

Betriebliches Gesundheitsmanagement: Ziele, Grundlagen, Vorgehensweise

Skolamed 29.03.2007

Prof. Dr. Bernhard Badura

Chronische Krankheiten

Das **World Economic Forum** empfiehlt Unternehmen die Bekämpfung chronischer Krankheiten am Arbeitsplatz. Chronische Krankheiten sind:

- die Haupttodesursache weltweit,
- die Hauptursache von Fehlzeiten und eingeschränkter Produktivität,
- in erheblichem Umfang arbeitsbedingt bzw. können durch betriebliche Programme wirksam bekämpft werden.

(Quelle: World Economic Forum, Working Towards Wellness 2007)

Ziele

Eine Analyse der Gesundheitsprogramme von 130 global tätigen Großunternehmen kommt zu folgendem Ergebnis: Großunternehmen versprechen sich davon

- eine Erhöhung der **Produktivität** („annual return of three to one“),
- erhöhte **Attraktivität** bei der Werbung neuer Mitarbeiter („war for talents“),
- ein verbessertes **Image** ihrer Produkte („positive impact on brand“).

(Quelle: World Economic Forum 2007)

Kosten unterlassenen Gesundheitsmanagement

Dow Chemical Studie
(Baase 2007)

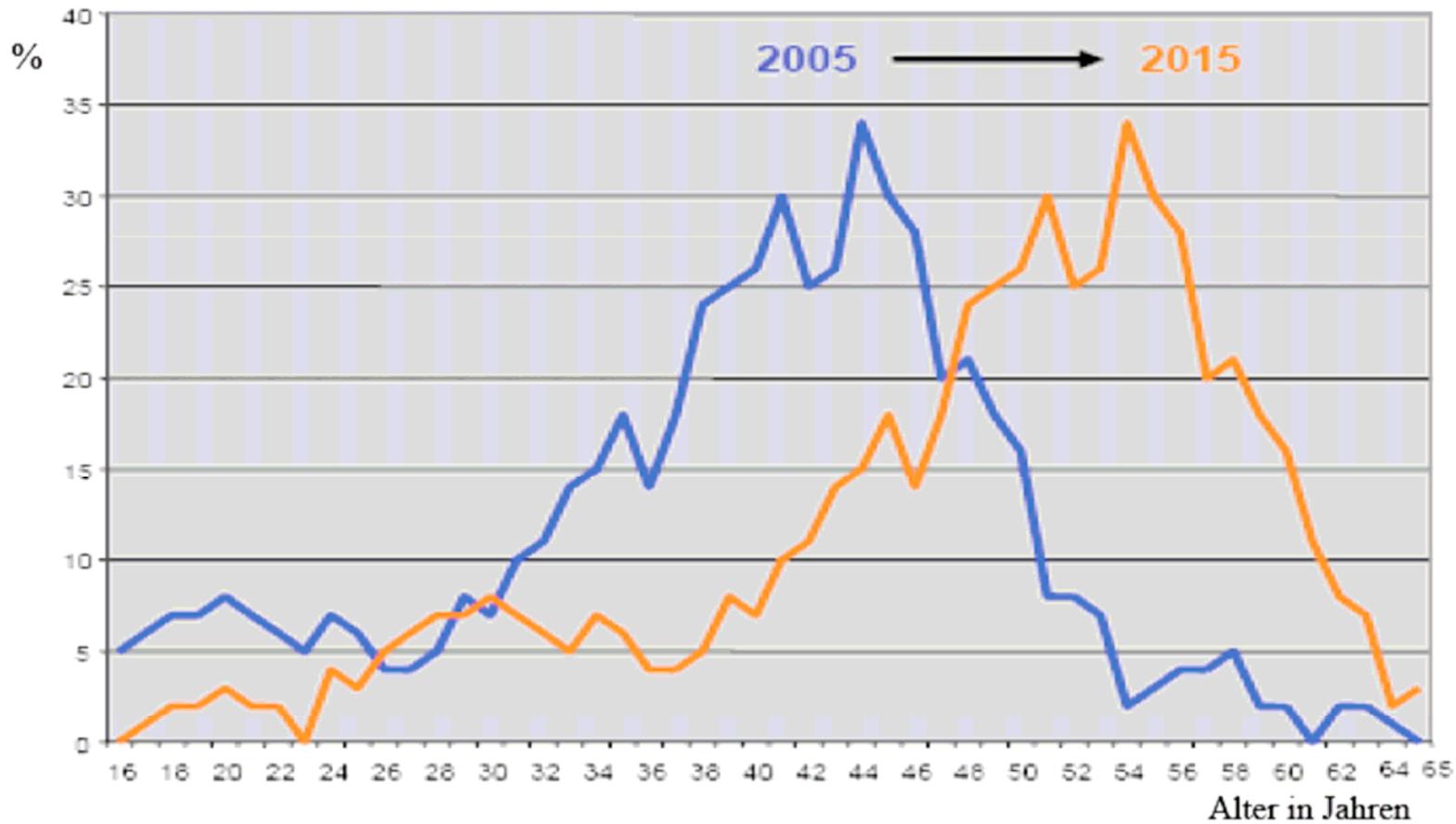
Befragt wurden 12.397 Vollzeitbeschäftigte (2002).
Chronische Krankheiten sind die Hauptursache für Fehlzeiten,
Krankheitskosten und verminderte Arbeitsproduktivität.

Ergebnis: Fast zwei Drittel der Beschäftigten leiden an einer
chronischen Krankheit. Durchschnittliche jährliche Kosten pro
Beschäftigten:

- 661 \$ bedingt durch Fehlzeiten,
- 2.278 \$ bedingt durch medizinische Behandlung,
- 6.721 \$ bedingt durch eingeschränkte Arbeitsfähigkeit.

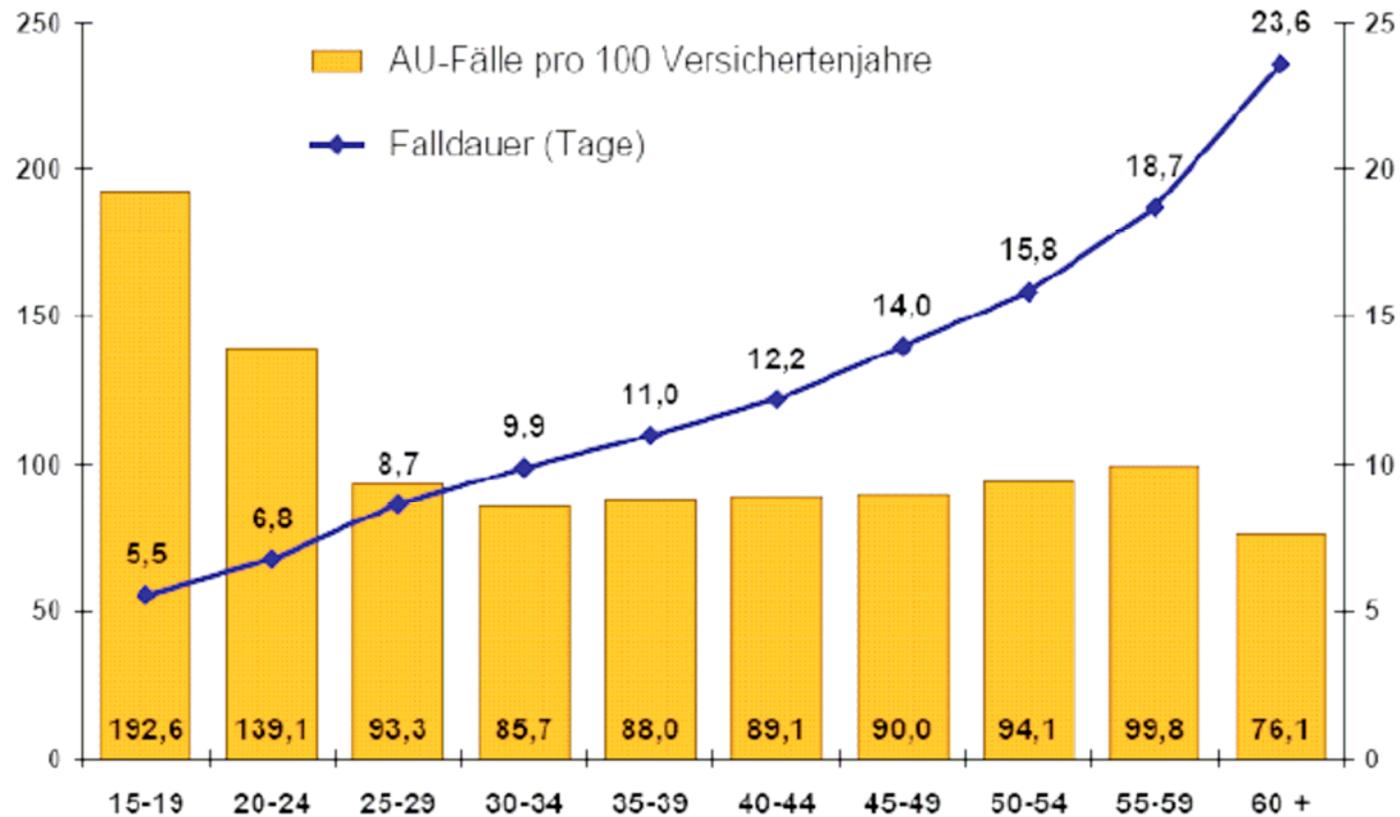
Das sind ca. 10 % der gesamten Personalkosten.

Typische Altersstruktur in vielen Unternehmen



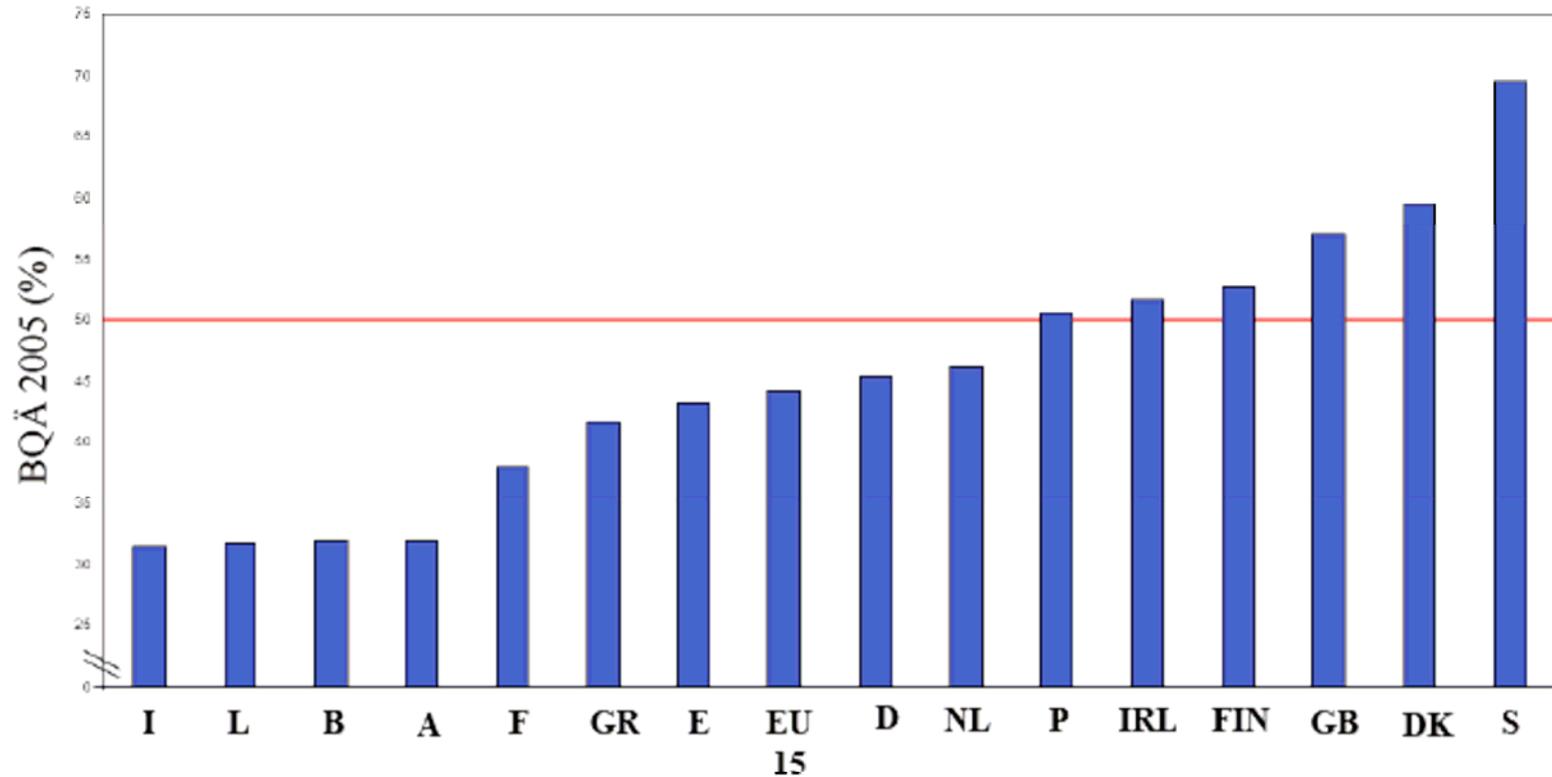
Quelle: Frauenhofer/IAO

Risiko erhöhte Krankenstände



Quelle: DAK Gesundheitsreport 2006

BQÄ 2005 in den EU15-Staaten



Quelle: Daten und Darstellung nach Eurostat

Globalisierung erhöht das Stressniveau

Die sich herausbildende globale Wirtschaft hat seit der Mitte der 90er Jahre zu einer Erhöhung des Stressniveaus beigetragen:

