
IGM-Arbeitsschutzkonferenz | Reutlingen | Mittwoch, 15. Juli 2015

BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT— EINE ZUKUNFTSAUFGABE?



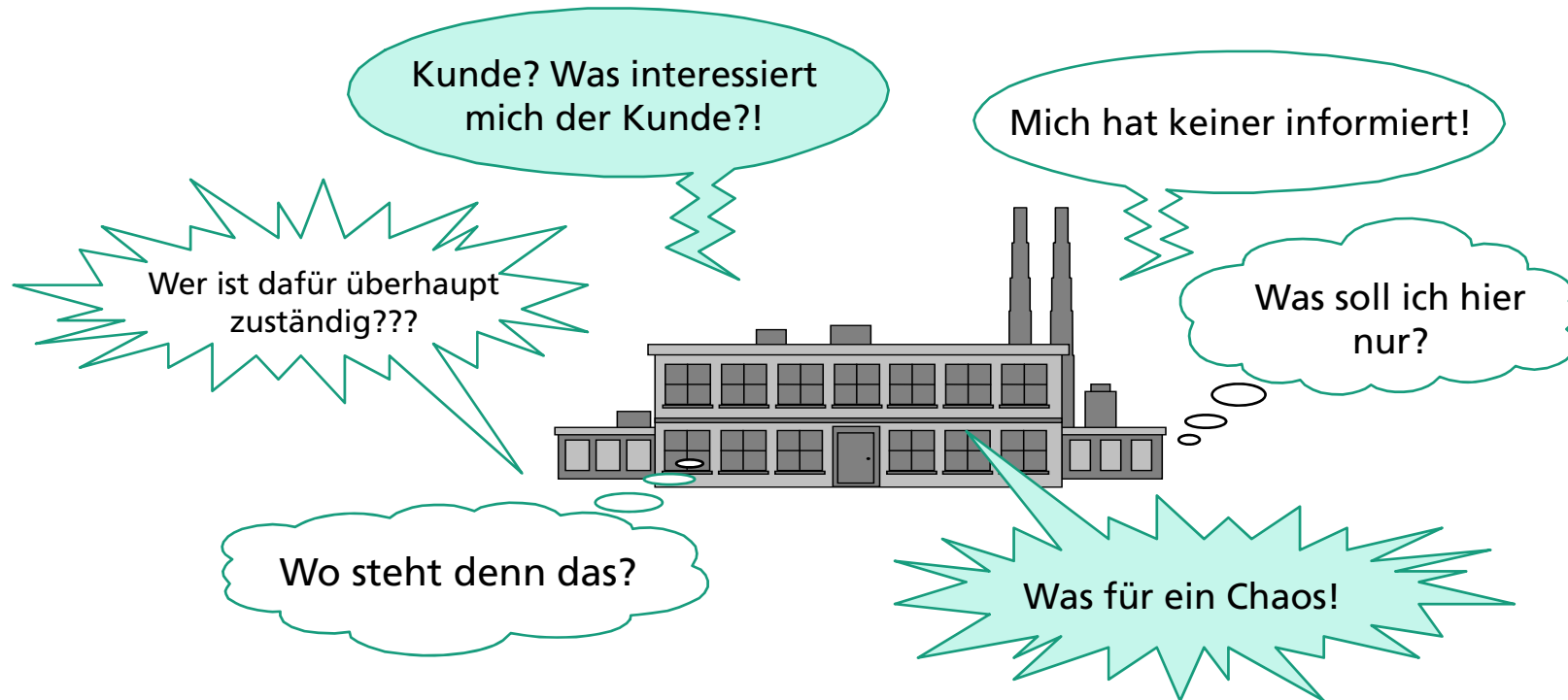
Dr. Martin Braun

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, Stuttgart

BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT– EINE ZUKUNFTSAUFGABE?

- Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) – die Grundlagen
- Was ist eigentlich »gesund«?
- Wer ist Adressat des BGM?
- Wie gestalten wir betriebliche Strukturen und Prozesse gesund?

Wozu ein Managementsystem?



Unter einem **Managementsystem** verstehen wir die Gesamtheit aller organisatorischen und führungstechnischen Prinzipien und Methoden,

- die die Prozesse einer Leistungserstellung beherrschbar machen,
- ein systematisches Organisationshandeln bewirken und
- das Erreichen festgelegter Unternehmensziele sicherstellen.

