
Ihr kompetenter Ansprechpartner rund um Karriere und Beruf

Betriebliches Gesundheitsmanagement in der Unternehmensführung
Handreichung für Sprecherausschüsse der Leitenden Angestellten

Essen, 2020

- Diese Unterlage soll den Sprecherausschüssen der leitenden Angestellten eine Grundlage bieten, Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) im Unternehmen zu überprüfen und Vorschläge zu seiner Weiterentwicklung zu machen
- Zunächst werden kurz die Grundlagen des BGM dargestellt und darauf aufbauend die Wirkungsfelder erläutert
- Auf Basis der Zielsetzungen in den Wirkungsfeldern werden dann Idealkonstellationen mit Best Practice Beispielen dargestellt und zur Überprüfung durch den Sprecherausschuss auf Existenz und Wirksamkeit angeboten

Einleitung zum BGM

Wirkungsfelder des BGM

- Unternehmenskultur
- Führung und Organisation
- Personalpolitik
- Individuum

Unternehmens-
kultur

Führung und
Organisation

Personalpolitik

Individuum

- Viele Unternehmen befinden sich heute in einem kulturellen, demografischen und/oder digitalen Wandel
- Die konkreten Folgen dieser Veränderungen betreffen die Gesundheit, die Leistungsbereitschaft und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden häufig in negativer Weise
- Alle drei Faktoren haben wesentlichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg

Das **Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM)** bietet für viele der Herausforderungen Lösungsmöglichkeiten – weit jenseits von den isolierten Einzelmaßnahmen, die unter diesem Titel oft verstanden werden



Gesundheit und Krankheit sind zwei Richtungen in einem breiten Spektrum: kein Arbeitnehmer ist „krank“ oder „gesund“, vielmehr befindet er oder sie sich auf einem (veränderlichen) Punkt eines Spektrums.



In diesem Verständnis wird der absolute Zustand „gesund“ durch eine Veränderung hin zu „gesünder“ ersetzt. „Gesünder“ schafft das Potential für eine Verbesserung der Leistungsbereitschaft und -fähigkeit.

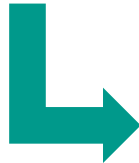
Gesundheit beinhaltet dabei **alle physischen und psychischen Aspekte** in einem **holistischen Sinn** und wird möglichst früh in einer negativen Entwicklung adressiert (z.B. bereits bei nachhaltigem Motivationsverlust!)

Aus **Unternehmenssicht**:

- Verbesserung des Unternehmenserfolges
- Vollständige Nutzung des Potentials der Beschäftigten
- Steigerung der Attraktivität des Unternehmens für die Beschäftigten und in den Märkten