- auf allen Hierarchieebenen
- für beide Geschlechter

(O'Toole, Lawler 2006)

Zunehmende Bedeutung des Humanressourcenmanagements

- Arbeit wird komplexer, verantwortungsreicher, Zeitdruck nimmt weiter zu
- Belegschaften altern → zunehmende Fehlzeiten
- Fachkräftemangel ist absehbar („war on talents“)
- Statt Frühberentung Rente ab 67

Leistungsbereitschaft und finanzielle Vergütung: ein Vergleich von Klein- und Mittelbetrieben mit Großbetrieben (über 5000 Beschäftigte)

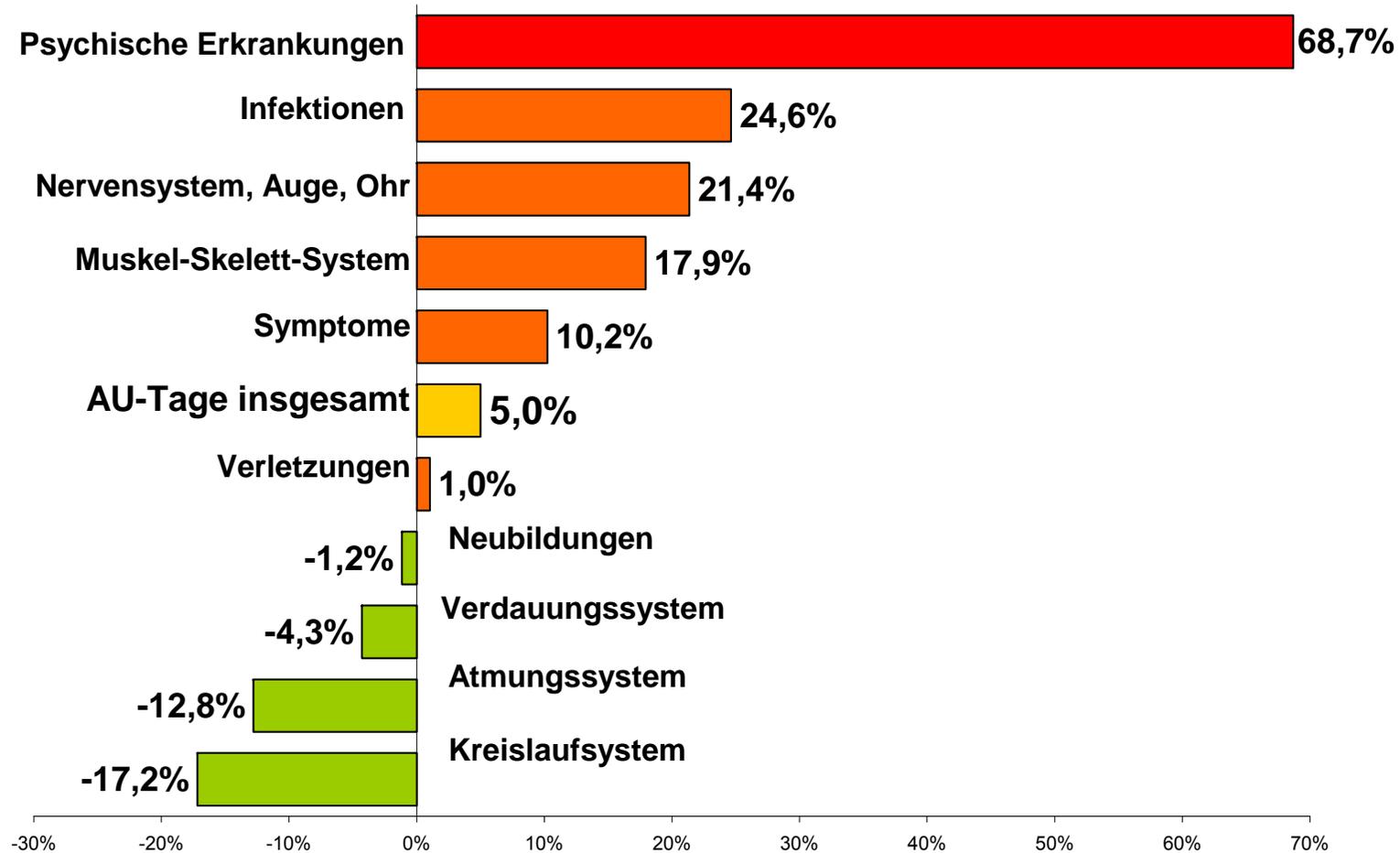
	KMU	G
Ich fühle mich oft energiegeladen	40	28
Meine Arbeit holt das Beste aus mir heraus	44	24
Ich bin bereit, noch intensiver zu arbeiten	61	43
Ich tue meine Arbeit mit Leidenschaft	53	36
Bonuszahlungen	24	44
Aktienoptionen	7	50
Jährliche Gehaltserhöhung	34	74

Quelle: Harris 2005

Was erwarten Erwerbstätige von ihrer Arbeit? („Gute Arbeit“)

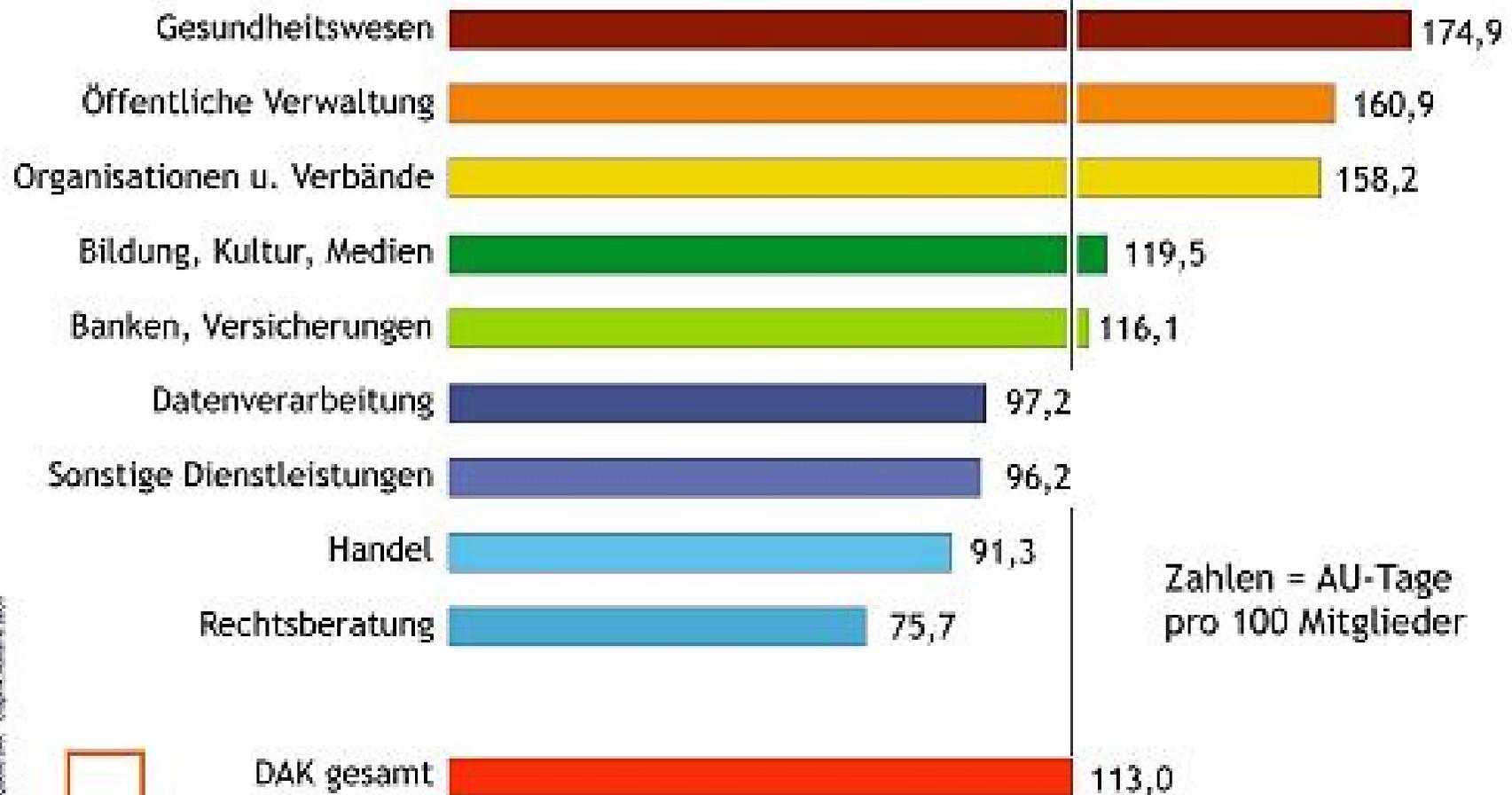
- Einen sicheren Arbeitsplatz
- Sinnvolle Betätigung und die Möglichkeit zur persönlichen Entwicklung
- Kollegiale, unterstützende soziale Beziehungen
- Angemessene Bezahlung

Veränderung des AU-Volumens 2004 in Relation zu 1997 nach Diagnosekapiteln bzw. Hauptgruppen



Quelle: DAK AU-Daten 2004

Psychische Erkrankungen nach Branchen



Quelle: DAK - Graphik: waldmann1979



Quelle: DAK-Gesundheitsreport 2005

Betriebliche Gesundheitsprogramme (I)

Krankheitsspezifische Programme

Beeinflussung krankheitsspezifischer Risiken bei Hochrisikogruppen, bereits Erkrankten, Wiedereinzugliedernden, z.B. bei:

- Typ II Diabetes,
- Herz-Kreislaufkrankungen.

(Schnittstellen zur „Integrierten Versorgung“ bzw. zum „Disease-Management“ und zur Rehabilitation)

Betriebliche Gesundheitsprogramme (II)

Betriebliche Gesundheitsförderung

Beeinflussung verhaltensbedingter Risikofaktoren, z.B.:

- Bewegung,
- Ernährung,
- Zigaretten rauchen,
- Stressbewältigung.

(Angebote der Krankenkassen)

Betriebliche Gesundheitsprogramme (III)

Betriebliches Gesundheitsmanagement

Entwicklung betrieblicher Strukturen und Prozesse zur kontinuierlichen Beobachtung und gesundheitsförderlichen Beeinflussung von:

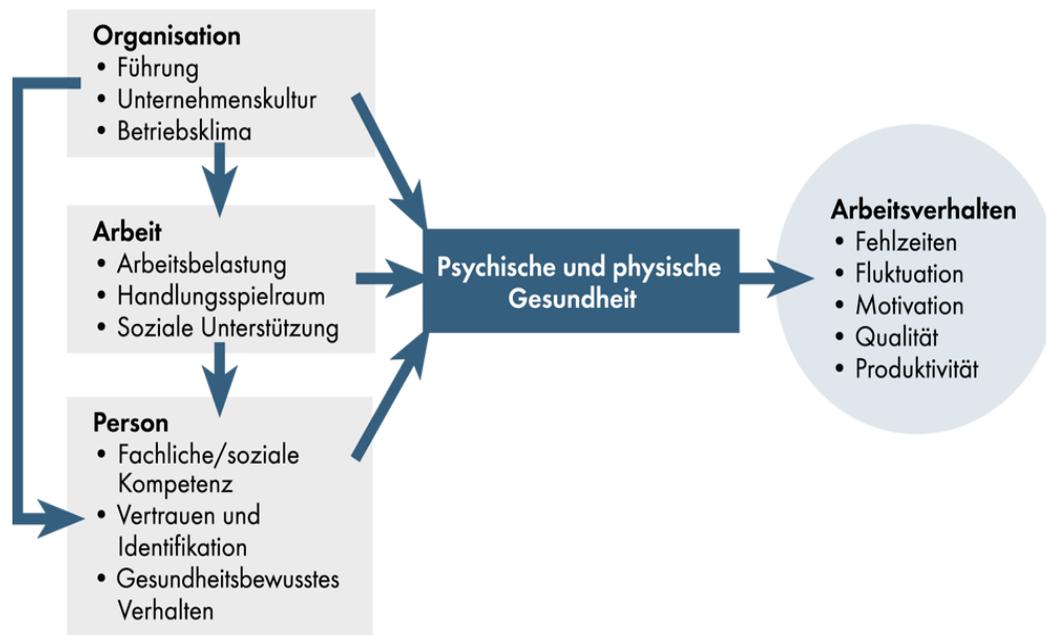
- Arbeit,
- Organisation (inkl. Führung),
- Verhalten,
- Befinden.