Themenfelder für Managementsysteme



**Qualitäts-
management**
ISO 9001:2008



**Umwelt-
management**
ISO 14001:2004



**Arbeitssicherheit-
management**
OHSAS 18001:2007



**Risiko-
management**
ISO 31000:2009



**Informationssicherheits-
management**
ISO/IEC 27001:2005



**Finanz-
management**



**Sicherheits-
management**



**Kommunikations-
management**



**Prozess-
management**



**Innovations-
management**



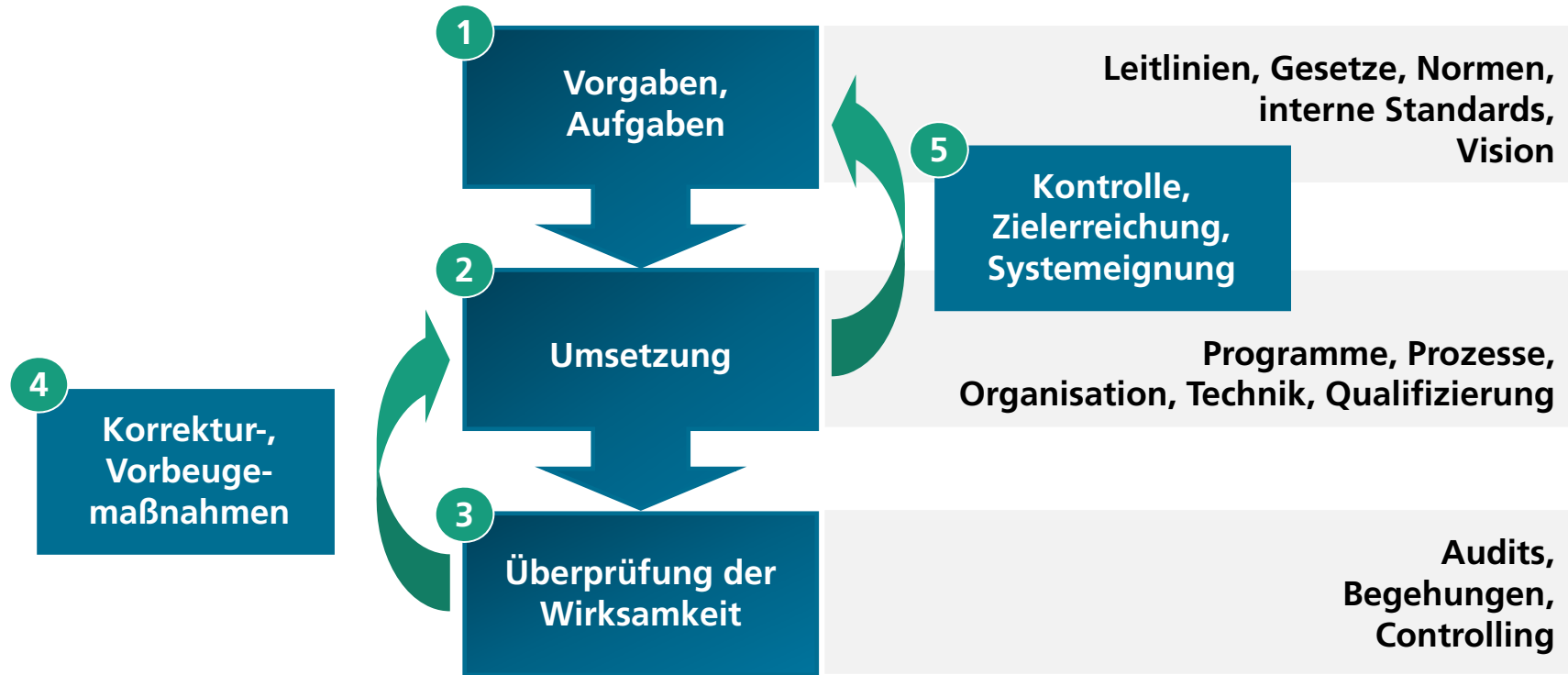
**Projekt-
management**



**Wissens-
management**

Quelle: TMS

Prinzipien eines Managementsystems

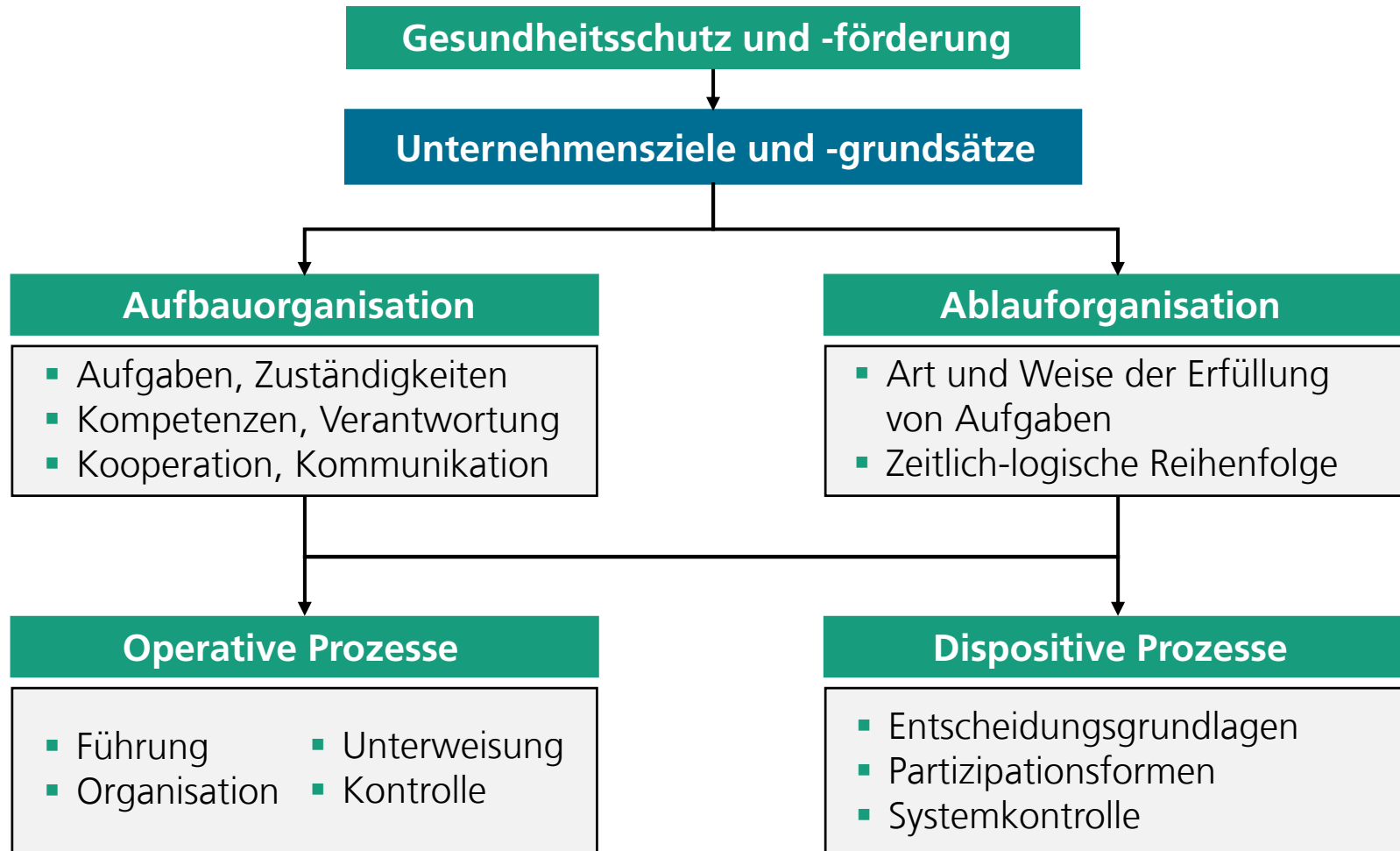


- Ziele:
- Zuverlässige Erfüllung der Anforderungen aller Beteiligten
 - Kontinuierliche Verbesserung von Effizienz- und Produktivität
 - Einhaltung von Vorschriften (Compliance)
 - Transparenz nach innen und außen (Systemkontrolle)

Anforderungen des Arbeitsschutzgesetzes (1996)

- Verbesserung von Sicherheit und Gesundheitsschutz der Beschäftigten durch Maßnahmen zur Verhütung von Unfällen und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren sowie der menschengerechten Gestaltung der Arbeit [§1]
- Eine geeignete Organisation und die erforderlichen Mittel sind bereitzustellen [§3] → **Managementsysteme**
- Durchführen einer Beurteilung der Arbeitsbedingungen (Gefährdungsanalyse) [§5]

Integration der Gesundheitsthematik in die betriebliche Aufbau- und Ablauforganisation



Historie der betrieblichen Managementsysteme

- Das **Qualitätsmanagement** (QM) wurde in den 1980er Jahren entwickelt.
- Das **Umweltschutzmanagement** (UM) existiert seit den frühen 1990er Jahren.
- Ansätze und Richtlinien für ein **Arbeitsschutzmanagement** (AMS) gibt es seit 1996 (→ Umsetzung Europäische Rahmenrichtlinie).
- Das **Betriebliche Gesundheitsmanagement** (BGM) stellt eine Weiterentwicklung des AMS dar und führt vielfältige Maßnahmen zusammen.
- Die Einführung und Zertifizierung von betrieblichen **Managementsystemen** ist weitgehend freiwillig.
- Es werden regelmäßig Forderungen laut, die Methoden des Managements besser zu **verknüpfen**, um übergeordnete Ziele zu verfolgen (→ Integrierte Managementsysteme).

Gesundheitsschutz und Gesundheitsförderung

als komplementäre Strategien des Betrieblichen Gesundheitsmanagements

»Pathogenetische Strategie«:

Begrenzung von einseitigen Belastungen und Gefahren, um menschliche Arbeitsbedingungen zu optimieren.

Gesundheitsschutz

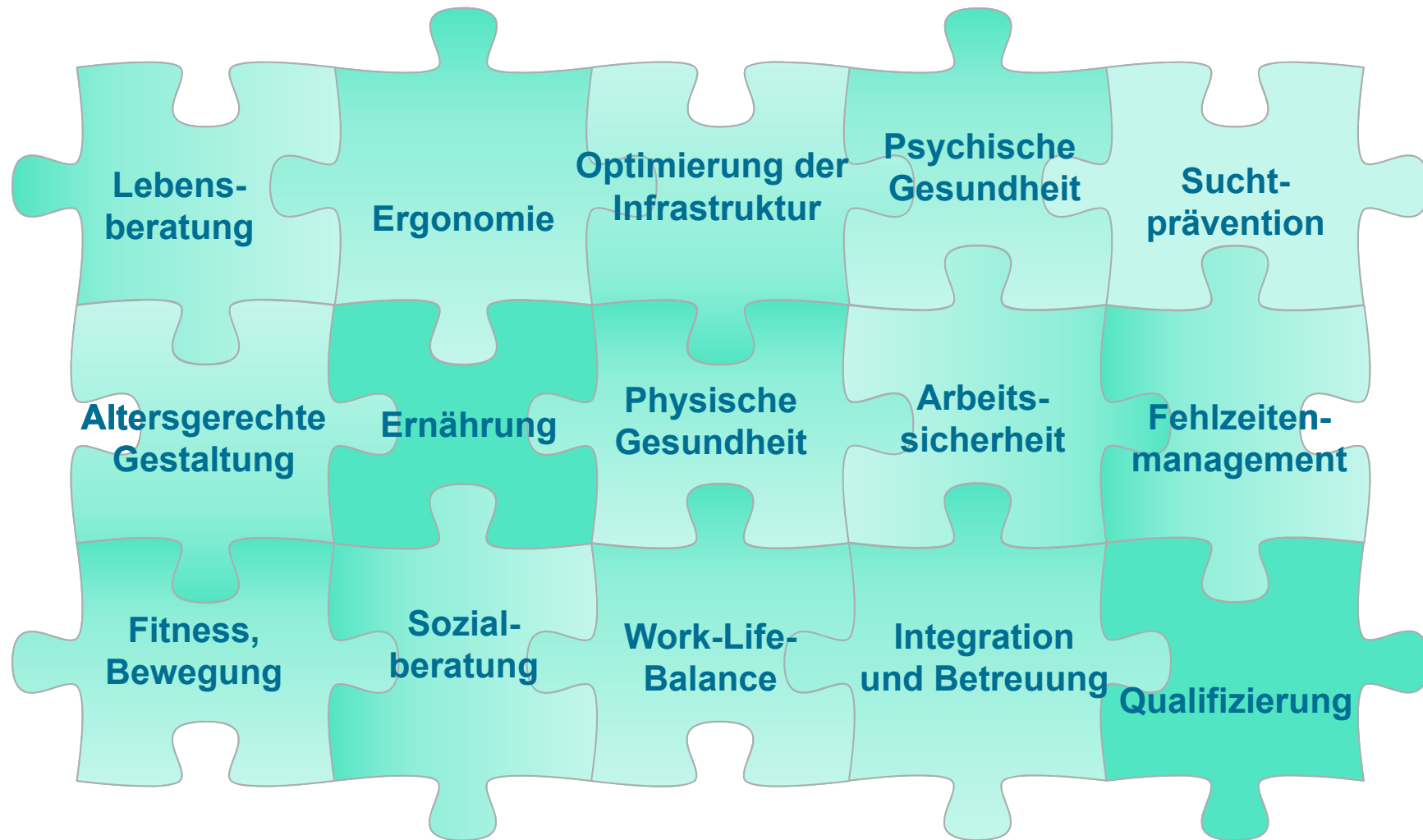
Erkrankungen ← Gesundes Befinden → Initiative, Produktivität

Gesundheitsförderung

»Salutogenetische Strategie«:

Stärkung der Ressourcen, um individuelle Leistungsvoraussetzungen zu verbessern.