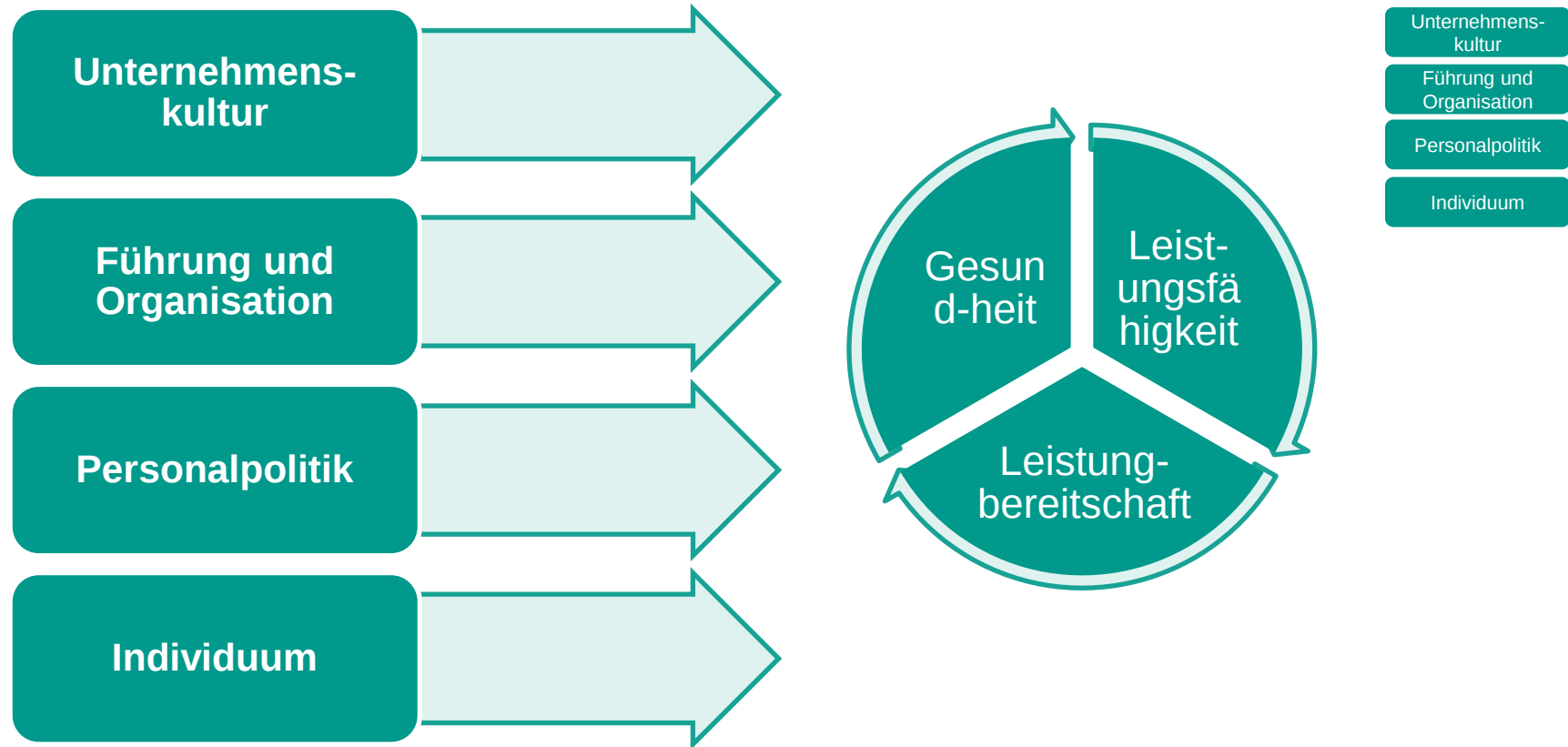
Aus **Beschäftigtensicht**:

- Verbesserung der persönlichen Lebenszufriedenheit
- Unterstützung zur Erhaltung und Verbesserung der Leistungsfähigkeit
- Schaffung eines optimalen Arbeitsumfelds



BGM hat das Ziel,
alle Aspekte beider Perspektiven zu verwirklichen.

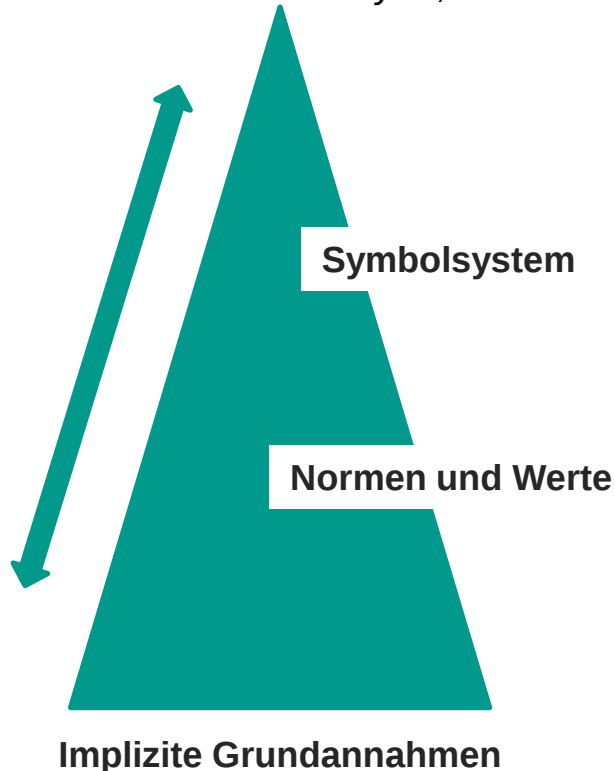
4 Wirkungsfelder des BGM



- Gestaltung des zwingend notwendigen Kulturwandels unter dem Druck der äußeren Veränderungen
- Konstruktives und dynamisches Miteinander als Basis für Leistungsfähigkeit und -bereitschaft
- Schaffung einer diversen, diskriminierungsfreien und innovationsförderlichen Kultur
- Entwicklung einer analytischen, professionellen, handlungsorientierten Sicht auf die Kultur im Unternehmen

Unternehmens-
kultur

Kulturanalyse, z.B. mit dem 3-Ebenen-Modell nach E. Schein



- Wahrnehmbare Atmosphäre und sichtbare Gestaltung
- Rituale und sichtbarer Umgang
- Mythen und Geschichten