(Bielefelder Ansatz)

Die BGM Revolution: Abkehr von der Individualisierung betrieblicher Probleme

Die Organisation wird zum Patienten

Aktionsfelder des Betrieblichen Gesundheitsmanagements



„Weiche“ Unternehmensfaktoren wie Führung, Unternehmenskultur oder das Betriebsklima rücken zunehmend ins Zentrum der Aufmerksamkeit von Analysten und Unternehmenslenkern. Da diese „weichen“ Faktoren auch für die Gesundheit der Beschäftigten von zentraler Bedeutung sind, liegen hier noch viele ungenutzte Potenziale und Synergien. Auf ihre Erschließung zielt Betriebliches Gesundheitsmanagement. Die Maxime lautet:
„Gesundheit fördert Arbeit“.

Sozialkapital und Gesundheit

Der Sozialkapitalansatz will das **soziale Vermögen** einer Organisation sichtbar, messbar und beeinflussbar machen. Er fügt den Konzepten Sachkapital und Humankapital eine auf das Menschensystem eines Unternehmens, einer Verwaltung oder einer Dienstleistungseinrichtung bezogene Sichtweise hinzu.

Kooperatives und zur Verfolgung gemeinsamer Ziele koordiniertes Handeln erfordert mehr als fachliche Kompetenz, Wissen und hoch entwickelte Technik. Es erfordert soziale Vernetzung der Organisationsmitglieder untereinander, mit ihren Kunden und Lieferanten. Es erfordert einen Vorrat an gemeinsam akzeptierten Überzeugungen, Werten und verbindlichen Regeln. Und es erfordert Vertrauen unter den Mitarbeitern – mit anderen Worten: Sozialkapital.

Sozialkapital ist unsichtbar und nicht monetär, für die Funktionsfähigkeit einer Organisation gleichwohl unverzichtbar. Sozialkapital treibt Gesundheit und Arbeitsleistung. Organisationen, die reich sind an Sozialkapital, sind mitarbeiterorientiert, erfolgreich und deshalb attraktiv als Arbeitgeber. Organisationen, die arm sind an Sozialkapital, bleiben weit unter ihren Möglichkeiten und neigen zum gesundheitlichen Verschleiß ihrer Mitglieder

Sozialkapital

Netzwerkkapital

Führungskapital

Überzeugungs- und
Wertekapital

Grundlagen menschlicher Kooperation

Gegenseitiges Vertrauen und gemeinsame Überzeugungen, Werte und Regeln („Sozialkapital“) sind Grundlagen menschlicher Kooperation.

Werden sie zur Mangelware, häufen sich Fehler, Mißverständnisse und Konflikte, sinkt die kollektive Leistungsfähigkeit einer Organisation und das Wohlbefinden ihrer Mitglieder.

Hierarchie

steil

viel Mobbing, Burnout
und innere Kündigung,
ungesunde und wenig
leistungsbereite
Mitarbeiter

**Sozial-
kapital**

hoch

wenig Mobbing, Burnout
und innere Kündigung,
gesunde und
leistungsbereite
Mitarbeiter

niedrig

flach

Netzwerkkapital

(Klima sozialer Beziehungen)

Ökonomen, Soziologen wie auch Sozialepidemiologen sehen die Essenz des Sozialkapitals in der Basisstruktur jeder Form der Vergesellschaftung: den zwischenmenschlichen Beziehungen – ihrer Qualität, ihrem Umfang, ihrer Spannweite und ihrer Dauerhaftigkeit.

Überzeugungs- und Wertekapital (Unternehmenskultur)

... beinhaltet den Vorrat **gemeinsamer**
Überzeugungen, Werte und Regeln einer
Organisation

Mit Blick auf den Zusammenhang von Kultur und Gesundheit scheinen folgende Arbeitshypothesen nahe liegend:

1. Der Vorrat an gemeinsamer Überzeugungen, Werte und regeln hat Einfluss darauf, wie sinnvoll, berechenbar und beeinflussbar Mitarbeiter das Organisationsgeschehen erleben.

2. Dies wiederum beeinflusst ihr psychisches und auf Dauer auch ihr physisches Befinden mit Konsequenzen für das Betriebsergebnis.

Führungskapital

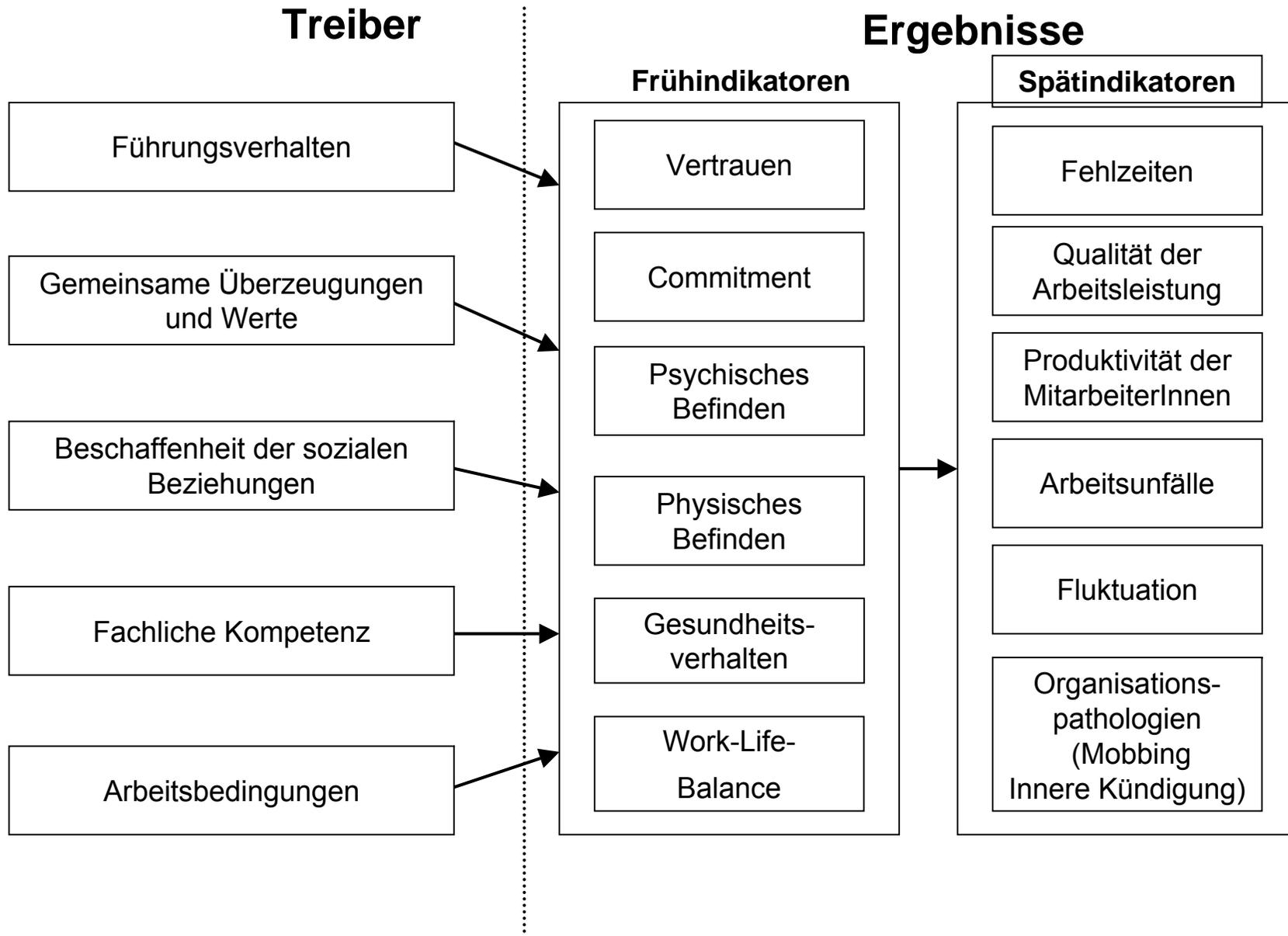
... beinhaltet Qualität der Menschenführung: die Art und Weise wie Menschen

- ausgewählt
- angesprochen
- eingesetzt
- gefördert

werden.

„ Die grundlegende Aufgabe von Führungskräften besteht darin, in den Menschen, die sie führen positive Gefühle zu wecken ... Resonanz [zu] erzeugen...“ (Goleman et al. 2003, 8)

