen. Einer der Preisträger des Jahres 2003 ist ›Mintrop's Burghotel‹ in Essen mit 45 Mitarbeitern und 12 Auszubildenden. Auslöser für die verstärkte Mitarbeiterorientierung waren hier der erhöhte Krankenstand und die Beschäftigung mit Wohlfühlkonzepten als Angebot für die Hotelgäste. Was lag also näher, als die Erfahrungen mit Anti-Stress-Seminaren, gesunder Ernährung, Entspannungstrainings usw. auch den Beschäftigten zu Gute kommen zu lassen? Seit dieser Erkenntnis hat sich in Mintrop's Burghotel einiges geändert – unter anderem auch das Wohlbefinden der Mitarbeiter! Im einzelnen wurden folgende Maßnahmen umgesetzt:

- Mitarbeiteressen à la Carte, Mineralwasser und Säfte sowie frisches Obst im Pausenbereich stehen frei zur Verfügung
  - Die Mitarbeiter können das Hotelschwimmbad nutzen
  - Einrichtung einer Sportgruppe
  - Gründung einer Projektgruppe zum Qualitätsmanagement
  - Einbeziehung der Mitarbeiter bei der Dienstplangestaltung, besondere Einbeziehung der Führungskräfte
  - regelmäßige Mitarbeiterbefragungen
  - Geschenkgutscheine zum Geburtstag für das Hotelrestaurant
- Die Betriebsinhaber berichten über folgende Erfahrungen aufgrund dieser Maßnahmen:
- hohe Identifizierung mit den Unternehmenszielen, Motivation und Engagement
  - positive Rückmeldung der Hotelgäste bezüglich der ›Wohlfühlatmosphäre‹, Erhöhung der Leistungsqualität
  - deutliche Steigerung der Gesundheitsquote des Personals

Da die Leistungsqualität aufgrund der beschriebenen Maßnahmen deutlich gestiegen ist, werden zudem überdurchschnittliche Gehälter gezahlt.

# Weiterführendes ...

## Links und Literatur

Zahlreiche Institutionen bieten umfangreiche Informationen rund um das Thema Gesundheit und Sicherheit bei der Arbeit. Neben allgemeinen Infos finden sich auch spezielle Lösungsansätze für kleine und mittlere Unternehmen sowie zahlreiche Beispiele guter Praxis. Die folgende Liste bietet Hilfestellung bei der Suche nach den entsprechenden Informationen und Instrumenten im Netz.



## Informationen im Internet

**Allgemeine Informationen und Hinweise** auf Gesundheit und Sicherheit in Deutschland. Zuständige Institutionen, Rechtsvorschriften:

- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: [www.baua.de](http://www.baua.de)
- Bundesverband der Betriebskrankenkassen: [www.bkk.de](http://www.bkk.de)
- Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit: [www.bmwi.de](http://www.bmwi.de)
- Arbeitsschutzverwaltung für das Land Hessen: [www.ergo-online.de](http://www.ergo-online.de)
- Hauptverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften: [www.hvbg.de](http://www.hvbg.de)
- Europäische Agentur für Gesundheit und Sicherheitsschutz am Arbeitsplatz: <http://de.osha.eu.int/>

### Spezielle Informationen

Unter diesen Adressen finden Sie eine Fülle von Informationen, auch speziell für KMU, z.B. über:

- Beispiele guter Praxis
- Interaktive Gefährdungsanalysen, die Verbesserungspotenziale für ihr Unternehmen aufzeigen. Sofern die angebotenen Analysen kontinuierlich angewandt werden, geben sie schon deutliche Hinweise auf den Erfolg von Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen
- Informationen zur speziellen Situation von KMU im Hinblick auf das Thema Gesundheit und Sicherheit bei der Arbeit

### Adresse

### Besonderheit des Angebots

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin  
[www.baua.bund.de/prax/ams-positivbeispiele.pdf](http://www.baua.bund.de/prax/ams-positivbeispiele.pdf)

Konkrete Beispiele guter Praxis von Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsgestaltung in KMU.