- Verschriftlichte Regeln wie Führungsgrundsätze, Verhaltensregeln, Standards und Pläne
- Informelle Verhaltensregeln

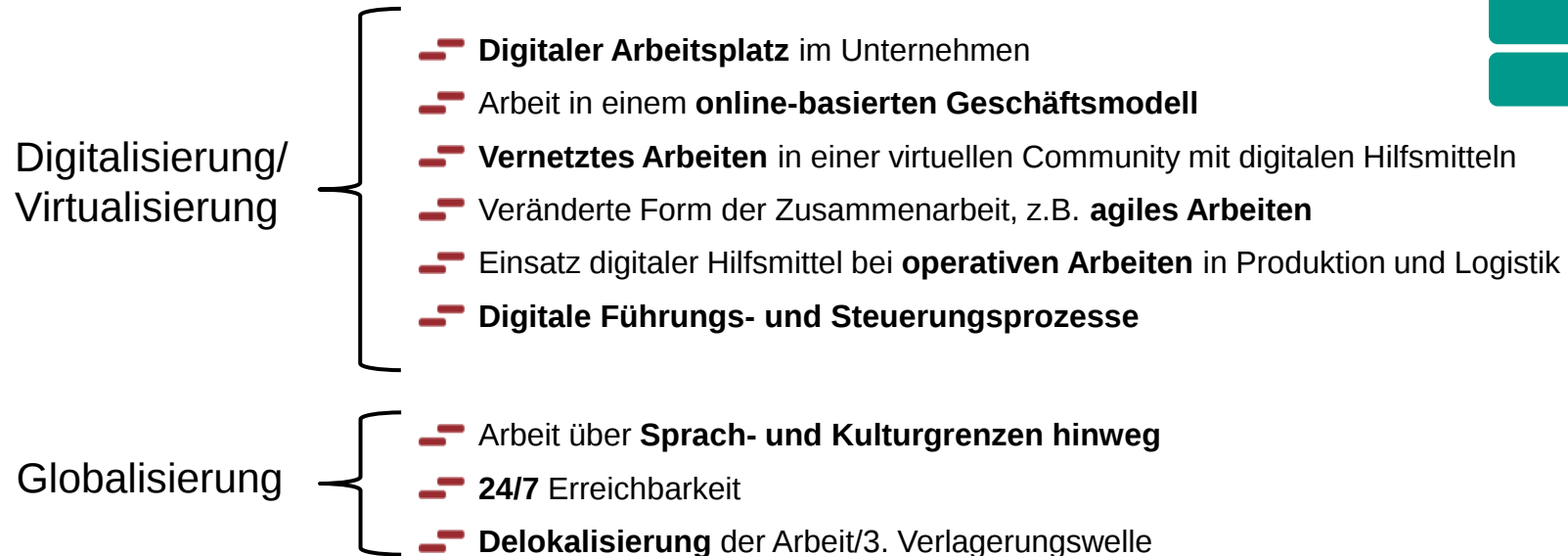
- Annahmen zur Natur des Menschen und sozialen Beziehungen, moralischen Fragen
- Umgang mit Fehlern, Strafe und Wertschätzung
- Haltung zur Welt an sich (als tendenziell freundliche oder feindliche Umgebung)

Unternehmens-
kultur

- Existenz einer Dokumentation der Zielunternehmenskultur
- Durchführung einer Kulturanalyse
- BGM ist integraler Bestandteil der Unternehmenskultur
- Kritische Überprüfung der Unternehmenskultur auf den Stellenwert der Beschäftigten in Bezug auf die Erreichung der Unternehmensziele
- Leistungsfähigkeit und -bereitschaft als wesentliche Bestandteile der Unternehmensstrategie, die bereits in die oberste Planung einbezogen werden
- Wahrnehmung des Menschen als ganzheitliches soziales Wesen, inklusive seiner beruflichen und außerberuflichen Belastungen
- Radikale Betrachtung auch unbequemer Themen, wie psychische Erkrankungen, Führungs- und Organisationsprobleme und kulturelle Schwächen
- Kontinuierliche Thematisierung von Gesundheit, Leistungsfähigkeit und -bereitschaft in der Unternehmenskommunikation