Treiber und Ergebnisse im BGM



Kennzahlenentwicklung für das Betriebliche Gesundheitsmanagement

Leitung: Prof. Dr. B. Badura, Prof. Dr. W. Greiner

MitarbeiterInnen: M. Behr, P. Rixgens, M. Ueberle

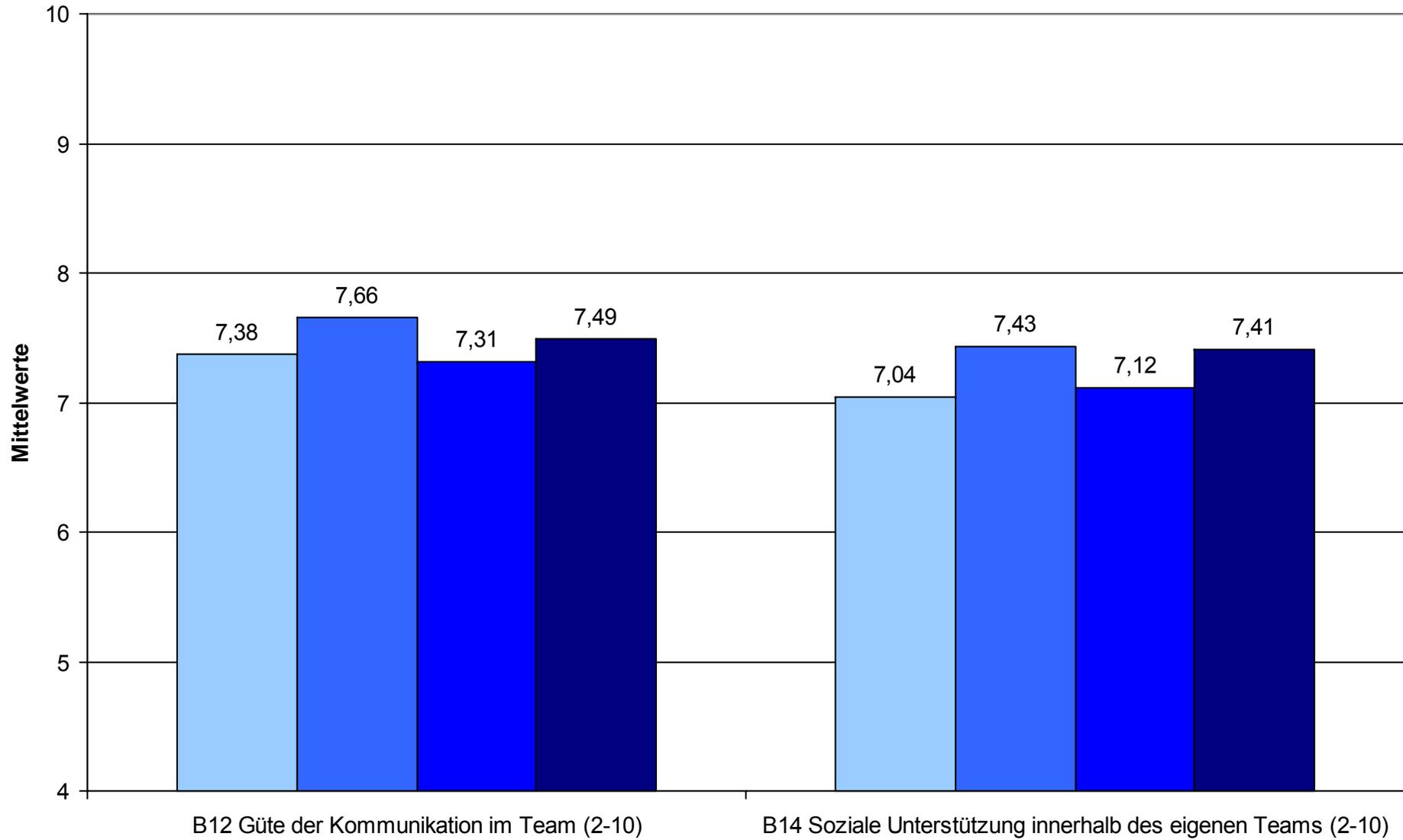
Förderer: Europäische Sozialfonds

Landesregierung NRW

Vergleich des Sozialkapitals zwischen verschiedenen Unternehmen

Sozialkapital im Unternehmen

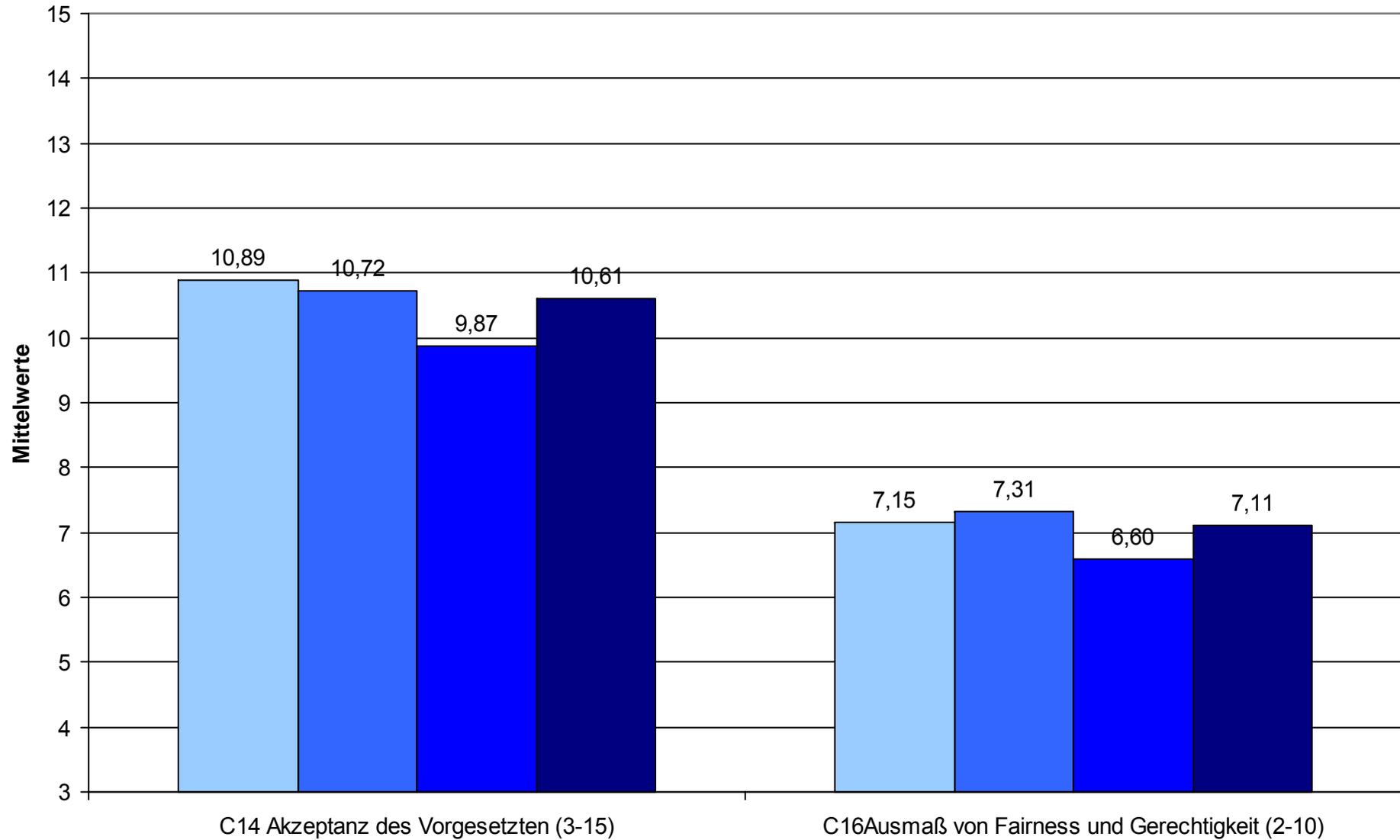
Güte der sozialen Beziehungen



■ Betrieb 1 ■ Betrieb 2 ■ Betrieb 3 ■ Betrieb 4

Sozialkapital im Unternehmen

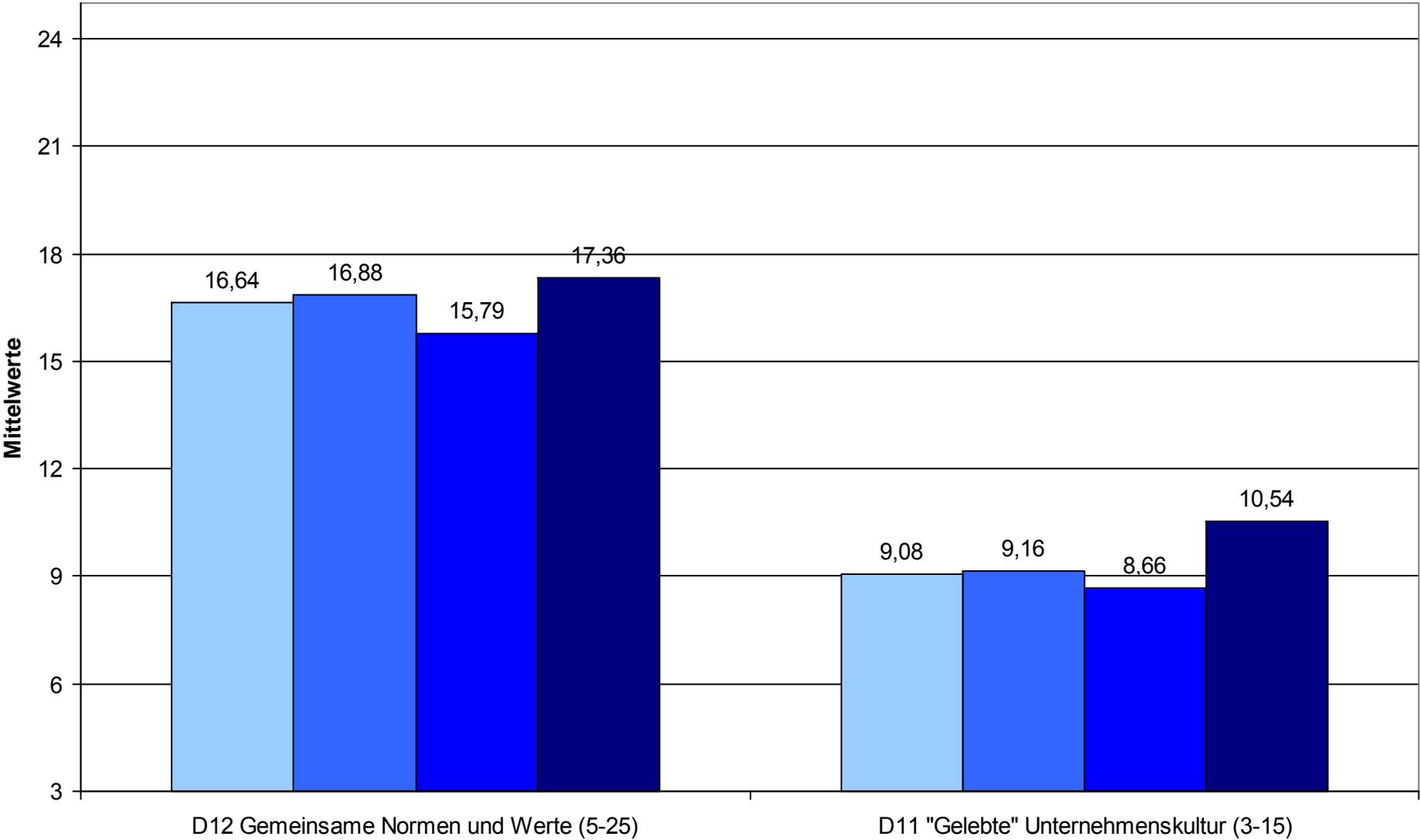
Führung



■ Betrieb 1 ■ Betrieb 2 ■ Betrieb 3 ■ Betrieb 4

Sozialkapital im Unternehmen

Unternehmenskultur

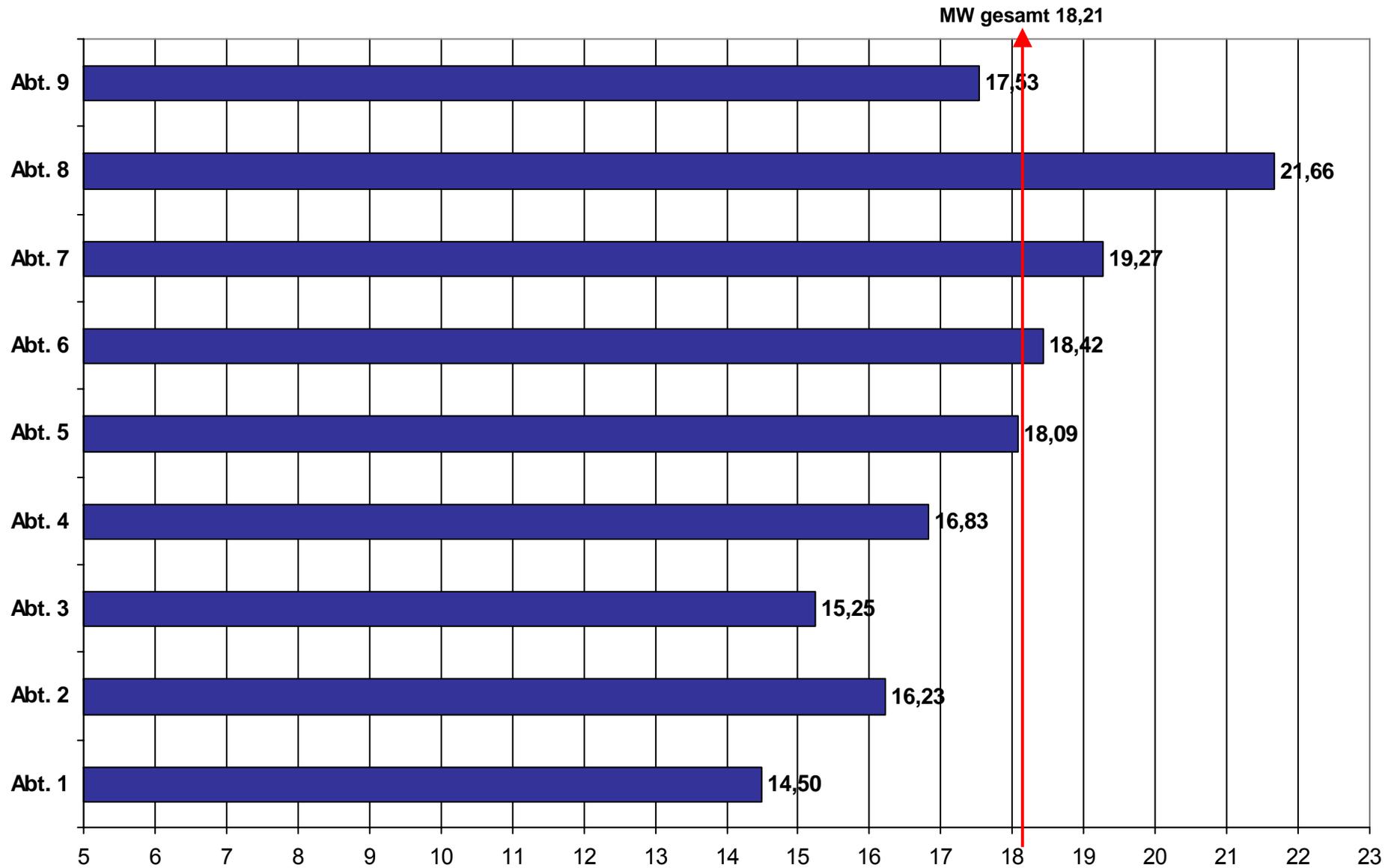


■ Betrieb 1 ■ Betrieb 2 ■ Betrieb 3 ■ Betrieb 4

Vergleich des Sozialkapitals zwischen verschiedenen Abteilungen eines Unternehmens

Sozialkapital im Unternehmen

Soziale Beziehungen

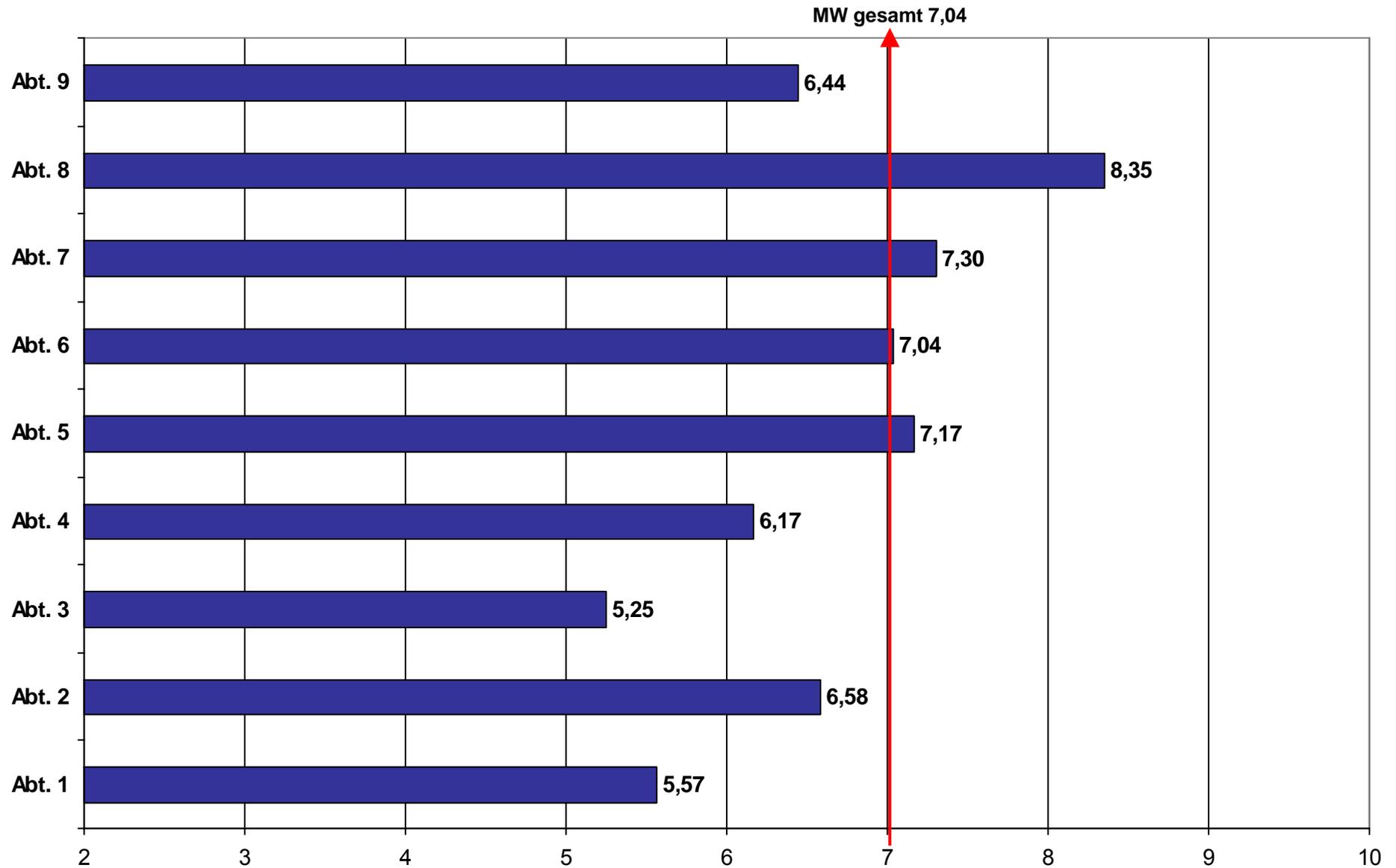


n=276

B11: Ausmaß des Zusammengehörigkeitsgefühls im Team (Skala: 5-25)

Sozialkapital im Unternehmen

Soziale Beziehungen



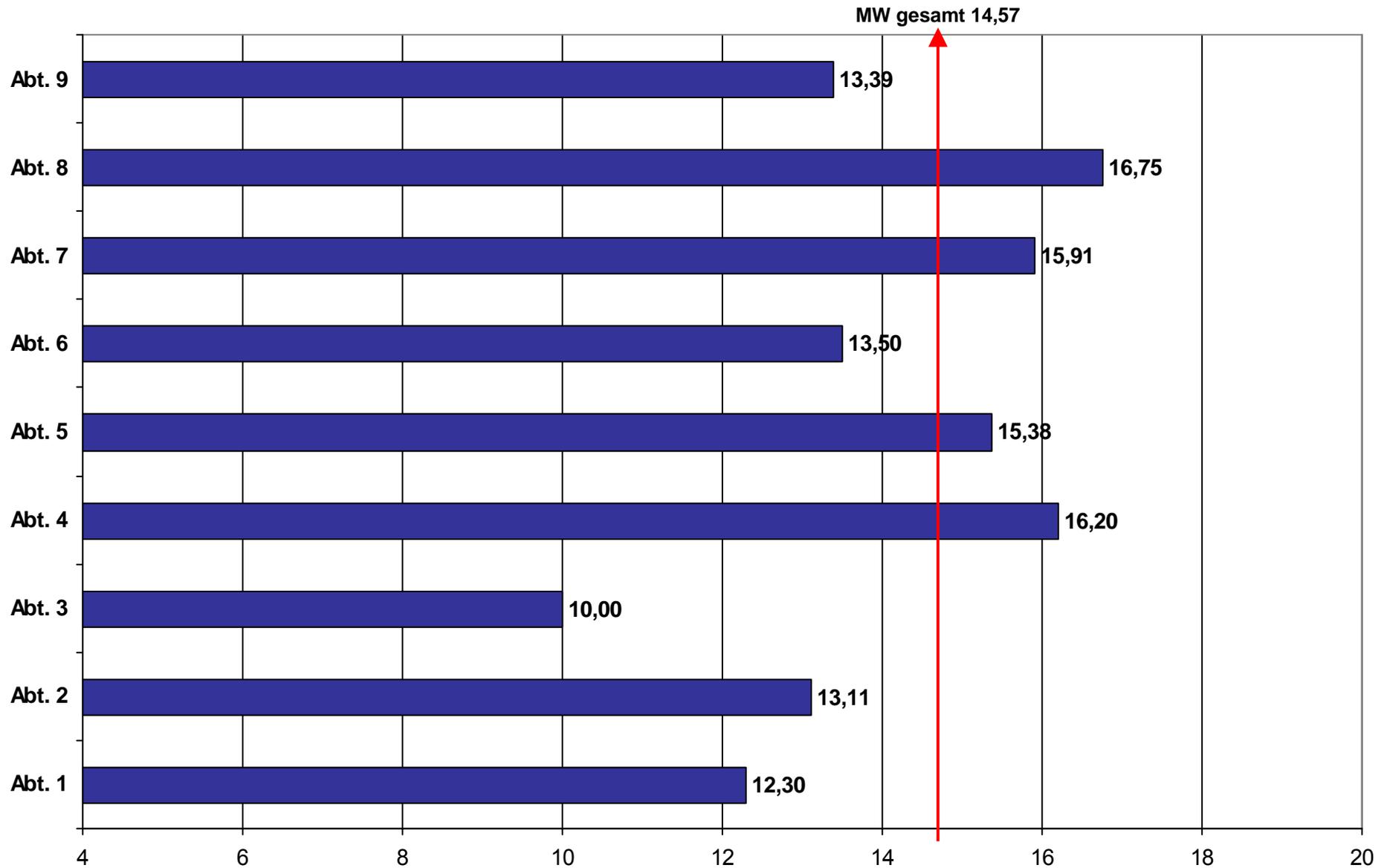
n=276

B14: Soziale Unterstützung innerhalb des eigenen Teams (Skala: 2-10)

© Prof. Dr. Bernhard Badura • Universität Bielefeld • Fakultät für Gesundheitswissenschaften

Sozialkapital im Unternehmen

Führung



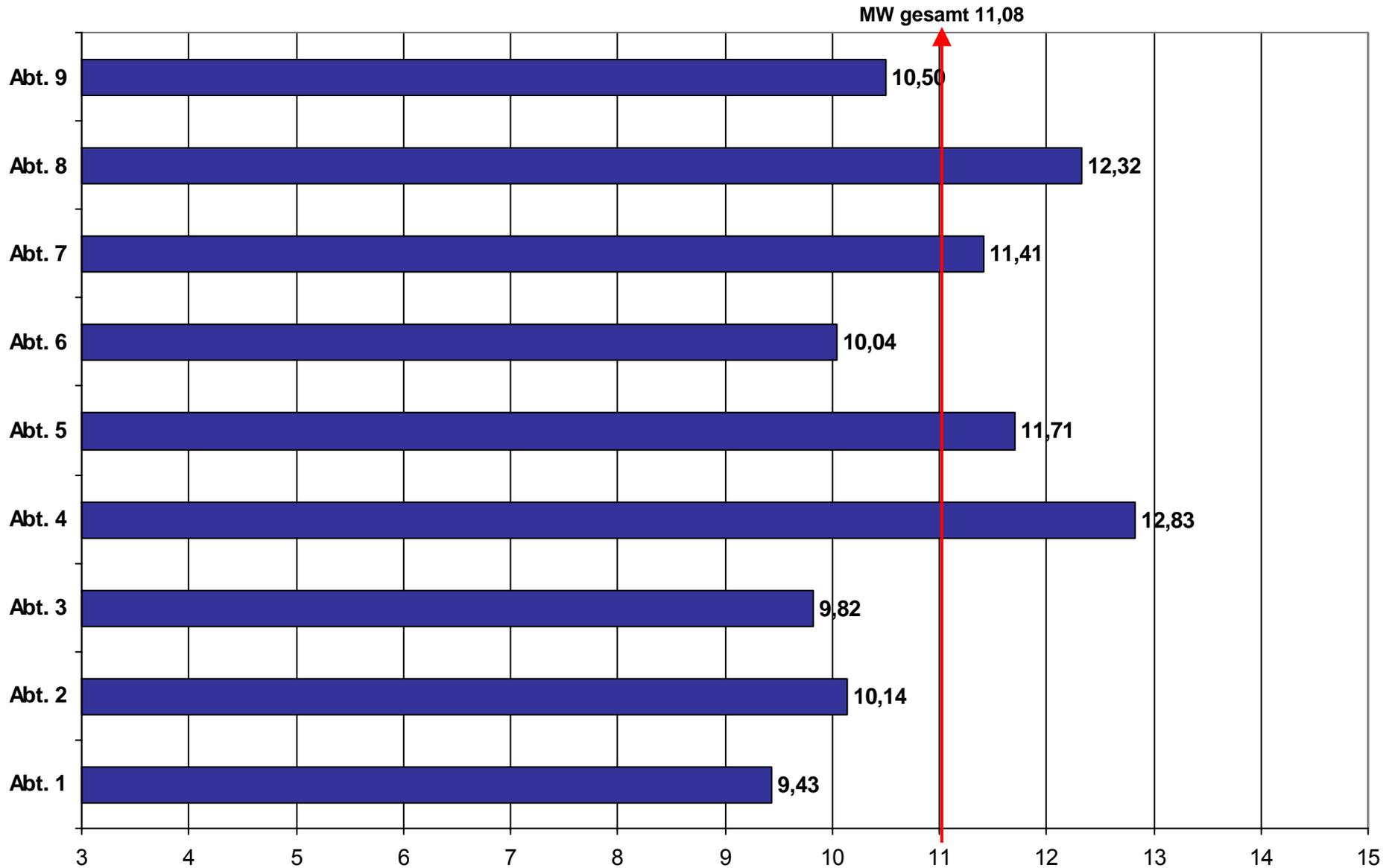
n=276

C11: Ausmaß der Mitarbeiterorientierung (Skala: 4-20)

© Prof. Dr. Bernhard Badura • Universität Bielefeld • Fakultät für Gesundheitswissenschaften