Bausteine des Betrieblichen Gesundheitsmanagements



Beispiele ohne Anspruch auf Vollständigkeit

»Gesundheitsprogramme für Mitarbeiter bringen wenig« Spiegel online, 29. Mai 2013



The screenshot shows a web browser window with the URL <http://www.spiegel.de/gesundheit/ernaehrung/vorsorge-programme-1>. The page is titled "Vorsorge: Programme für ...". The main navigation bar includes "Home", "Video", "Themen", "Forum", "English", "DER SPIEGEL", "SPIEGEL TV", "Abo", and "Shop". The secondary navigation bar includes "Schlagzeilen", "Wetter", "TV-Programm", and "mehr". The main content area features the "SPIEGEL ONLINE GESUNDHEIT" logo and a search bar. Below the logo, there is a navigation menu with categories like "Politik", "Wirtschaft", "Panorama", "Sport", "Kultur", "Netzwerk", "Wissenschaft", "Gesundheit", "einestages", "Karriere", "Uni", "Schule", "Reise", and "Auto". The article title is "Analyse: Gesundheitsprogramme für Mitarbeiter bringen wenig". The sub-headline reads: "Mit Gutscheinen für Sportkurse und hauseigenem Fitnessstudio werben Firmen um Mitarbeiter. Doch eine Analyse im Auftrag des US-Parlaments ergibt jetzt: Die teuren Gesundheitsprogramme nutzen zumindest kurzfristig wenig. Eventuelle Langzeiterfolge sind schwer zu messen." Below the text is a photograph of a woman in a pink shirt performing a backbend on a blue exercise ball in an office hallway. The photo is credited to "Corbis".

Home | Video | Themen | Forum | English | DER SPIEGEL | SPIEGEL TV | Abo | Shop | Schlagzeilen | Wetter | TV-Programm | mehr

IAO Partnerbereich

SPiegel ONLINE GESUNDHEIT

Politik | Wirtschaft | Panorama | Sport | Kultur | Netzwerk | Wissenschaft | Gesundheit | einestages | Karriere | Uni | Schule | Reise | Auto

Nachrichten > Gesundheit > Ernährung & Fitness > Fitness > Vorsorge: Programme für Mitarbeiter sind nach RAND-Analyse nutzlos

Analyse: Gesundheitsprogramme für Mitarbeiter bringen wenig

Mit Gutscheinen für Sportkurse und hauseigenem Fitnessstudio werben Firmen um Mitarbeiter. Doch eine Analyse im Auftrag des US-Parlaments ergibt jetzt: Die teuren Gesundheitsprogramme nutzen zumindest kurzfristig wenig. Eventuelle Langzeiterfolge sind schwer zu messen.

Gymnastik im Büro: Mitarbeiter profitieren nur selten vom Firmenangebot

Umsetzung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements

Befragung in 273 UKNRW-Mitgliedsbetrieben.

Angaben von 169 Führungspersonen und 134 Personal-/Betriebsräten

| »Gesundheit im Betrieb« ist bei uns ein Thema ... | Anteil Nennungen (N = 285) |
|--|---------------------------------------|
| im gesamten Unternehmen und wird umfangreich, systematisch und ganzheitlich umgesetzt | 15,1% |
| im gesamten Unternehmen und wird mit einzelnen Maßnahmen umgesetzt | 41,4% |
| in Unternehmensbereichen und wird umfangreich, systematisch und ganzheitlich umgesetzt (z. B. Modellprojekt) | 2,5% |
| in Unternehmensbereichen und wird mit einzelnen Maßnahmen umgesetzt | 19,6% |
| Es gibt keine Maßnahmen zum Thema »Gesundheit im Betrieb« | 21,4% |

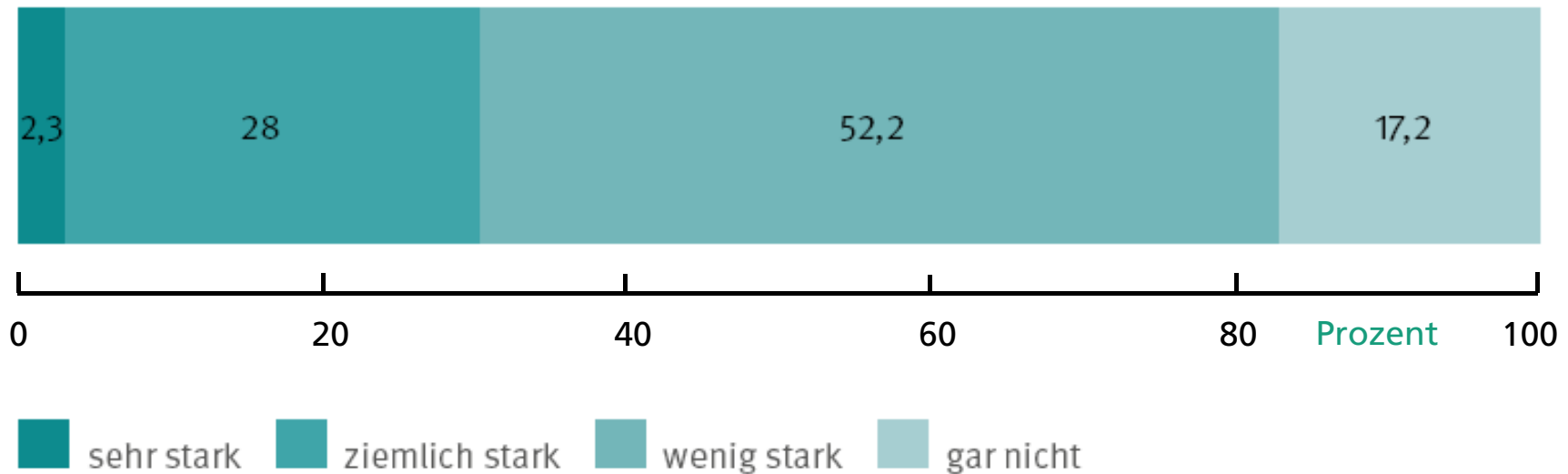
Quelle: Wundratsch, Wetzstein und Tschorz, 2012

Wirkungen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements

Befragung in 273 UKNRW-Mitgliedsbetrieben. Angaben von 169 Führungspersonen und 134 Personal-/Betriebsräten.

N = 3012 Nennungen zu **Gesamtauswirkungen**, auch Mehrfachnennungen

Angaben in Prozent



Quelle: Wundratsch, Wetzstein und Tschorz, 2012

Diskussion

Welche eigenen
Erfahrungen mit dem
Betrieblichen
Gesundheitsmanagement
haben Sie gemacht?

BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT– EINE ZUKUNFTSAUFGABE?

- Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) – die Grundlagen
- Was ist eigentlich »gesund«?
- Wer ist Adressat des BGM?
- Wie gestalten wir betriebliche Strukturen und Prozesse gesund?

Gesundheit – was verstehen wir darunter?

»Gesundheit ist das, worauf die Leute so lange trinken, bis sie tot umfallen.«

»Gesundheit ist ein ausgeglichener Zustand körperlichen, psychischen und sozialen Wohlbefindens (WHO).«

»Gesundheit steht für Handlungsfähigkeit, Problemlösungsfähigkeit und gelingende Lebensbewältigung (Badura).«

»Gesundheit ist ein Zustand der inneren Angemessenheit und der Übereinstimmung mit sich selbst, die man nicht durch eine andere Kontrolle überbieten kann (Gadamer).«

»Für welche betrieblichen Probleme soll Gesundheit eine Lösung darstellen?«



Wir reden von Gesundheit – und begrenzen uns dabei zumeist auf medizinische Symptome. Darunter leidet die Wirksamkeit einschlägiger Maßnahmen.

Worauf es in den Unternehmen zukünftig ankommt

Arbeitsteilige, volatile Märkte

Arbeitsteilige Fremdversorgung löst Selbstversorgung ab. Dies führt zu wechselseitigen Abhängigkeit von Marktteilnehmern. Verbindliche Kooperationsformen prägen die Wirksamkeit von Arbeit.



Technisierung und Digitalisierung

Arbeitsmaschinen sind Grundlage der Produktivitätssteigerung – auch angesichts der Auswirkungen des demografischen Wandels. Dies bedarf geeigneter Schnittstellen von Mensch und Technik.