Unternehmens-
kultur

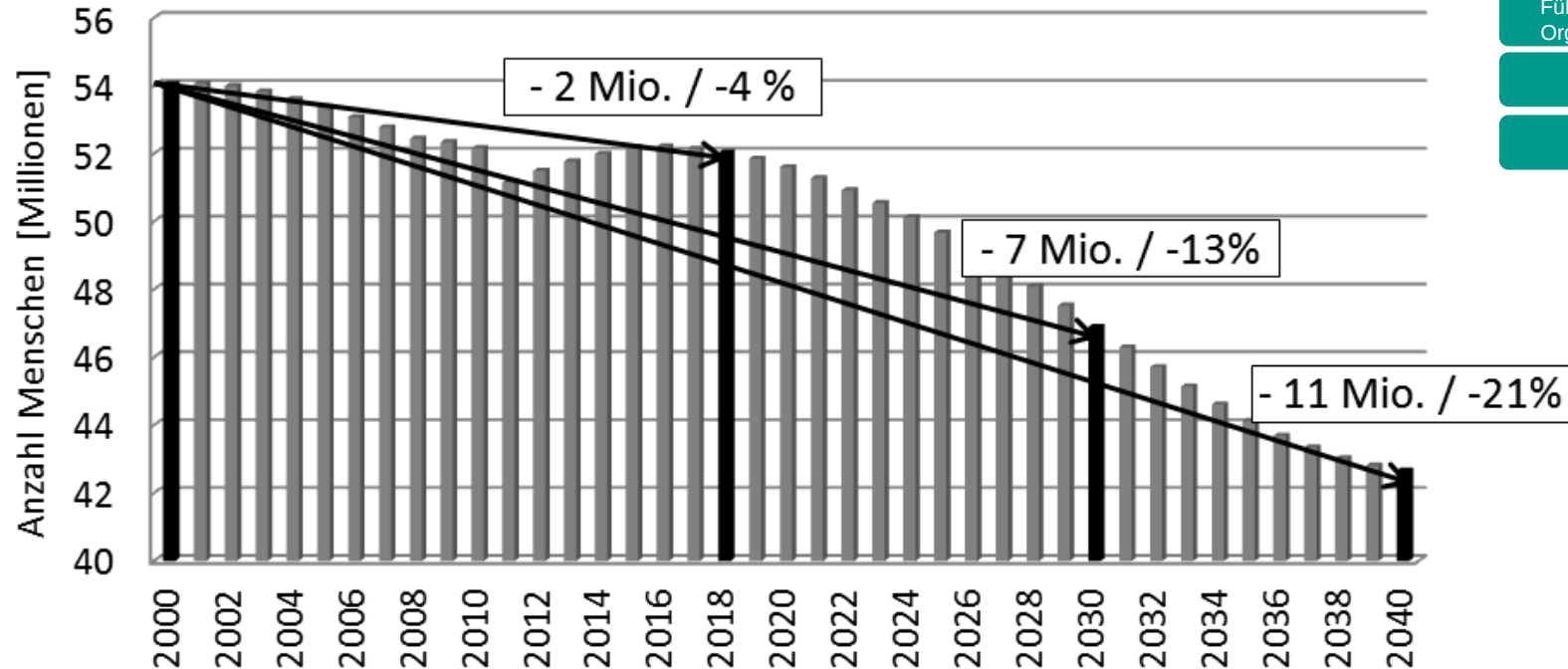
Anpassung und Weiterentwicklung von Führung und Organisation unter den Aspekten:



Führung und
Organisation

Demografischer, kultureller und gesellschaftlicher Wandel

Entwicklung der Bevölkerungszahl in Deutschland im Arbeitsalter (>19-67)