Sozialkapital im Unternehmen

Führung



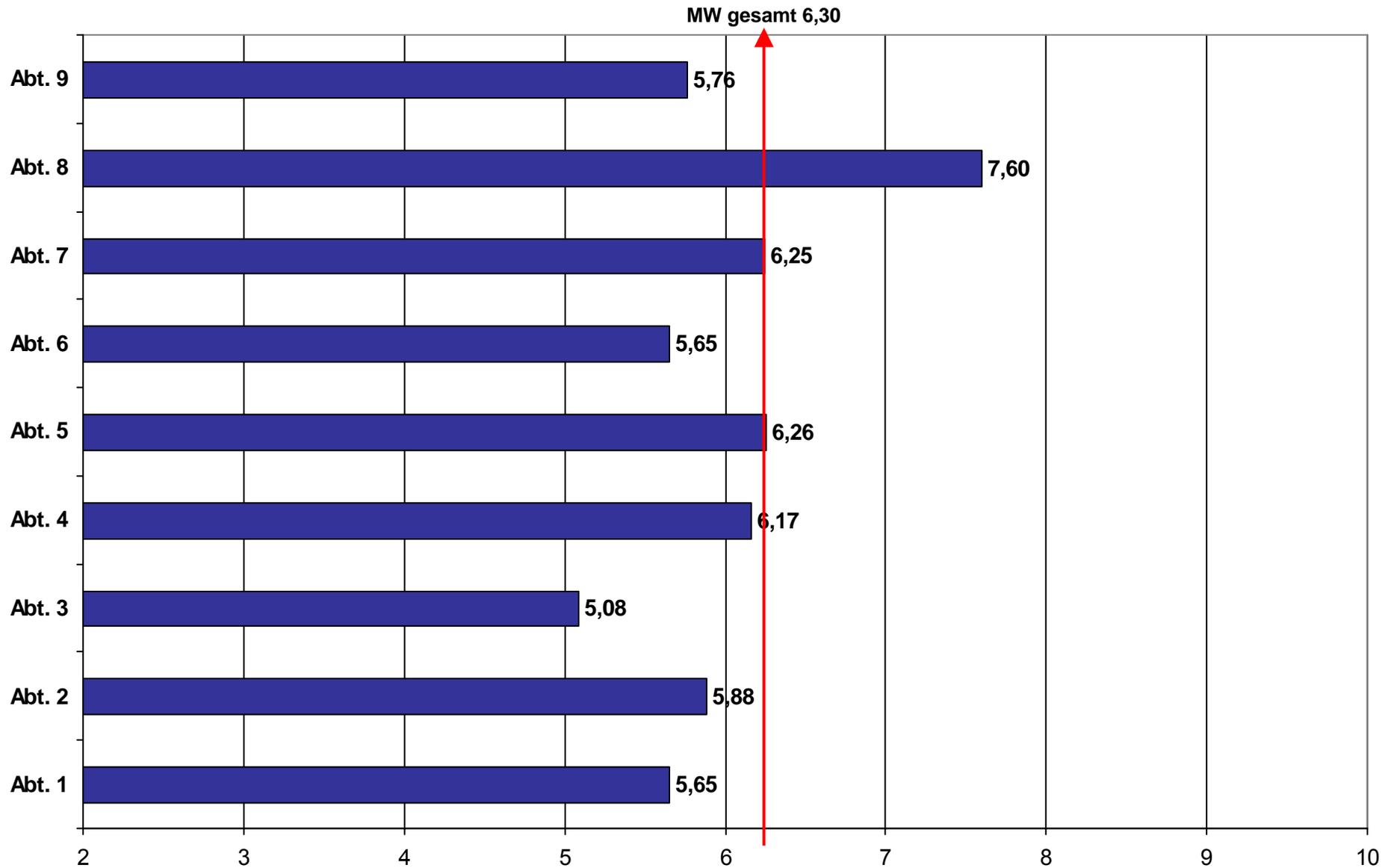
n=276

C15 Vertrauen in den Vorgesetzten (Skala: 3-15)

© Prof. Dr. Bernhard Badura • Universität Bielefeld • Fakultät für Gesundheitswissenschaften

Sozialkapital im Unternehmen

Unternehmenskultur



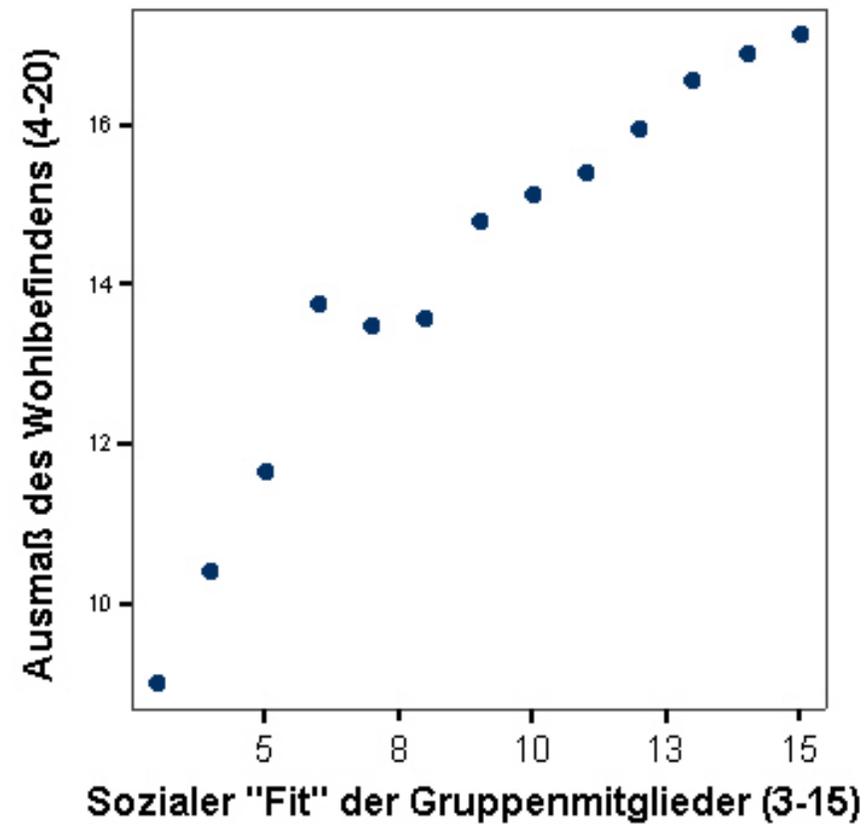
n=276

D16: Wertschätzung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Skala: 2-10)

© Prof. Dr. Bernhard Badura • Universität Bielefeld • Fakultät für Gesundheitswissenschaften

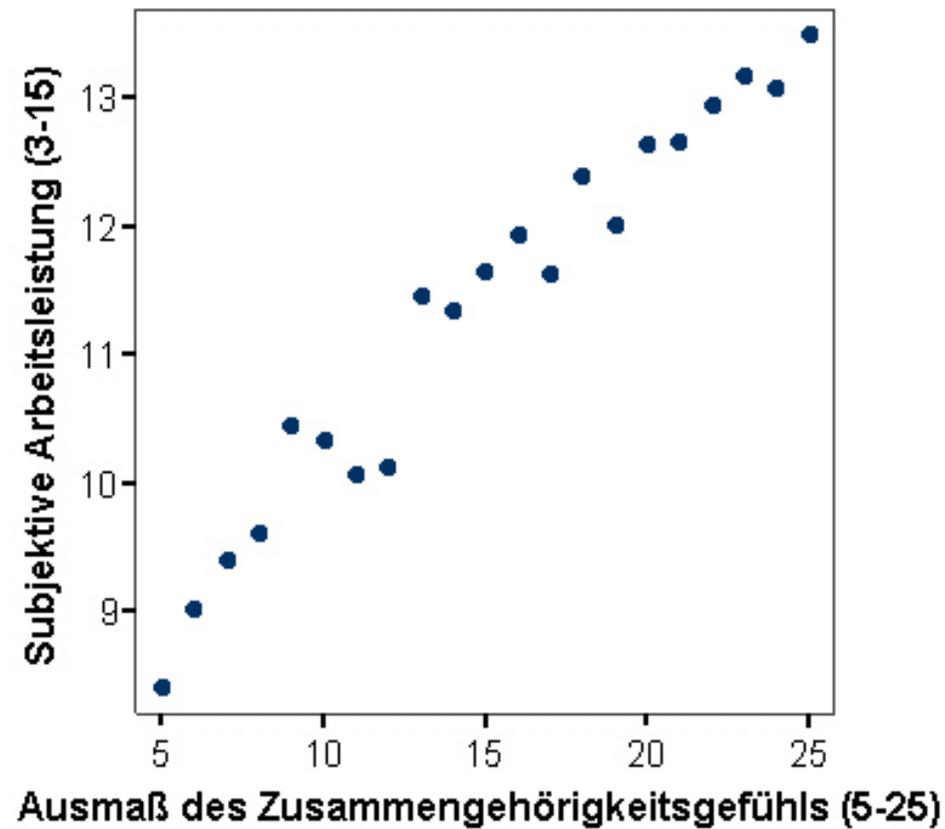
Netzwerkkapital

Zusammenhang zwischen dem sozialen „Fit“ der Gruppenmitglieder und dem Ausmaß des Wohlbefindens



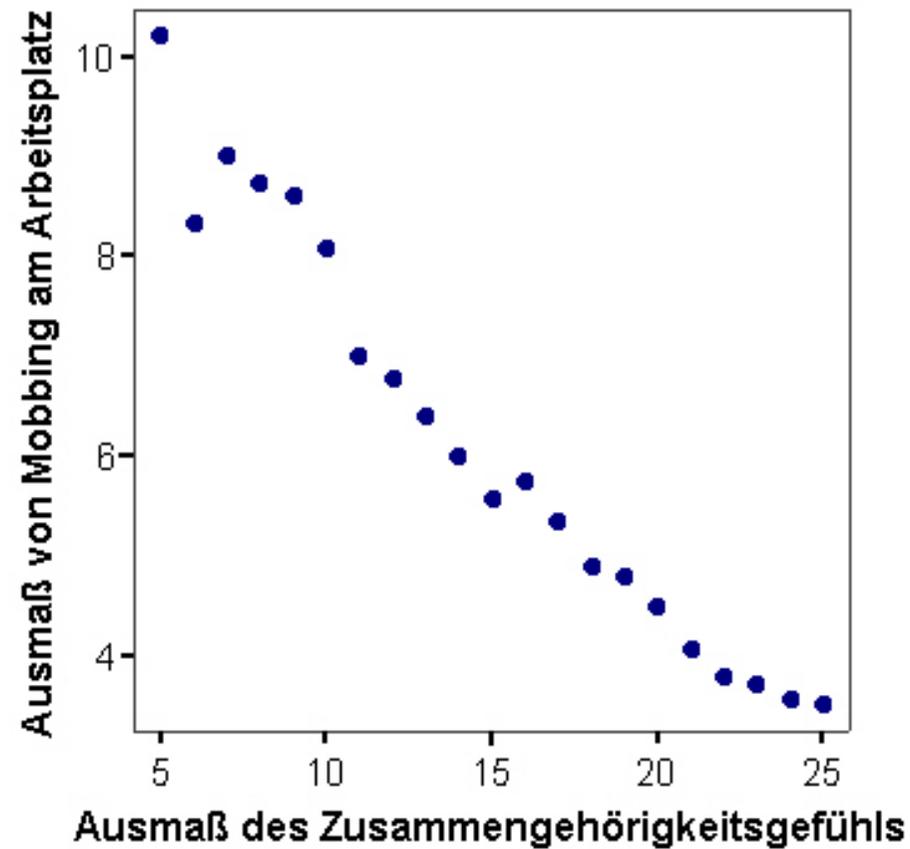
n = 1270

Zusammenhang zwischen dem Zusammengehörigkeitsgefühl und dem Ausmaß subjektiver Arbeitsleistung



n = 1270

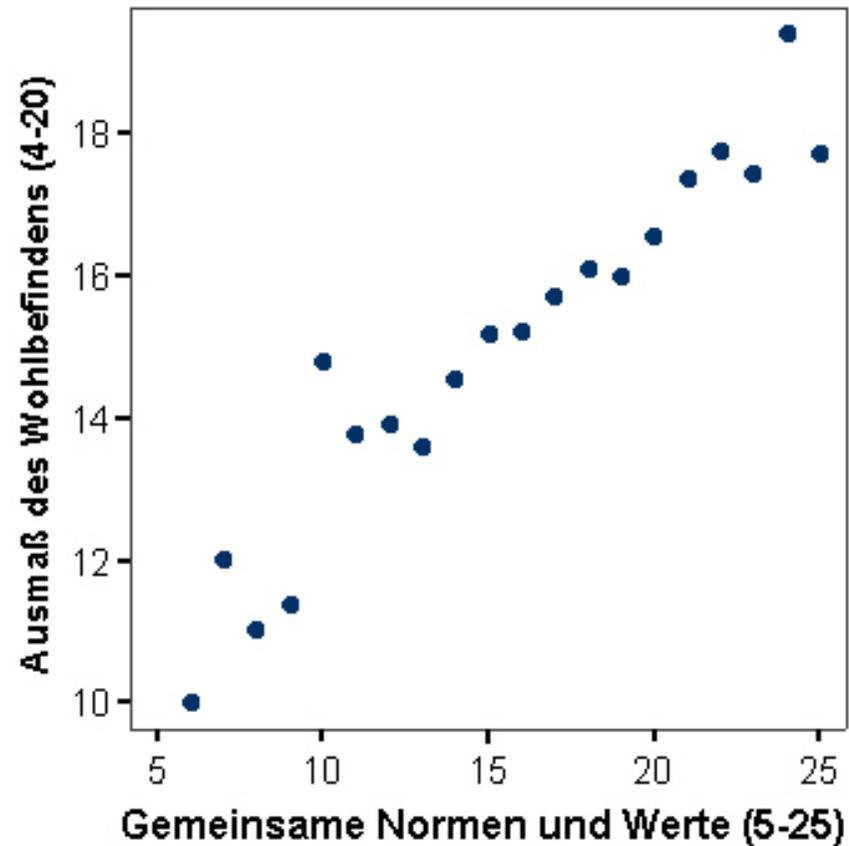
Zusammenhang zwischen dem Zusammengehörigkeitsgefühl und Mobbing



n = 676

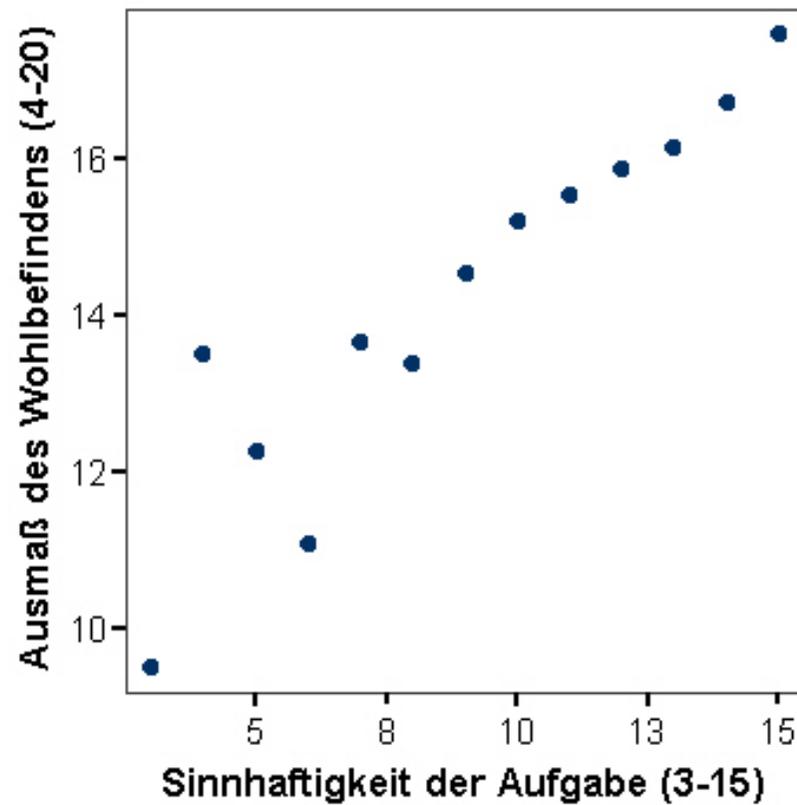
Überzeugungs- und Wertekapital

Zusammenhang zwischen gemeinsamen Werten und Normen eines Unternehmens und dem Ausmaß des Wohlbefindens der Beschäftigten



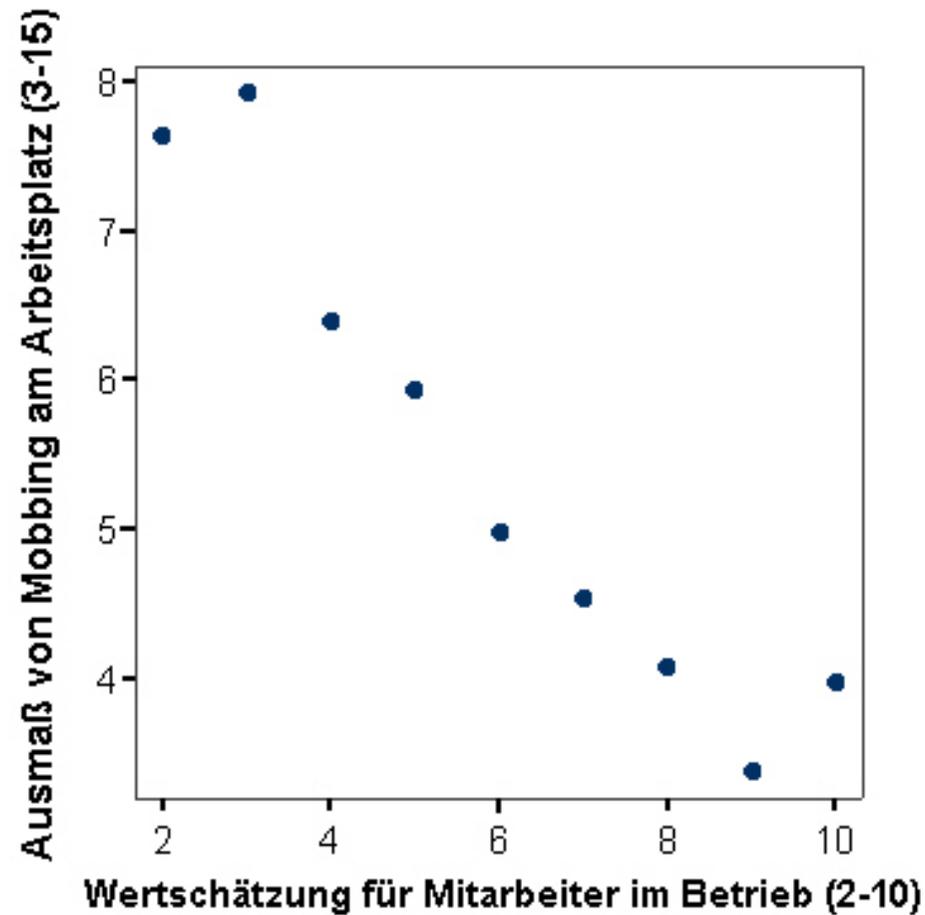
n = 1270

Zusammenhang zwischen der Sinnhaftigkeit der Arbeitsaufgabe und dem Ausmaß des Wohlbefindens



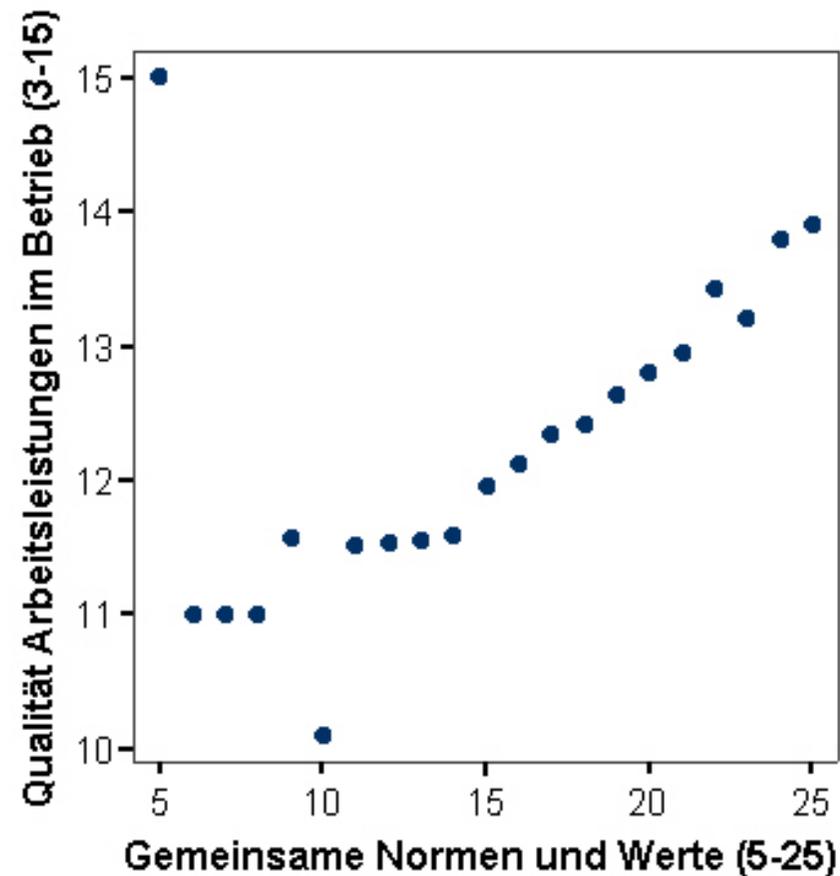
n = 1270

Zusammenhang zwischen der Wertschätzung für die Mitarbeiter im Betrieb und dem Ausmaß von Mobbing



n = 1270

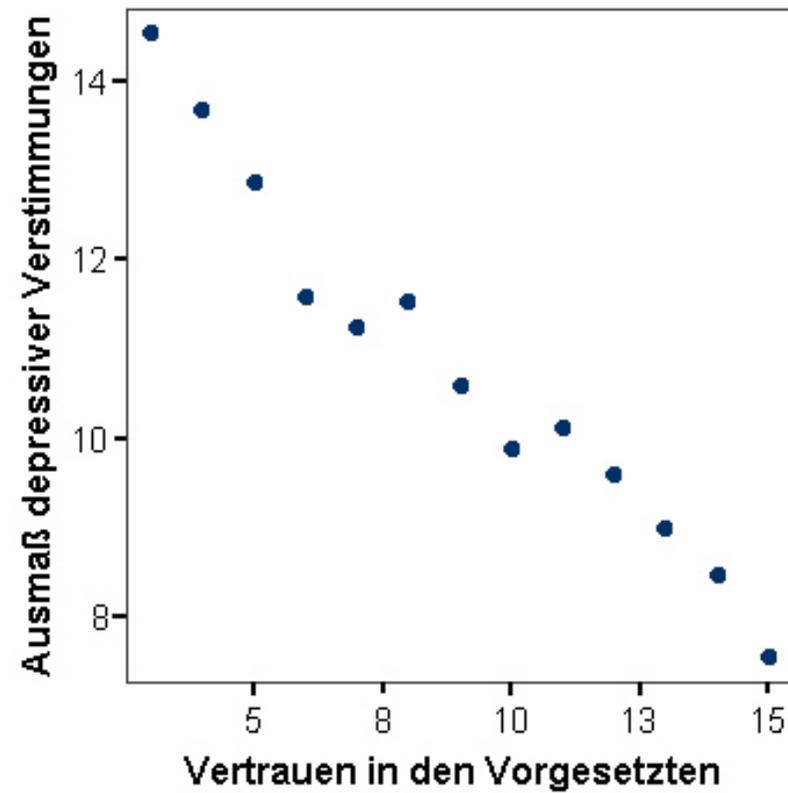
Zusammenhang zwischen gemeinsamen Werten und Normen eines Unternehmens und der Einschätzung der Qualität der Arbeitsleistungen im Betrieb



n = 1270

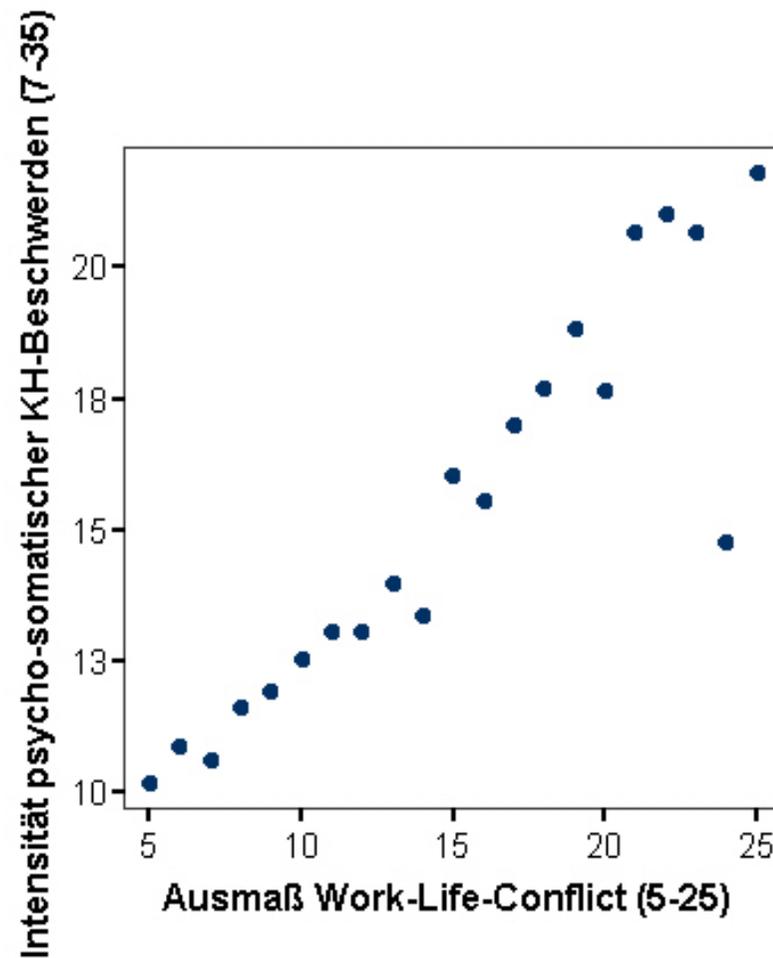
Führungskapital

Zusammenhang zwischen dem Vertrauen in den Vorgesetzten und depressiver Verstimmung