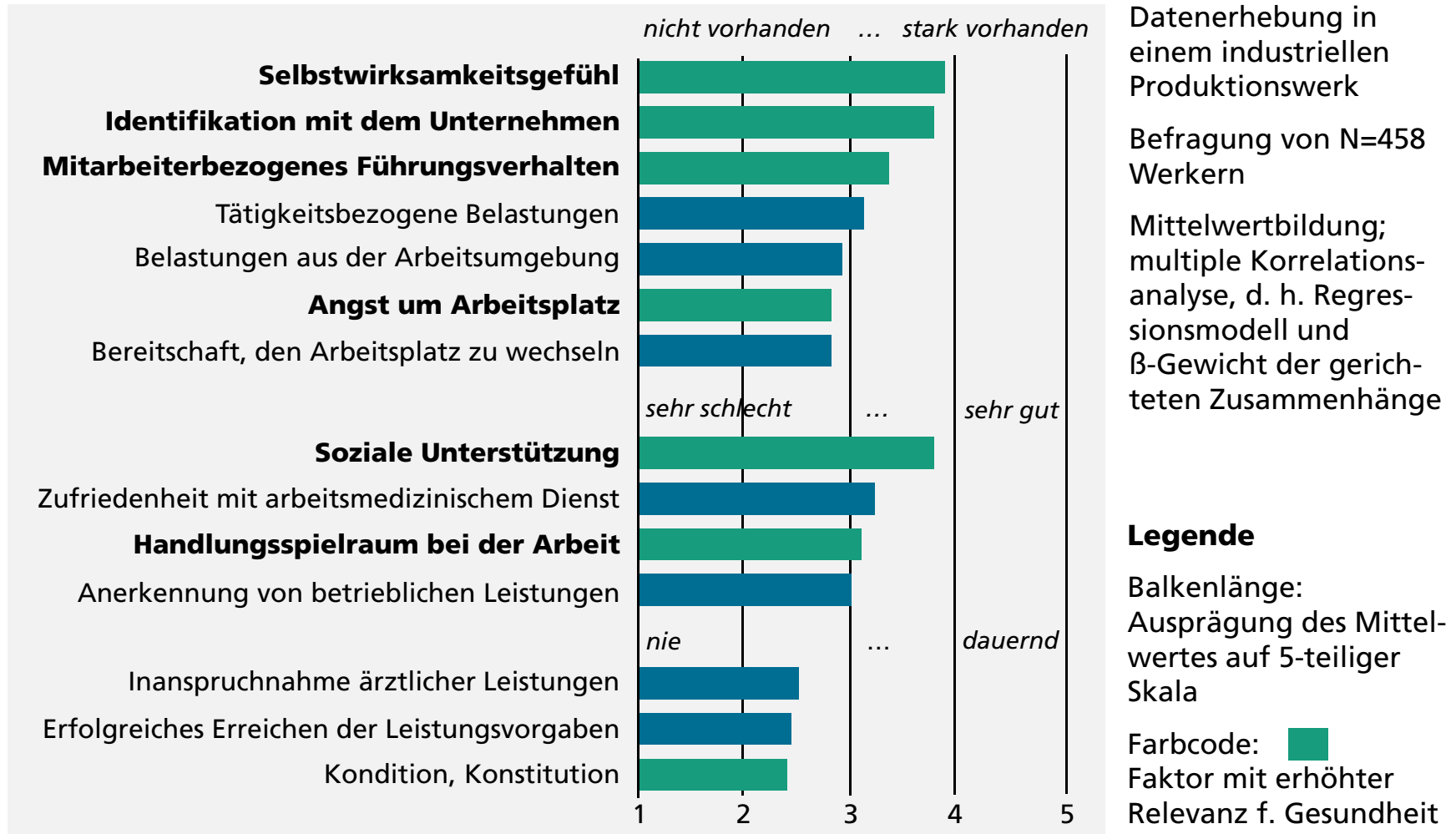


»Der fähige Mensch im Mittelpunkt«

Gute Arbeit ist auch Ausdruck individueller Fähigkeiten. Routinearbeit genügt den Anforderungen der volatilen Märkte nicht. Fähigkeiten müssen ständig weiterentwickelt und gepflegt werden.



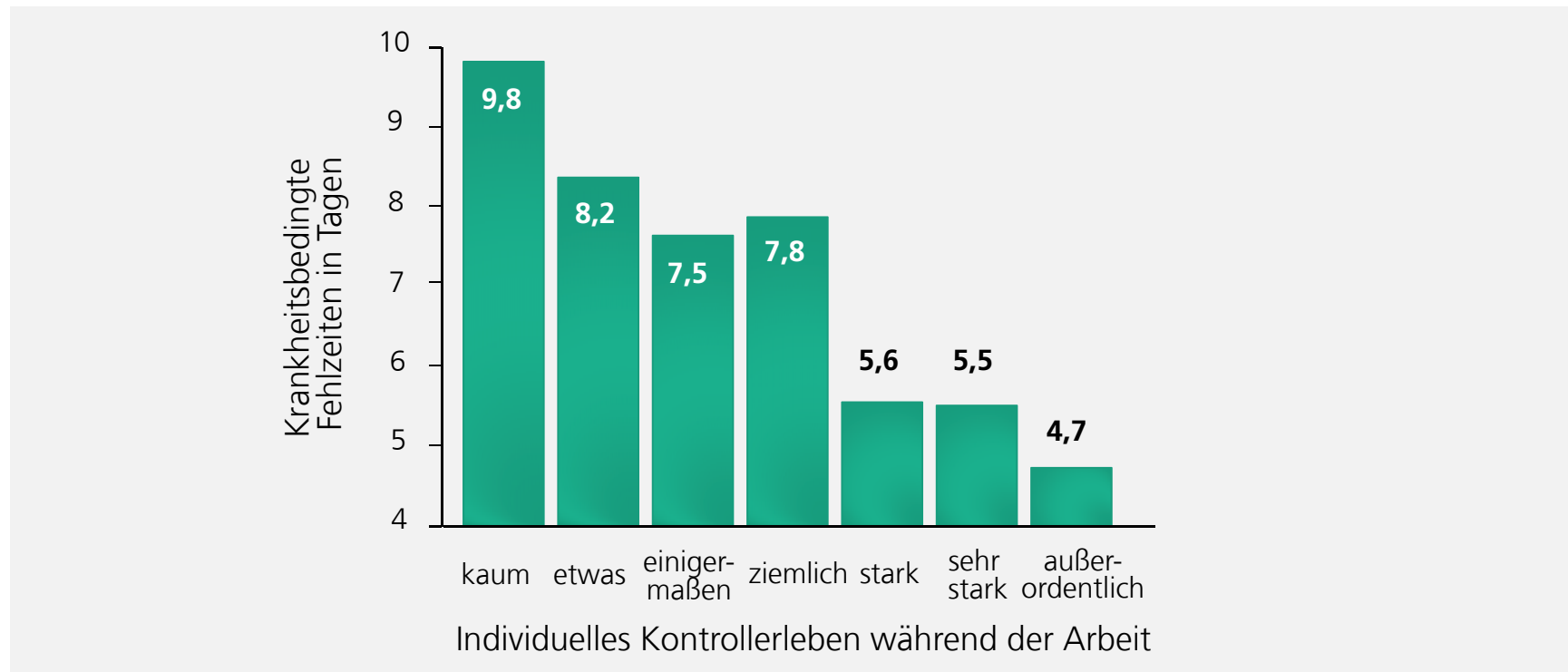
Welche Merkmale der Arbeit begünstigen Gesundheit?