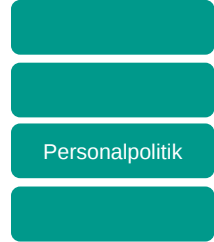
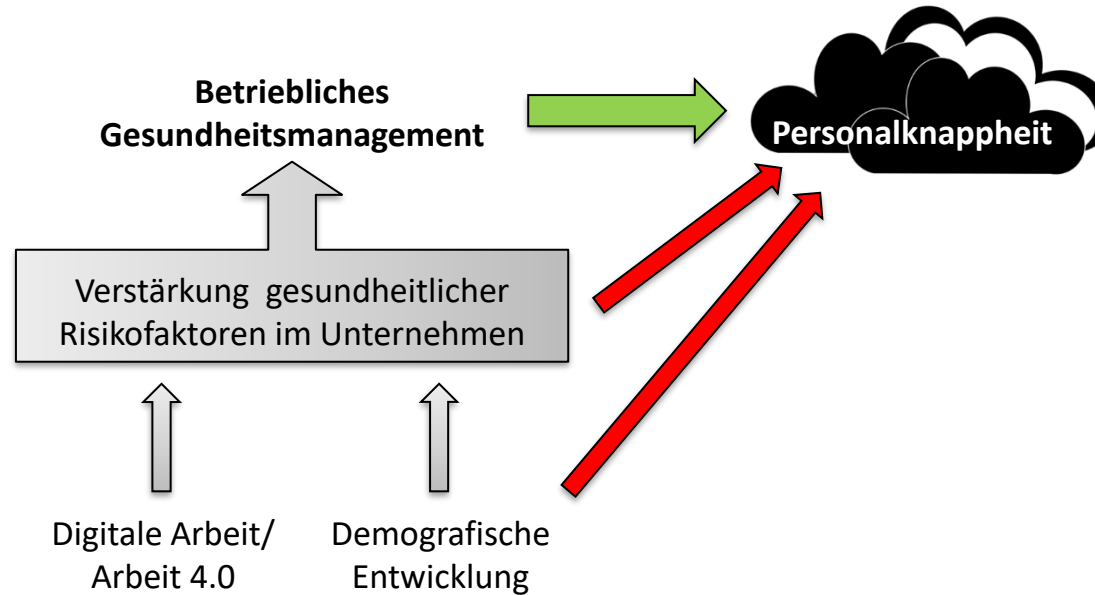


Führung und
Organisation

Quelle: Schaff, A. (2018): Generationenmanagement in einer digitalen Arbeitswelt, in: Matusiewicz, D.; Nürnberg, V.; Nobis, S. (Hrsg.), Gesundheit und Arbeit 4.0, medhochzwei, Heidelberg.

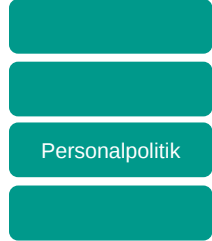
- Kontinuierliche Beobachtung und Analyse der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Beschäftigten anhand von Kriterien
- Kritische Prüfung von Arbeitsverdichtungen
- Akzeptanz von Konsenslösungen zur Nutzung von Erholungsräumen und Mikropausen („slack time“)
- Angemessener Umgang mit Flexibilisierung von Arbeitsort und -zeit sowie „ständiger Erreichbarkeit“
- Beachtung der mitarbeiterbezogenen Konsequenzen in Folge organisationaler Veränderungen der Arbeit
- Überprüfung und ggf. Optimierung aller Prozesse und Strukturen im Hinblick auf Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Beschäftigten
- Organisation zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement arbeitet regelmäßig, besitzt Entscheidungskompetenz und Budget/Personalkapazität

Führung und
Organisation



Quelle: in Anlehnung an Schaff, A. (2018): Generationenmanagement in einer digitalen Arbeitswelt, in: Matusiewicz, D.; Nürnberg, V.; Nobis, S. (Hrsg.), Gesundheit und Arbeit 4.0, medhochzwei, Heidelberg.

- Ausprägungen der Risiken und Zielsetzungen
- Fachkräftemangel verstärkt sich drastisch
 - höhere Anforderungen an die Arbeitsfähigkeit
- Digitalisierung verstärkt Krankheitsrisiken
 - Risiken des Wandels ehrlich betrachten
- Belegschaften werden (noch) älter
 - Gesundheit und Motivation Älterer wird immer wichtiger
- Generationelle Spreizung wird größer
 - Komplexität nimmt erheblich zu, unterschiedliche Wertesysteme müssen berücksichtigt werden
- Generationelle Vorurteile
 - Unterstellter abnehmender Kompetenz und Leistungsfähigkeit durch Führung, Kompetenzentwicklung und Kommunikation entgegenwirken



- Wirtschaftliche Bewertung von vermindertem Leistungsvermögen als Entscheidungsgrundlage für Veränderungsmaßnahmen
- BGM als integrales Management-Konzept mit wirksamen Steuerungsinstrumenten, basierend auf einer ausgewogenen Kennzahlenauswahl (Management-Cockpit)
- Regelmäßige Erhebung von „weichen“ Kennzahlen, zum Beispiel im Rahmen von Mitarbeiter(-kurz-)befragungen
- Einführung eines generationenspezifischen Gesundheitsprogramms
- Lebensphasenorientierte Personalentwicklung unter Berücksichtigung der altersspezifischen Ziele und Motivationsfaktoren
- Systematischer Abgleich von Mitarbeiter-Fähigkeitsprofilen mit Stellenbeschreibungen
- Etablierung eines Evaluations- und Feedbacksystems zur Verbesserung des Maßnahmenangebots
- Einführung eines professionellen Projektmanagements für BGM- Maßnahmen
- Differenzierte Berichterstattung bis zur kleinsten Organisationseinheit