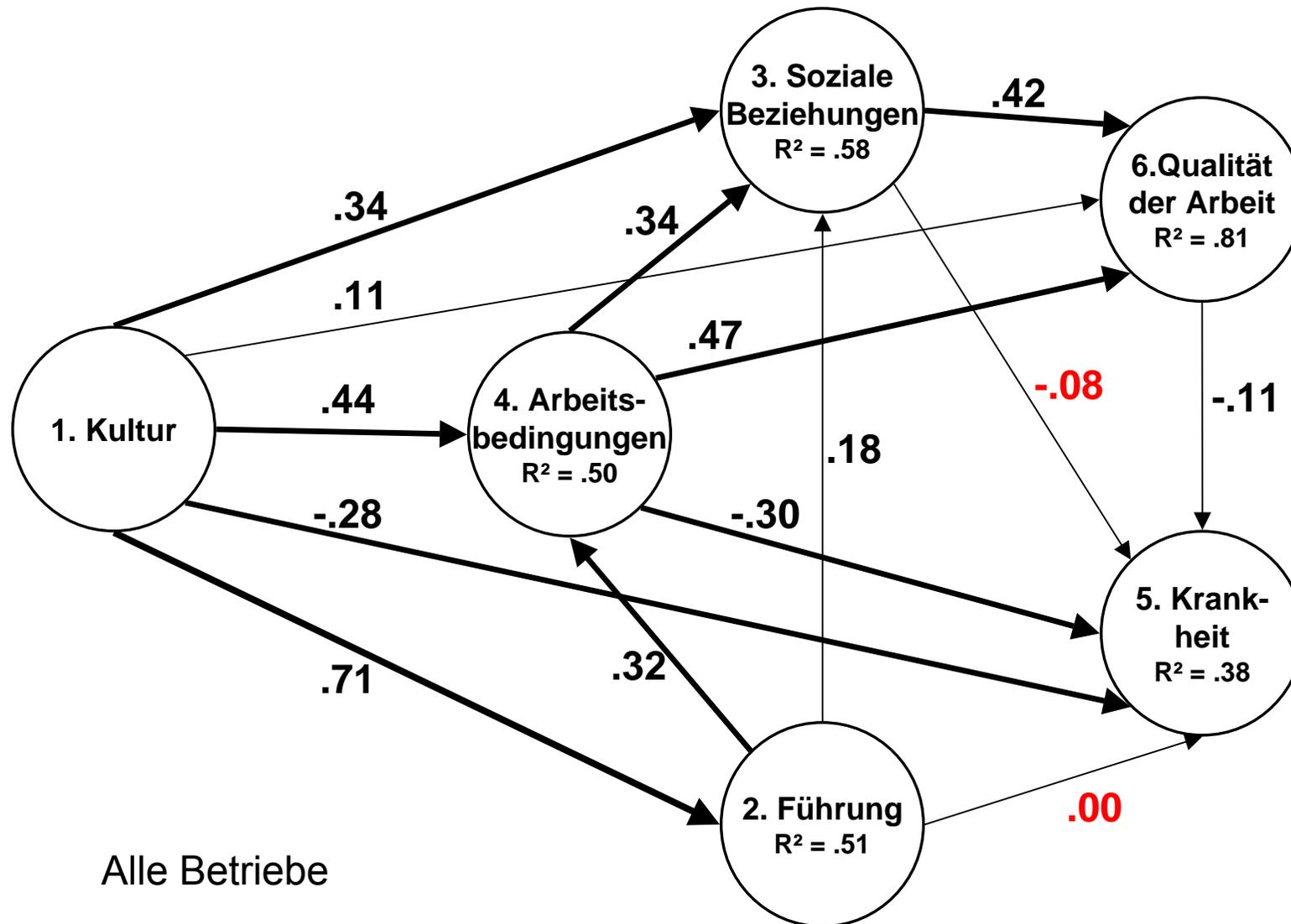
n = 1270

Zusammenhang zwischen dem Work-Life-Conflict und psycho-somatischen Beschwerden der Beschäftigten

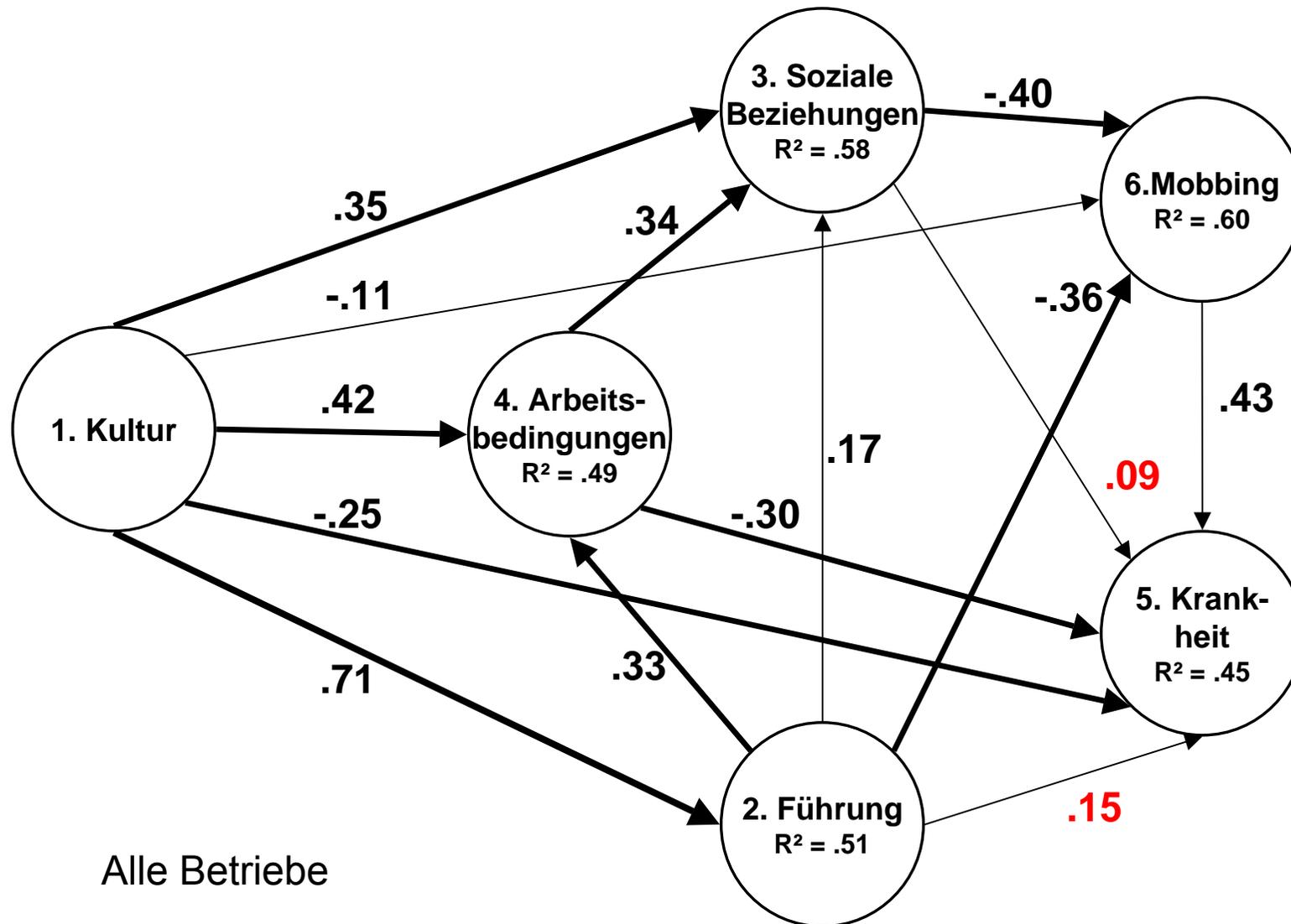


n = 1270

Zusammenhang von Sozialkapital, Arbeitsbedingungen, Krankheit und Qualität der Arbeit



Zusammenhang von Sozialkapital, Arbeitsbedingungen, Mobbing und Krankheit

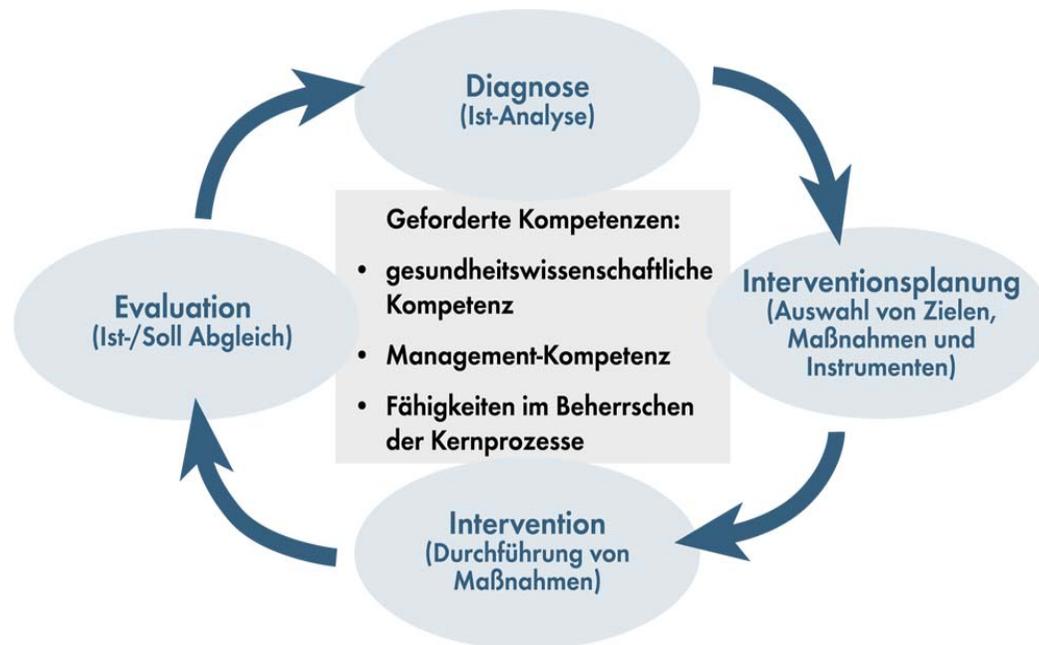


Mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur

Eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur besteht in dem Masse, in dem:

- gemeinsame Überzeugungen, Werte und Regeln bekannt sind und gelebt werden,
- die MitarbeiterInnen sich durch die Führung wertgeschätzt und fair behandelt fühlen,
- Management und Betriebs- bzw. Personalrat seitens der Mitarbeiter ein hohes Vertrauen genießen,
- ein starker Zusammenhalt unter den Mitarbeitern besteht,
- die Konfliktkultur als offen und sachgerecht empfunden wird.

Kernprozesse des Betrieblichen Gesundheitsmanagements



Die Einführung und Verankerung eines BGM erfolgt über die Kernprozesse Diagnose des Gesundheitszustandes der Beschäftigten und ihrer Arbeits- und Organisationsbedingungen, Interventionsplanung, Durchführung und Steuerung der Interventionen und Evaluation. Die damit befassten Experten müssen für diese Aufgabe ausreichend qualifiziert sein, d.h. über Fachwissen, Methoden- und Prozess-kennnisse verfügen.

Aufbauschritte eines BGM-Systems (1)

- Abschluss einer **Dienstvereinbarung**
- Einrichtung eines **Lenkungsausschusses**
- Klärung von **Zuständigkeiten**
- **Integration** in die betrieblichen Routinen
- **Qualifizierung** der zuständigen Führungskräfte und Experten

Aufbauschritte eines BGM-Systems (2)

- Bereitstellung von **Ressourcen**
- Internes **Marketing**
- Betriebliche **Gesundheitsberichterstattung**
(Controlling)
- Planung und Durchführung von **Projekten**
- **Rückmeldung** an Lenkungsausschuss und Belegschaft

Was tun?

- Einen Vorrat **gemeinsamer Überzeugungen, Werte und Regeln** pflegen,
- **Vertrauensvolle** und **unterstützende Beziehungen** unter Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fördern,
- **Transparenz** von Entscheidungen gewährleisten,
- Für gesundheitsförderliche **Arbeitsbedingungen** sorgen
- Mitgliedern **Verstehbarkeit** und **Sinnhaftigkeit** der gesetzten Ziele und der erwarteten Beiträge erleichtern
- **Mitarbeiterqualifikation** und Befähigung fördern
- Möglichkeiten der **Willensbildung** bottom-up und **Ergebnisbeteiligung** einräumen
- Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben ermöglichen