Gemeinschaftsinitiative Gesünder Arbeiten e.V.  
[www.gesuenderarbeiten.de](http://www.gesuenderarbeiten.de)

Insbesondere auf den Zusammenhang von Mitarbeitermotivation und Unternehmenserfolg gehen die Seiten der GIGA (Gemeinschaftsinitiative Gesünder Arbeiten e.V.) ein. Sie stellen insbesondere ein sehr aktuelles Beispiel guter Praxis vor, das mit dem Best-Practice-Award für mittelständische Dienstleister ausgezeichnet wurde.

Handwerkskammer Düsseldorf  
[www.hwk-duesseldorf.de/infomanager](http://www.hwk-duesseldorf.de/infomanager)

Sehr umfangreiche und gut strukturierte Seiten zum Thema Arbeits- und Gesundheitsschutz in Handwerksbetrieben. Das Angebot enthält umfangreiche und detaillierte Informationen zu allen Bereichen des Arbeitsschutzes sowie eine Gefährdungsanalyse zum Herunterladen.

Adresse	Besonderheit des Angebots
Bürgerportal Arbeitsschutz des Landes NRW <a href="http://www.komnet.nrw.de">www.komnet.nrw.de</a>	Getragen vom Land NRW finden Sie im »Kompetenznetz« umfangreiche Informationen zum Thema Gesundheit und Sicherheit bei der Arbeit sowie Beratungsangebote von Experten.
Institut für Arbeitswissenschaften der TU Darmstadt (IAD) Unter <a href="http://www.pk-rh.com/de/index.html">www.pk-rh.com/de/index.html</a> finden Sie eine Einführung in das Thema, unter <a href="http://www.pk-rh.com/de/03/01_KMU_Schwachstellenanalyse.pdf">www.pk-rh.com/de/03/01_KMU_Schwachstellenanalyse.pdf</a> Als pdf lässt sich ein online-Leitfaden zum Risikomanagement herunterladen.	Sehr umfassender Online-Leitfaden zum Risikomanagement in KMU, inklusive umfangreicher Materialien und Arbeitsblätter zum Herunterladen. Die Informationen der Internetseite ermöglichen eine umfassende Risikoanalyse Ihres Betriebes
<a href="http://www.progruender.de">www.progruender.de</a>	Spezielle Angebote im Hinblick auf GuS für Unternehmensgründer. Viele Anregungen sind aber auch für bestehende KMU nützlich.
<a href="http://www.pragmagus.de">www.pragmagus.de</a>	Umfangreiches Internetportal für KMU mit den gleichen Funktionen wie das oben genannte Beispiel der HWK Düsseldorf speziell auf den Raum Dortmund bezogen. Integration von Anbietern im Raum Dortmund, die Gesundheitsleistungen erbringen.

#### Literatur:

Bödeker, W., Friedel, H., Röttger, Ch. & Schröer, A. (2001). Kosten arbeitsbedingter Erkrankungen. In: Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Fb 946. Dortmund/Berlin: BAuA.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2006). Statistische Informationen für das Jahr 2005. BAuA Gruppe 1.2. BAuA: Dortmund/Berlin.

Demmer, H. (1992). Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung. In: Ergomed, S. 103–117

Gallup (2006). Engagementindex 2006 Deutschland

Glaser, J., Hornung, S. & Labes, M. (in Druck): Indikatoren für die Humanressourcenförderung – Humankapital messen, fördern und wertschöpfend einsetzen. In: BAuA (Hrsg.) Schriftenreihe Forschung. Bremerhaven: NW-Verlag

Herrmann-Pillath, C. & Lies, J. J. (2001): Stakeholderorientierung als Management sozialen Kapitals in unternehmensbezogenen Netzwerken. In Universität Witten / Herdecke (Hrsg.) Wittener Diskussionspapiere, Heft Nr. 84. Witten/Herdecke: Universität Witten/ Herdecke

Karasek R. A. & Theorell, T. (1990). Healthy work. Stress, productivity and the reconstruction of working life. New York: Basic Books.

Köper, B. (2004). Zukünftige Anforderungen und Implikationen für die Gesundheit von Menschen und die Bedeutung des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes. In: M. Kastner (Hrsg.) Die Zukunft der Work-Life-Balance, S. 383–408. Heidelberg: Asanger

Krüger, W. & Meis, S. (1993). Probleme und Möglichkeiten der Effizienzkontrolle betrieblicher Arbeitsschutzaktivitäten. In: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) Schriftenreihe Forschung (FB 640, 2. Aufl.). Dortmund / Berlin: BAuA.

Krüger, W., Müller, P. & Stegemann, K. (1998). Kosten-Nutzen-Analysen von Gesundheitsfördermaßnahmen. In: Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. (FB 783). Dortmund/Berlin: BAuA.

Langhoff, T. (2002). Ergebnisorientierter Arbeitsschutz – Bilanzierung und Perspektiven eines innovativen Ansatzes zur betrieblichen Arbeitsschutzökonomie. In: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.). Schriftenreihe Forschung (Fb 955). Dortmund/Berlin: BAuA.

Pennig, S. & Vogt, J. (2007). Entwicklung und Erprobung des Human Resources Performance Modells zur ökonomischen Evaluation von Maßnahmen in den Bereichen Humanfaktoren, Humanressourcen und Training. [www.baua.de](http://www.baua.de)

Pennig, S. & Vogt, J. (in Druck). Wirtschaftlichkeitsbewertung im Personalmanagement – Handlungshilfe, Wegweiser und Werkzeuge. In: BAuA (Hrsg.) Schriftenreihe Forschung. Bremerhaven: NW-Verlag

Pennig, S., Kremeskötter, N., Nolle, T., Koch, A., Maziul, M. & Vogt, J. (2006). Ökonomische Evaluation von Personalressourcen und Personalarbeit. In: BAuA (Hrsg.) Schriftenreihe Forschung (FB 1070). Bremerhaven: NW-Verlag.

Ritter, A., Reim, O. & Schulte, A. (2000). Integration von Gesundheit und Sicherheitsschutz in zeitgemäße Führungskonzepte kleiner, insbesondere handwerklicher Betriebe (Fa 49 Band 1). Bremerhaven Wirtschaftsverlag NW.

Ritter, A., Reim, O. & Schulte, A. (2000). Praxisbeispiele für eine erfolgreiche Integration von Sicherheit und Gesundheitsschutz in zeitgemäße Führungskonzepte kleiner Betriebe. In: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) Schriftenreihe Forschung (FB 40). Dortmund/Berlin: BAuA.

Statistisches Bundesamt (2006). Statistisches Jahrbuch 2006. S. 522.

Thiehoff, R. (2000). Betriebliches Gesundheitschutzmanagement – Möglichkeiten erfolgreicher Interessenbalancen, Berlin: Erich Schmidt.

Zangemeister D. & Nolting, H.-D. (1997). Kosten-Wirksamkeits-Analyse als Entscheidungshilfe im Arbeits- und Gesundheitsschutz. Unveröffentlichter Forschungsbericht für die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Projekt F 1356). Dortmund/Berlin: BAuA.

Zangemeister D. & Nolting, H.-D. (1997a). Kosten-Wirksamkeitsanalyse im Arbeits- und Gesundheitsschutz. In: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) Dortmund/Berlin: BAuA.

## Impressum

Mit Sicherheit mehr Gewinn!

Wirtschaftlichkeit von Gesundheit und Sicherheit bei der Arbeit

Herausgeber: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin,

Fachliche Beratung: Dr. Birgit Köper

Text: KonText – Oster&Fiedler, Hattingen

Redaktion: Wolfgang Dicke

Gestaltung: GUD – Helmut Schmidt, Braunschweig

Foto: FOX-Fotoagentur – Uwe Völkner, Köln/Lindlar

Herstellung: Lausitzer Druck- und Verlagshaus, Bautzen

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit vorheriger Zustimmung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

3. Auflage, Januar 2007

ISBN: 978-3-88261-538-8

▶ Initiative Neue Qualität der Arbeit  
**inoq.de**

**baua:**  
Bundesanstalt für Arbeitsschutz  
und Arbeitsmedizin