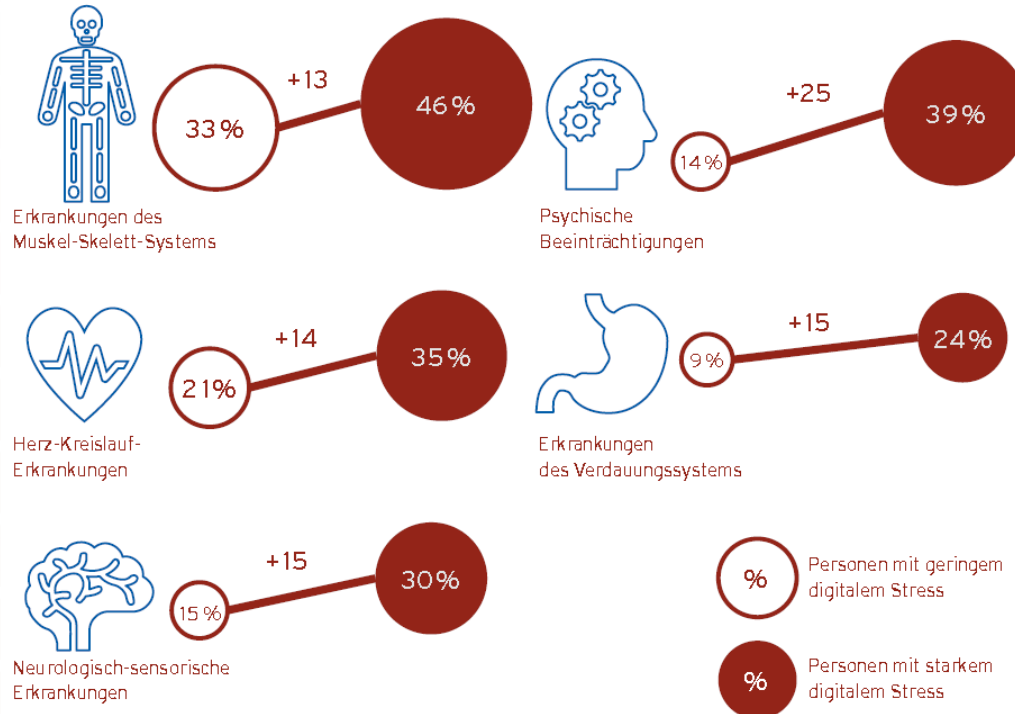
Personalpolitik

- Aufnahme der gesundheitlichen Themen in das Employer Branding zur Stärkung der Mitarbeiterbindung und Personalakquise
- Nutzung digitaler und mobiler Instrumente
 - zur Erhebung der BGM-Situation im Unternehmen
 - zur Durchführung von BGM-Maßnahmen
- Schulung der Führungskräfte auf allen Ebenen zur Entwicklung eines gesundheits- und leistungsförderlichen Führungsverhaltens
- Prognose und Maßnahmenkatalog zum demografischen Wandel existieren
- Mixed Teams, Mentoren-Programm u.a. zur Stärkung der generationenübergreifenden Zusammenarbeit und des Wissenstransfers
- Demographischer Wandel, Arbeitsfähigkeit und Leistungsfähigkeit fließen in das Risikomanagement ein
- Schaffung von systematischen Grundlagen für die moderne Arbeitswelt, zum Beispiel für virtuelles Arbeiten/virtuelle Teams/Führen auf Distanz

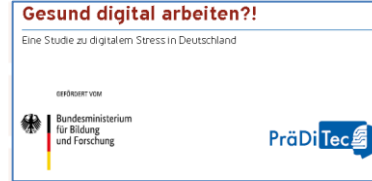
Personalpolitik

- Chronische Erkrankungen nehmen massiv zu (z.B. Herz/Kreislauf, Schmerzen, Diabetes)
→ Arbeits- und Leistungsfähigkeit erhalten
- Psychische Erkrankungen ebenso immer weiter ansteigend
→ Arbeits- und Leistungsfähigkeit erhalten
- Schlechte Erreichbarkeit vieler Risikogruppen (z.B. durch Übergewicht, Sucht, psychische Beeinträchtigungen)
→ Gezielte Analyse, Ansprache und Incentivierung zur Teilnahme an Maßnahmen
- Unklare Grenzziehung zwischen Unternehmen und Individuum
→ Holistischer Ansatz: Einbezug beruflicher UND privater Aspekte
- Anforderungen an die Mitarbeitenden wandeln sich grundlegend
→ Aufbau von Kompetenzen und Selbstwirksamkeit

Individuum



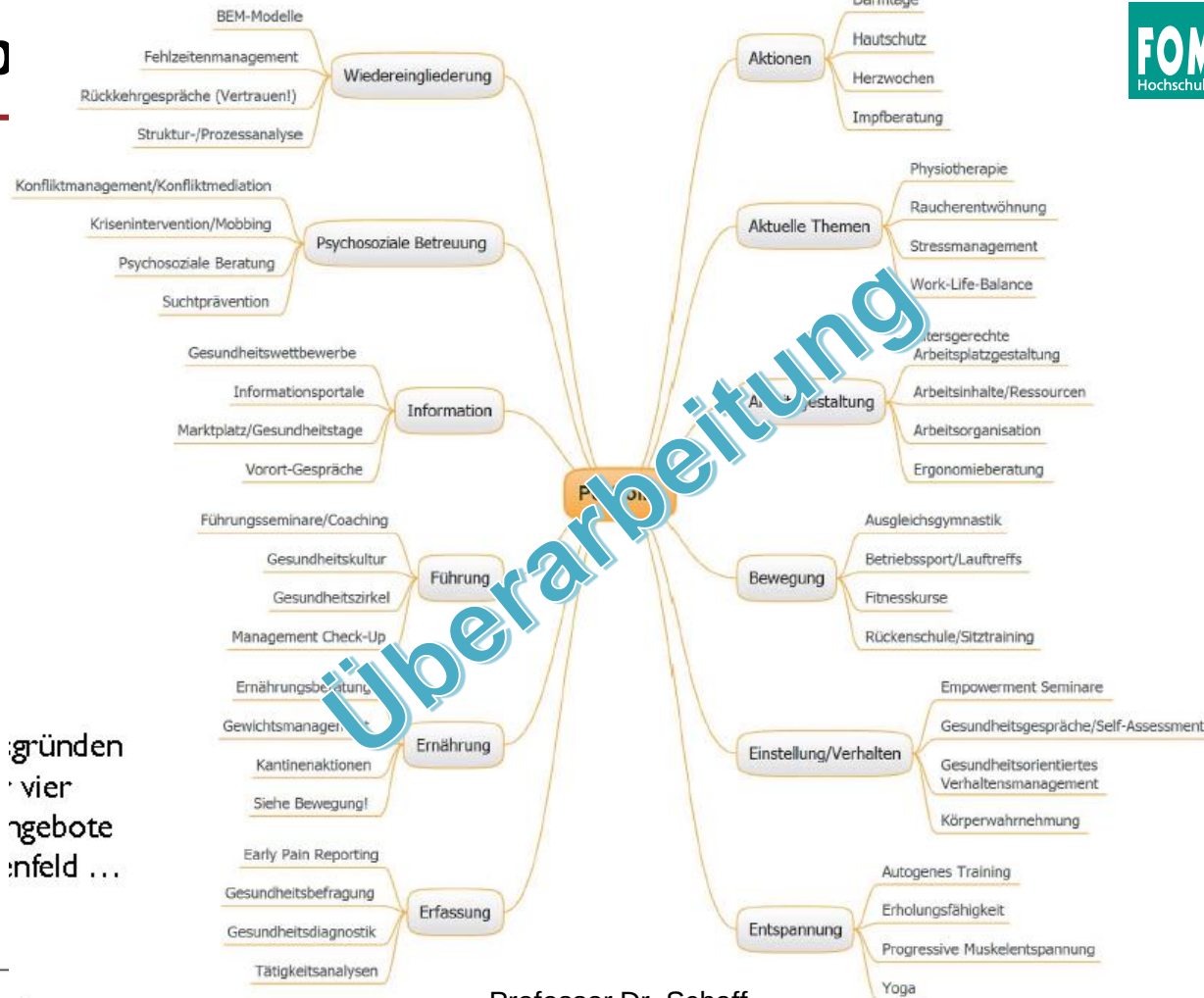
Individuum



Quelle: „PräDiTec / Gimpel, H. et al. (2019):
Gesund digital arbeiten?!. Download über
<https://gesund-digital-arbeiten.de/>

Abbildung 1.4 - Häufigkeit von Krankheitsbildern der Befragten, die geringen bzw. starken digitalen Stress wahrnehmen (Prozentzahlen spiegeln den Anteil der Befragten der jeweiligen Gruppe wider)





gründen
vier
angebote
infeld ...

Individuum

Fazit und Ausblick

- BGM wird in seiner Bedeutung für den Unternehmenserfolg häufig unterschätzt
- BGM zielt auf die Optimierung des Leistungsvermögens der Organisation und der Beschäftigten ab
- Es handelt sich deshalb um ein wichtiges Initiativ-Feld für Sprecherausschüsse

**Vielen Dank für
Ihre
Aufmerksamkeit!**

Anlage

Arbeitsunfälle

- Unfälle während der Arbeitszeit / auf dem Arbeitsweg

→ meldepflichtig!

- müssen protokolliert dem BA und/oder der Personalabteilung vorliegen

Fehlzeiten

- AU-Daten der GKV
- Interne Fehlzeitenanalyse

AU-Daten werden aufgelistet nach:

- Krankheitsart, Häufigkeit und Dauer
- Alters- und Berufsgruppe
- Standort

Arbeitsmedizin

- Messung von Gesundheitsdaten und Arbeitsbedingungen

- Einstellungsuntersuchungen
- Vorsorgeuntersuchungen
- Durchgeführte Check-ups
- Impfungen/Beratungen
- Arbeitsplatzbegehungen
- BEM-Maßnahmen
- Gefährdungsbeurteilung

Maßnahmenbewertungen

- Teilnahmequoten
- Zufriedenheit der Teilnehmer

Auflistung nach:

- Art der Maßnahme, Position des TN im Unternehmen
- Alters- und Berufsgruppe
- Standort

Präsentismus

- Arbeitsplatzanalysen
- WAI

- subjektiv (Selbsteinschätzung) über Befragungen zu erheben
- objektiv über ärztliche Diagnose
- Erhebung der durch die eingeschränkte Arbeitsfähigkeit verursachten Kosten (z.B. höhere Fehlerquoten, langsamere Arbeit, verzögerte Genesung)

Psychische Belastungen

- Psychische Gefährdungsanalysen

- Messung der Arbeitsplatzbedingungen
- Mitarbeiterbefragung und Beobachtung
- Durchführung bei Neueinrichtung von Arbeitsplätzen

Personalpolitik

Gesundheitsquoten

- In der Gesundheitsquote spiegeln sich die Auswirkungen der getroffenen Maßnahmen wider
- Die Gesundheitsquote ist nur ein Spät-Indikator für Handlungsbedarfe

Gesundheitskultur-Index

- Macht Führung, Engagement, Commitment „messbar“. Das sind die zentralen Einflussfaktoren auf Gesundheit und Leistungsfähigkeit
- Sehr guter Frühindikator mit hoher Aussagekraft
 - Einfach zu erheben über regelmäßige (jährliche) standardisierte Mitarbeiter-Kurzbefragungen

BGM-Umsetzung

- Umsetzungscontrolling gezielter BGM-Maßnahmen, welche die Gesundheit und des Unternehmens maßgeblich verbessern können, aus den BGM-Handlungsfeldern
 - Soziales Miteinander
 - Gesundheitsgerechtes Arbeiten
 - Resilienz/Stressmanagement
 - Bewegung und Ernährung

Personalpolitik



Hochschullehre

- Betriebswirtschaft
- Change Management
- Betriebliches Gesundheitsmanagement

Forschung

- BGM
- Demographiemanagement
- Change Management
- Intellectual Property Management

Unternehmensberatung

- Strategie, Business Development, Restrukturierung
- Change Management, Organisationsentwicklung
- Betriebliches Gesundheitsmanagement

Praxis für Psychotherapie

- Psychotherapie und Coaching
- Einzelpersonen und Teams

Kontakt: arnd.schaff@fom.de

In ganz Deutschland vor Ort

Geschäftsstelle Hamburg

Große Bleichen 21
20354 Hamburg
hamburg@dfk.eu



Geschäftsstelle Berlin

Pariser Platz 6
10117 Berlin
berlin@dfk.eu

Hauptgeschäftsstelle Essen

Alfredstraße 155
45131 Essen
essen@dfk.eu

Geschäftsstelle Frankfurt

Zeil 79
60313 Frankfurt
frankfurt@dfk.eu

Geschäftsstelle Stuttgart

Curiestraße 2
70563 Stuttgart
stuttgart@dfk.eu

Geschäftsstelle München

Fürstenstr. 5
80333 München
muenchen@dfk.eu