Quelle: Fraunhofer IAO, BAuA-Bericht F 2126, 2008

Selbstwirksamkeit und krankheitsbedingte Fehltage

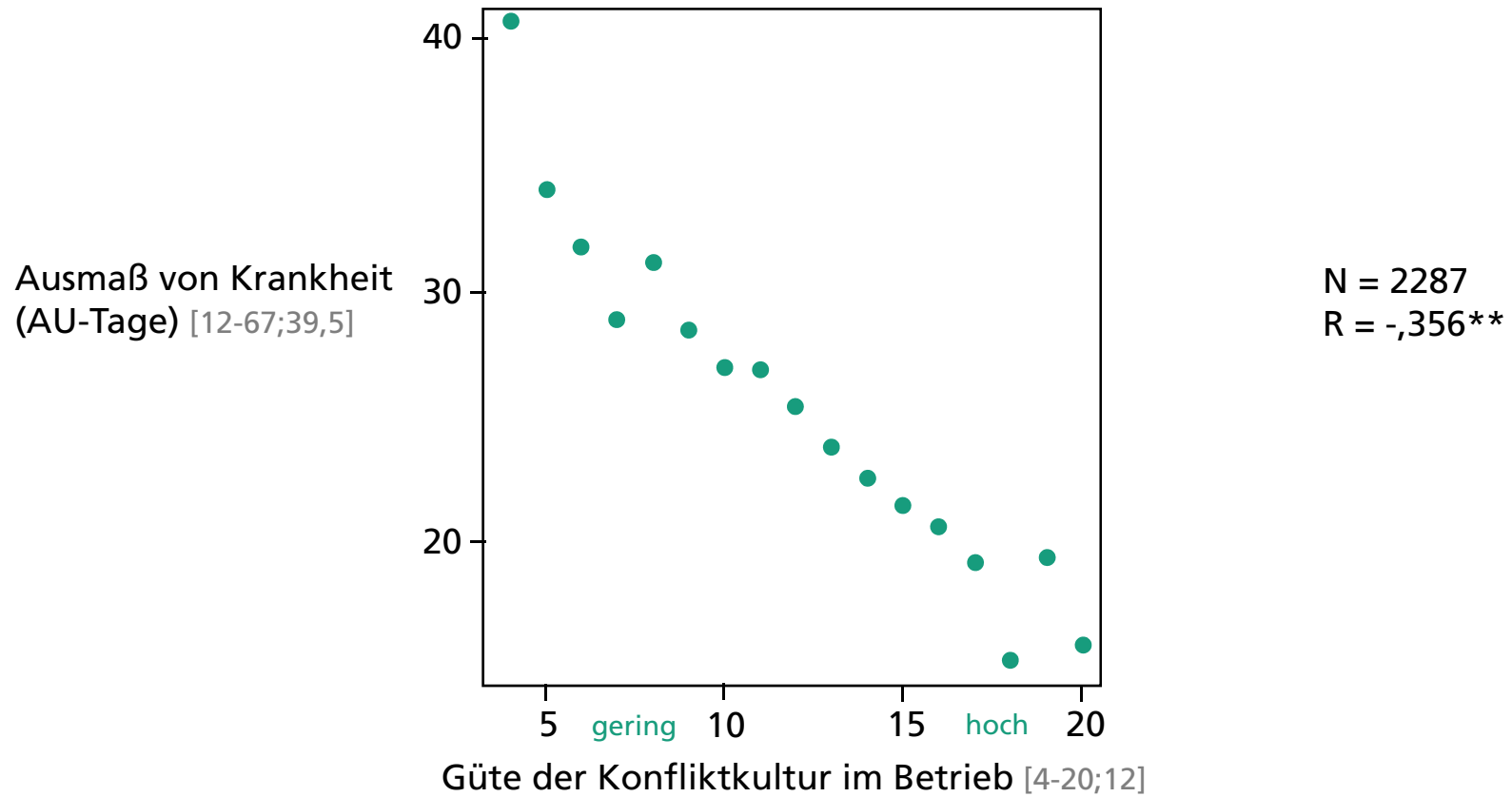
Studie mit N = 874 Teilnehmern aus Versicherungsunternehmen



Selbstwirksamkeitserwartung bezeichnet die eigene Erwartung, aufgrund eigener Kompetenzen gewünschte Handlungen erfolgreich selbst ausführen zu können. Die Person nimmt an, sie könne gezielt Einfluss auf die Dinge in ihrer Umwelt nehmen.

Quelle: Wieland 2009

Konfliktkultur und Krankheit

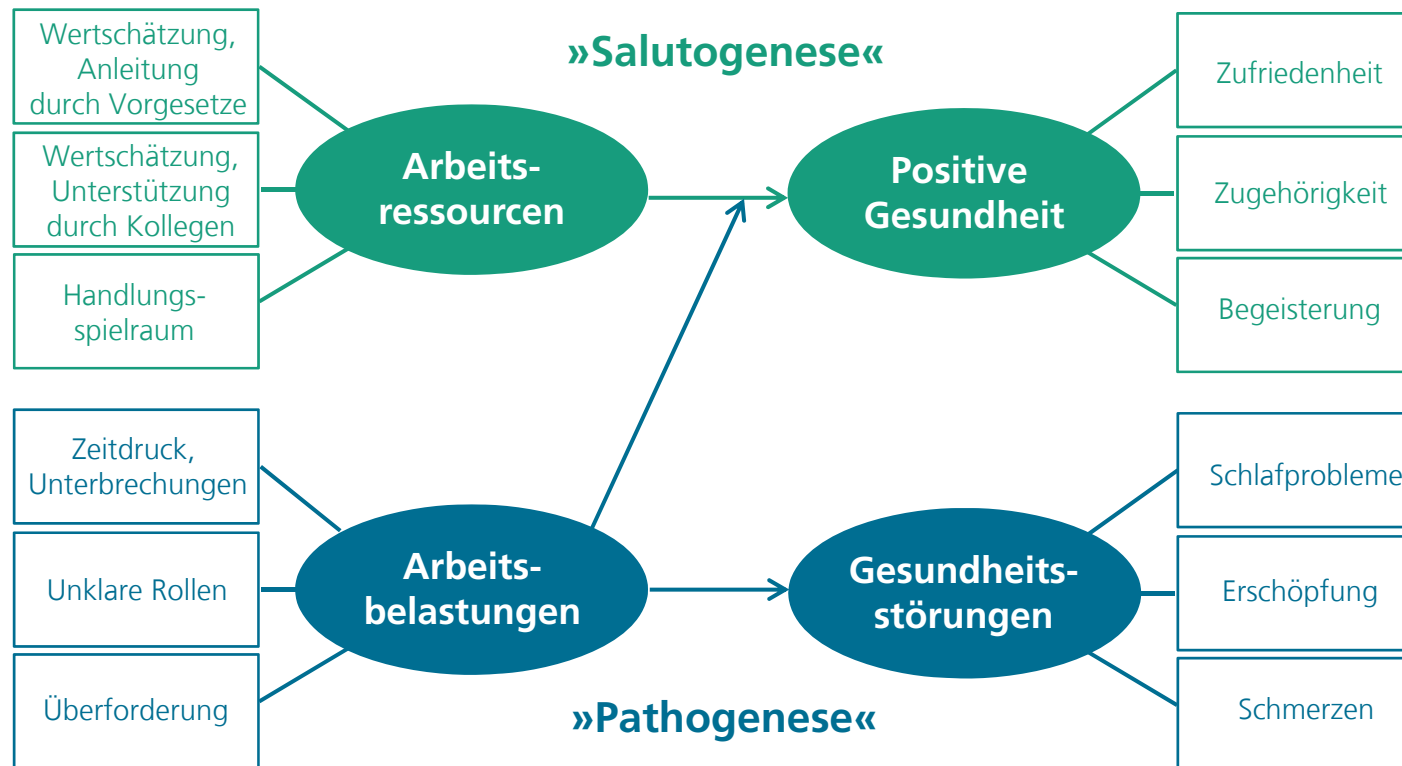


Quelle: Badura et al., Sozialkapital, Springer 2008

Wie beeinflusst Arbeit die Gesundheit?

Evaluationsprojekt mit 3500 Mitarbeitern in 8 Betrieben.

Job-Demands-Resource-Modell nach Backer, Schaufeli, Dimioutri, 2011.



Quelle: SWiNG 2011, www.gesundheitsfoerderung.ch/swing

Was verstehen wir unter Gesundheit?

»Gesundheit ist mit dem Seiltanz vergleichbar: Wer still steht oder im Vorangehen nicht das Gleichgewicht hält, kommt zu Fall.«



Systemtheoretischer Ansatz:

Gesundheit als **Heterostase**, d. h. als entwicklungsfördernder Ausgleichsprozess eines Organismus mit Potenzial zur Störungskompensation

