

Gesundheitskompetenz

in Unternehmen gestalten und umsetzen



Ein Handlungsleitfaden für die Praxis

Inhalt

Vorwort	5	4 Inhalte der Toolbox	29
1 Einleitung	7	4.1 Medien zum Prozess	32
1.1 Definition Gesundheitskompetenz	7	4.2 Medien zur Information	40
1.2 Warum Gesundheitskompetenz wichtig ist	7	4.3 Medien zur Aktivierung	50
1.3 Zahlen zur volkswirtschaftlichen Bedeutung	8	4.4 Mit weiteren Themen und Umsetzungsanregungen „am Ball bleiben“	61
1.4 Relevanz für Führungskräfte und Beschäftigte	8	5 Transferempfehlungen	62
1.5 Gesundheitskompetenz durch Führung	10	6 Zusammenfassung und Ausblick	63
1.5.1 Führungskräfte vom Nutzen überzeugen	10	7 Literatur	64
1.5.2 Rollen bzw. Einfluss der Führungskraft	11	8 Impressum	67
1.5.3 Eigene Einstellungen zum Thema „Gesunde Führung“	14	9 Anlage CD	68
2 Projektdesign GesiMa	16		
3 Der Prozess zur Entwicklung von Gesundheitskompetenz	19		
3.1 Auftakt und Information	21		
3.2 Analyse des Handlungsbedarfes	21		
3.3 Konzeptentwicklung	23		
3.4 Entwicklung der Medien	23		
3.5 Praktische Anwendung der Toolbox	24		
3.6 Reflektion und Feedback	26		

Vorwort

Gesundheitskompetenz

Gesundheitskompetenz bezeichnet „(...) die Gesamtheit aller kognitiven und sozialen Fertigkeiten, die Menschen dazu motivieren und befähigen, Informationen zur Förderung und Erhaltung ihrer Gesundheit zu beschaffen, zu verstehen und zu nutzen.“ (vgl. Nutbeam, 1998, S. 357). Konkret kann dies den Aufbau und die Anwendung von gesundheitsrelevantem Wissen, Entscheidungskompetenz in Gesundheitsfragen und dazu passende Handlungskompetenz bedeuten. Im alltäglichen Leben hat eine umfangreiche Gesundheitskompetenz des Einzelnen positive Auswirkungen sowohl im privaten als auch im beruflichen Bereich. Durch Maßnahmen zum Aufbau, Erhalt und zur Förderung von Gesundheitskompetenz können die individuelle Leistungsfähigkeit, das Wohlbefinden und die Lebensqualität positiv beeinflusst werden. Dies wiederum erhält und fördert die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit, weshalb die Arbeit an individueller Gesundheitskompetenz auch Unternehmen zugute kommt. Denn arbeitsplatzbezogenes und gesundheitsrelevantes Wissen stellen notwendige

Voraussetzungen dar, um Tätigkeiten und Arbeitssituationen langfristig gesundheitsgerecht ausführen und gestalten zu können.

Das Projekt GesiMa

Das Projekt GesiMa verfolgte das Ziel für Führungskräfte und Personalverantwortliche Instrumente und Medien zu entwickeln, die dazu dienen, die Gesundheitskompetenz der Beschäftigten zu fördern und zu unterstützen. Im Projekt ist ein unternehmensspezifischer, medialer Gesundheitsinformationsdienst entstanden, der die verschiedenen Aspekte von Gesundheitskompetenz bei Beschäftigten und Führungskräften anspricht. Die entstandenen Medien stellen Informationen zur Förderung und zum Erhalt von Gesundheit bereit, tragen zum Verständnis von Gesundheitsinformationen bei und unterstützen bei der konkreten Anwendung.

Der Handlungsleitfaden

Der Handlungsleitfaden beschreibt, wie die Förderung von Gesundheitskompetenz in Unternehmen gestaltet und praktisch umgesetzt werden kann. Dabei wird auf relevante Erfolgskriterien und auf zu beachtende Engpässe und Schwierigkeiten bei der

Entwicklung eingegangen. Ebenso wird der im Projekt entwickelte Mediendienst ausführlich beschrieben und erläutert. Mit dem Handlungsleitfaden soll nicht nur die Projektentwicklung dargestellt und beschrieben werden, sondern es sollen auch Unternehmen mit unterschiedlichen Strukturen Möglichkeiten aufgezeigt werden, wie verschiedene Themen zur Gesundheitskompetenz sinnvoll und effektiv in das Unternehmen eingebunden werden können. Darüber hinaus soll Unternehmen ein praktisches Modell an die Hand gegeben werden, das Orientierungshilfe für die Umsetzung im eigenen Unternehmen leistet.

Dem Handlungsleitfaden liegt eine CD bei, die die dargestellten Medien noch einmal digital beinhaltet und zur Nachahmung anregen soll.

*Ihr
REWE Group Gesundheitsmanagement*

1 Einleitung

1.1 Definition Gesundheitskompetenz

Gesundheitskompetenz umfasst unterschiedliche Aspekte: Wissenserwerb, Informationsverarbeitung und Anwendung des Wissens. Nach Kickbusch lässt sich Gesundheitskompetenz verstehen „... als die Fähigkeit des Einzelnen, im täglichen Leben Entscheidungen zu treffen, die sich positiv auf die Gesundheit auswirken – zu Hause, am Arbeitsplatz, im Gesundheitssystem und in der Gesellschaft ganz allgemein.

Gesundheitskompetenz stärkt die Gestaltungs- und Entscheidungsfreiheit in Gesundheitsfragen und verbessert die Fähigkeit, Gesundheitsinformationen zu finden, zu verstehen und in Handeln umzusetzen. Diese Kompetenz hat massive Auswirkungen auf den Einzelnen und ermöglicht ihm eine bessere Lebensqualität. Sie ist aber auch ein wesentlicher Wirtschaftsfaktor. Die meisten gesundheitsrelevanten Entscheidungen werden heute für den Bürger statt unter Einbindung des Bürgers getroffen. Und jene Entscheidungen, die der Bürger selbst trifft, trifft er meist in Unkenntnis vieler für seinen Fall maßgeblicher Fakten. Ein Mangel an Gesundheits-

kompetenz ist eine entscheidende medizinische wie auch wirtschaftliche Belastung für unsere Gesellschaftssysteme in Europa.“ (Kickbusch, 2005, European Health Forum, S.11).

Gesundheitskompetenz lässt sich wie folgt darstellen (Kickbusch, 2005):



Abbildung 1: Definition Gesundheitskompetenz

1.2 Warum Gesundheitskompetenz wichtig ist

In Zeiten des demografischen Wandels, in denen Erwerbskarrieren länger („Rente mit 67“), Anforderungen höher und Beschäftigte älter werden, ist der Erhalt von Arbeits- und Leistungsfähigkeit sowohl

für Beschäftigte als auch Unternehmen von zentraler Bedeutung.

Gesundheitskompetenz stellt eine wichtige Voraussetzung für den Erhalt der Gesundheit und somit ein langes und zufriedenstellendes Erwerbsleben dar.

Bezogen auf die Arbeitswelt bringt die Förderung von Gesundheitskompetenz sowohl Beschäftigten als auch Unternehmen Vorteile:

- Entwicklung von Know-how zur Optimierung von arbeitsplatzbezogenen Rahmenbedingungen mit dem Ziel, körperliche oder psychische Belastungen aktiv zu reduzieren,
- Erhalt und Verbesserung der Arbeitsfähigkeit, um mit einer gesunden und leistungsfähigen Belegschaft die erforderlichen Dienstleistungen zu erbringen,
- Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit,
- Unterstützung der Beschäftigten bei der Entwicklung von Selbstverantwortung,
- Steigerung von Wohlbefinden und Zufriedenheit und damit erhöhte Leistungsbereitschaft mit positiven Konsequenzen für das Unternehmen.

Aufgrund der Vielfalt möglicher Themen sowie wegen der unterschiedlichen Relevanz dieser Themen für die einzelne Person, auch vor dem Hintergrund unterschiedlicher privater Aspekte, ist die Entwicklung von Gesundheitskompetenz ein komplexes Vorhaben.

*Gesundheitskompetenz bedeutet,
Fähigkeiten und Fertigkeiten zu besitzen,
die die eigene Gesundheit fördern,
erhalten und wiederherstellen können .*

(Pfaff, 2007)

1.3 Zahlen zur volkswirtschaftlichen Bedeutung

Schätzungen zu Folge kostet die fehlende Kompetenz, Gesundheitsinformationen zu verstehen und umzusetzen, die US-Regierung jährlich 73 Milliarden Dollar (vgl. American Medical Association, 2003). Für Europa liegen zu diesem Thema nur vereinzelt Daten vor. „Europa gibt im Gesundheitssektor vermutlich viele Millionen aus, die durch eine gestärkte Gesundheitskompetenz seiner BürgerIn-

nen relativ einfach gespart werden können“ (Kickbusch, 2005, European Health Forum, S.11). Zahlen der Universität Zürich von 2006 weisen einen Verlust von geschätzten 1,5 Mrd. Franken für die Schweiz aus (Gesundheitsbericht Schweiz, 2008).

Neben den direkt zuweisbaren Ausgaben sind, nach Aussage von ExpertInnen (Barmer GEK, 2010), Effekte einer verbesserten Gesundheitskompetenz schon aufgrund der hohen Kosten für medizinische Leistungen zu erwarten.

1.4 Relevanz für Führungskräfte und Beschäftigte

Führungskräfte haben für die Entwicklung von Gesundheitskompetenz am Arbeitsplatz eine besondere Bedeutung. Sie sind die Schlüsselfiguren und „Dreh- und Angelpunkt“ für die Gesundheit vor Ort im Betrieb. Um dieser Aufgabe gerecht werden zu können, ist es jedoch wichtig, sie einerseits zunächst von der Notwendigkeit und dem Nutzen von Gesundheitskompetenz zu überzeugen und andererseits ihnen auch entsprechendes unterstützendes „Werkzeug“ an die Hand zu geben.

Aktiv werden können Führungskräfte dann in unterschiedlichen Rollen: Sie fungieren z.B. als

Lotse zu unternehmensinternen ExpertInnen, gestalten Arbeitsbedingungen, wirken mit ihrem eigenen Verhalten durch ihre Vorbildfunktion auf die Gesundheit von Beschäftigten und können das Verhalten von Beschäftigten durch Unterweisungen und Informationen beeinflussen.

Als dauerhafter Ansprechpartner vor Ort sind Führungskräfte eine feste Institution für die Beschäftigten und bilden eine sichere Anlaufstelle für die Aktualisierung von Gesundheitswissen. Gerade in kleineren Unternehmenseinheiten ist dies umso wichtiger, da dort die dauerhafte Präsenz einer Fachkraft für Arbeitsschutz oder eines Arbeitsmediziners nicht realisierbar ist. Im besten Fall wird die Förderung von Gesundheitskompetenz gemeinsam mit den Führungskräften zu einer kontinuierlichen Führungsaufgabe entwickelt.¹

Damit dieser Prozess auch nachhaltig initiiert werden kann, müssen Führungskräfte

- einen klaren Auftrag bekommen, das Thema „Gesundheit“ in die eigene Arbeit einfließen zu lassen und entsprechende Rückmeldung und Honorierung für die Umsetzung erhalten,

¹ Die Bedeutungen der Führungskräfte wurden auch in den IFGP-Projekten innerhalb der verschiedenen Förderschwerpunkte des Modellprogramms (2003 – Nachhaltige Arbeits- und Gesundheitspolitik im Unternehmen, 2006 – Altersgerechte Arbeitsbedingungen, 2007 – Prävention von Muskel-Skelett-Erkrankungen) herausgearbeitet, vgl. <http://www.baua.de/de/Ueber-die-BAuA/Modellprogramm/Modellprogramm.html>

- verbindlich in die Arbeit am Thema Gesundheit/ in Aktivitäten im Gesundheitsmanagement eingebunden werden,
- selbst als Zielgruppe für Betriebliches Gesundheitsmanagement ernst genommen und für ihre eigene Gesundheit sensibilisiert werden,
- betriebliche Einflussfaktoren auf die Gesundheit von Beschäftigten besser kennen lernen,
- Grundlagen über die Zusammenhänge von Führung und Gesundheit erfahren,
- Kenntnisse zur Unterstützung ihrer MitarbeiterInnen gewinnen,
- lernen, Beschäftigte zu gesundheitsorientiertem Verhalten zu motivieren und
- eigene Handlungspläne in und für ihren Bereich entwickeln.

Somit bilden Führungskräfte eine nicht zu ersetzende „Akteursgruppe“ in jedem Betrieblichen Gesundheitsmanagement, denn sie sind wichtig, um das Thema „Gesundheit“ zu den einzelnen Beschäftigten zu transportieren.

Um die Beschäftigten bei der notwendigen Auseinandersetzung mit Einflussfaktoren auf ihre Gesund-

heit bei der Arbeit zu unterstützen, bedarf es an den Arbeitsplätzen vor Ort einer zielgruppenspezifischen Betreuung und Unterstützung. Dies kann in der Fläche nur durch engagierte und aufgeklärte Führungskräfte gewährleistet werden. Aktivitäten zur Verbesserung der Gesundheit müssen daher durch die Führungskraft initiiert, getragen bzw. unterstützt werden. Durch Führungskräfte und Personalverantwortliche kann die kontinuierliche Beschäftigung mit dem Thema gesteuert, können Beschäftigte gefördert und gesundheitlich relevante Verhältnisse positiv beeinflusst werden.

Beschäftigte sind in der Regel gut auf gesundheitliche Fragen ansprechbar. Sie sind es jedoch oft nicht gewohnt, dass dies am Arbeitsplatz erfolgt. Doch hat die Arbeit auf die Gesundheit von Beschäftigten, die betrieblichen Rahmenbedingungen, die Zusammenarbeit unter KollegInnen, der Umgang mit den Kunden und auch das Verhältnis zu den Führungskräften einen erheblichen Einfluss auf die Gesundheit der Beschäftigten. Mittlerweile ist es normal, dass auch der Betrieb ein Ort ist, an dem über gesundheitliche Fragestellungen diskutiert wird. Dies ist auch gut so, verbringen wir

doch einen Großteil unseres Lebens genau dort. Es sollte daher Ziel jedes Gesundheitsprojektes sein, den Austausch über die Rahmenbedingungen und betrieblichen Einflüsse auf die Gesundheit unter den Beschäftigten zu fördern. Nicht immer sind nur die Führungskräfte, ExpertInnen und ArbeitgeberInnen in der Lage auf Fragestellungen, die Gesundheit betreffend, zu reagieren. Kollegiale Beratung ist ein Stichwort, das die Hilfestellung der Beschäftigten untereinander beschreibt und viele Perspektiven für ein gemeinsames Interesse und Handeln an der kontinuierlichen Optimierung von Arbeitsprozessen und Arbeitsumgebungen eröffnet.

Wenn die ersten Impulse von den Führungskräften oder der Unternehmensleitung ausgehen, ist es wichtig, den Beschäftigten zu vermitteln, dass durch die geplanten Maßnahmen ein ernsthaftes Interesse am Beschäftigten verfolgt wird.

Die Chancen von Führungskräften ihre Beschäftigten im Thema „Gesundheitskompetenz“ zu unterstützen sind als gut einzuschätzen. Aus der Studie „Was ist gute Arbeit?“, durchgeführt durch die INQA (Initiative Neue Qualität der Arbeit) wird

ersichtlich, dass Beschäftigte Führungskräfte nicht nur als Organisatoren von Arbeitsaufträgen, sondern vor allem als Menschen auf der Beziehungsebene suchen (INQA, 2008).

Häufig wissen Beschäftigte bereits wie sie sich gesundheitsgerechter verhalten könnten – die Fähigkeit und/oder Motivation zum Handeln ist jedoch oft noch nicht dementsprechend ausgeprägt. Die Förderung der Handlungskompetenz ist somit ein elementarer Baustein bei der Umsetzung von Gesundheitskompetenz im Betrieb. Wenn aus Wissen Handeln werden soll, ist es in der Regel notwendig, die entsprechenden Rahmenbedingungen zu schaffen. So kann beispielsweise eine gesundheitsgerechte Pause nur gemacht werden, wenn Störungen während der Pausen vermieden werden. Neben den organisatorischen Aspekten sollten aber auch Maßnahmen, die die individuelle Bereitschaft zu gesundheitsgerechtem Verhalten fördern, einen wesentlichen Bestandteil der Maßnahmen im Betrieb bilden. Dies können unterschiedliche Anreize sein, die dazu führen, dass die Beschäftigten aus eigenem Antrieb aktiv werden oder es können Maßnahmen sein, die durch die Führungskräfte ein-

gesetzt werden. Im Rahmen des Projektes wurden verschiedene Handlungsoptionen entwickelt, die nachfolgend detailliert dargestellt werden.

1.5 Gesundheitskompetenz durch Führung

1.5.1 Führungskräfte vom Nutzen überzeugen

Führungskräfte tragen Verantwortung für das Personal und deren Arbeit. Untersuchungsergebnisse belegen z. B.: „Gutes Führungsverhalten und gute Arbeit von Vorgesetzten ist der einzige hoch signifikante Faktor, für den eine Verbesserung der Arbeits-

fähigkeit zwischen dem 51. und 62. Lebensjahr nachgewiesen wurde“ (Ilmarinen, 2002, S. 245). Vereinfacht können die grundsätzlichen Führungsaufgaben im Thema „Gesundheit“ wie in Abbildung 2 beschrieben werden.

Der Erfolg eines Unternehmens ist abhängig von der Leistungsfähigkeit, der Motivation und der Zufriedenheit der Beschäftigten. Deren Gesundheit und Wohlbefinden hat wiederum einen starken Einfluss auf diese Faktoren und damit letztlich auch wieder auf den Unternehmenserfolg. Ein wichtiger Einflussfaktor auf die Leistungsfähigkeit und Gesundheit der Beschäftigten ist gesundheitsförderliches und mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten. Dies wird zukünftig umso bedeutsamer, da Führungskräfte und Unternehmen zusätzlich vor der Herausforderung stehen, dass Beschäftigte aufgrund des demografischen Wandels und der Erhöhung des Renteneintrittsalters länger im Erwerbsleben stehen und durchschnittlich immer älter sein werden. Durch den Erhalt und die Förderung der Leistungsfähigkeit, Gesundheit und Motivation von Beschäftigten kann ein möglichst gesundes und langes Verbleiben im Arbeitsleben unterstützt werden. Den



Abbildung 2: Gesundheitsaufgaben von Führungskräften
Quelle: orientiert an Zimmer 2004, BGW-Projekt „Führung und Gesundheit“

Einfluss auf die Gesundheit der Beschäftigten in der eigenen Führungsarbeit setzen Führungskräfte häufig bei 80 % der Einflussfaktoren an (Erfahrung aus Seminaren und Workshops). Um diese Einflussmöglichkeiten effektiv nutzen zu können, empfiehlt es sich, die Aufgaben und Rollen von Führungskräften etwas genauer zu betrachten. Die Bezeichnung „Rollen der Führungskraft“ ist in diesem Sinne nicht wissenschaftlich zu verstehen, dennoch beschreibt sie die verschiedenen Möglichkeiten, die Führungskräfte bei der Unterstützung der Beschäftigten im Thema Gesundheit einnehmen können, sehr anschaulich.

1.5.2 Rollen bzw. Einfluss der Führungskraft

Die individuelle Unterstützung und Förderung der Beschäftigten in den Themenbereichen Gesundheit und Gesundheitskompetenz durch die Führungskraft wird häufig mit einem höheren Mehraufwand gleichgesetzt. Letztlich geht es im Thema Gesundheit und im Hinblick auf die Gesundheitskompetenz jedoch darum, vorhandene Aufgaben und Rollen unter einem neuen Blickwinkel zu sehen und diese zu nutzen. Dabei sind die Rollen nicht immer trennscharf. Indem ich z. B. einen freundlichen

Umgangston wähle, bin ich Vorbild, gestalte aber auch zwischenmenschliche Beziehungen. Wenn ich

Kommunikationsräume schaffe, gestalte ich Rahmenbedingungen, aber ebenso die Beziehungen.



Abbildung 3: Übersicht über Rollen der Führungskraft

Im Folgenden werden die Rollen der Führungskraft und beispielhafte Ansatzpunkte beschrieben:

Rollen der Führungskraft im Thema Gesundheit	Beschreibung der Rolle	Beispiel
<p>Lotse</p> 	<p>Als Lotse sind Führungskräfte die Schnittstelle zu innerbetrieblichen FachexpertInnen, wie z.B. der Arbeitsmedizin, der Personalentwicklung, der Betrieblichen Gesundheitsförderung. Bei Problemen leiten sie die Anfrage ihrer MitarbeiterInnen an diese Schnittstellen weiter bzw. verweisen die Beschäftigten an diese ExpertInnen. Auch zu externen ExpertInnen, wie Sozialen Diensten, Schuldnerberatung etc. können Führungskräfte Lotsen sein.</p>	<p>Kontaktvermittlung zur Betriebsmedizin oder SuchthelferInnen, Vermittlung von Beratungsstellen, z. B. bei Pflegefragen oder zur Schuldnerberatung</p>
<p>Vorbild</p> 	<p>In ihrem Führungsalltag sind Führungskräfte auch automatisch Vorbild und sollten so handeln, wie sie es von anderen erwarten. MitarbeiterInnen orientieren sich an ihrem Verhalten. Häufig ist den Führungskräften diese enorme Bedeutung nicht ausreichend klar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Teilnahme an Gesundheitstagen/Vorsorge, - Nutzung von Hilfsmitteln, - Umgangsformen, - Grüßen, - Erholungskultur (Pausen, Arbeitszeiten), etc.
<p>MultiplikatorIn (Wissen weitertragen)</p> 	<p>In dieser Rolle nutzen Führungskräfte ihr eigenes erlerntes Wissen zum Thema und geben es an andere weiter.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Bedeutung von Pausen und Umgang mit Pausen, - Umgang mit Stress und Zeitmanagement, - ergonomische Kenntnisse, etc.
<p>WerteträgerIn des Unternehmens</p> 	<p>Geteilte und gelebte Werte sind die Grundlage der Unternehmenskultur. Führungskräfte sind Vertreter dieser Kultur und verantwortlich dafür, diese auch zu transportieren, z. B. Orientierung am Unternehmensleitbild bzw. Unternehmenspolitik.</p>	<p>Inhalte einer mitarbeiterInnenorientierten Unternehmenskultur können beispielsweise sein:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rückendeckung - Authentizität - Einhalten von Spielregeln - Fehlerkultur

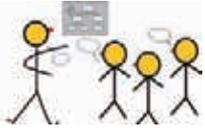
Rollen der Führungskraft im Thema Gesundheit	Beschreibung der Rolle	Beispiel
GestalterIn von Rahmenbedingungen 	<p>In ihrer Führungsarbeit gestalten sie Rahmenbedingungen allgemein durch Vorgaben bzw. Regelungen, durch das Festlegen von Verfahrenswegen sowie z.B. das Gewähren von Beteiligungsmöglichkeiten oder das Ausschöpfen der vorhandenen Gestaltungsspielräume.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeitszeitgestaltung, - Besprechungen „gesund“ gestalten, - Arbeitsmittel bereitstellen, - Partizipation ermöglichen, - Zusammensetzung von gut funktionierenden Teams, - Umgang mit Veränderungsprozessen, etc.
UnterstützerIn/FördererIn 	<p>Führungskräfte sind häufig als Coach für die Beschäftigten tätig. Diese Arbeit kann wesentliche Felder der persönlichen Entwicklung des Beschäftigten unterstützen und somit auf die Zufriedenheit, Motivation und Gesundheit wirken.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Lernwünsche unterstützen, - Verantwortung fördern, - Beschäftigte ernst nehmen
GestalterIn von zwischenmenschlichen Beziehungen 	<p>Führungskräfte sind Ansprechpartner und wirken direkt auf Beschäftigte (aber auch auf KollegInnen und Vorgesetzte) durch ihr zwischenmenschliches Verhalten und durch ihre Art zu kommunizieren (Führungsverhalten, Sozialverhalten).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - eigenes gesundheitsorientiertes Führungsverhalten, - Umgang mit Konflikten, - Teamzusammensetzung, - Kommunikationsräume schaffen
MitarbeiterIn und Privatmensch (Eigene Gesundheit) 	<p>Eine gute Konstitution und persönliches Wohlbefinden der Führungskraft sind die Basis für eine erfolgreiche Führungsarbeit. Führungskräfte dürfen sich nicht selbst vergessen! Nur eine gesunde, leistungsfähige und motivierte Führungskraft kann auch gute Führungsarbeit leisten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - auf Pausen achten, - geregelte und nicht ausufernde Arbeitszeiten, - gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Abbildung 4: Beschreibung der Rollen der Führungskraft



Wie in den Beschreibungen der Rollen zu erkennen ist, gehört häufig nicht so sehr viel dazu, die Gesundheitskompetenz der Beschäftigten zu stärken. Auch hier macht es wieder „die Brille“ aus, mit der den Beschäftigten begegnet wird. Führungskräfte sollten sich bewusst sein, wie groß zum einen der Nutzen von gesundheitsförderlichen Arbeitsbedingungen ist, zum anderen aber auch, dass ein Schaden eintreten könnte, wenn sie in den Rollen nicht angemessen oder positiv wirken.

Führungskräfte wirken direkt durch ihr Führungsverhalten auf die Gesundheit von Beschäftigten – Aspekte wie Wertschätzung, Fairness, Rückendeckung bilden dabei einige wesentliche Facetten. Werden diese Rollen nicht positiv genutzt, können Unzufriedenheit, geringes Engagement, Stress, verminderte Leistungsfähigkeit und damit Fehlzeiten die Folge sein.

1.5.3 Eigene Einstellungen zum Thema „Gesunde Führung“

Führungskräfte, vor allem diejenigen, die in direktem Kontakt mit den Beschäftigten arbeiten, sind oft durch ihre gute Arbeitsleistung als ursprünglich

Beschäftigte ohne Führungsverantwortung aufgestiegen. Dabei ist ihnen häufig nicht bewusst, dass sie mit dem Aufstieg in die Riege der Führungskräfte auch Führungsverantwortung übernehmen. Nicht immer ist „fehlerhaftes“ Führungsverhalten auf mangelnde Kompetenz zurückzuführen. Die Gründe können auch in einer unzureichenden Reflektion über die eigene Einstellung zu den Aufgaben im Rahmen der Führungsverantwortung liegen.

Will ich Beschäftigte führen, sie weiterentwickeln, aber auch kritische Arbeitsleistungen und Entwicklungsverläufe begleiten? Kann ich die Anliegen von Beschäftigten ernst nehmen? Fühle ich mich sicher, in dem was ich tun muss?

Um die eigene Führungsarbeit im Thema Gesundheit zu optimieren, lohnt es sich daher, die eigenen Einstellungen und die Möglichkeiten gezielt zu reflektieren. Hierzu dienen folgende Anregungen:

Anregungen

Wollen (affektiv)	<ul style="list-style-type: none"> - die Gesundheit der Beschäftigten fördern wollen - Einflüsse auf die Gesundheit der Beschäftigten gestalten und fördern wollen
Erkennen (kognitiv)	<ul style="list-style-type: none"> - wissen und erkennen, ob und wie die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten beeinträchtigt werden - ungünstige Situationen und Risiken identifizieren: <ul style="list-style-type: none"> · beim Beschäftigten: gesundheitliche Beeinträchtigungen wahrnehmen · im Arbeitsumfeld: Verbesserungsmöglichkeiten erkennen
Können (praktisches Handeln)	<ul style="list-style-type: none"> - mit den betroffenen MitarbeiterInnen ins Gespräch kommen und wissen, welche Einschränkungen oder Bedürfnisse sie haben und/oder - wissen, wie betriebliche Verbesserungsideen (Prävention, Kompensation) umgesetzt werden können - über Kompetenzen im Thema Gesundheit und Gesundheitsförderung verfügen
Dürfen	<ul style="list-style-type: none"> - den Freiraum haben, zu gestalten - es sind Rahmenbedingungen vorhanden, um gesundheitsorientiert gestalten zu dürfen

Abbildung 5: Anregungen für die eigene Führungsarbeit

Durch die Reflektion der eigenen Einstellung kann es Führungskräften gelingen, kritische Einstellungen zu erkennen und zu verändern. Gerade ein ge-

ändertes Bewusstsein über das Thema Gesundheit und Führung eröffnet neue Möglichkeiten für eine eigene gesundheitsorientierte Führung.

2 Projektdesign GesiMa

Ziele des Projektes

Mit der Entwicklung von gezielten Angeboten und Medien für Führungskräfte und Personalverantwortliche wurden genau diese Prozesse unterstützt. Denn die im Projekt „Gesundheitskompetenz im Markt“ (GesiMa) erarbeiteten Medien und Unterstützungsinstrumente sollen

- die Bedeutung von Gesundheit und Gesundheitskompetenz für die Führungskräfte selbst herausstellen,
- Führungskräfte zur Förderung und Unterstützung der Gesundheit und Gesundheitskompetenz von Beschäftigten im Rahmen ihrer Führungsaufgabe sensibilisieren,
- Führungskräfte über potenzielle Einflussmöglichkeiten im Rahmen unterschiedlicher Aufgaben und Rollen informieren,
- notwendige Grundlagenkenntnisse und erste Instrumente bereitstellen und
- nachhaltig für die Arbeit im Thema aktivieren.

Für diese herausfordernde Arbeit wurde ein umfassendes Konzept für Führungskräfte am Beispiel der REWE Group entwickelt und ausgearbeitet („Führungskräfte-Toolbox“).



Abbildung 6: Führungskräfte-Toolbox „Gesundheitskompetenz“

Im Projekt standen für die Führungskräfte vor allem die Rolle des/der Multiplikator/in von Informationen und die des/der Gestalter/in von Rahmenbedingungen im Vordergrund. Es galt, die Führungskräfte in einem ersten Schritt für ihre Bedeutung beim Thema „Gesundheitskompetenz“ zu sensibilisieren und die Akzeptanz des Themas zu erhöhen. Dieser erste Schritt sollte die Weiterleitung und den Umgang mit gesundheitsrelevanten Medien und Informationen verbessern. Die Wissensvermittlung sollte aber auch dazu anregen, das eigene Führungsverhalten kritisch zu reflektieren und die Rahmenbedingungen an Arbeitsplätzen und Arbeitsumgebungsbedingungen aufmerksam zu betrachten.

Das dem Projekt dafür zugrunde liegende Konzept verfolgte verschiedene Zielebenen, die in der Abbildung 7 (S.18) dargestellt werden.

Solche Ziele haben unterschiedliche Zeithorizonte. So orientieren sich die Ziele, die im Rahmen der Projektlaufzeit betrachtet werden können, insbesondere an den aus der Analyse abgeleiteten Entwicklungszielen für die Toolbox (Ansprüche).

Die Sensibilisierung und Aktivierung der Führungskräfte für den Einsatz der Toolbox bilden wesentliche kurzfristige Ziele im Rahmen des Projektes. Kriterien für die Einsatzfähigkeit der Toolbox sind u.a. die Praxistauglichkeit, die Akzeptanz sowie die Transfertauglichkeit. Ein weiteres kurzfristiges Ziel bildet die Erhöhung der Gesundheitskompetenz der Führungskräfte und die Handlungskompetenz im Einsatz der Toolbox zur Verbesserung der Gesundheitskompetenz der Beschäftigten.

Mittelfristig sollen durch eine erhöhte Gesundheitskompetenz nachhaltige Veränderungen des Verhaltens und der Verhältnisse erzielt werden und die Gesundheit und die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten erhalten bzw. gefördert werden. Gerade Verhaltensänderungen sind mittel- bis langfristige Ziele, da diese eine grundlegende Einstellungsänderung von Führungskräften und MitarbeiterInnen erfordern.

Langfristige Ziele der arbeitsplatzbezogenen Gesundheitskompetenz sind der Erhalt und die Förderung der Gesundheit und der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit.

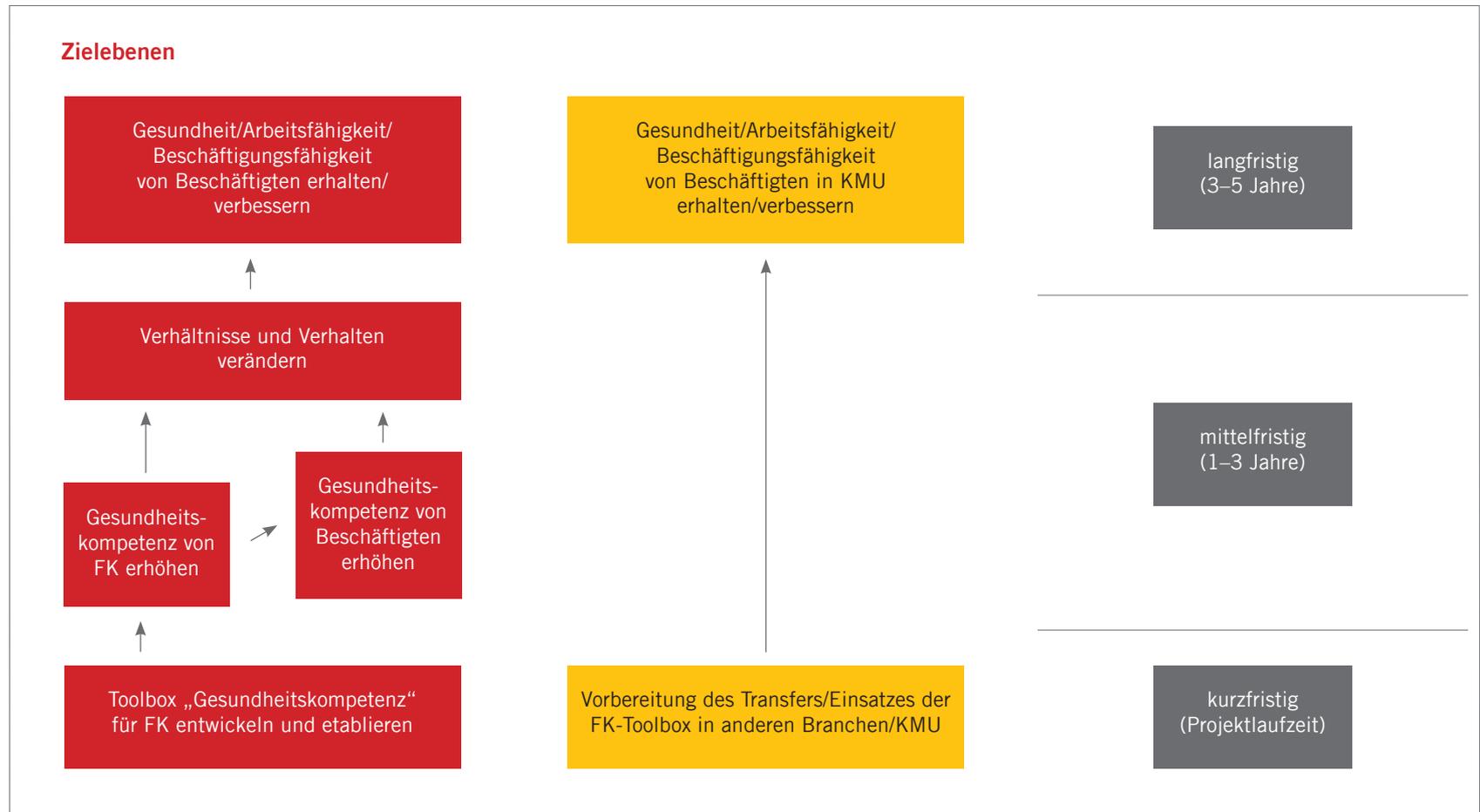


Abbildung 7: Zielebenen im Projekt

3 Der Prozess zur Entwicklung von Gesundheitskompetenz

Im Rahmen der Entwicklung von Gesundheitskompetenz ist es ratsam, sich den Prozess von der Themenfindung über die Vermittlungsmöglichkeiten, die Rollen der jeweiligen Akteure im Prozess bis zur Bildung von Kriterien für die Auswahl der Medien vor Augen zu führen.

Die unten stehende Darstellung dient dazu, wichtige Meilensteine auf diesem Weg zu verdeutlichen.

Der Verlauf des dargestellten Prozesses ist, aus Sicht der Transfermöglichkeiten betrachtet, für alle Unternehmensgrößen und -formen im Wesentlichen gleich. Um einen Projektprozess zur Förderung der Gesundheitskompetenz im Unternehmen zu etablieren oder auch nur das Thema „Gesundheit“ im Betrieb einzubringen, bedarf es der Informationsvermittlung, der ausführlichen Erläuterung und der

Beteiligung der Beschäftigten. Dabei ist es Ziel, die Beschäftigten und Führungskräfte für das Thema zu gewinnen und zu beteiligen. Die Identifikation mit dem Thema kann dabei auch die Identifikation mit dem Unternehmen positiv beeinflussen.

Der Unterschied zwischen den Unternehmen liegt in der Anwendung unterschiedlicher Instrumente in den einzelnen Prozessphasen. So ist für Großunternehmen mit dezentraler Struktur eine Beschäftigtenbefragung zur Ermittlung (Analyse) der relevanten Themen kaum zu ersetzen. In einem Kleinbetrieb ist es die Teamsitzung, in der alle Beschäftigten nach ihren Ansichten befragt werden können. Wesentlich ist das Ergebnis, nämlich zu erfahren, welche Themen die Beschäftigten interessieren, welche Bedürfnisse und wie viel Wissen zum Thema Gesundheitskompetenz vorhanden sind und wie hoch die Gesundheitskompetenz bei den Beschäftigten ist. Selbstverständlich kann und muss es auch Themen geben, die vor allem in den größeren Unternehmen zentral bestimmt werden müssen. Das können beispielsweise Themen aus dem Bereich „Beruf und Familie“ sein, die der Zertifizierung dienen. Das Konzept beruht dann auf den Analyseer-



Abbildung 8: Prozess zur Entwicklung von Gesundheitskompetenz in GesiMa

Das Projekt GesiMa in der REWE Group

Das Projekt wurde zu Beginn innerhalb der REWE Group bekannt gemacht. Dies gelang aufgrund der vorangegangenen Projekte zu ähnlichen Themen sehr gut. Hierbei wurden verschiedene interne Gremien, wie das nationale Arbeitsteam oder auch die Treffen der Fachkräfte für Gesundheitsförderung und Arbeitssicherheit genutzt.

In der zweiten Phase wurden die aus Sicht der Beschäftigten und der Führungskräfte relevanten Themen und geeignete Medien ermittelt. Die Akzeptanz von Gesundheitsinformationen und damit auch die spätere Nutzung dieser Informationen sind dabei abhängig von der Relevanz und der Akzeptanz des Themas bei den Beschäftigten. Es sollte bei der Förderung von Gesundheitskompetenz Wert auf die Meinung und die Bedürfnisse der späteren NutzerInnen gelegt werden. Vorausgehend war daher eine Bedarfs- und Interessenabfrage der NutzerInnen,

d. h. bei den Beschäftigten und Führungskräften in der REWE Group.

Basierend auf den Ergebnissen wurden die Inhalte und die Formate der Medien entwickelt und an die beteiligten Märkte verteilt. Der tatsächlichen Nutzung der Medien in den Pilotmärkten kam die größte Bedeutung zu. Dabei war zum einen zu prüfen, ob das vereinbarte Verteilungssystem funktionierte und ob, durch die Führungskräfte unterstützt, die Medien auch tatsächlich in die Märkte gelangten.

Zum anderen musste festgestellt werden, ob die Medien bei den Beschäftigten die gewünschte Akzeptanz und den Erfolg hatten. Dies wurde zum Abschluss des Projektes durch eine Evaluation festgestellt.

Zur Sicherung des Transfers wurden das Projekt und die Medien unter anderem im Rahmen einer Abschlussveranstaltung anderen Unternehmen vorgestellt.



gebissen und wird dazu unternehmensspezifisch ausgearbeitet. Dabei haben größere Unternehmen in der Regel die Möglichkeit auf interne ExpertInnen zurückzugreifen, die bei der Konzeptentwicklung beraten können. Möglicherweise muss eine externe Beratung hinzugezogen werden.

Nach der Entwicklung werden die Medien den Führungskräften und Beschäftigten angeboten. Den Abschluss bildet in diesen Prozessen die Überprüfung der Nutzung und nach Möglichkeit die Evaluation der Wirkung der eingesetzten Informationen und Aktivitäten.

Wichtig bleibt jedoch festzuhalten, dass die Förderung von Gesundheitskompetenz als kontinuierlicher Prozess verstanden wird, nicht als ein einmalig umgesetztes bzw. zeitlich befristetes Projekt. Gesundheitskompetenz muss konsequent und kontinuierlich entwickelt, gefördert und erhalten werden. Dabei müssen die Informationen und Aktivitäten bewältigt werden können. Das bedeutet, dass Unternehmen, Unternehmensbereiche, Beschäftigte und Führungskräfte nicht einmalig mit einer umfangreichen „Themenpalette“ überfordert werden, sondern „nach und nach“ (z. B. quartalsweise) mit

neuen Inhalten und Aktivitäten weiter sensibilisiert und für eine nachhaltige Arbeit am Thema motiviert werden.

3.1 Auftakt und Information

Je nach Unternehmensgröße bieten sich hierzu Informationsveranstaltungen, Road Shows (Vorträge und Veranstaltungen in dezentralen Bereichen) oder andere betriebsöffentliche Veranstaltungen an. Die Veranstaltungen sollten dabei nicht zu groß sein, damit die Teilnehmenden auch Fragen stellen können. Zusätzlich bietet sich der Einsatz von Informationsmaterialien, wie z. B. Flyer, Vortragsunterlagen etc. an. In kleineren Unternehmen dienen auch Betriebsbesprechungen und Betriebsversammlungen als Forum für den Informationsaustausch. Bereits in dieser Phase ist es sinnvoll, das Projekt/Angebot so zu gestalten, dass es einen Wiedererkennungswert besitzt. Aus der Erfahrung heraus lässt sich sagen, dass je mehr die betriebsspezifische Umsetzung der Medien beachtet wird, desto eher werden die Maßnahmen unter „betrieblicher Fürsorge“ eingestuft. Akzeptanz findet das Thema dann, wenn sich die Meinung der Beschäftigten in den späteren Angeboten und Informationen wiederfinden lässt und

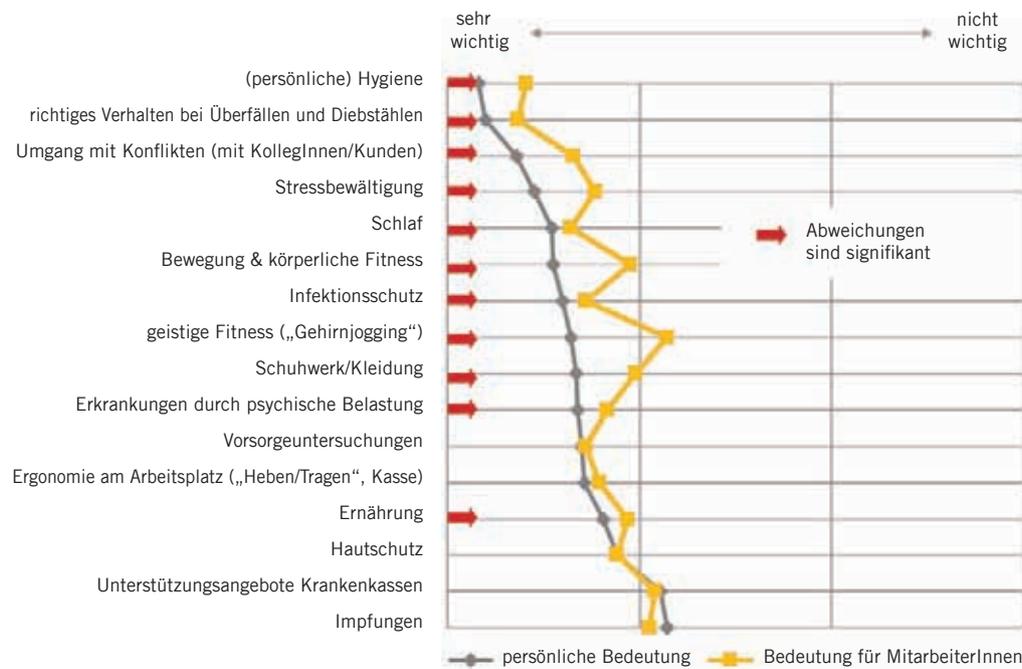
die neuen Informationen einen starken Bezug zum Arbeitsplatz haben.

3.2 Analyse des Handlungsbedarfes

Das Thema „Gesundheit“ wird in der Regel als wichtig empfunden. Der Wissensstand zu Gesundheitsthemen ist jedoch je nach Fragestellung unterschiedlich gut. Zudem kann eine Führungskraft den MitarbeiterInnen „aus dem Stehgreif“ nur bedingt individuelle Unterstützung anbieten. Oft fehlen spezifische Informationen oder geeignete Materialien zu den relevanten Fragestellungen der Beschäftigten. Aus diesem Grund ist es sinnvoll, unternehmens-, standorts- oder gar tätigkeits- bzw. belastungsspezifisch zu analysieren, wo der konkrete Handlungsbedarf liegt und auf Basis der Ergebnisse gezielt Kompetenz zu vermitteln bzw. aufzubauen. Zu klären ist, welche Themen und Bedürfnisse der Beschäftigten rund um die Arbeitsbedingungen und den Arbeitsplatz eine Rolle spielen. Dazu werden die Erfahrung und Unterstützung der Betroffenen benötigt. Dazu bieten sich beispielsweise folgende Instrumente und Möglichkeiten an:

- Kurzbefragungen per Fragebogen,
- Interviews,

**Themen, die bereits im Fokus der Wissensvermittlung stehen, werden als „wichtig“ empfunden.
Unterschiede Eigen- und Fremdeinschätzung**



Frage: Wie schätzen Sie persönlich die Bedeutung folgender Themen ein bzw. die Bedeutung für Ihre MitarbeiterInnen?

Basis: Gesamt n = 359, Mittelwerte

Im Rahmen des Projektes GesiMa wurden über 600 MarktleiterInnen nach ihrer Meinung zu relevanten Themen befragt. Die dargestellte Grafik zeigt die Relevanz der Themen aus Sicht der Marktleitungen mit einer Einschätzung, wie die Beschäftigten die Themen in der Bedeutung voraussichtlich einschätzen.

Diese Informationen waren für das Projekt elementar, um in einem Umsetzungskonzept die richtigen Themen aufzugreifen und diese nah an den Bedürfnissen der Beschäftigten auszuarbeiten.

Abbildung 9: relevante Themen aus Sicht von Führungskräften bei der REWE Group

- Besprechungen/Teammeetings,
- Arbeitsgruppen zur Arbeitssituationserfassung.

Die frühzeitige und ernst gemeinte Beteiligung ist eine der Voraussetzungen für den späteren Erfolg. Nicht vergessen werden sollte dabei, dass diese Analysen bzw. der Einsatz von Analyseinstrumenten der Mitbestimmungspflicht unterliegen.

Relevante Akteure, die den Prozess aktiv unterstützen können, einbinden!

3.3 Konzeptentwicklung – Planung der Themen und Medien, Qualitätssicherung, Akteure

Gesundheit und Wohlbefinden werden im Unternehmen an unterschiedlichsten Stellen beeinflusst und durch die verschiedensten Personen unterstützt. Für eine langfristige Ausrichtung eines nachhaltig effektiven Gesundheitsmanagements ist die Betreuung von und die Unterstützung durch Führungskräfte unbedingt erforderlich.

Daneben ist es sinnvoll, die relevanten Akteure und Schnittstellen einzubinden, um deren Unterstützung sicherzustellen. Dazu zählen die Bereiche:

- Personalentwicklung,
- Arbeitssicherheit,
- Betriebsmedizin,
- Betriebs-/Personalrat,
- Sicherheitsbeauftragte,
- Marketing.

Bei der Auswahl der UnterstützerInnen sollte die innerbetriebliche Struktur unbedingt beachtet werden. So ist beispielsweise in Großunternehmen mit dezentraler Struktur die Rolle des zentralen Gesundheitsmanagement und die der regionalen Verantwortlichen zu klären. Grundsätzlich empfiehlt es sich immer, die Verantwortlichen, die möglichst nah an den Beschäftigten sind, eng einzubinden. Umso reibungsloser gelingen die Analyse, die passgenaue Entwicklung der Medien und die spätere Verteilung. Rolle des zentralen Gesundheitsmanagements ist dann in der Regel die inhaltliche Beratung, die Übernahme der Gesamtkoordination und die Verbreitung der gesammelten Erfahrungen.

In kleineren Unternehmen liegt die Verantwortung hauptsächlich „in einer Hand“ bzw. in den Händen einer kleineren Gruppe von Führungskräften.

Die Medien und Informationen sollten zu Ihren Beschäftigten passen.

Oft steht keine logistische Unterstützung durch ein zentrales Gesundheitsmanagement zur Verfügung, so dass gerade hier die Führungskräfte für die Umsetzung eine entscheidende Rolle spielen.

3.4 Entwicklung der Medien

Wie erreichen Informationen und Wissen die Beschäftigten? Welche Medien sind besonders gut geeignet? Diese Fragen stehen im Raum, wenn man Führungskräften und Beschäftigten „passendes Material an die Hand geben will“. Je nach Branche, Unternehmensgröße, Tätigkeit, Standort und Lernerfahrung der Beschäftigten können unterschiedliche Medien sinnvoll sein.

Ziel ist es, die richtigen Inhalte individuell und ansprechend zu „verpacken“. Dazu sollten die Medien folgende Ansprüche erfüllen:

- Die Medien sollten selbsterklärend und zielgruppenspezifisch sein.
- Sie sollten sich für die Unternehmensstruktur – im Einzelhandel insbesondere für die dezentralen, kleinbetrieblichen Strukturen – eignen.
- Sie müssen die für das Unternehmen und die Beschäftigten gesundheitsrelevanten Inhalte umfassen.
- Sie sollten sich durch Vielfalt und Abwechslungsreichtum auszeichnen und dabei kurz, verständlich und plakativ sein.
- Die einzelnen Medien und Instrumente sollten kein abgeschlossenes System bilden, sondern sich mit neuen Anforderungen weiter entwickeln können und dabei einen Wiedererkennungswert und Arbeitsplatzbezug haben.

Am wichtigsten ist, dass sie nachweislich zur Kompetenzbildung beitragen.

Auch im Hinblick auf die Medienauswahl sind diejenigen, die erreicht werden sollen, zu beteiligen.

Es sollte nicht nur nach Themen, sondern auch nach Erfahrungen mit Medien gefragt werden, um die richtigen Informationskanäle zu nutzen. Um die geeigneten Medien auszuwählen, muss nicht unbedingt eine Befragung umgesetzt werden. Die Auswahl der Medien sollte sich aber immer an den Bedürfnissen der Beschäftigten orientieren. Diese zu kennen und ggf. zu erfassen ist daher wichtig.

Die dargestellte Grafik im Infokasten (Abb. 10, S.25) zeigt, dass, neben visuellen Medien, gerade die Kommunikation (Gespräche, Besprechungen) als bedeutsam zur Unterstützung von Beschäftigten im Thema „Gesundheitskompetenz“ gesehen wird. Neben der Erstellung von Medien ist somit der Gesprächs- und Vermittlungskompetenz von Führungskräften besondere Aufmerksamkeit zu widmen. Deshalb ist der Einbindung der Personalentwicklung und der Weiterentwicklung der Führungskräfte im Thema „Gesunde Führung“, ein ebenso großes Augenmerk zu widmen, wie der Gestaltung der Medien selbst.

3.5 Praktische Anwendung der Toolbox

Für einen gelungenen Einsatz der Toolbox in der betrieblichen Praxis ist zu Beginn die Frage zu klären,

wie, wann und durch wen die Medien vor Ort verteilt werden. Der Zeitpunkt und die Form der Verteilung sind Schlüsselaspekte, um entweder möglichst viele Beschäftigte oder aber auch bestimmte Zielgruppen zu erreichen. So gibt es in vielen Unternehmen Wochentage oder Tageszeiten mit hoher Belastung durch das operative Geschäft (z. B. Anlieferung von Waren im Einzelhandel, Servicezeiten mit vielen Telefon-/Kundenkontakten in Dienstleistungsbetrieben), die sich nicht unbedingt für die Verteilung eignen. Oft fehlt in diesen Zeiten das „offene Ohr“ für solche Themen.

Auch die Form der Verteilung ist bedeutsam. Werden Medien in Fächer gelegt, ausgehängt, zugesandt oder persönlich durch MultiplikatorInnen (Gesundheitsbeauftragte, Fachkräfte, Personalvertretung) oder Führungskräfte verteilt? Nicht nur, dass eine persönliche Übergabe einem Thema ein höheres Gewicht verleiht, sie bietet auch die Möglichkeit flankierend zu informieren worum es geht, Fragen zu beantworten und zur Nutzung zu motivieren. Sicherlich kann dies in Abhängigkeit vom Thema und vom gewählten Medium unterschiedlich sein. Es wird nicht „den einen Weg“ für alle Unternehmen

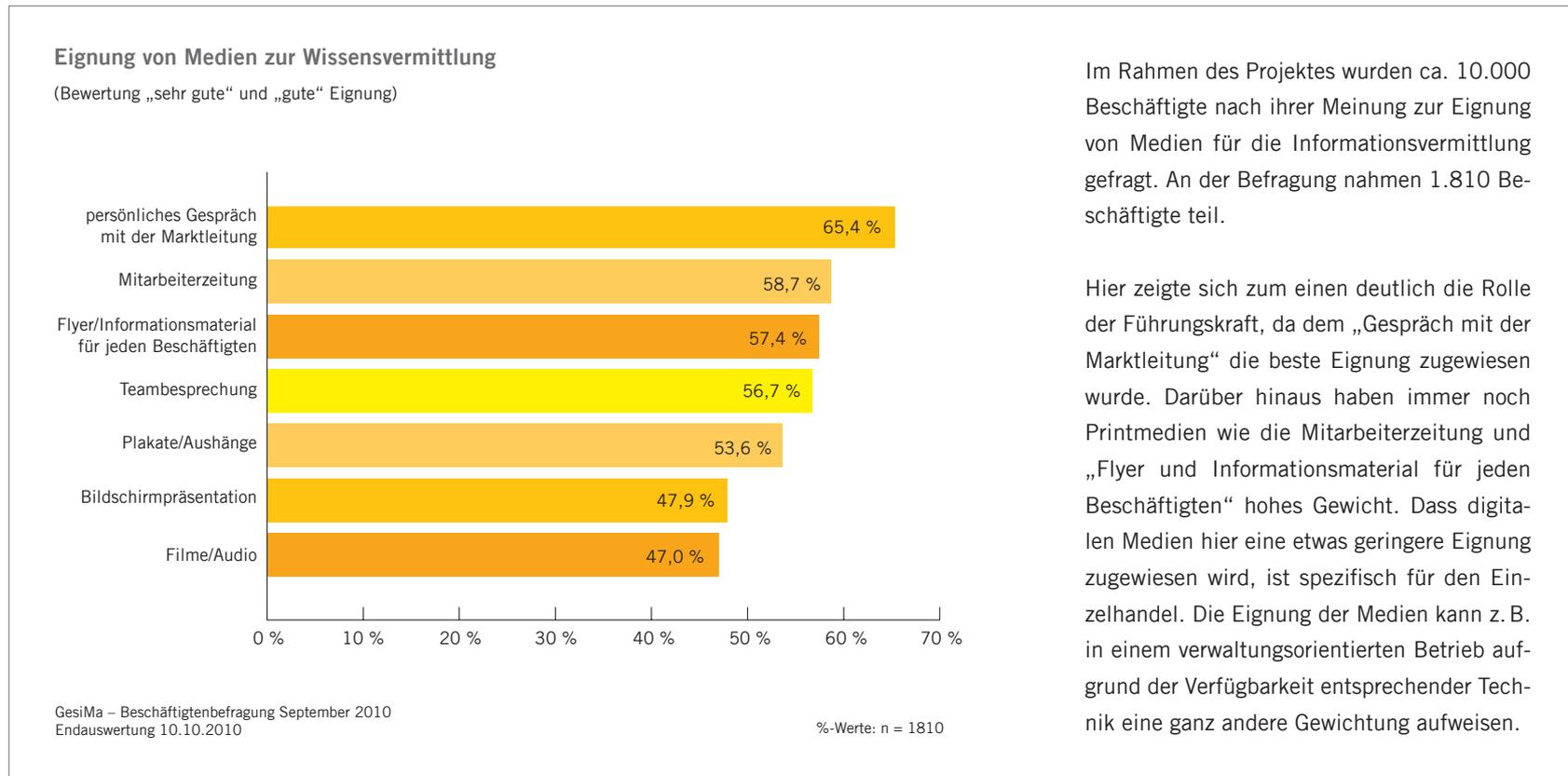


Abbildung 10: Befragung zu geeigneten Maßnahmen im Einzelhandel

geben. Der Weg und der Zeitpunkt sind im Einzelfall neu zu prüfen und auszuwählen.

Eine Voraussetzung für den praktischen Einsatz ist zudem die Information und Aktivierung der Führungskräfte zur Nutzung der Medien. Nur wenn sie die Rolle des/der Unterstützers/in/Förderers/in und des/der Multiplikators/in wahrnehmen, können Informationen und Medien zu den Beschäftigten gelangen. Wie bei vielen anderen Themen ist es auch hier so, dass die Führungskraft selbst überzeugt und qualifiziert sein muss, um für die Beschäftigten im positiven Sinne tätig werden zu können. Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass gerade bei der Planung von Aktivitäten für die Beschäftigten, die Führungskraft die Rahmenbedingungen und Möglichkeiten realistisch einschätzt und die Maßnahmen daran angepasst werden. So setzt eine Aktion „gemeinsames Kochen in der Mittagspause“ zur Sensibilisierung für eine gesunde Ernährung, gemeinsame, ausreichend lange Pausenzeiten an einem gemeinsamen Ort sowie Räumlichkeiten und notwendiges Equipment voraus, das möglicherweise nicht im Betrieb vorhanden ist. Hier gilt es Alternativen zu finden, die besser zu den vorhandenen Rahmenbedingungen passen.

3.6 Reflektion und Feedback

Im Sinne einer Verstetigung und einer Entwicklung ist es sinnvoll, zur Nutzung der Medien zu motivieren, kleine Lernschleifen und aktivierende Medien wie z. B. Gewinnspiele einzusetzen.

Für eine kontinuierliche Verbesserung und eine nachhaltige Arbeit sind jedoch die umfassende Reflektion des Prozesses und das Feedback der NutzerInnen unerlässlich. Dazu ist es notwendig, die Nutzung der Medien direkt bei den Zielgruppen nachzufragen. Zum einen wird durch die konkrete Nachfrage die Bedeutung des Gesundheitsmediendienstes unterstützt, zum anderen wird auch deutlich, wenn Medien oder Informationen ihre Zielgruppe und ihr Ziel verfehlen. Nur so kann nachgesteuert werden. Für diese Nachfragen gilt es Kriterien zu definieren, die für eine Bewertung hinzugezogen werden sollen. Dies könnten z.B. Verbreitungsgrad, Akzeptanz, grafische und inhaltlich/sprachliche Aufbereitung sein.

Dafür sind folgende Fragen zu klären:

- Wurden Beschäftigte und Führungskräfte erreicht? (Verbreitungsgrad)

- Waren die Medien praxistauglich, motivierend bzw. aktivierend? (Inhalte, Grafik, Sprache)
 - Fanden die Medien Akzeptanz und hatten sie Wiedererkennungswert?
 - Wurden die richtigen Themen und Zugangswege gewählt?
 - Konnte nur ein kurz wirkender Impuls gesetzt werden, der verpufft ist, oder ist es gelungen, über den Gesundheitsmediendienst das Thema nachhaltig zu implementieren?
 - Hat sich die Gesundheitskompetenz der Führungskräfte und der Beschäftigten in den bearbeiteten Themenfeldern erhöht?
 - Was muss getan werden, um den Prozess zur „Förderung der Gesundheitskompetenz“ zu verstetigen und zu optimieren? Wie muss sich der Gesundheitsmediendienst weiterentwickeln?
- und basierend auf den Antworten auf diese Fragen
- was sind unsere nächsten Schritte, um einen Lern- und Entwicklungsprozess zu ermöglichen?

Der Entwicklungsprozess des Mediendienstes zur Förderung von Gesundheitskompetenz, also der Verlauf, wie die Medien thematisch definiert, produziert und verteilt werden, sollte immer wieder

im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses reflektiert und ggf. weiterentwickelt werden. Nur so können sich wandelnde Rahmenbedingungen (Veränderungen in Gesellschaft, Wirtschaft und im Unternehmen), Themen und neue mediale Möglichkeiten optimal berücksichtigt sowie Zielgruppen optimal erreicht werden.





4 Inhalte der Toolbox

Menschen mit einer ausgeprägten Gesundheitskompetenz haben die Fähigkeit bei Fragen rund um die eigene Gesundheit seriöse Informationsquellen zu finden, zu verstehen und die Inhalte durch aktives Handeln auch umzusetzen.

In der Planungs- und Konzeptionsphase der Medienbausteine für die Führungskräfte-Toolbox wurden deshalb konkret folgende drei Zielgrößen unterschieden und während der Erstellung der unternehmensspezifischen Toolboxinhalte für die REWE Group berücksichtigt:

1. Medien zum Prozess
(Zielgruppe: Führungskräfte),
2. Medien zur Information
(Zielgruppe: Führungskräfte und Beschäftigte),
3. Medien zur Aktivierung
(Zielgruppe: Beschäftigte und Führungskräfte).

Medien zum Prozess umfassen alle Medien, die einen Rahmen schaffen und einen Überblick geben. Diese Medien richten sich aufgrund der Prozessorientierung speziell an Führungskräfte und Personalverantwortliche. Sowohl mit den Medien zur In-

formation als auch mit den Medien zur Aktivierung werden beide Zielgruppen, d. h. Beschäftigte und Führungskräfte angesprochen.

Neben der Sensibilisierung für das Thema Gesundheit ist die Wissensvermittlung von zentraler Bedeutung zur Entwicklung und Förderung von Gesundheitskompetenz. Zu den verschiedenen Themenbereichen (hier im Projekt in Quartale eingeteilt mit 12-monatigem Umsetzungszeitraum, s. u.) wurden wissensvermittelnde Medien entworfen, die sowohl Führungskräfte als auch Beschäftigte themenspezifisch informieren. Ausgeprägtes Gesundheitsverhalten und die Anwendung der Gesundheitskompetenz kann erst dann erfolgen, wenn das erworbene Wissen aktiv in Handlung umgesetzt wird. Die Medien zur Aktivierung der Beschäftigten regen an, das Gelernte praktisch umzusetzen. Führungskräfte können mit Hilfe der aktivierenden Medien die Beschäftigten motivieren und unterstützen, die anwendungsbezogene Umsetzung des Gelernten durchzuführen.

Bei der unternehmensspezifischen Themenauswahl und Medienzusammenstellung für die REWE Group lag der geplante Schwerpunkt der Gesundheitskom-

petenz-Ausbildung im Projektzeitraum klar auf arbeitsplatzbezogenen Themenfeldern, für deren Analyse folgende Schritte unternommen wurden:

- Befragungen der Beschäftigten und Führungskräfte,
- Analyse der unternehmensinternen Unfallzahlen,
- Einbezug der Ergebnisse des kassenübergreifenden Gesundheitsberichtes,
- Berücksichtigung von Projektergebnissen aus anderen Projekten.

Zusammen mit den regional verantwortlichen Führungskräften, den GesundheitsexpertInnen des IFGP und dem zentralen Gesundheitsmanagement wurden abschließend diese Daten diskutiert, bewertet und zu folgendem Umsetzungsplan zusammengefasst:

Die aus den Analysen hervorgegangenen und priorisierten Gesundheitsthemen wurden auf einen 12-monatigen Umsetzungszeitraum in vier Quartale auf- bzw. eingeteilt:

1. Quartal: **Fit.Netz**
2. Quartal: **Muskel-Skelett-Erkrankungen**
3. Quartal: **Ernährung und Bewegung**
4. Quartal: **Psychische Belastungen am Arbeitsplatz**

Der eigentlichen Medienkonzeption für die einzelnen Quartale vorangestellt, fanden Redaktionskonferenzen statt, in deren Rahmen die ausgewählten Themen inhaltlich geplant und vorbereitet wurden. Besondere Berücksichtigung fand dabei der Wunsch der REWE Group, Gesundheitskompetenz steigernde Medien zu realisieren, die sowohl attraktiv und abwechslungsreich sein sollten und gleichzeitig auch einen günstigen Preis bei hohen Stückzahlen erlauben würden. Die GesundheitsexpertInnen des IFGP arbeiteten die in den Konferenzen besprochenen Themen und Aktionen unter Berücksichtigung der herausgearbeiteten unternehmensspezifischen Zielsetzungen inhaltlich zwischen den einzelnen Quartalen aus.

Nachfolgend werden die einzelnen Gesundheitsthemen, die in der REWE Group zum Einsatz kamen anhand der Zielgrößen (zum Prozess, zur Infor-

mation, zur Aktivierung) und unter den Aspekten Zielsetzung, Inhalte und gewünschte Medienvielfalt erläutert und vorgestellt (siehe 4.1 – 4.3). Einen Gesamtüberblick über die Medien in den verschiedenen Quartalen, eingeteilt in die Ziel-

größen, gibt die Überblickstabelle zur Medienkonzeption (Abb. 11, S. 31).



	Medien zum Prozess Zielgruppe: Führungskräfte	Medien zur Information Zielgruppe: Führungskräfte und Beschäftigte	Medien zur Aktivierung Zielgruppe: Führungskräfte und Beschäftigte
	Umfasst Medien für Führungskräfte, die den Rahmen zum Projekt/Prozess schaffen.	Umfasst Medien, die umfangreiche Informationen zu den Themenbereichen für Führungskräfte und Beschäftigte bereitstellen.	Umfasst Medien, die Beschäftigte aktivieren und Führungskräfte anregen, Beschäftigte zu unterstützen.
1.Quartal Fit.Netz	-	-	• Quartalsposter „Fit.Netz“ (13)
2. Quartal Muskel-Skelett-Erkrankungen	• Informationsbrief „Muskel-Skelett-Erkrankungen“ (01)	• Gesundheitskarten „Gesund bewegen am Arbeitsplatz“ (04) • Flyer „Starke Füße – da steh ich drauf“ (05) • DVD „Mit körperlichen Belastungen am Arbeitsplatz richtig umgehen“ (06) ²	• Gewinnspiel (14) • Quartalsposter „Gesund bewegen am Arbeitsplatz“ (15)
3.Quartal Ernährung und Bewegung	• Informationsbrief „Ernährung und Bewegung“ (02)	• Tischset zur gesunden Ernährung „Einfach mehr Wissen“ (07) • „Saisonkalender Obst und Gemüse“ (08) • Broschüre für Sporteinsteiger „Mein fittes Leben“ (09)	• Aktionsangebot „Schrittzähleraktion“ (16) • Aktionsflyer „Machen Sie mit – Gesunde Pause im Markt“ (17) • Quartalsposter „Gesunde Ernährung und Bewegung am Arbeitsplatz“ (18)
4.Quartal Psychische Belastungen am Arbeitsplatz	• Informationsbrief „Psychische Belastungen“ (03)	• Flyer „Jeder Überfall ist einer zu viel“ (10) • Broschüre für Beschäftigte „Stress - ich? NEIN - Danke!“ (11) • Informationsbroschüre für Führungskräfte „Stress im Berufsalltag“ (12)	• Quartalsposter „Stress - ich? NEIN - Danke! (19) • Anti-Stress-Würfel (20) • „Postkarte mit Einladung zur gemeinsamen Pause“ (21)
Weitere, projektbegleitende Medien	• Projektflyer (22) • Onlinetraining „Gesundes Führen“ ³		

Abbildung 11: Überblickstabelle zur Medienkonzeption. Die Zahlen in den Klammern hinter den Medien verweisen auf die Anlagen der beiliegenden CD (s. S. 68).

²Die DVD „Mit körperlichen Belastungen richtig umgehen“ wurde im Projekt „Nachhaltige Präventionskonzepte zur Reduzierung von Muskel-Skelett-Erkrankungen in dezentralen Strukturen (naprima)“ entwickelt. Das Projekt unter Projektleitung des IFGP wurde im Rahmen des Modellprogramms zur „Bekämpfung arbeitsbedingter Erkrankungen“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördert und durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin fachlich begleitet. Der Film ist nicht auf der beiliegenden CD enthalten, zu sehen ist das DVD-Cover. Informationen zu dem Film

4.1 Medien zum Prozess

Die „Medien zum Prozess“ richten sich an Führungskräfte und sollen den Rahmen zum Projekt/ Prozess schaffen.

Wie oben beschrieben spielt die Führungskraft bei der Umsetzung und Anwendung der Toolbox in den Märkten eine entscheidende Rolle. Die Führungskraft trägt sowohl die Verantwortung für die Aneignung von eigenem entsprechendem Wissen zu einzelnen Gesundheitsthemen als auch die Verantwortung für die gezielte Anleitung der Beschäftigten im Umgang und der Anwendung der Toolboxinhalte. Um die Führungskräfte in den Märkten bei diesen zwei Aufgaben optimal zu unterstützen, wurde im Projekt ein Flyer und ein quartalsweise erscheinender Lern- bzw. Informationsbrief konzipiert (siehe Anlage CD, S.68). Flankierend zu den Informationsbriefen wurde den MarktmanagerInnen auch ein unternehmensspezifisches Onlinetraining zur Verfügung gestellt, das Führungskräften veranschaulicht, wie es gelingt, Beschäftigte „gesund zu führen“ und warum es sich lohnt, die Gesundheit von Beschäftigten im Blick zu behalten.

	Medien zum Prozess Zielgruppe: Führungskräfte Umfasst Medien für Führungskräfte, die den Rahmen zum Projekt/Prozess schaffen.	Medien zur Information Zielgruppe: Führungskräfte und Beschäftigte Umfasst Medien, die umfangreiche Informationen zu den Themenbereichen für Führungskräfte und Beschäftigte bereitstellen.	Medien zur Aktivierung Zielgruppe: Beschäftigte und Führungskräfte Umfasst Medien, die Beschäftigte aktivieren und Führungskräfte anregen, Beschäftigte zu unterstützen.
1.Quartal Fit.Netz	-	-	• Quartalsposter „Fit.Netz“ (13)
2. Quartal Muskel-Skelett-Erkrankungen	• Informationsbrief „Muskel-Skelett-Erkrankungen“ (01)	• Gesundheitskarten „Gesund bewegen am Arbeitsplatz“ (04) • Flyer „Starke Füße – da steh ich drauf“ (05) • DVD „Mit körperlichen Belastungen am Arbeitsplatz richtig umgehen“ (06) ²	• Gewinnspiel (14) • Quartalsposter „Gesund bewegen am Arbeitsplatz“ (15)
3.Quartal Ernährung und Bewegung	• Informationsbrief „Ernährung und Bewegung“ (02)	• Tischset zur gesunden Ernährung „Einfach mehr Wissen“ (07) • „Saisonalender Obst und Gemüse“ (08) • Broschüre für Sporteinsteiger „Mein fittes Leben“ (09)	• Aktionsangebot „Schrittzähleraktion“ (16) • Aktionsflyer „Machen Sie mit – Gesunde Pause im Markt“ (17) • Quartalsposter „Gesunde Ernährung und Bewegung am Arbeitsplatz“ (18)
4.Quartal Psychische Belastungen am Arbeitsplatz	• Informationsbrief „Psychische Belastungen“ (03)	• Flyer „Jeder Überfall ist einer zu viel“ (10) • Broschüre für Beschäftigte „Stress - Ich? NEIN - Danke!“ (11) • Informationsbroschüre für Führungskräfte „Stress im Berufsalltag“ (12)	• Quartalsposter „Stress - ich? NEIN - Danke! (19) • Anti-Stress-Würfel (20) • „Postkarte mit Einladung zur gemeinsamen Pause“ (21)
Weitere, projektbegleitende Medien	• Projektflyer (22) • Onlinetraining „Gesundes Führen“ ³		

erhalten Sie beim Gesundheitsmanagement der REWE Group oder beim IFGP (Kontakt Daten s. Impressum).

³ Das Onlinetraining „Gesundes Führen“ war zum Redaktionsschluss noch nicht fertig gestellt und ist daher nicht auf der CD enthalten. Informationen zum Onlinetraining erhalten Sie beim Gesundheitsmanagement der REWE Group oder beim IFGP (Kontakt Daten s. Impressum).

Projektflyer

Beschreibung

Der Projektflyer informiert Führungskräfte und interessierte Beschäftigte im Unternehmen über die Ziele, Hintergründe und Art der Durchführung des Vorhabens „GesMa“ und über die Bedeutung, die der Begriff Gesundheitskompetenz im Spannungsfeld der Betrieblichen Gesundheitsförderung hat. Gerade Führungskräfte haben häufig wenig Zeit, sie möchten sich daher zügig ein Bild über ein Thema, dessen Zusammenhänge und deren Auswirkungen machen. Um dies zu berücksichtigen, wurden die Inhalte im Projektflyer mit kurz gehaltenen Textbausteinen, einem Diagramm und der Abbildung von Beispielmедien sowie mehreren Aufzählungsreihen kurz und knapp zusammengefasst dargestellt. Mit dem Coverbild einer Verkäuferin im REWE Markt wurde neben Aufmerksamkeit ein hoher Identifikationswert mit dem Unternehmen geschaffen.

Ziele und Inhalte Projektflyer:

- sensibilisiert für das Thema,
- beschreibt die Ausgangssituation bezüglich der Wichtigkeit der Gesundheit von Beschäftigten

für das Unternehmen,

- gewinnt die Führungskräfte für den persönlichen Einsatz und die Durchführung der entwickelten Toolbox,
- zeigt Ziele des Vorhabens auf,
- erläutert Gesundheitskompetenz und
- stellt die Vorgehensweise im Projekt dar.



(siehe Anlage CD, Medium 22)

Der Informationsbrief

Beschreibung

Dieses klassische Medium bot nach genauer Betrachtung der unternehmensspezifischen Voraussetzungen und dem Abgleich mit den Projektanforderungen gegenüber Internet- und Intranetbasierten Kommunikationssystemen entscheidende Vorteile. Denn nicht in allen Märkten sind die technischen Voraussetzungen für die Anwendung digitaler Informationsmedien auf dem gleichen Stand. Weitere, eher unternehmensspezifische Kriterien für den Informationsbrief waren:

1. hoher Grad der Erreichbarkeit der Zielgruppe,
2. Möglichkeit der unabhängigen und zeitlich genauen Steuerung der Informationsvermittlung durch das Projektmanagement,
3. Unabhängigkeit von Fachpersonal, welches die Einstellung und Bearbeitung digitaler Informationen hätte vornehmen müssen.

Ziele und Inhalte Informationsbrief:

- erklärt die jeweiligen Medien des Quartals sowie die Bedeutung für die Gesundheit,

- zeigt, wo der Schwerpunkt der Informationsvermittlung (Wissen) liegt,
- zeigt deutlich, wie die Handlungskompetenz in und mit den Medien gefördert wird und
- beschreibt, wie die Medien im Markt zum Einsatz gebracht werden sollen.

Zusätzlich wurde insbesondere die Rolle des/der Marktmanagers/in in Bezug auf das Thema aufgegriffen und auf das speziell an ihn/sie gerichtete Medium hingewiesen. Im Projekt wurden insgesamt drei Informationsbriefe erstellt, die nachfolgend vorgestellt werden.



(1) Informationsbrief „Muskel-Skelett-Erkrankungen“

Beschreibung

Der Informationsbrief zum Thema „Muskel-Skelett-Erkrankungen“ ist das erste Medium seiner Art gewesen und enthält aus diesem Grund, neben den themen-spezifischen Inhalten, alle Hintergrundinformationen für MarktmanagerInnen, die sie zur effektiven Anwendung der Toolbox im Markt brauchen. Für entstehende Fragen wurde ein entsprechendes Telefoncoaching angeboten.

Ziele und Inhalte des Mediums:

- appelliert an die Initiative der Führungskraft,
- stellt die Rolle der Führungskraft als entscheidende Schlüsselfigur zur Ausbildung von mehr Gesundheitskompetenz bei Beschäftigten heraus,
- schildert die Funktionen und die Einsatzmöglichkeiten des Quartalsposters,
- erläutert die Hintergründe für den Dreh des Schulungsfilms sowie die wichtigsten kompetenzfördernden Wissens- und Handlungsbausteine,

- stellt den Sinn und Zweck des speziell für Führungskräfte bereitgestellten Telefoncoachings vor,
- weist auf das für Führungskräfte konzipierte unternehmensspezifische Online-training hin und
- schlüsselt die Entwicklungskriterien für die Gesundheitskarten, Fußflyer und Gewinnspiele auf, um die Zusammenhänge und Vorteile des Einsatzes der jeweiligen Medien vorzustellen.



(siehe Anlage CD, Medium 01)

(2) Informationsbrief „Ernährung und Bewegung“

Beschreibung

Der Informationsbrief vermittelt Führungskräften in den Märkten, warum die Stärkung der Handlungskompetenz für den Erhalt von Gesundheit wichtig ist und wie die im Quartal angebotenen Aktionsvorschläge zusammen mit den Beschäftigten einfach umgesetzt werden können.

Ziele und Inhalte des Mediums:

- zeigt, wo die inhaltlichen Schwerpunkte bei dem Medium Tischset zum Thema Ernährung liegen und wie dieses vorteilhaft im Pausenraum zum Einsatz gebracht werden kann,
- stellt die inhaltlichen Zusammenhänge der einzelnen Medien (Saisonkalender, Broschüre „Mein fittes Leben“ und Tischset) dar,
- erklärt Führungskräften die Vorgehensweise für die Durchführung der Schrittzähleraktion,
- bewirbt die Umsetzung der drei Aktionsvorschläge zur gesunden Pause im Markt (die Aktionen richten sich explizit an MarktmanagerInnen).



(siehe Anlage CD, Medium 02)

(3) Informationsbrief „Psychische Belastungen“

Beschreibung

Der Informationsbrief zeigt auf, wie der konzipierte Medienpool des Quartals eingesetzt werden sollte, um als effiziente Hilfe zur Selbsthilfe bei der Stressbewältigung fungieren zu können.

Ziele und Inhalte des Mediums:

- skizziert kurz die Inhalte der Broschüre „Stress – Ich? NEIN - Danke!“, warum diese aufgelegt wurde und warum sie sich explizit an Beschäftigte richtet,
- stellt vor, wie der Würfel an verschiedenen Stellen im Markt als „werbender Anker“ den Erfolg der anderen Medien positiv beeinflussen kann,
- stellt die organisationsbezogenen Vorteile eines guten Betriebsklimas dar und liefert Argumente, um das didaktische Hilfsmittel „Machen Sie mit – gesunde Einladungskarte zu einer Pause“ im Markt einzusetzen,
- sensibilisiert anhand aktueller Überfallzahlen auf Lebensmittelgeschäfte für die Überprüfung von Vorkehrungen und Verhaltensweisen,

- liefert Argumente für Führungskräfte, die Handlungshilfe „Stress im Berufsalltag“ zu lesen und deren arbeitsplatzbezogene Handlungshilfen anzuwenden.



(siehe Anlage CD, Medium 03)

Das Onlinetraining „Gesundes Führen“

Gesundheit und Wohlbefinden werden im Unternehmen von Führungskräften in unterschiedlichster Weise beeinflusst. Für die langfristige Ausrichtung eines nachhaltig effektiven Gesundheitsmanagements ist die Unterstützung durch Führungskräfte unbedingt erforderlich. Dazu sind Führungskräfte im Hinblick auf ihre Möglichkeiten der Unterstützung von Beschäftigten zu sensibilisieren und zu qualifizieren.

Bei der Konzeption von Führungstrainings sollte auf die Passgenauigkeit der Angebote Wert gelegt werden. Zumeist haben die Unternehmen eigene Schwerpunkte im Thema Gesundheit oder spezifische Arbeitssituationen, auf die in diesen Seminaren eingegangen werden sollte.

In dezentralen Strukturen und oft aus zeitökonomischen Gründen werden für die Ausbildung von Grundlagen im Thema zunehmend auch Onlinetrainings oder sogenannte webbasierte Trainings eingesetzt. Im Rahmen des Projektes wurden hierzu erste Schritte umgesetzt.

Beschreibung

Das Grundlagentraining „Gesundes Führen“ ist als Onlinetraining umgesetzt und greift für das Thema allgemeinere Inhalte auf.

Ziele und Inhalte des Mediums:

Das Training sensibilisiert für Rollen, Aufgaben und Möglichkeiten der Führungskraft zur Förderung von Gesundheit und Gesundheitskompetenz.

Die Teilnehmenden

- werden für ihre eigene Gesundheit und die Notwendigkeit der Förderung von Gesundheitskompetenz sensibilisiert,
- lernen betriebliche Einflüsse auf die Gesundheit von Beschäftigten kennen,
- erfahren Grundlagen über die Zusammenhänge von Führung und Gesundheit,
- gewinnen Kenntnisse zur Unterstützung ihrer Beschäftigten,
- lernen, Beschäftigte zu gesundheitsorientiertem Verhalten zu motivieren,
- reflektieren anhand von Praxisbeispielen den möglichen Transfer auf die eigene Arbeit und
- bekommen Anregungen zur Entwicklung eigener Handlungspläne.

Für den Einsatz von Onlinetrainings spricht die schnelle Verfügbarkeit für eine hohe Anzahl von Führungskräften, eine umfassende Grundinformation und ein schneller Zugriff ohne Zusatzkosten von Seminaren (Hotel etc.). Allerdings ist zu prüfen, ob das Medium bei den Führungskräften wirklich akzeptiert ist und ob die technischen Voraussetzungen bestehen, ein solches digitales Medium einzusetzen.

Für den Transfer des Wissens in den Arbeitsalltag ist oft auch die Kombination eines Onlinetrainings mit einer Präsenzveranstaltung in Form eines Seminars oder Workshops (Blended Learning) sinnvoll. Hier können Inhalte vertieft und für die operative Arbeit präzisiert werden. Das Onlinetraining schafft dabei eine gemeinsame Basis und die darauf aufbauende Präsenzveranstaltung den Rahmen für einen Erfahrungsaustausch mit KollegInnen über reale Umsetzungsmöglichkeiten im eigenen Zuständigkeitsbereich (kollegiale Beratung).

GesMa_Gesund Führen

Gesund Führen

Ein Onlinetraining für Führungskräfte der REWE Group

GesMa_Gesund Führen 1 Gesundheitskompetenz

Die Inhalte im Überblick

Das Online-Training ist in sechs Abschnitte aufgeteilt. Worum es in den einzelnen Abschnitten geht, zeigt Ihnen die nachfolgende Übersicht:

1. Einführung
2. Einfluss auf Gesundheit und Leistungsfähigkeit
3. Werte und Aufgaben der Führungskraft
4. Gesundheitskompetenz stärken
5. Gesundheit fördern
6. Transfer in die eigene Führungspraxis

GesMa_Gesund Führen 2 Einführung

Gesundheitskompetenz – was bedeutet das?

In Bezug auf gesunde Lebensweisen und Arbeitsbedingungen hat der Begriff „Gesundheitskompetenz“ folgende Bedeutung:

REWE Mitarbeiter/innen haben mit gesteigerter Gesundheitskompetenz die Möglichkeit, Handlungsverhalten und Entscheidungsfähigkeit bei Fragen rund um die eigene Gesundheit zu erlangen.

➔ Gesundheitskompetenz bedeutet, Fähigkeiten und Fertigkeiten zu besitzen, die eigene Gesundheit fördern, erhalten und widerstandsfähig zu machen (Pflüg, 2007). Es ist „Der Wissen um allgemein bedeutsame Gesundheitsfaktoren“ mit Bezug auf gesunde Lebensweisen und Arbeitsbedingungen gemeint.

GesMa_Gesund Führen 3 Einführung

... und was bedeutet das für meinen Markt?

Forschungen hat sich heraus, dass ...

- ➔ mit Wissen, Aufwand und Nervens „starr“ bleiben, wenn Beschäftigte **gesund** sind und **engagiert** ihrer Arbeit nachgehen.
- ➔ Beschäftigte, die Freude und Engagement ausstrahlen, gute Leistung erbringen, ein positives Marktimage fördern und Kunden wie Kollegen damit „anziehen“.
- ➔ es eine wichtige Personalstrategie ist, gute Mitarbeiter zu „binden“ (Mitarbeiterbindung ist, Führungskräfte).

Beschäftigte brauchen also gute Rahmenbedingungen, damit sie sich gut fit, gesund und leistungsfähig fühlen und dies auch ausstrahlen.

Bevorzugen werden bestimmte Erkrankungen immer wieder aufzuweisen, die bestimmte Tätigkeiten bestimmte Krankheiten typischerweise auslösen/befördern machen. Allerdings können gute Umgebungsbedingungen das Auftreten von Krankheiten reduzieren und die Bewältigung der Arbeit erleichtern.

Wie, das zeigen die nächsten Seiten.

„Ich finde, dass ich mich auf meine Beschäftigten verlassen kann.“

„Ich kann nicht mehr mit einem Kunden sprechen.“

„Ich glaube, Frau Müller ist ein bisschen überfordert.“

„Ich finde, Frau Müller ist ein bisschen überfordert.“

GesMa_Gesund Führen 4 Einfluss auf Gesundheit

„Gesundheit“ ist mehr als Abwesenheit von Krankheit

Wie taucht der Begriff „Gesundheit“ nun schon auf. Aber was bedeutet er? Was verstehen Sie unter „Gesundheit“? Worauf können Sie sich generell stützen Sie auf die Fitnis und Ihren Sie, was die wichtigsten Bereiche dazu sagen:

- ➔ „Gesundheit bedeutet für mich, dass ich arbeiten gehen kann – also dass ich mich so fit fühle, dass ich keine körperlichen Einschränkungen habe.“
➔ **Gesundheit als allgemeine körperliche Unversehrtheit**
- ➔ „Gesund? Gesundheit bedeutet für mich, dass ich ausgeglichener bin und mich bei der Arbeit konzentrieren kann. Wenn das nicht der Fall ist, fühle ich mich nicht gesund.“
➔ **Gesundheit als ausgeglichene Sinn- und Konzentrationstüchtigkeit**
- ➔ „Gesund fühle ich mich erst wieder, wenn ich meine Rückschmerzen wieder im Griff habe. So kann es nicht weitergehen.“
➔ **Gesundheit als Bewältigbarkeit von Muskel-Skelett-Belastungen**
- ➔ „Ich fühle mich gesund? Dabei bin ich gerade dabei, mich mit einem alten Menschen zu beschäftigen.“
➔ **Gesundheit als Bewusstheit von Älteren**

Wie Sie sehen, ist das Erleben von Gesundheit vielfältig und persönlich ganz speziell. Daher sind auch die Einflussfaktoren. Auf den nachfolgenden Seiten erfahren Sie mehr darüber.

Onlinetraining „Gesundes Führen“

4.2 Medien zur Information

Die „Medien zur Information“ richten sich an Führungskräfte und Beschäftigte und umfassen umfangreiche Informationen zu den ausgewählten thematischen Schwerpunkten. Leitgedanke ist es, Gesundheitswissen arbeitsplatzbezogen anzuwenden.

Sich zu informieren bzw. zu lernen ist ein häufig unterschätzter Gesundheitsfaktor! Gesundheitskompetente Führungskräfte kennen die Bedeutung des Lernens für das Wohlbefinden.

	Medien zum Prozess Zielgruppe: Führungskräfte Umfasst Medien für Führungskräfte, die den Rahmen zum Projekt/Prozess schaffen.	Medien zur Information Zielgruppe: Führungskräfte und Beschäftigte Umfasst Medien, die umfangreiche Informationen zu den Themenbereichen für Führungskräfte und Beschäftigte bereitstellen.	Medien zur Aktivierung Zielgruppe: Beschäftigte und Führungskräfte Umfasst Medien, die Beschäftigte aktivieren und Führungskräfte anregen, Beschäftigte zu unterstützen.
1. Quartal Fit.Netz	-	-	• Quartalsposter „Fit.Netz“ (13)
2. Quartal Muskel-Skelett-Erkrankungen	• Informationsbrief „Muskel-Skelett-Erkrankungen“ (01)	• Gesundheitskarten „Gesund bewegen am Arbeitsplatz“ (04) • Flyer „Starke Füße – da steh ich drauf“ (05) • DVD „Mit körperlichen Belastungen am Arbeitsplatz richtig umgehen“ (06) ¹	• Gewinnspiel (14) • Quartalsposter „Gesund bewegen am Arbeitsplatz“ (15)
3. Quartal Ernährung und Bewegung	• Informationsbrief „Ernährung und Bewegung“ (02)	• Tischset zur gesunden Ernährung „Einfach mehr Wissen“ (07) • „Saisonkalender Obst und Gemüse“ (08) • Broschüre für Sporteinsteiger „Mein fittes Leben“ (09)	• Aktionsangebot „Schrittzähleraktion“ (16) • Aktionsflyer „Machen Sie mit – Gesunde Pause im Markt“ (17) • Quartalsposter „Gesunde Ernährung und Bewegung am Arbeitsplatz“ (18)
4. Quartal Psychische Belastungen am Arbeitsplatz	• Informationsbrief „Psychische Belastungen“ (03)	• Flyer „Jeder Überfall ist einer zu viel“ (10) • Broschüre für Beschäftigte „Stress - Ich? NEIN - Danke!“ (11) • Informationsbroschüre für Führungskräfte „Stress im Berufsalltag“ (12)	• Quartalsposter „Stress - ich? NEIN - Danke! (19) • Anti-Stress-Würfel (20) • „Postkarte mit Einladung zur gemeinsamen Pause“ (21)
Weitere, projektbegleitende Medien	• Projektflyer (22) • Onlinetraining „Gesundes Führen“ ²		

Gesundheitskarten

„Gesund bewegen am Arbeitsplatz“

Beschreibung

Um präventives Verhalten im Arbeitsalltag aufzuzeigen, wurden für das Thema Muskel-Skelett-Erkrankungen Gesundheitskarten entwickelt, die die typischen Arbeitsaufgaben und Situationen im REWE Markt aufgreifen. Neben Wissensbausteinen zum Bewegungsapparat werden Tipps zum optimalen Bewegungsablauf für einzelne Arbeitssituationen gegeben und mit Kräftigungsübungen für die entsprechenden Muskelgruppen ergänzt.

Auf jeder Seite der Gesundheitskarten findet der/die NutzerIn ein Bild, das unterschiedliche Informationen zusammengefasst darstellt. Gezeigt werden die Arbeitssituation, deren ergonomische Anforderungen und spezielle Kennzeichnungen, worauf bei der Ausführung der Bewegungsabläufe besonders zu achten ist. Zusätzlich erläutern kurze Texte wie die Bildhinweise zu verstehen sind. Das Scheckkartenformat wurde ausgewählt, um die einfache Mitnahme der Karten z.B. in der Arbeitskleidung zu ermöglichen. Erfahrungen mit entsprechenden

Wandkalendern haben gezeigt, dass Hinweise auf das richtige Bewegungsverhalten am genauesten umgesetzt werden, wenn diese in der konkreten Arbeitssituation nochmals nachgelesen werden können. Als Zusatznutzen enthalten die Karten auf der letzten Seite einen aktuellen Jahreskalender.

Ziele und Inhalte des Mediums:

- sensibilisiert für das eigene gesunde Bewegungsverhalten bei der jeweiligen Tätigkeit am Arbeitsplatz,
- fördert gesundheitsbewusstes Verhalten am Arbeitsplatz bezüglich Muskel-Skelett-Erkrankungen,
- vermittelt anatomische Grundkenntnisse über die Wirbelsäule,
- informiert über Fußgesundheit,
- informiert und sensibilisiert für das Thema Flüssigkeitsaufnahme (in Verbindung mit gesunden Bandscheiben),
- zeigt konkrete Entlastungs- bzw. Entspannungsübungen für die Freizeit auf und

- liefert ergonomische Tipps für das Verhalten am Arbeitsplatz, z. B. zu den Themen Schieben, Vorbeugen, Bestücken, Heben und Tragen.



(siehe Anlage CD, Medium 04)

Flyer „Starke Füße – da steh ich drauf“

Beschreibung

Im arbeitsplatzbezogenen Kontext sind Stolper- und Sturzunfälle oft auf falsches Schuhwerk zurückzuführen, was eine Sensibilisierung für das Tragen geeigneter Arbeitsschuhe nahe legt. Fußschmerzen und Verletzungen treten häufiger auf als angenommen, dabei ist das Wissen um die typischen Ursachen und deren Behebung meist nur selten vorhanden.

Eine beschriftete Zeichnung des Fußes zeigt die wesentlichen Grundlagen des anatomischen Aufbaus. Es wird über die Leistungen der Füße, häufige Beschwerden, präventive Kräftigungsübungen und Kriterien, die ein guter Arbeitsschuh erfüllen sollte, informiert. Am Ende lässt der Flyer den Leser mit eventuellen Fragen zu Füßen und Schuhen nicht allein, sondern verweist auf den Schuhbeauftragten im Unternehmen.

Ziele und Inhalte des Mediums:

- zeigt auf, was Füße leisten,
- sensibilisiert für das Tragen geeigneten Schuhwerkes am Arbeitsplatz,

- vermittelt anatomische Grundkenntnisse des Fußes,
- zeigt, welchen Belastungen Füße ausgesetzt sind,
- weist auf Fußfehlstellungen hin,
- stellt Vorteile gestärkter Füße für die allgemeine Gesundheit dar,

- visualisiert Übungen zur Verbesserung der Fußgesundheit sowie Kräftigung und
- gibt Hinweise auf die Wichtigkeit des richtigen Arbeitsschuhs.



(siehe Anlage CD Medium 05)

DVD „Mit körperlichen Belastungen am Arbeitsplatz richtig umgehen“

Beschreibung

Der 9-minütige Film zeigt typische, körperliche Belastungssituationen am Arbeitsplatz im Markt. Interviewt und persönlich beraten werden im Film ein Marktmanager sowie Beschäftigte bei ihren unterschiedlichen Tätigkeiten.

Unternehmensspezifische Schulungsfilme mit präventivem Charakter bieten aus lerndidaktischer Perspektive eine große Chance gesundheitskompetentes Verhalten nachhaltig in den Köpfen von Beschäftigten zu verankern. Erfahrungen mit Unterweisungs- und allgemeinen Schulungsfilmen haben gezeigt, wie bedeutsam dabei die unternehmensspezifische Darstellung für die Akzeptanz und die erfolgreiche Übernahme und Anwendung der gezeigten Lerninhalte ist. Durch die Darstellung des gleichen Arbeitsplatzes mit den selben Arbeitsmitteln und Aufgaben entsteht für die Zielgruppe ein sehr hoher Identifikationsgrad. Die Auswahl relevanter Arbeitssituationen wurde auf Basis vorangestellter Arbeitsplatzanalysen getroffen.

Ziele und Inhalte des Mediums:

- schafft hohen Identifikationsgrad und gewährleistet Authentizität,
- sensibilisiert für ein gesundes Bewegungsverhalten,
- fördert gesundheitsbewusstes Verhalten am Arbeitsplatz bezüglich des Muskel-Skelettsystems,
- vermittelt anatomische Grundkenntnisse der Wirbelsäule sowie des Knie- und Hüftgelenks,
- zeigt konkrete Entlastungs- bzw. Entspannungsübungen für den gesamten Muskel-Skelett-Apparat auf und
- leitet zu ergonomischem Verhalten am Arbeitsplatz an, z. B. zu den Themen Schieben, Vorbeugen, Bestücken, Heben und Tragen.



(siehe Anlage CD, Medium 06)

Tischset zur gesunden Ernährung „Einfach mehr Wissen“

Beschreibung

Das Tischset gibt Antworten auf Fragen von Beschäftigten, die diese in Bezug auf gesunde Ernährung im hektischen Arbeitsalltag und Privatleben haben. Die Tischunterlage wurde unternehmensspezifisch für den Einsatz im Pausenraum von REWE Märkten konzipiert und mit einer robusten Schutzfolie laminiert.

MarktmitarbeiterInnen lesen das Tischset im Pausenraum, wo sie im Idealfall sitzend in Ruhe ihre Mahlzeit genießen können. Der besondere Charme des Mediums begründet sich darin, Stück für Stück über eine gesunde Ernährungsweise dazuzulernen und gleichzeitig die zahlreichen Praxistipps mit KollegInnen diskutieren zu können. Die gute Übersichtlichkeit und klare Strukturierung der Themenfelder auf dem DIN A3 Blatt wird durch dünne Trennlinien zwischen den Textbausteinen, Schaubildern und zusammenfassenden Tabellen gewährleistet.

Ziele und Inhalte des Mediums:

- sensibilisiert für eine gesundheitsgerechte Ernährungsweise,
- stellt den Ernährungskreis der Deutsche Gesellschaft für Ernährung vor,
- erklärt wie viel Obst und Gemüse am Tag gesund ist,
- weist auf Grundregeln für eine gesunde Ernährung hin,
- zeigt auf, wie eine gesunde Ernährung im Arbeitsalltag gelingt,
- klärt über angemessenen Salz- und Kaffeekonsum auf,
- liefert praktische Hilfestellungen zum Verständnis der Nährwertkennzeichnung,
- entlarvt Zuckerfallen,
- stellt gesunde Lebensmittelalternativen weniger gesunden gegenüber,
- hinterfragt den Nutzen von Light-Produkten,

- liefert vertiefende Informationen, wie durch abwechslungsreiche Ernährung Wohlbefinden und Gesundheit gefördert wird,
- macht Rezeptvorschläge, um kalorienreduziertes, bewusstes Kochen zu fördern und
- gibt Hinweise zum alltäglichen Verzehr von Obst und Gemüse.



(siehe Anlage CD, Medium 07)

Saisonkalender Obst und Gemüse

Beschreibung

Insgesamt werden auf der Vorderseite des Kalenders tabellarisch 66 Obst- und Gemüsesorten mit deren Ernte- und Lagerzeiten beschrieben und mit interessanten Besonderheiten zu allen Sorten ergänzt. Zusätzlich werden wissenswerte Hintergrundinformationen zu allen Sorten aufgezeigt. Auf der Rückseite sind ergänzend Angaben über Verzehrsmengen, Lagerungstipps, Reifung und Import aufgeführt. Beschäftigte, die den Kalender in die Hand nehmen, werden für den regelmäßigen Verzehr von Obst und Gemüse sowie den Genuss der Vielfalt pflanzlicher Lebensmittel sensibilisiert. Mit dem Kalender wird das Einkaufsverhalten von Obst und Gemüse von Beschäftigten gesundheitsförderlich beeinflusst. Die Wissenskompetenz für Auswahl, Verarbeitung, Lagerung (und den Prozess der Nachreifung) wird gestärkt. Das Format von fünf aneinander gereihten Postkarten wurde ausgewählt, um einen möglichst praktischen Einsatz des Kalenders in der Obst- und Gemüseabteilung zu ermöglichen.

Ziele und Inhalte des Mediums:

- macht Importware kenntlich,
- unterscheidet zwischen Freilandanbau, Gewächshaus und Lagerware,
- beschreibt den Prozess der Reifung (welche Sorten reifen nach, welche nicht),
- stellt den Zeitraum (Saison) der Reife bzw. Ernte dar,
- zeigt die Besonderheiten jeder dargestellten Obst- und Gemüsesorte auf,
- stellt eine praktische Einkaufshilfe dar,
- liefert Tipps zur Auswahl und Verarbeitung von Obst und Gemüse und
- sensibilisiert für einen ganzjährigen nachhaltigen Verzehr von Obst und Gemüse.



(siehe Anlage CD, Medium 08)

Broschüre für Sporteinsteiger „Mein fittes Leben“

Beschreibung

Die 16-seitige Broschüre im Postkartenformat unterstützt Beschäftigte, die das Ziel haben wieder regelmäßig und gesundheitsorientiert Sport zu treiben. Mit Ratschlägen zu unterschiedlichen Sportarten wie Dauer und Häufigkeit von Trainingseinheiten und den positiven Effekten für die Gesundheit wird ein Bogen zur bewussten Ernährung und den anderen Medien des Quartals gespannt. Bewegung als positiver Gesundheitseffekt wird in der Broschüre vor dem Hintergrund von regelmäßigem Gesundheitssport thematisiert.

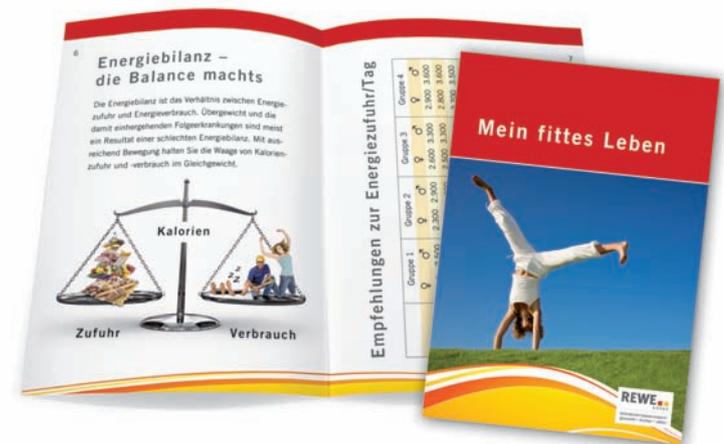
Die konkreten Handlungsempfehlungen sind so formuliert, dass eine klare Unterscheidung von Gesundheitssport und leistungsorientiertem Sport erkennbar ist. Bei thematisch angrenzenden Lern- und Handlungsfeldern in anderen Medien wird auf den Inhalt dieser Broschüre verwiesen. In Verbindung mit der unternehmensspezifischen Schrittzähleraktion wird beispielsweise durch die Messung im Rahmen der Aktion und durch den Vergleich mit den in der Broschüre dargestellten Empfehlungen

die Möglichkeit der persönlichen Einschätzung des eigenen Bewegungsverhaltens geschaffen.

- stellt den Schutz vor Übergewicht durch ausreichende Bewegung heraus.

Ziele und Inhalte des Mediums:

- zeigt Effekte von leichtem Gesundheitssport auf,
- stellt die Energiebilanz vor,
- gibt Empfehlungen zur Energiezufuhr pro Tag,
- stellt dar, wie viel und welche Art von Bewegung nötig ist, um sich gesund zu halten,
- weist auf unterschiedliche Fußfehlstellungen beim Gehen hin,
- gibt Tipps für Einsteiger und Wiedereinsteiger,
- stellt Sportarten im Vergleich vor,
- erklärt die Fettverbrennung,
- gibt Trainingstipps,
- sensibilisiert für die Bedeutung von Bewegung für ein gesundes Leben und



(siehe Anlage CD, Medium 09)

Flyer „Jeder Überfall ist einer zu viel“

Beschreibung

Das Medium klärt Führungskräfte und Beschäftigte über präventive Maßnahmen gegen Raubüberfälle auf. Zudem wird mit dem Medium der erarbeitete unternehmensinterne Ablaufplan nach einem Überfall kommuniziert. Der Flyer schult Beschäftigte und Führungskräfte für das Verhalten während und nach einer Überfallsituation. Dabei gilt als oberste Prämisse, die menschliche Unversehrtheit zu sichern.

Für eine zeitnahe Umsetzung im Quartalszeitraum wird eine Checkliste abgebildet, die von allen Organisationseinheiten zur Identifikation von Schwachstellen im Markt genutzt werden kann. Zudem werden Informationen zur Meldekette nach dem Raubüberfall dargestellt (Stichwort: „Akutintervention bei traumatischen Erlebnissen“). Beworben wird die zeitgleich erschienene 30-minütige unternehmensspezifische Schulungs-DVD zum Thema, die außerhalb des Projektes durch eine Arbeitsgruppe produziert wurde.

Ziele und Inhalte des Mediums:

- stellt die Informationskette nach einem Überfall visuell dar,
- verdeutlicht, wie MarktmitarbeiterInnen präventiv gegenüber potenziellen Tätern handeln können,
- liefert praktische Hilfestellung für das richtige

Reagieren während eines Überfalls,

- zeigt mit Hilfe einer Checkliste den sicheren Arbeitsablauf mit Geld im Markt auf und
- gibt Hinweise auf richtige Verhaltensweisen bei Überfällen und die Anwendung von präventiven Maßnahmen.



(siehe Anlage CD, Medium 10)

Broschüre „Stress - ich? NEIN - Danke!“

Beschreibung

Die 32-seitige Broschüre im DIN A5 Format beleuchtet das Thema psychische Belastungen im Kontext des Arbeitsalltages und des Privatlebens von REWE Beschäftigten.

Das Gesundheitsmanagement der REWE Group erzeugt mit der Thematisierung des Kompetenzbausteins ‚psychische Belastungen am Arbeitsplatz‘, Aufmerksamkeit für ein Thema, für das sich immer mehr Beschäftigte aufgrund eigener Betroffenheit oder der von Bekannten, Verwandten oder Freunden interessieren. Die Broschüre informiert, regt an und gibt Hilfestellung für eine bessere Stressbewältigung im Berufs- und Privatleben.

Anders als bei den anderen Medien machen der Umfang und die inhaltliche Konzeption es wünschenswert, dass die MitarbeiterInnen die Broschüre mit nach Hause nehmen, um sich dort in Ruhe mit der Thematik auseinanderzusetzen.

Es werden inhaltlich sinnvolle Hinweise auf schon erschienene Medien gegeben, die zusätzliche passende Wissens- und Handlungsbausteine enthalten (z. B. Broschüre zur Bewegung und Anti-Stress

Würfel). Nach der strukturierten Darlegung von Grundlagenwissen zum Thema im ersten Teil der Broschüre, wird der Beschäftigte im zweiten Teil dazu eingeladen, den eigenen Umgang mit psychischen Belastungen zu reflektieren und schriftlich festzuhalten, um im Anschluss ggf. individuelle Lösungsmöglichkeiten aus der vorgeschlagenen Vielzahl an arbeitsplatzbezogenen Lösungsansätzen zu formulieren und umzusetzen. Abschließend findet der Leser in der Broschüre Hinweise für professionelle Hilfe bei drohender Überforderung.

Ziele und Inhalte des Mediums:

- stellt begriffliche Unterscheidung von Stress, Belastung, Beanspruchung vor,
- verdeutlicht physische Stresssymptome,
- weist auf die Funktionen von Belastung hin,
- benennt arbeitsplatzspezifische Stressoren,
- zeigt hilfreiche Bewältigungsmöglichkeiten auf,
- skizziert praktische Hilfestellungen für die Folgen von Dauerstress,
- weist auf Hilfsangebote hin,
- stärkt die Eigenverantwortung von Beschäftigten,

- ermöglicht das Erkennen von persönlichen Stressmustern,
- fördert die Anwendung von angemessenen Bewältigungsstrategien,
- leitet zu Entspannungstechniken an,
- sensibilisiert für Empathie gegenüber MitarbeiterInnen und
- zeigt wie Stress bei KollegInnen erkannt werden kann und ein gesundheitsgerechterer Umgang im Markt möglich ist.



(siehe Anlage CD, Medium 11)

Informationsbroschüre „Stress im Berufsalltag“

Beschreibung

Vor dem Hintergrund der Verantwortung gegenüber den MitarbeiterInnen und den steigenden Arbeitsbelastungen im Markt, vermittelt die Broschüre den Führungskräften theoretische Grundlagen zum Thema „Stress im Berufsalltag“ sowie Möglichkeiten zum Transfer in die unternehmensspezifische betriebliche Praxis. Das Vorwort beschreibt zur Aktivierung der Führungskräfte authentisch und branchenspezifisch heutige psychische Belastungen im Arbeitsalltag einer Führungskraft in der REWE Group. Mit der Erklärung von fachlichen Begrifflichkeiten und den modellhaft dargestellten Grundlagen zum Thema wird im ersten Teil der Broschüre eine Wissensbasis gelegt. Im zweiten Teil der Broschüre werden darauf aufbauend arbeitsplatzbezogene Inhalte zum Ausbau der eigenen Handlungskompetenz im Umgang mit psychischen Belastungen erläutert. Mit Blick auf die Beschäftigten wird dargestellt, wie Stressoren für MitarbeiterInnen identifiziert und minimiert werden können. Für die Reflektion des eigenen Führungsverhaltens wird der Führungskraft eine Checkliste zur Überprüfung angeboten.

Ziele und Inhalte des Mediums:

- beschreibt unternehmensspezifisch Belastung und Beanspruchung im heutigen Arbeitsalltag,
- schafft Klarheit über wichtige Begrifflichkeiten,
- zeigt Strategien und Instrumente auf, mit denen arbeitsbedingte Stressursachen (Stressoren) zu identifizieren sind,
- leistet instrumentelle Hilfestellung zur Bewertung und Bewältigung von psychischen Belastungen,
- vermittelt betriebliche Gestaltungs- und Lösungsansätze für psychische Belastungen,
- zeigt individuelle Bewältigungsstrategien auf,
- leistet Hilfestellung bei der Gestaltung von gesundheitsorientierten Arbeitsbedingungen,
- macht auf die Notwendigkeit aufmerksam, die Eigenverantwortung nicht nur zu erkennen, sondern auch umzusetzen,
- gibt Hinweise für das Erkennen von Stressoren,
- zeigt Lösungsstrategien auf, um Stressoren minimieren zu können,
- stellt Literatur mit weiterführenden Informationen zum Thema dar und
- beschreibt arbeitsbedingte, psychische Belastungen von Beschäftigten und die Möglichkeit der Führungskraft, auf diese Belastungen positiv einzuwirken.



(siehe Anlage CD, Medium 12)

4.3 Medien zur Aktivierung

Die „Medien zur Aktivierung“ umfassen Medien, die Beschäftigte zum Handeln aktivieren und Führungskräfte dazu anregen sollen, die Handlungskompetenz der Beschäftigten zu fördern.

	Medien zum Prozess Zielgruppe: Führungskräfte Umfasst Medien für Führungskräfte, die den Rahmen zum Projekt/Prozess schaffen.	Medien zur Information Zielgruppe: Führungskräfte und Beschäftigte Umfasst Medien, die umfangreiche Informationen zu den Themenbereichen für Führungskräfte und Beschäftigte bereitstellen.	Medien zur Aktivierung Zielgruppe: Beschäftigte und Führungskräfte Umfasst Medien, die Beschäftigte aktivieren und Führungskräfte anregen, Beschäftigte zu unterstützen.
1.Quartal Fit.Netz	-	-	• Quartalsposter „Fit.Netz“ (13)
2. Quartal Muskel-Skelett-Erkrankungen	• Informationsbrief „Muskel-Skelett-Erkrankungen“ (01)	• Gesundheitskarten „Gesund bewegen am Arbeitsplatz“ (04) • Flyer „Starke Füße – da steh ich drauf“ (05) • DVD „Mit körperlichen Belastungen am Arbeitsplatz richtig umgehen“ (06) ²	• Gewinnspiel (14) • Quartalsposter „Gesund bewegen am Arbeitsplatz“ (15)
3.Quartal Ernährung und Bewegung	• Informationsbrief „Ernährung und Bewegung“ (02)	• Tischset zur gesunden Ernährung „Einfach mehr Wissen“ (07) • „Saisonkalender Obst und Gemüse“ (08) • Broschüre für Sporteinsteiger „Mein fittes Leben“ (09)	• Aktionsangebot „Schrittzähleraktion“ (16) • Aktionsflyer „Machen Sie mit – Gesunde Pause im Markt“ (17) • Quartalsposter „Gesunde Ernährung und Bewegung am Arbeitsplatz“ (18)
4.Quartal Psychische Belastungen am Arbeitsplatz	• Informationsbrief „Psychische Belastungen“ (03)	• Flyer „Jeder Überfall ist einer zu viel“ (10) • Broschüre für Beschäftigte „Stress - Ich? NEIN - Danke!“ (11) • Informationsbroschüre für Führungskräfte „Stress im Berufsalltag“ (12)	• Quartalsposter „Stress - ich? NEIN - Danke! (19) • Anti-Stress-Würfel (20) • „Postkarte mit Einladung zur gemeinsamen Pause“ (21)
Weitere, projektbegleitende Medien	• Projektflyer (22) • Onlinetraining „Gesundes Führen“ ³		

Quartalsposter

Beschreibung

Die Quartalsposter sind ein adäquates Mittel, Beschäftigten die einzelnen Medien zu den unterschiedlichen Gesundheitsthemen und Aktionen zusammengefasst vorzustellen. Neben der Sensibilisierung und Aktivierung bieten Poster ausreichend Platz zusätzliche nützliche Wissens- und Handlungsbausteine, die insbesondere den Zusammenhang der einzelnen Medien und Themen verdeutlichen können, darzustellen.

Poster wirken besonders gut, wenn sie beim Aufhängen dort platziert werden, wo Beschäftigte diese auch gern lesen. Ein gutes Beispiel dafür ist beispielsweise ein fester Platz im Pausenraum.

Ziele und Inhalte des Mediums:

- macht das Quartalsthema im Unternehmen bekannt,
- weckt die Neugier auf unterschiedliche Gesundheitsthemen bei Beschäftigten, stellt den gesundheitlichen Nutzen der Medien heraus und weist zudem auf Handlungskompetenz bezogene Aktionen hin,

- ist, aufgrund wechselnder Personalsituationen (z. B. infolge von Urlaub), als dauerhafter Hinweis auf die Medien während des jeweiligen Quartals sinnvoll
- unterstützt Verantwortliche für Betriebliche Gesundheitsförderung in ihrer Funktion als Kommunikations-schnittstelle gegenüber MitarbeiterInnen und
- hat einen Zusatznutzen in Form eines Kalendariums, der die Zielgruppe dazu einlädt, das Poster auch aktiv in den betrieblichen Alltag einzubinden.

Im Projekt wurden insgesamt vier Quartalsposter erstellt, die nachfolgend vorgestellt werden.



(1) Poster „Fit.Netz“

Beschreibung

Mit dem Poster wird auf ausgewählte bestehende Gesundheitsförderungsangebote des Unternehmens REWE Group hingewiesen. Diese sollen beworben und deren Nutzen für Beschäftigte hervorgehoben werden. Mit Hilfe der Visualisierung von Jahreszeiten im Hintergrund des abgebildeten Kalendariums wird für die unterschiedlichen Quartalszeiträume Neugier auf einen Quartalswechsel geweckt.

Ziele und Inhalte des Mediums:

- stellt den bisherigen Inhalt und den Zweck der Intranet-Gesundheitsplattform Fit.Netz⁴ dar,
- soll zu Hilfe und Anregungen von Beschäftigten auffordern, um die Gesundheitsplattform weiter beschäftigtenah ausbauen zu können,
- stellt Angebote von REWE Fit.Netz Gesundheitsreisen und deren unterschiedliche Präventionsangebote vor und weist zusätzlich auf den besonderen Unternehmenszuschuss hin und
- zeigt das Rahmenangebot des Unternehmens zur Bewegungsförderung in Verbindung mit dem Köln Marathon auf.



(siehe Anlage CD, Medium 13)

⁴Fit.Netz ist das Bewegungs-, Entspannungs- und Ernährungsangebot der REWE Group

(2) Poster „Gesund bewegen am Arbeitsplatz“

Beschreibung

Basisaussage des Überblickposters ist „Muskel-Skelett-Erkrankungen bilden seit vielen Jahren eine der größten Volkskrankheiten“. Mit der Leitfrage „Kennen Sie das auch?“ wird in dieses beständig aktuelle Thema der Betrieblichen Gesundheitsförderung eingestiegen. Darüber hinaus wird inhaltlich auf die Ziele der unterschiedlichen Medien zum Thema Muskel-Skelett-Erkrankungen mit dem Leitgedanken „vorbeugen und verhindern“ eingegangen.

Ziele und Inhalte des Mediums:

- sensibilisiert für das Thema Muskel-Skelett-Erkrankungen,
- skizziert den Inhalt der Gesundheitskarten und stellt den Vorteil des Formats heraus,
- bewirbt den Flyer zum Thema Fußgesundheit mit der Darstellung des Coverbildes,
- stellt den Nutzen für die Belegschaft und die wesentlichen Inhalte des Schulungsfilmes kurz dar,
- kennzeichnet wie MarktmanagerInnen die DVD

bei ihrem zentralen Gesundheitsmanagement bestellen können und

- erklärt und bewirbt das Gewinnspiel.



(siehe Anlage CD, Medium 15)

(3) Poster „Gesunde Ernährung und Bewegung“

Beschreibung

Der Text auf dem Poster trifft einleitend die Aussage, dass das Themenfeld aus den Medien sehr wohl bekannt ist, allerdings Vieles davon immer wieder in Vergessenheit gerät. Aus diesem Grund werden alltagsnah die wesentlichen Fakten zu einer abwechslungsreichen, gesunden Ernährung und Tipps für ein gesundheitsförderliches Bewegungsverhalten zusammengestellt.

Ziele und Inhalte des Mediums:

- wirbt für ein gesundes Maß an Bewegung durch regelmäßig ausreichendes Gehen und für die Schrittzähleraktion,
- fördert, durch den Hinweis auf die Gewinnaktion eines Gesundheitstages im Markt, die Motivation bei den MarktmitarbeiterInnen zur Nutzung des Mediums,
- stellt das Tischset vor und bewirbt es,
- sensibilisiert für das Thema Bewegung und
- stellt in diesem Rahmen die Inhalte der Bewegungsbroschüre vor.



(siehe Anlage CD, Medium 18)

(4) Poster „Stress - ich? NEIN - Danke?“

Beschreibung

Das Poster leitet in das Thema psychische Belastungen mit einer authentischen Schilderung von Alltagsereignissen ein, die bei vielen Beschäftigten im Einzelhandel zu psychischen Beanspruchungen führen. Weiterhin wird darauf eingegangen, dass in den Medien zum Quartal Hintergrundinformationen und individuelle Lösungsansätze zu finden sind, die u. a. Anleitungen beinhalten, gesundheitskompetent mit psychischen Beanspruchungen umzugehen.

Ziele und Inhalte des Mediums:

- sensibilisiert Beschäftigte für das Thema psychische Belastungen am Arbeitsplatz,
- stellt die unterschiedlichen Medien des Quartals visuell dar, um Aufmerksamkeit zu erzeugen,
- stellt heraus, dass die Broschüre individuelle Lösungsansätze zum Umgang mit Stress aufzeigt und
- macht auf Pausen als wichtigen Erholungsfaktor und Ressource zur Stressbewältigung aufmerksam.



(siehe Anlage CD, Medium 19)

Gewinnspiel

Beschreibung

Das Gewinnspiel dient zur Motivationssteigerung und zur ausführlichen Auseinandersetzung mit den Medien zur Prävention von Muskel-Skelett-Erkrankungen. Um die Fragen sicher beantworten zu können, mussten mindestens drei Medien (Gesundheitskarten, Film, Flyer Gesunde Füße) des Quartals genutzt werden. Die Fragen zu Bandscheiben, dem Arbeitsmittel Kniematte und der Funktion von Arbeitsschuhen lassen sich mit Hilfe der Medien leicht beantworten und sollten keine zu hohe Hemmschwelle darstellen am Gewinnspiel teilzunehmen. Das Postkartenformat bietet die Möglichkeit zur preiswerten und unkomplizierten Rücksendung der Antwortkarten. Das kleine Format ist dabei ausreichend, um kurzweilig den Zweck der Selbstkontrolle umzusetzen.

Motiviert wurden die TeilnehmerInnen durch den Hauptgewinn einer Wochenendgesundheitsreise sowie zwei Paar hochwertiger Arbeitsschuhe und zwei Paar Nordic Walking Stöcke als weitere Preise.

Ziele und Inhalte des Mediums:

- sensibilisiert für die Medien des Quartals Muskel-Skelett-Erkrankungen,
- fördert durch das Hervorheben der Preise eine intensivere Auseinandersetzung mit dem Thema Muskel-Skelett-Erkrankungen und

- kommuniziert weitere Präventionsangebote der Toolbox durch die Preise und steigert zusätzlich die Motivation zur Auseinandersetzung mit dem Thema.



(siehe Anlage CD, Medium 14)

Aktionsangebot „Schrittzähleraktion“

Beschreibung

Der Konzeption der unternehmensspezifischen Aktion lag das Ziel der Förderung des Betriebsklimas und die Möglichkeit der Einschätzung des persönlichen Bewegungsverhaltens zugrunde.

„Wenn Du mitmachst, mach ich auch mit“. Mit diesem Leitgedanken wurden Beschäftigte eingeladen an der im REWE Markt stattfindenden Bewegungsaktion teilzunehmen.

Zur Motivationssteigerung wurde ein Gewinnspiel für einen Gesundheitstag im Markt in das Angebot integriert. In dem Medium finden teilnehmende MitarbeiterInnen alle Informationen wie sie ihr persönliches Bewegungsverhalten einfach messen und mit den dargestellten offiziellen Empfehlungen vergleichen können. Arbeitsplatz- und alltagsnah werden abschließend Tipps für mehr Bewegung aufgezeigt.

Ziele und Inhalte des Mediums:

- gibt Tipps für mehr Bewegung im Alltag,
- zeigt, wie viel Bewegung für ein gesundheitsge-

rechtes Handeln notwendig ist,

- stellt die Differenz zwischen tatsächlich zurückgelegten Schritten und Anforderungen aus der Gesundheitswissenschaft dar,
- regt dazu an, sich mehr und häufiger zu bewegen und
- macht deutlich, dass Bewegung in der Gruppe Spaß macht.



(siehe Anlage CD, Medium 16)

Aktionsflyer „Machen Sie mit – Gesunde Pause im Markt“

Beschreibung

Die drei Aktionsvorschläge zur Gesundheitsförderung im Markt sind als „Kick off“ für engagierte MarktmanagerInnen gedacht, die das Thema nachhaltig im Markt implementieren wollen.

Neben den Hinweisen auf ausreichendes Trinken sowie auf den ausreichenden Verzehr von Obst und Gemüse wird herausgestellt, dass ein einladender Pausenraum die Grundlage für eine erholungswirksame Pause ist.

Der Text beschreibt, wie ohne hohen Einsatz von Zeit und Kosten, Aktionen durchgeführt werden können. Führungskräfte-spezifisch wird das Thema Zeitknappheit und das Delegieren von Verantwortlichkeiten mit Blick auf die Umsetzbarkeit von kleinen Gesundheitsaktionen im Markt beschrieben.

Als wichtiges lern-didaktisches Ziel wird gezeigt, wie wichtig die Führungskräfte für die Umsetzung des Themas „Gesundheit“ im Markt sind und wie Aktionen schon mit kleinem Budget durchgeführt werden können.

Ziele und Inhalte des Mediums:

- zeigt, dass Gesundheitsförderung positive Effekte für das gesamte Unternehmen hat,
- beschreibt, wie kleine Aktionen mit großer Wirkung für die Beschäftigten durchgeführt werden können (Trinken, Obst und Gemüse, Sauberkeit im Pausenraum),
- stärkt die Handlungskompetenz durch Beispiele

für mögliche Aktionen und deren Durchführung und

- sensibilisiert und wirbt für gemeinsame Gesundheitsförderung der MarktmanagerInnen und Beschäftigten am Arbeitsplatz.



(siehe Anlage CD, Medium 17)

Anti-Stress-Würfel

Beschreibung

Der Faltwürfel zeigt sechs unterschiedliche Strategien als Unterstützung bei der kurzfristigen Bewältigung von Stresssituationen.

Das Thema „psychische Belastungen“ ist nach wie vor an vielen Stellen tabuisiert und verbunden mit einer eher ablehnenden Haltung bei Beschäftigten und Führungskräften. Der Idee einen faltbaren „Anti-Stress-Würfel“ zu konzipieren, lag der Gedanke zugrunde, dass dieser auf spielerischem Weg Interesse für das Thema schafft. Der Würfel fungiert, verteilt an bewusst ausgewählten Stellen im Markt, als „optischer Anker“ zur Erinnerung an die Inhalte der Stressbroschüre „Stress - ich? NEIN - Danke!“.

Ziele und Inhalte des Mediums:

- regt zur spielerischen Beschäftigung mit dem Thema „Stress“ an,
- lässt Beschäftigte spielerisch Bewältigungsmöglichkeiten kennenlernen,
- zeigt auf, dass auf mehreren Wegen psychische Belastungen gesenkt werden können,

- fördert den Austausch und die Kommunikation über das Thema zwischen den KollegInnen und
- hält die Aufmerksamkeit für das Thema im Quartal aufrecht.



(siehe Anlage CD, Medium 20)

Postkarte mit Einladung zur gemeinsamen Pause

Beschreibung

Die Postkarte kann zur Verbesserung des Betriebsklimas beitragen. Die Postkarte zum Austausch unter KollegInnen und Freunden bietet interessante Alternativen für eine gemeinsame Pause bzw. Freizeitgestaltung an.

Die REWE Group ist genossenschaftlich organisiert und zeichnet sich durch ein besonderes Zusammengehörigkeitsgefühl aus. Besonders in den Märkten ist oftmals ein großer Teamzusammenhalt gegeben. Die Postkarte soll MitarbeiterInnen anregen, sich Zeit für den Austausch mit KollegInnen zu nehmen, um so auch weiterhin zu einem guten Betriebsklima beizutragen, was wiederum die soziale Unterstützung im Team stärkt.

Ziele des Mediums:

- gemeinsame Pausen schaffen,
- sensibilisieren für Ressourcen mit denen sich belastende Situationen meistern lassen,
- bewusst Ausgleichsaktivitäten planen,
- Betriebsklima stärken und
- soziale Unterstützung sichern und ausbauen.



(siehe Anlage CD, Medium 21)

4.4 Mit weiteren Themen und Umsetzungsanregungen „am Ball bleiben“

Die hier dargestellten Themen und Medien sind unternehmensspezifisch für die REWE Group im Projekt GesiMa entwickelt und verbreitet worden. In anderen Unternehmen kann das aber ganz anders aussehen. Denn Themen können je nach Branche und Tätigkeiten variieren.

Sind Beschäftigte besonderen Belastungen ausgesetzt, wie z. B. in der chemischen Industrie, in einem Stahlwerk, im Bergbau oder auch in der Landwirtschaft, können die Themen, die für die Beschäftigten von Bedeutung sind, andere sein als die in diesem Handlungsleitfaden dargestellten, die speziell auf die Interessen der Beschäftigten des Lebensmittelhandels am Beispiel der REWE Group ausgerichtet waren.

In Unternehmen mit dezentraler Struktur und geringer EDV-Anbindung stellen die in diesem Leitfaden dargestellten Printmedien die geeignete Vermittlungsform dar. In Unternehmen mit anderen Rahmenbedingungen, z. B. Internet oder Intranet mit hohem Verbreitungsgrad bei den Beschäftigten,

können digitale Informationsmedien (z. B. Video, Audio, Online-Trainings, News) eine sinnvollere und effizientere Alternative sein.

Entscheidend für die Akzeptanz der Medien bei den Beschäftigten ist neben der individuellen Relevanz und der angemessenen Aufbereitung und Passung der darin enthaltenen Informationen, dass das Thema Gesundheit als wichtiges Thema in der Unternehmenskultur seinen festen Platz findet. Eine glaubhafte Integration bedarf der nachhaltigen Unterstützung durch Führungskräfte. Daher gilt es, die Führungskräfte für die Unterstützung des Prozesses „Stärkung der Gesundheitskompetenz“ weiter zu motivieren und zu qualifizieren. Sie können die Themen und die passende mediale Form bei Beschäftigten nachfragen und zu einer praxisnahen Aufbereitung beitragen sowie auch aus ihrer Erfahrung heraus beraten.

Für die REWE Group gilt es, am Ball zu bleiben und zukünftig neue und aktuelle Themen zu finden und entsprechend medial aufzubereiten, aber sich auch „alten“ Themen wiederholt zu widmen, um den Prozess des Kompetenzerhalts und der Kom-

petenzförderung durch Lernschleifen nachhaltig sicherzustellen.

5 Transferempfehlungen

Was lässt sich aus dem Projekt GesiMa in der REWE Group lernen und was kann anderen Unternehmen empfohlen werden?

1. Beschäftigte und Führungskräfte sollten frühzeitig bei der Themenfindung, Zielsetzung und Medienauswahl eingebunden werden (**Partizipation**).
2. Gesundheit und Gesundheitskompetenz werden nicht einmalig erworben und sind dann vorhanden, sondern müssen als **Lern- und Entwicklungsprozess** kontinuierlich verfolgt werden (**Kontinuität**) und ggf. immer wieder **aktualisiert** werden.
3. Neue, aktuelle Themen sollten genutzt werden, um Beschäftigte zu erreichen und ihr Gesundheitsbewusstsein zu schärfen (EHEC, Schweinegrippe, Fukushima, etc.) (**Aktualität**).
4. Entwicklungen in der Gesellschaft, der Arbeitswelt und im Unternehmen als Thema sollten frühzeitig aufgegriffen werden, um möglichen negativen Auswirkungen auf Gesundheit und Leistungsfähigkeit durch erhöhte Gesundheitskompetenz präventiv begegnen zu können (z. B. demografischer Wandel, Pflegesituation, Work-Life-Balance, Veränderungsprozesse) (**Perspektive**).
5. Die Themen sollten mit der Arbeits- und Lebenswelt der Beschäftigten verknüpft werden, um den Praxistransfer sicherzustellen und Betroffenheit zu erzeugen (**Sensibilisierung für und Anwendung** von Wissen ermöglichen).
6. Der Stellenwert des Themas muss im Unternehmen **glaubwürdig** hoch gehalten werden (**Kultur und Nachvollziehbarkeit**).
7. Die Passung, Eignung und Verteilung der Medien an Führungskräfte und Beschäftigte muss im Vorfeld geklärt werden (**rechtzeitig geeignete Zugangswege auswählen**).
8. Nutzung und Akzeptanz der Medien sollten wiederholt bei den Beschäftigten und den Führungskräften nachgefragt und überprüft werden (**Feedback und Reflektion**).
9. In KMU können auch **allgemein verfügbare Medien genutzt** (z. B. INQA, BAuA) und mit eigenen, passenden Aktivitäten verbunden werden – das Rad muss nicht neu erfunden werden, aber Aktivitäten müssen zum Unternehmen mit seiner spezifischen Kultur und seinen Beschäftigten passen (**Synergieeffekte und Spezifität**).
10. Führungskräfte müssen auf den Einsatz der Medien vorbereitet und im Prozess begleitet und unterstützt werden (**Führungskräftequalifizierung**).
11. Das Thema „**Führung und Gesundheit**“ muss auch an die Personalentwicklung von Führungskräften angebunden werden, zum einen um die Akzeptanz des Themas zu erhöhen (**Integration**), zum anderen um eine **nachhaltige** breite Verankerung des Themas im Unternehmen sicherzustellen.
12. Gesundheit muss als strategisches Thema und als Aufgabe von Führung klar kommuniziert, begleitet und belohnt werden (**Strategie**).
13. **Der Austausch** unter den Beschäftigten zu den Themen muss ermöglicht werden und der aktive Einsatz für und die Auseinandersetzung mit dem Thema Gesundheit sollte belohnt werden (**Transfer**).