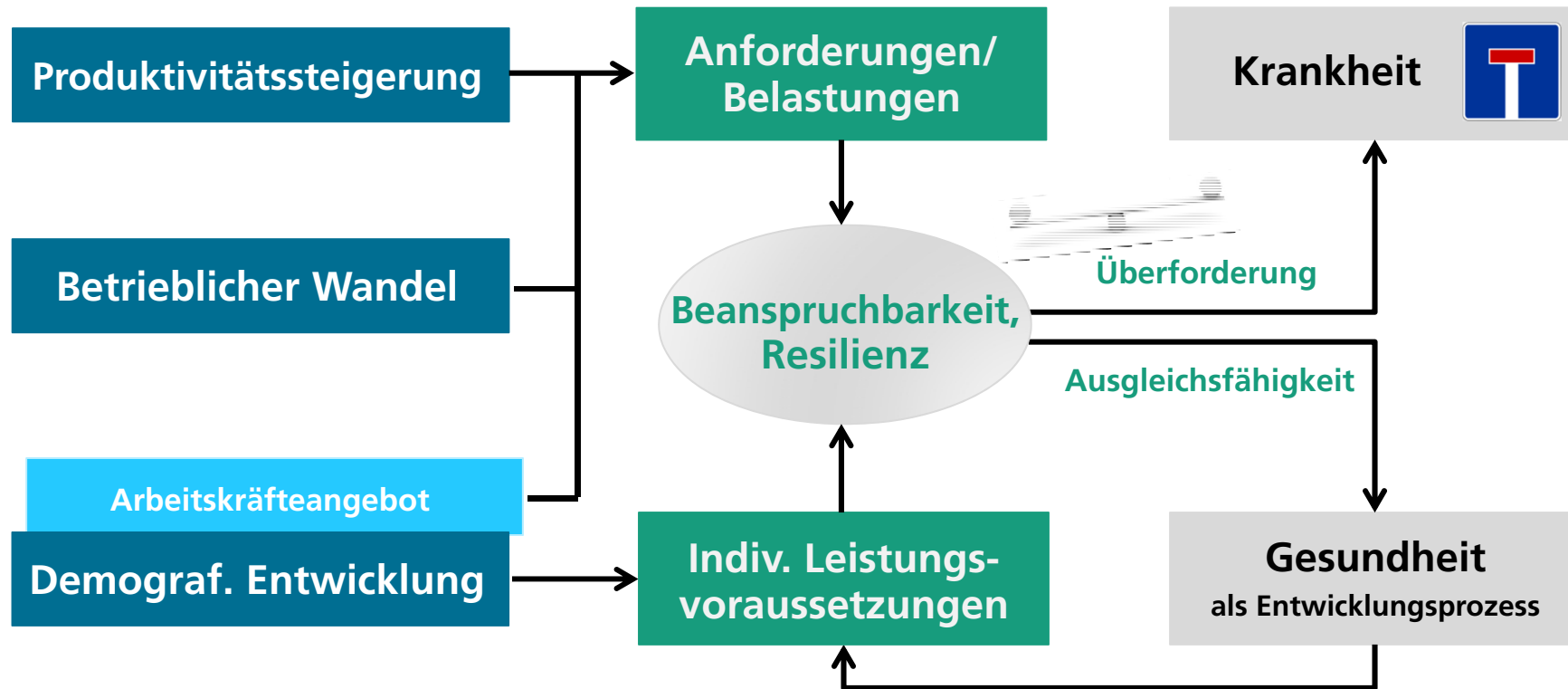
Merkmale der Heterostase:

- Ausgleich → Polarität, Rhythmus
- Selbstregulation → Rückkopplung
- Entwicklung → Herausforderung

In der industriellen Produktion bedingen sich Standardisierung und Differenzierung wechselseitig



Die industrielle Zukunft erfordert Maßnahmen, um die Ausgleichsfähigkeit zu erhalten



Der gesunde Mensch ist das ausgleichsfähigste Element im Arbeitssystem, da er zielorientiert erkennen, entscheiden, handeln und kommunizieren kann.

Pause

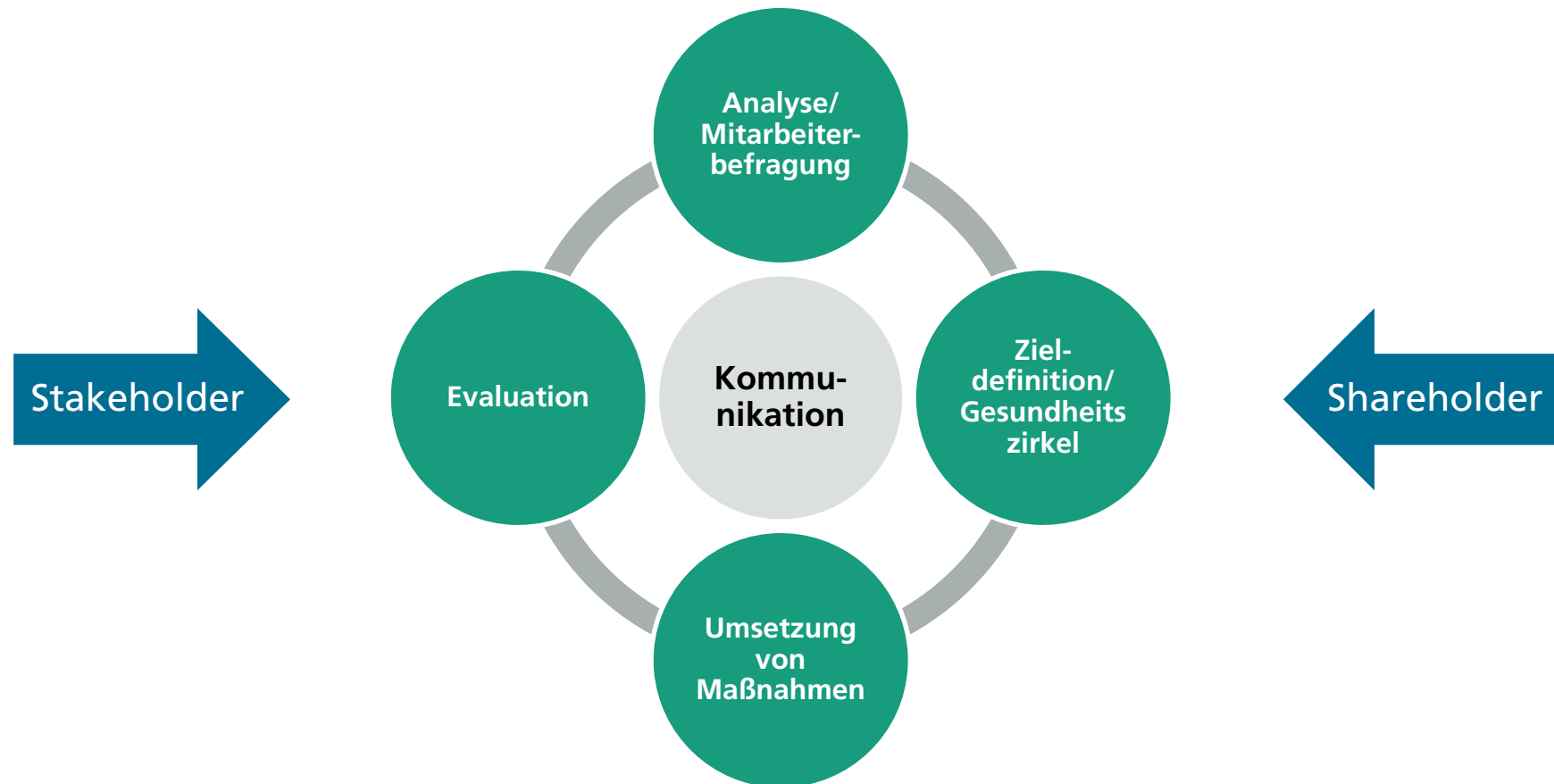
»Die Erholungswirkung von Pausen zählt zu den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen.«

BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT– EINE ZUKUNFTSAUFGABE?

- Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) – die Grundlagen
- Was ist eigentlich »gesund«?
- **Wer ist Adressat des BGM?**
- Wie gestalten wir betriebliche Strukturen und Prozesse gesund?

Etabliertes Vorgehen im Gesundheitsmanagement

ENWHP-Prinzipien: Projektbezug, Ganzheitlichkeit, Partizipation, Integration



Zielgruppenspezifische Erwartungen an das Betriebliche Gesundheitsmanagement

Oberste Unternehmensleitung

- Wettbewerbsfähigkeit
- Verfügbarkeit von Ressourcen
- Arbeitgeberattraktivität



Erwartungen:

Ausschöpfung ungenutzter Produktivitätspotenziale , Kunden- und Marktorientierung, Bewältigung des Wandels

Operative Führungspersonen

- Produktivität: Mengen, Qualität, ...
- Flexibilität
- Geringer Zusatzaufwand



Schaffung eines verlässlichen Handlungsrahmens (z. B. Produktionssystem)

Mitarbeiter & Vertretung

- Existenzsicherheit
- Sinnvolle Tätigkeit
- Einbindung, Anerkennung



Interessante Aufgaben, gesunde Arbeitsbedingungen

Führungspersonen sehen Dinge anders als Mitarbeiter

900 Mitarbeiter beurteilen das Führungsverhalten ihrer 150 Vorgesetzten

| Merkmale | Selbsteinschätzung der Führungskräfte | Fremdeinschätzung durch Mitarbeiter |
|--|---------------------------------------|-------------------------------------|
| Autoritärer Führungsstil | 29% | 70% |
| Alle Mitarbeiter verfügen über den gleichen, guten Informationsstand | 85% | 40% |
| Alle Mitarbeiter werden über wichtige Entscheidungen informiert | 80% | 43% |
| Ziele werden transparent gemacht | 90% | 56% |
| Konstruktive Rückmeldung an Mitarbeiter (Anerkennung) | 72% | 39% |
| Entscheidungsbeteiligung der Mitarbeiter | 79% | 7% |
| Habe feines Gespür für die Stimmung der Mitarbeiter | 64% | 35% |