6 Zusammenfassung und Ausblick

Das Projekt hat gezeigt, dass Gesundheitskompetenz nicht mit einer „einmaligen Aktion“ herzustellen und zu implementieren ist. Gesundheitskompetenz muss entwickelt werden. Das bedeutet, vielfältige Themen aufzugreifen und den Beschäftigten den Zugang zu entsprechenden Informationen ermöglichen. Mit jedem Wissensbaustein und mit jeder dazu passenden Aktivität wird zur Gesundheitskompetenz und somit zum Erhalt und zur Förderung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit beigetragen. Dabei haben die Führungskräfte eine nicht zu ersetzende MultiplikatorInnen- und Gestaltungsfunktion. Nur ihr Bemühen, Informationen und Aktivitäten für Beschäftigte zugänglich zu machen, kann positive Effekte ermöglichen.

Dem Handlungsleitfaden liegt eine CD bei, die die dargestellten Medien noch einmal digital vorstellt.

Die REWE Group wird das Thema auch nach Projektende weiterverfolgen, neue Themen aufbauen und auch weiterhin die Kompetenz von Führungskräften und Beschäftigten fördern. Gesundheitskompetenz bildet für die REWE Group einen wichtigen Baustein im Rahmen der Nachhaltigkeit und Personalstrategie. So ist geplant zukünftig auch Themen aus dem sozialen Bereich über den heute erprobten Weg den Beschäftigten zur Verfügung zu stellen. Themen können aus dem Bereich „Familie und Beruf“ kommen oder über den Umgang mit kritischen Lebensereignissen informieren. Hierzu ist die REWE Group an einem Projekt des Instituts für gesundheitliche Prävention (IFGP) beteiligt, das sich unter dem Titel „Lebensphasen orientierte Selbsthilfekompetenz“ mit der Entwicklung von Unterstützungsmedien zu kritischen Lebensereignissen auseinandersetzt.

7 Literatur

Verwendete Literatur:

American Medical Association: Hidden problem named as national health priority. Presseausendung 9. Januar 2003, PR Newswire. [Onlinedokument]. Zugriffsdatum 10.06.2011. Verfügbar unter: <http://www.ama-assn.org/>

Barmer GEK: Gesundheitsreport 2010. Teil 2. Ergebnisse der Internetstudie zur Gesundheitskompetenz. Berlin 2010. [Onlinedokument]. Zugriffsdatum 10.06.2011. Verfügbar unter: <http://www.barmer-gek.de/barmer/web/Portale/Presseportal/Subportal/Presseinformationen/Archiv/2010/101202-Internetstudie-Gesundheitskompetenz/PDF-Internetstudie-Gesundheitskompetenz,property=Data.pdf>

Gesundheitsförderung Schweiz, Bern, Merck Sharp & Dohme-Chibret AG: Die Volkswirtschaftliche Bedeutung von Gesundheitskompetenz. Eine Studie, ein Gespräch am runden Tisch und drei Interviews. Zürich und Bern, (2008). [Onlinedokument]. Zugriffsdatum 10.06.2011. Verfügbar unter: http://www.gesundheitsfoerderung.ch/pdf_doc_xls/d/gesundheitsfoerderung_und_praevention/grundlagen_wissen/GFS-MSD_Die-volkswirtschaftliche-Bedeutung-HL_2008_lowres.pdf

Ilmarinen, J., Tempel, J.: Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Hamburg: VSA Verlag 2002

Initiative Neue Qualität der Arbeit: Was ist gute Arbeit? Das erwarten Erwerbstätige von ihrem Arbeitsplatz (2008). [Onlinedokument]. Zugriffsdatum 10.06.2011. Verfügbar unter: <http://www.inqa.de/Inqa/Redaktion/Zentralredaktion/PDF/Publicationen/was-ist-gute-arbeit-k>

urzfassung,property=pdf,bereich=inqa,sprache=de,rwb=true.pdf

Kickbusch, I.: Enabling healthy choices in modern health societies. European Health Forum, Bad Gasteig (2005). [Onlinedokument]. Zugriffsdatum 10.06.2011. Verfügbar unter: http://www.ilonakickbusch.com/health-literacy/Gastein_2005.pdf

Nutbeam, D.: Health promotion glossary. Health Promotion International, 13 (1998), (4), 349–364.

Pfaff, H.: Persönliche Gesundheitskompetenz – wie sind Veränderungen erreichbar? Vortrag auf der Tagung „Wenn die Psyche streikt. Ursachen und Präventionsmöglichkeiten“ (2007). [Onlinedokument]. Zugriffsdatum 10.06.2011. Verfügbar unter: http://www.bgetem.de/bilder/pdf/vortrag_prof_pfaff.pdf

Zimber, A.: BGW-Projekt „Führung und Gesundheit“, Wie Führungskräfte zur Mitarbeitergesundheit beitragen können: Eine Pilotstudie in ausgewählten BGW-Mitgliedsbetrieben (2004). [Onlinedokument]. Zugriffsdatum 10.06.2011. Deutsche Gesellschaft für Ernährung Verfügbar unter: http://www.bgw-online.de/internet/generator/Inhalt/OnlineInhalt/Medientypen/Fachartikel/BGW-Projekt_20F_C3_BChrung_20und_20Gesundheit,property=pdfDownload.pdf

Weiterführende Literatur:

AOK – Bundesverband: AOK Service, Gesunde Unternehmen. [Onlinedokument]. Zugriffsdatum 10.06.2011. Verfügbar unter: <http://www.aok-bv.de/gesundheitsvorsorge/betriebe/>

Badura, Prof. Dr. B.; Schröder, H.; Vetter, C.: Fehlzeiten-Report 2008. Betriebliches Gesundheitsmanagement: Kosten und Nutzen. Zahlen, Daten, Analysen aus allen

Branchen der Wirtschaft. Heidelberg: Springer Medizin Verlag 2009

Bundesamt für Gesundheit: Arbeitsbericht Workshop, Gesundheitskompetenz. (November 2005). [Onlinedokument]. Zugriffsdatum 10.06.2011. Verfügbar unter: <http://www.bag.admin.ch/themen/gesundheitspolitik/00388/02873/index.html?lang=de>

Bundesamt für Gesundheit: Gesundheitskompetenz – Kurzfassung. (April 2006). [Onlinedokument]. Zugriffsdatum 10.06.2011. Verfügbar unter: <http://www.bag.admin.ch/themen/gesundheitspolitik/00388/02873/index.html?lang=de>

Bundesamt für Gesundheit: Publikation „Gesundheitspolitiken in der Schweiz – Potenzial für eine nationale Gesundheitspolitik“. [Onlinedokument]. Zugriffsdatum 10.06.2011. Verfügbar unter: <http://www.bag.admin.ch/themen/gesundheitspolitik/>

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit: Informationsdienst; Betrieblicher Gesundheitsdienst (2001). [Onlinedokument]. Zugriffsdatum 10.06.2011. Verfügbar unter http://www.baua.de/nn_5846/sid_A60D6FC78E20EB5EACC3FD0D39F47018/de/Bibliothek/Informationsdienste/Betrieblicher-Gesundheitsschutz.pdf

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit: „Posterpreis 2007“ für BAuA-Projekt, Pressemitteilung (2007). [Onlinedokument]. Zugriffsdatum 10.06.2011. Verfügbar unter: http://www.baua.de/nn_5846/sid_A60D6FC78E20EB5EACC3FD0D39F47018/de/Presse/Pressemitteilungen/2007/03/pm015-07.html?__nnn=true

Department of Health: Health literacy; The National Ar-

chives. [Onlinedokument]. Zugriffsdatum 10.06.2011. Verfügbar unter: <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+www.dh.gov.uk/en/PublicHealth/Healthimprovement/Healthliteracy/index.htm>

Directorate – General for Education and Culture; Directorate – General for Employment and Social Affairs; European Commission: Communication from the Commission, Making a European Area of lifelong learning a reality (November 2001). [Onlinedokument]. Zugriffsdatum 10.06.2011. Verfügbar unter: <http://www.bologna-berlin2003.de/pdf/MitteilungEng.pdf>

Duetz, M.; Abel, T.: Health Literacy: Förderung und Nutzung von Gesundheitskompetenzen in der Praxis. *Managed Care* 5, 33-36 (2004). [Onlinedokument]. Zugriffsdatum 10.06.2011. Verfügbar unter: http://www.fmc.ch/uploads/tx_userzsarchiv/17-health_literacy-mit_INS.pdf

Gonzales, R.; Glik, D.; Davoudi, M; Ang, A.: Media Literacy and Public Health; Integrating Theory, Research, and Practice for Tobacco Control. [Onlinedokument]. Zugriffsdatum 10.06.2011. Verfügbar unter: <http://abs.sagepub.com/cgi/content/abstract/48/2/189>

Deutsches Ärzteblatt: Gesundheitskompetenz nicht immer von Bildung abhängig. (Dezember 2010). [Onlinedokument]. Zugriffsdatum 10.06.2011. Verfügbar unter: <http://www.aerzteblatt.de/studieren/news/news.asp?id=43772&src=suche&p=Gesundheitskompetenz>

Hurrelmann, K.: Gesundheitssoziologie. Einführung in sozialwissenschaftliche Theorien von Krankheitsprävention und Gesundheitsförderung; Grundlagentexte Soziologie. Weinheim: Juventa Verlag 2000

Ishikawa H.; Nomura K.; Sato, M.; Yano, E.: Developing

a measure of communicative and critical health literacy: a pilot study of Japanese office workers. *Health Promotion International*, (2008). [Onlinedokument]. Zugriffsdatum 10.06.2011. Verfügbar unter: http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/18515303?ordinalpos=1&itool=EntrezSystem2.PEntrez.Pubmed.Pubmed_ResultsPanel.Pubmed_DefaultReportPanel.Pubmed_RVDocSum

Jana-Tröller, M.: Arbeitsübergreifende Kompetenz älterer Arbeitnehmer. Eine qualitative Studie in einem Telekommunikationsunternehmen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften 2009

Janzen, W.; Kowalski, H.: Betriebliche Gesundheitsförderung und Arbeitsschutz, Nachhaltigkeit – ein Begriff macht Karriere; Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Lausitzer Druck- und Verlagshaus GmbH, Bautzen, (2008). [Onlinedokument]. Zugriffsdatum 10.06.2011. Verfügbar unter: http://www.baua.de/de/Publikationen/BAuA-AKTUELL/2008-3/pdf/ba3-08.pdf?__blob=publicationFile&v=2

Kondilis, B. K.; Ismene, J.: Mapping Health Literacy Research in the European Union: A Bibliometric Analysis. *Public Library of Science*. [Onlinedokument]. Zugriffsdatum 10.06.2011. Verfügbar unter: <http://www.plosone.org/article/info%3Adoi%2F10.1371%2Fjournal.pone.0002519>

Kowalski, H.: Stärkung der persönlichen Gesundheitskompetenz im Betrieb – Bis 67 fit im Job. CW Haarfeld: Essen 2008

Krauss-Hoffmann, P.; Manz, R.; Overhage, R.: Konzepte, Strukturen und Perspektiven als Beitrag für ein Leitbild moderner Arbeit. Initiative Neue Qualität der Arbeit. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW- Verlag für neue Wissenschaft GmbH 2006. [Onlinedokument]. Zugriffs-

datum 10.06.2011. Verfügbar unter: <http://www.inqa.de/Inqa/Redaktion/Zentralredaktion/PDF/Publikationen/inqa-17-lebenslanges-lernen,property=pdf,bereich=inqa,sprache=de,rwb=true.pdf>

Loebe, H.; Severing, E.: Wege zum gesunden Unternehmen: Gesundheitskompetenz entwickeln. Leitfaden für die Bildungspraxis. Bielefeld: Bertelsmann 2010

Meifert, M.T.; Kesting, M.: Gesundheitsmanagement im Unternehmen. Konzepte, Praxis, Perspektiven. Berlin: Springer Verlag, 2004

Moser, Prof. Dr. K.: Wirtschaftspsychologie. Heidelberg: Springer Medizin Verlag 2007

Neck-Häberli, R.; Bucher, S.: GFS Zürich Markt und Sozialforschung, UNIVOX I C Gesundheit 2006/2007, Vertiefungsbericht, Hauptergebnisse. [Onlinedokument]. Zugriffsdatum 10.06.2011. Verfügbar unter: <http://www.gfs-zh.ch/>

Nutbeam, D.: Health literacy as a public health goal: a challenge for contemporary health education and communication strategies into 21st century; Department of Public Health and Community Medicine; University of Sydney, Australien. (2006). [Onlinedokument]. Zugriffsdatum 10.06.2011. Verfügbar unter: <http://heapro.oxfordjournals.org/content/15/3/259.short>

Prävention Arbeitswelt: Betriebliche Gesundheitsförderung für Berliner Einzelhandel. [Onlinedokument]. Zugriffsdatum 10.06.2011. Verfügbar unter: http://www.praevention-arbeitswelt.de/d/pages/projekt/spezi/012_bge.html

Reindl, J.: Kompetenzentwicklung 2003. Technik, Gesundheit, Ökonomie. Münster: Waxmann 2003

Schwarzer, R.: Psychologie des Gesundheitsverhaltens: Einführung in die Gesundheitspsychologie. Hogrefe 2004

Soellner, R; Huber, S.; Lenartz, N.; Rudiger, G. (ang.): Gesundheitskompetenz – ein vielschichtiger Begriff. Zeitschrift für Gesundheitspsychologie 17(2009), 3, 105–113

Sommerfelder, K.; Abel, T.: Gesundheitskompetenz: Eine konzeptuelle Einordnung. Universität Bern, Institut für Sozial- und Präventivmedizin, Bundesamt für Gesundheit. (Februar 2007). [Onlinedokument]. Zugriffsdatum 10.06.2011. Verfügbar unter: <http://www.bag.admin.ch/themen/gesundheitspolitik/00388/02873/index.html?lang=de>

Spycher, Dr. S.; Stutz Steiger, Dr.med. T.: Monatsthema Gesundheitskompetenz – Grundlage für einen neuen Blick auf die Gesundheit. Die Volkswirtschaft – das Magazin für Wirtschaftspolitik, Bundesamt für Gesundheit. (12-2006). [Onlinedokument]. Zugriffsdatum 10.06.2011. Verfügbar unter: <http://www.bag.admin.ch/themen/gesundheitspolitik/00388/02873/index.html?lang=de>

Uhle, T.; Treier, M.: Betriebliches Gesundheitsmanagement. Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt – Mitarbeiter einbinden, Prozesse gestalten, Erfolge messen. Berlin: Springer Verlag 2011

Zarcadoolas, Ch.; Pleasant, A.; Greer, D.S.: Understanding health literacy: an expanded model. Health Promotion International; Oxford Journal. [Onlinedokument]. Zugriffsdatum 10.06.2011. Verfügbar unter: <http://heapro.oxfordjournals.org/content/20/2/195.full>

8 Impressum

Das Projekt GesiMa wurde im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) umgesetzt und durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördert. Die fachliche Begleitung lag bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).

Für weitere Informationen und Fragen zum Projekt steht Ihnen das Gesundheitsmanagement der REWE Group zur Verfügung.

Herausgeber

REWE Group
Gesundheitsmanagement

Domstraße 20
50668 Köln

Telefon: 0221 – 149 1922

Telefax: 0221 – 149 97 1922

E-Mail: gesundheitsmanagement_rzo@rewe-group.com

Internet: www.rewe-group.com

Umsetzungspartner

Institut für gesundheitliche Prävention, IFGP

Wolbecker Windmühle 13a

48167 Münster

Telefon: 02506 – 30028-0

Telefax: 02506 – 30028-29

E-Mail: info@ifgp.de

Internet: www.ifgp.de

GesiMa
Gesundheitskompetenz im Markt

REWE
GROUP
GESUNDHEITSMANAGEMENT
gesund • sicher • aktiv

IFGP
Institut für
Gesundheitliche
Prävention,
Münster

gefördert durch

Bundesministerium für Arbeit und Soziales



fachliche Begleitung

**Bundesanstalt für Arbeitsschutz und
Arbeitsmedizin**

baua:
Bundesanstalt für Arbeitsschutz
und Arbeitsmedizin

im Rahmen der

Initiative Neue Qualität der Arbeit

Initiative Neue Qualität der Arbeit
inqa.de

Projekträger

Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung

Gesellschaft für soziale
Unternehmensberatung mbH
gsub

9 Anlage CD

- 01 Informationsbrief „Muskel-Skelett-Erkrankungen“
 - 02 Informationsbrief „Ernährung und Bewegung“
 - 03 Informationsbrief „Psychische Belastungen“
 - 04 Gesundheitskarten „Gesund bewegen am Arbeitsplatz“
 - 05 Flyer „Starke Füße – da steh ich drauf“
 - 06 DVD Cover „Mit körperlichen Belastungen am Arbeitsplatz richtig umgehen“
 - 07 Tischset zur gesunden Ernährung „Einfach mehr Wissen“
 - 08 „Saisonkalender Obst und Gemüse“
 - 09 Broschüre für Sporteinsteiger „Mein fittes Leben“
 - 10 Flyer „Jeder Überfall ist einer zu viel“
 - 11 Broschüre für Beschäftigte „Stress - ich? NEIN - Danke!“
 - 12 Informationsbroschüre für Führungskräfte „Stress im Berufsalltag“
 - 13 Quartalsposter „Fit.Netz“
 - 14 Gewinnspiel
 - 15 Quartalsposter „Gesund bewegen am Arbeitsplatz“
 - 16 Aktionsangebot „Schrittzähleraktion“
 - 17 Aktionsflyer „Machen Sie mit – Gesunde Pause im Markt“
 - 18 Quartalsposter „Gesunde Ernährung und Bewegung am Arbeitsplatz“
 - 19 Quartalsposter „Stress - ich? NEIN - Danke!“
 - 20 Anti-Stress-Würfel
 - 21 „Postkarte mit Einladung zur gemeinsamen Pause“
 - 22 Projektflyer
-



Herausgeber



Umsetzungspartner



gefördert durch



fachliche Begleitung



im Rahmen der



Projektträger