Quelle: Grunwald, Über die Grenzen unternehmerischer Öffentlichkeit, ZFO, 2 (1995), S.95-99

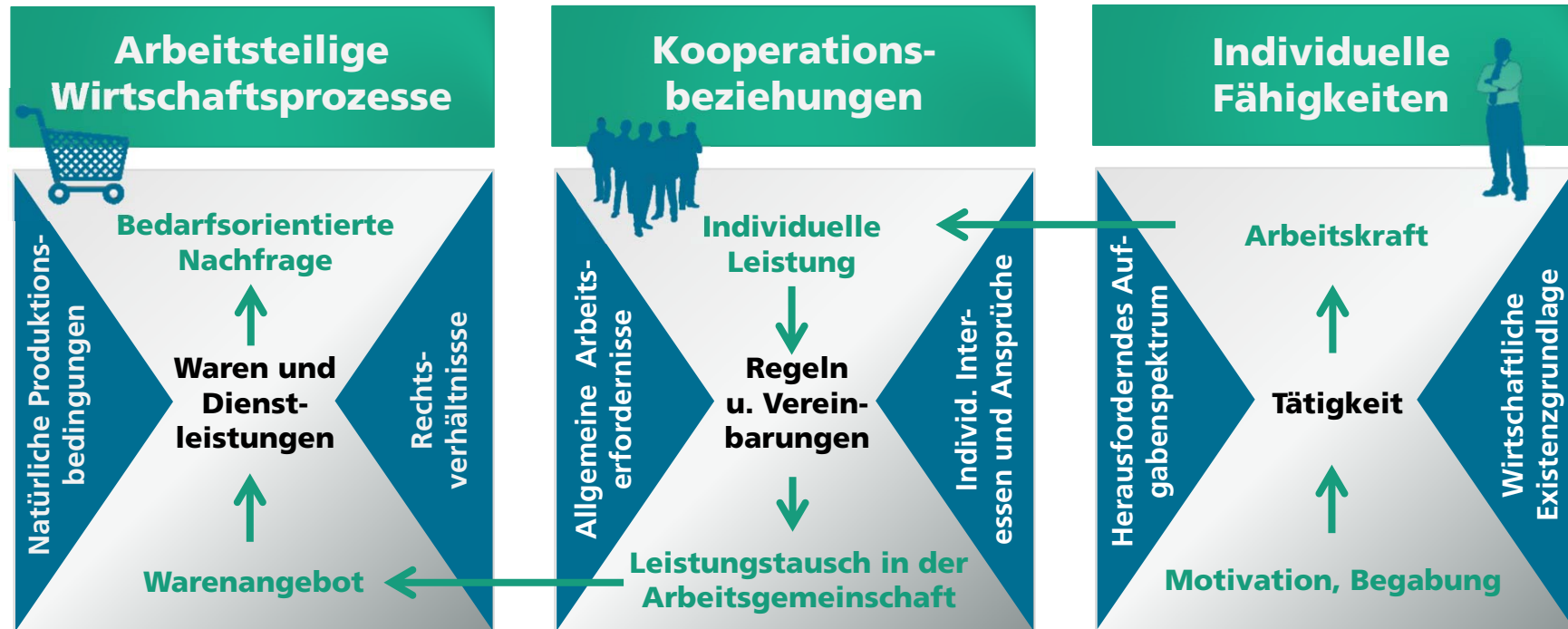
Die »Balanced Scorecard« (BSC) dient einer transparenten Kommunikation zwischen unterschiedlichen Perspektiven



Quelle: Kaplan und Norton, 1997

Systematik des gesunden Unternehmens

Jeder Funktionsbereich unterliegt eigenständigen Bedingungen



»Welche bedarfsgerechten Waren werden wie und zu welchem Preis produziert bzw. gehandelt?«

»Wie treten sich Menschen bei der Arbeit, auch indirekt mittels Arbeitsbedingungen gegenüber?«

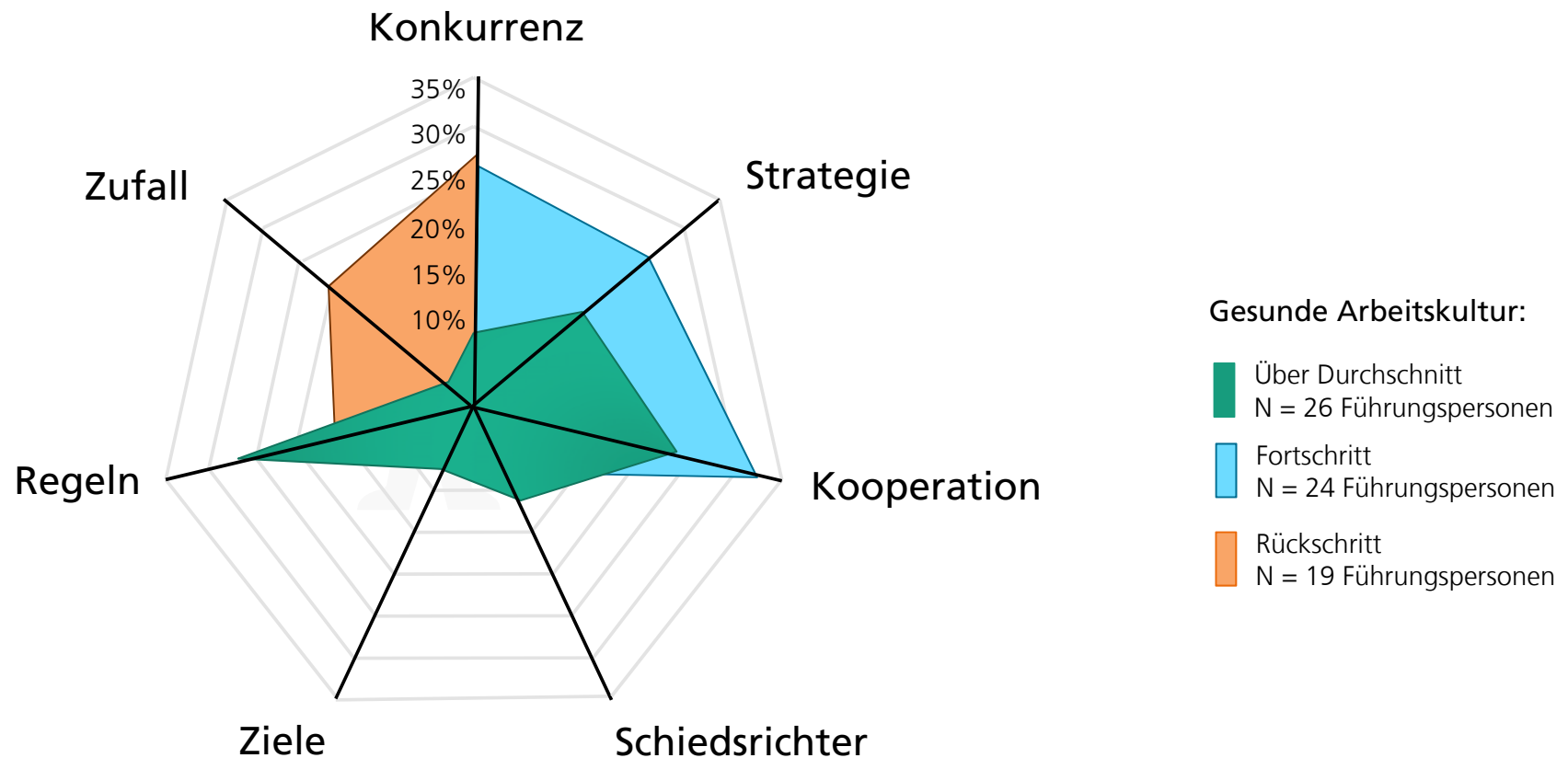
»Wie entwickelt der Mensch Fähigkeiten und entfaltet diese im Tätigkeitsvollzug?«

Wer hat welche Aufgaben im gesunden Unternehmen?

| | Arbeitsteilige Wirtschaftsprozesse | Kooperations- beziehungen | Individuelle Fähigkeiten |
|---|---|---|---|
| Aufgaben der obersten Unter- nehmensleitung | Wirtschaftliche Leitung, profitable Leistungs- angebote und -möglich- keiten gestalten | Kooperationsbasis für Leistungsausgleich schaffen und Arbeits- regeln vereinbaren | Angemessene Lern- und Leistungskultur schaf- fen, Mittel bereitstellen, Regeneration fördern |
| Aufgaben der operativen Führungs- personen | Vielfalt der Einzelleist- ungen koordinieren, Zielvorgabe, Synergien nutzen, Transparenz der Wertströme fördern | Menschenführung, Struktur- und Ergebnis- gerechtigkeit fördern, Vereinbarungen durch- setzen, Konflikte lösen | Geführte zur Initiative ermutigen: ermöglichen, Perspektiven eröffnen, anleiten, unterstützen, konstruktiv rückmelden |
| Aufgaben der Mitarbeiter | Kundenbedürfnisse erkennen, Probleme bedarfsgerecht und effizient lösen | Vertrauen und Verant- wortung fördern, zu- sammen arbeiten, Ver- einbarungen umsetzen | Lernen, Selbstführung, Initiative, Zusammen- hänge erkennen, Sozial- kompetenz pflegen |

Führungskonzepte und gesunde Arbeitskultur

Untersuchung des Mitarbeiterverhaltens im Verantwortungsbereich von N = 69 Führungspersonen



Quelle: Elke, 2001

Diskussion

Welche Aufgaben und Rollen kommen Ihrer Meinung nach den Betriebsräten im BGM zu?

BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT– EINE ZUKUNFTSAUFGABE?

- Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) – die Grundlagen
- Was ist eigentlich »gesund«?
- Wer ist Adressat des BGM?
- Wie gestalten wir betriebliche Strukturen und Prozesse gesund?

Merkmale eines zukunftsweisenden BGM

- **Zweckmäßig:** Allen Beteiligten ist klar, was gesunde Arbeit bezwecken kann – und was nicht.
- **Systematisch:** Anforderungen, Ziele, Gestaltungsprinzipien, Maßnahmen und Zuständigkeiten sind auf einander abgestimmt – und können so Wirkung entfalten.
- **Präventiv:** Maßnahmen setzen vor allem an gesundheitsrelevanten Ursachen an, und bekämpfen weniger die Symptome. Dies setzt plausible Ursache-Wirkungs-Ketten voraus.
- **Differenziert:** Unterschiedliche Gestaltungsbereiche im Unternehmen bedürfen jeweils eigenständiger Gestaltungsansätze. Ein Gestaltungsansatz »aus einem Guss« wird nicht die erwartete Wirkung entfalten.

Der Paradigmenwechsel im BGM

- **Traditionell:** Wie integrieren wir die Gesundheitsthematik in die betrieblichen Strukturen und Prozesse?
- **Zukunftsfähig:** Wie gestalten wir betriebliche Strukturen, Prozesse Arbeitsbedingungen und Tätigkeiten gesund, d. h. ausgeglichen und entwicklungsfähig?

→ Gesunde Arbeit ist kein Selbstzweck, sondern unabdingbares **Mittel** für ein zukunftsfähiges, nachhaltig profitables Unternehmen.

Die betriebliche Bedeutung der Ausgleichs- und Entwicklungsfähigkeit haben wir vorab eingehend erörtert.

Erfolgreiches BGM braucht ein systematisches Vorgehen

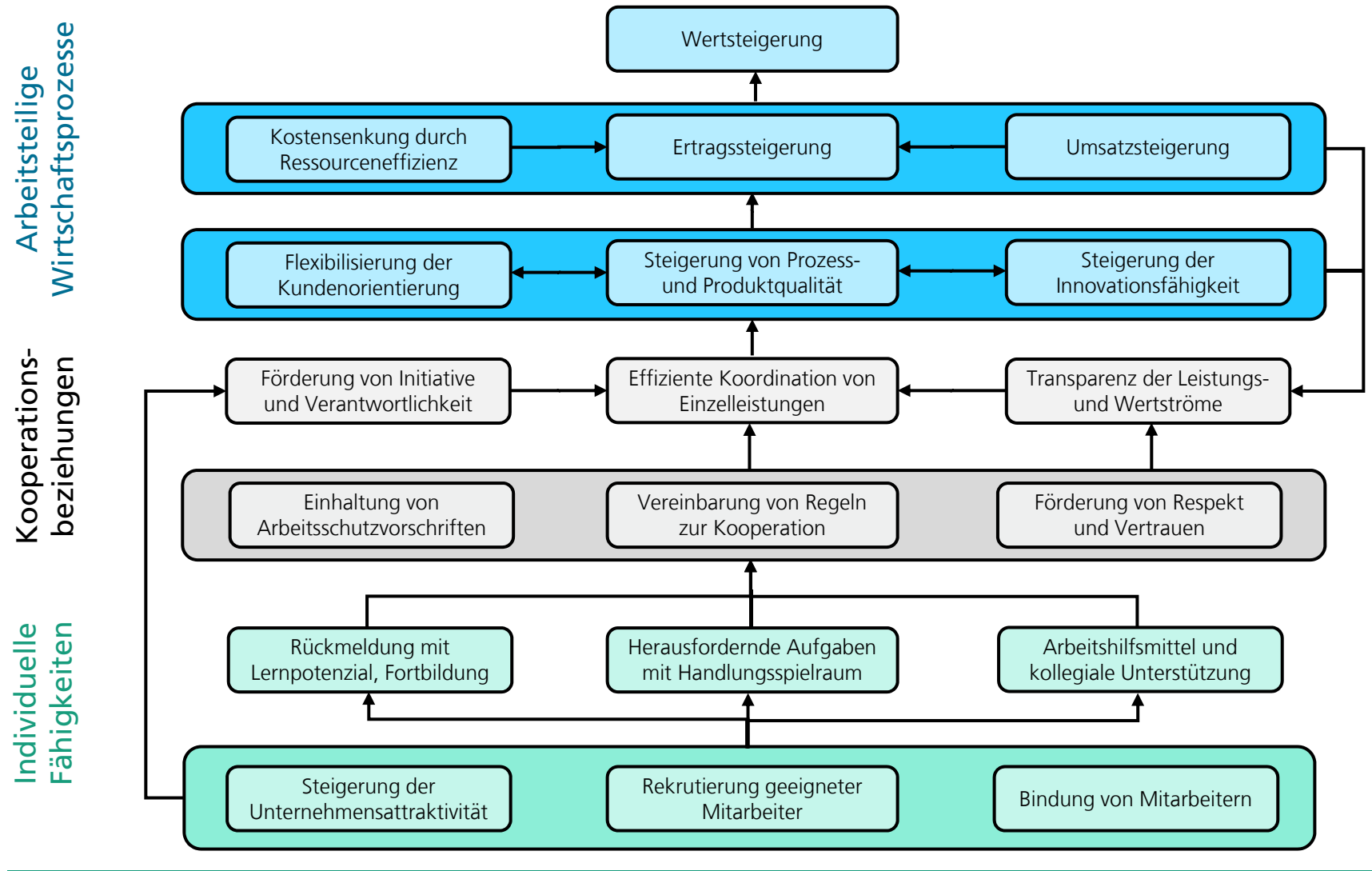
Die BSC konkretisiert die Strategie in Form von Zielen, Gestaltungsprinzipien, Initiativen, Zuständigkeiten und Wirksamkeits-Indikatoren



Beispielhafte Ziele im Gesundheitsmanagement

| BSC-Perspektive | Ziele des Gesundheitsmanagements |
|---|---|
| Finanzperspektive im Spannungsfeld von Einnahmen und Ausgaben | Nachhaltiges, profitables Unternehmenswachstum, Cash flow ... |
| Kundenperspektive im Spannungsfeld von Unternehmen und Markt | Marktanteile, Produktivität, verbesserter Kundenservice, Qualität, marktfähiger Preis, Compliance ... |
| Prozessperspektive im Spannungsfeld von Individuum und Arbeitsgemeinschaft | Arbeitgeberattraktivität, Mitarbeiterbindung, Integration Leistungsgewandelter, Commitment ... |
| Potenzialperspektive im Spannungsfeld der Entwicklung und Entfaltung von ind. Fähigkeiten | Qualifizierung, Krankenfehlstand, Altersgerechte Arbeit, Umgang mit Zivilisationskrankheiten ... |

Ursache-Wirkungs-Ketten im gesunden Unternehmen



Betriebliche Erfahrungen zum Gesundheitsmanagement

Erkenntnisse aus dem BAuA-Forschungsprojekt F 2126 »Gesundheits-BSC«

- Individuelle gesundheits- und leistungsorientierte Daten aus dem laufenden Betrieb sind – auch aufgrund datenschutzrechtlicher Bestimmungen – nicht hinreichend verfügbar.
- Gesundheitsdaten lassen sich Kostenstellen, Prozessen bzw. Leistungen nicht eindeutig zuordnen. Dies erschwert eine durchgängige Bewertung von BGM-Maßnahmen.
- Eine valide Berechnung des monetären Ergebnisbeitrages von BGM-Maßnahmen ist prinzipiell unmöglich; ein Nachweis ihrer Plausibilität reicht in vielen Fällen aus.
- Plausible Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen Arbeits- und Gesundheitsparametern lassen sich u. a. durch eine Mitarbeiterbefragung und deren statistische Auswertung identifizieren.

Kontakt



Dr. Martin Braun

Fraunhofer-Institut für
Arbeitswirtschaft und Organisation IAO
martin.braun@iao.fraunhofer.de
Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart