

Leitfaden

„Betriebliches Gesundheitsmanagement – in 6 Schritten zum Erfolg“

Björn Wegner
Unfallkasse des Bundes
Weserstraße 47
26382 Wilhelmshaven
Tel.: 04421-407 319
Bjoern.Wegner@uk-bund.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort – Veränderungen in der Arbeitswelt.....	2
Schritt 1: Ziele & Strategien	2
Schritt 2: Strukturen schaffen.....	5
Schritt 3: Situation analysieren.....	7
Schritt 4: Feinziele festlegen	9
Schritt 5: Maßnahmen entwickeln und umsetzen.....	9
Schritt 6: Evaluation & kontinuierliche Verbesserung.....	11
Unterstützungsangebote der Unfallkasse des Bundes.....	12
Begriffe & Definitionen	12

Vorwort – Veränderungen in der Arbeitswelt

Nicht nur die Wirtschaft, auch der Bundesdienst unterliegt dem Wandel der Arbeitswelt. Beständige Einsparungen organisatorische Veränderungen sind an der Tagesordnung. Arbeitsanforderungen verändern sich rasant und mit ihnen die Erwartungen, die an die Beschäftigten gestellt werden. Die zunehmende Technisierung und die Digitalisierung der Arbeit verstärken diese Tendenzen. Lebenslanges Lernen ist längst ein Muss für alle Beteiligten.

Parallel dazu werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer älter. Eine besondere Herausforderung, der wir uns systematisch stellen müssen.

Die Schlüsselwörter sind Veränderungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft – und das umfasst die Betriebe und deren Beschäftigte.

Diese Entwicklungen führen häufig zu Überforderung von Beschäftigten und Führungskräften. Die Folgen sind Frustration und Demotivation, Leistungsabfall und Krankheit.

Das muss nicht sein: Das Betriebliche Gesundheitsmanagement bietet die Möglichkeit, Arbeit, mit ihren Herausforderungen und Veränderungsprozessen, gewinnbringend für den Betrieb und seine Beschäftigten zu gestalten. BGM setzt sich dabei grundsätzlich mit zwei Fragen auseinander:

- (1) Was hemmt, demotiviert, frustriert, macht krank?
- (2) Was fördert, motiviert, schafft Arbeitszufriedenheit, hält gesund?

Unser Leitfaden „Betriebliches Gesundheitsmanagement – in 6 Schritten zum Erfolg“ hilft Ihnen dabei, den für Sie und Ihren Betrieb richtigen Weg zu mehr Gesundheit zu finden.

Schritt 1: Ziele & Strategien

Am Anfang jeden Weges steht das Ziel – legen Sie fest, warum Sie Betriebliches Gesundheitsmanagement einführen wollen. Welche Ziele verfolgen Sie?

Erst danach können Sie Ihre Strategie entwickeln und entscheiden, ob der Weg des BGM für Sie der richtige ist und Sie Ihren Zielen näher bringen kann.

Was will BGM erreichen?

BGM fördert die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft Ihrer Beschäftigten und somit Ihres Betriebes.

Sie identifizieren und beeinflussen die Treiber für Motivation und Demotivation, für Gesundheit und Krankheit, Erfolg und Misserfolg. Ziel ist es, die Arbeit selbst gesünder zu gestalten sowie die Bewältigungsmöglichkeiten, Widerstandsressourcen und Kompetenzen der Beschäftigten zu erhalten und zu stärken. BGM wirkt auf die betrieblichen Rahmenbedingungen und auf die Beschäftigten selber. Es ist somit verhältnis- und verhaltensorientiert.

Ziele im BGM

Orientieren Sie die Ziele Ihres BGM an den strategischen Zielen in Ihrem Haus.

Ziele im Betrieblichen Gesundheitsmanagement können in harte und weiche Zielkriterien unterschieden werden.

Beispiele für harte Zielkriterien:

Fluktuation, Frühberentung, Berufskrankheiten, Unfallstatistiken, Fehlzeiten, Produktivität, Qualität.

Beispiele für weiche Zielkriterien:

Mitarbeiterzufriedenheit, Wohlbefinden, Motivation, Identifikation, Betriebsklima.

Wichtig ist, dass Ihre Ziele messbar, realistisch sowie allgemein bekannt und akzeptiert sind. Sonst wird es Ihnen in der Folge nicht gelingen, die notwendigen Maßnahmen durch- und umzusetzen.

Handlungsfelder im BGM

Um die gesetzten Ziele zu erreichen ist es notwendig, Ihren Betrieb ganzheitlich zu betrachten.

Hier finden Sie die Palette der Handlungsfelder des Betrieblichen Gesundheitsmanagements:

- Unternehmenskultur & Werte
- Führung
- Betriebsklima
- Arbeitsorganisation
- Arbeitsplatz/ -umgebung
- Arbeitsaufgabe
- Arbeitsmittel/ -stoffe
- Handlungskompetenz
- Entwicklungsmöglichkeiten

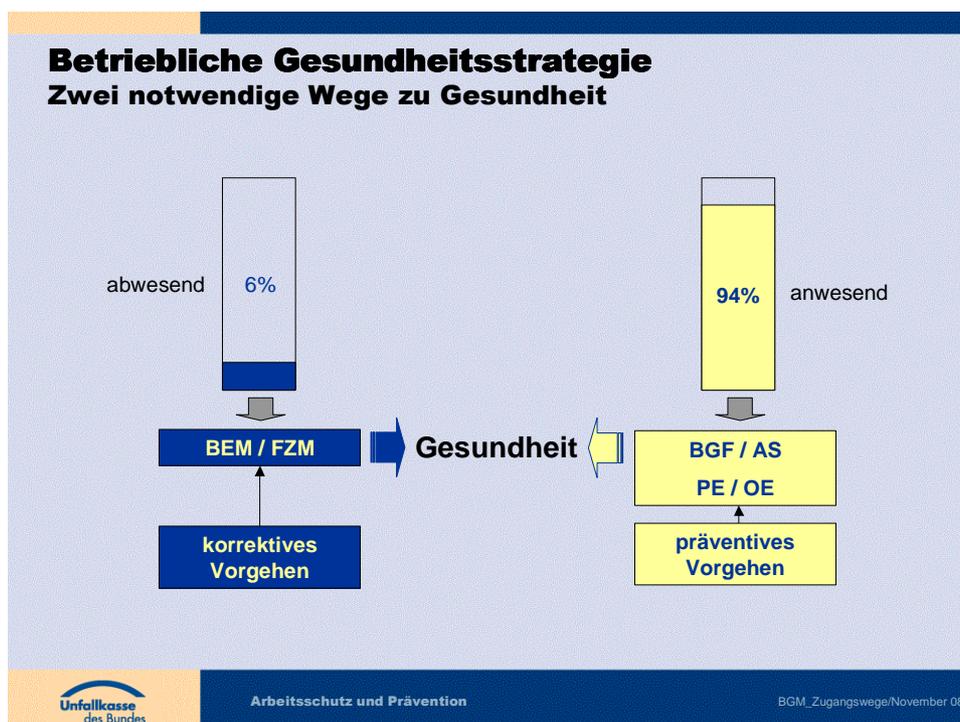
- Unterstützungsprozesse (Betriebliche Gesundheitsförderung, Betriebliches Eingliederungsmanagement, Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf, Vorsorgeuntersuchungen, etc.)
- Gesundheitszustand
- Gesundheitsverhalten

BGM als ganzheitliche Strategie

Lenken Sie die Strategie Ihres BGM immer in zwei Richtungen:

1. Präventive Strategien: Konzentrieren Sie sich auf die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die anwesend, gesund und/ oder motiviert sind.
Diese Kolleginnen und Kollegen bilden das Rückrad Ihres Betriebes und sichern Ihnen den Erfolg im Jetzt und in der Zukunft.
2. Korrektive Strategien: Kümmern Sie sich auch um die Beschäftigten die abwesend, krank und/ oder demotiviert sind.

Verknüpfen Sie also die korrektiven Strategien des Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) und des Fehlzeitenmanagement (FZM) mit den präventiven Ansätzen des Arbeitsschutzes (AS) und der betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF). Beziehen Sie vor allem auch die Personal- und Organisationsentwicklung (PE & OE) in Ihre Strategie mit ein.



Nur das Zusammenspiel aller betrieblichen Strategien bringt Sie auf die Erfolgsspur. Führen Sie die innerbetrieblichen Bereiche zusammen, die Einfluss auf die Gestaltung der Arbeit haben. Ohne Einbindung der beteiligten und betroffenen Bereiche ist kein ganzheitliches BGM möglich. Mit Betrieblicher Gesundheitsförderung allein können Sie z.B. Faktoren wie Abwesenheitsquote, Arbeitszufriedenheit, Motivation kaum beeinflussen.



Achtung Erfolgsfaktor: Die oberste Führung unterstützt das BGM und bekennt sich öffentlich zu den Zielen und Aktivitäten.

Schritt 2: Strukturen schaffen

Wie in Punkt (1) „Ziele & Strategie“ beschrieben, ist es für den Erfolg des BGM entscheidend, dass Sie die innerbetrieblichen Bereiche zusammenzuführen, die Einfluss auf die Gestaltung der Arbeit haben.

Gründen Sie hierzu ein Steuerungsgremium (Arbeitskreis Gesundheit – AKG), mit einer für das BGM verantwortlichen Person:



Im Arbeitskreis Gesundheit haben Sie folgende Aufgaben:

- steuern Sie die Aktivitäten des BGM (planen, durchführen, kontrollieren und verbessern)
- informieren Sie alle Betriebsteile, von der Pforte bis zur obersten Leitung, über das BGM
- schaffen Sie Möglichkeiten für Führungskräfte und Mitarbeiter sich zu beteiligen (z.B. durch Befragungen, Workshops und Gesundheitszirkel sowie im Steuerungsgremium)
- vernetzen Sie sich mit anderen Bereichen und Arbeitsgruppen (z.B. Arbeitsschutzausschuss, Betriebliches Eingliederungsmanagement, Personalentwicklung, Organisationsentwicklung, Beschaffung, etc.)

Punktuell können Sie sich als Steuerungsgremium auch von einem externen Berater, der Unfallkasse des Bundes oder einer Krankenkasse unterstützen lassen.

Achtung Erfolgsfaktor: Stellen Sie sicher, dass der verantwortlichen Person, bzw. dem Steuerungsgremium die notwendigen Ressourcen (zeitlich, personell, finanziell, materiell) zur Umsetzung des BGM zur Verfügung stehen.

Schritt 3: Situation analysieren

„Wenn Du es nicht messen kannst, kannst Du es nicht managen.“ (Peter F. Drucker)

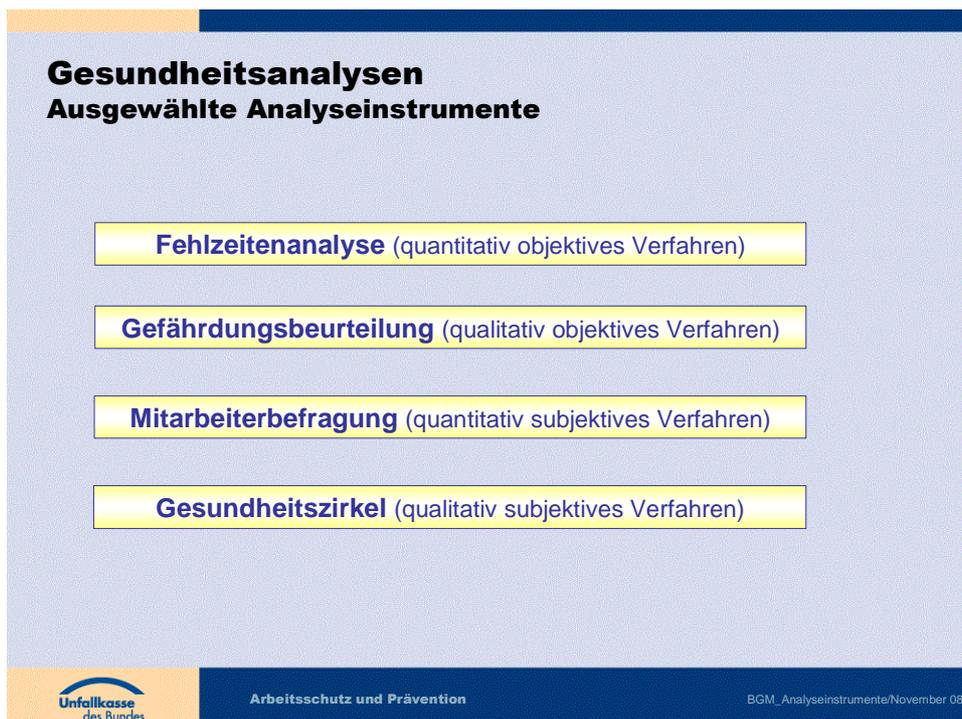
Bestimmen Sie mit einer gesicherten Analyse wo Ihr Betrieb aktuell steht. Wo liegen Ihre Hunde begraben? Decken Sie Ihre Stärken und Potentiale auf. Nur so können Sie den Handlungsbedarf festlegen, der Sie zielgerichtet und effizient auf den richtigen Weg bringt.

Grundsätzlich lässt sich in 4 Analyseverfahren unterscheiden:

1. quantitative objektive Verfahren (Fehlzeitenanalyse, Altersstrukturanalyse, Unfallstatistiken, Gesundheitsbericht der GKV)
2. qualitative objektive Verfahren (Gefährdungsbeurteilungen, Arbeitsplatzanalysen, arbeitsmedizinische Untersuchungen)
3. quantitative subjektive Verfahren (Mitarbeiterbefragung)
4. qualitative subjektive Verfahren (Gesundheitszirkel mit Mitarbeitern und Führungskräften, Einzelinterviews)

Verlassen Sie sich bei Ihrer Analyse nicht auf ein Instrument alleine. Kombinieren Sie mehrere Analyseverfahren miteinander, um eine möglichst aussagekräftige Datenbasis zu erhalten.

In der Praxis hat sich eine Verknüpfung aus diesen vier Analyseinstrumenten bewährt:



Gesundheitsanalysen
Ausgewählte Analyseinstrumente

- Fehlzeitenanalyse** (quantitativ objektives Verfahren)
- Gefährdungsbeurteilung** (qualitativ objektives Verfahren)
- Mitarbeiterbefragung** (quantitativ subjektives Verfahren)
- Gesundheitszirkel** (qualitativ subjektives Verfahren)

 Arbeitsschutz und Prävention BGM_Analyseinstrumente/November 08

Kurz-Beschreibung der ausgewählten Verfahren:

Verfahren	Beschreibung	Chancen	Grenzen
Fehlzeitenanalyse	Analyse der Fehlzeitendaten	welche Beschäftigten (-gruppen) sind wann, wie lange und wie oft nicht anwesend	keine Aussagekraft über die Ursachen der Abwesenheit keine Ableitung von Maßnahmen möglich
Gefährdungsbeurteilung	Beurteilung der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdung und Festlegung, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind (§5 ArSchG)	Beurteilung des Arbeitssystems Erste Hinweise auf Belastungsschwerpunkte Ableiten erster Maßnahmen	Beanspruchungen der Beschäftigten werden kaum erhoben weiche Faktoren werden kaum erfasst Zusammenhangsanalysen sind nicht möglich (Ursache – Wirkung)
Mitarbeiterbefragung	Schriftlich oder online durchgeführte Befragung der Beschäftigten.	Beurteilung der Arbeitsbedingungen aus Sicht der Beschäftigten Erfassung von weichen Faktoren Erstellung von Zusammenhangsanalysen Beteiligung der Beschäftigten	Je nach Beschäftigtenzahl hohe Kosten Oft noch keine vollständige Beschreibung der aufgedeckten Problemfelder möglich Maßnahmen sind nicht immer direkt ableitbar
Gesundheitszirkel	Mitarbeiterworkshops zur Beschreibung von Problemfeldern und Entwicklung von Lösungsmöglichkeiten.	Beteiligung der Beschäftigten Detaillierte Beschreibung der Problemfelder Entwicklung praxisnaher Lösungsmöglichkeiten Hohe Akzeptanz der entwickelten Lösungen	Großer organisatorischer und zeitlicher Aufwand Ohne Voranalyse (z.B. Mitarbeiterbefragung) ist es schwer, die entscheidenden Problemfelder aufzudecken

Werten Sie Ihre Ergebnisse, soweit es der Datenschutz zulässt, zielgruppenspezifisch aus. Um verwertbare Ergebnisse zu bekommen, sollten Sie besonders diese Kategorien berücksichtigen:

- Alter
- Geschlecht
- Abteilung/ Tätigkeit

Weitere Kategorien könnten z.B. Führungsverantwortung, Laufbahngruppe, Statusgruppe, Vollzeit/ Teilzeit sein.

Achtung Erfolgsfaktor: Informieren Sie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor der Analyse über Inhalt, Ziel und die Handhabung des Datenschutzes und stellen Sie sicher, dass die Ergebnisse den Beschäftigten zeitnah und vollständig mitgeteilt werden.

Schritt 4: Feinziele festlegen

Lassen Sie nach der Analyse Ihre Ziele nicht aus den Augen.

Bewerten und priorisieren Sie den Handlungsbedarf, der sich aus der Analyse ergeben hat, unter Berücksichtigung Ihrer Ziele.

Bevor Sie Maßnahmen planen und durchführen, sollten Sie messbare und terminierte Feinziele festlegen, die Sie mit Ihren Aktivitäten erreichen wollen. Entscheiden Sie also erst wohin Sie wollen und überlegen dann, auf welchen Wegen Sie Ihre Ziele erreichen können.

Beispiele aus denen Feinziele abgeleitet werden können:

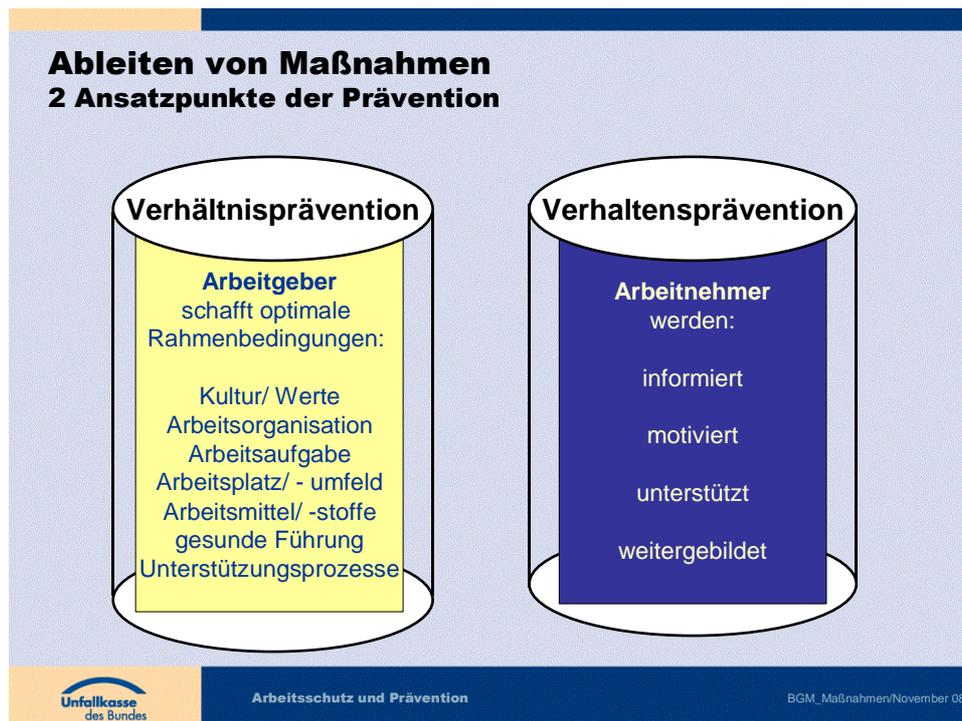
Verbesserung der Arbeitsorganisation (z.B. transparentere Kommunikation, Erweiterung der Handlungsspielräume), Mitarbeiterzufriedenheit mit umgesetzten Maßnahmen (z.B. Gesundheitskursen), Umsetzung von Maßnahmen generell (z.B. Gründung und regelmäßiges Treffen eines Arbeitskreises Gesundheit; Durchführung von Führungskräftebildungen), Teilnahmequoten von Veranstaltungen, Beseitigung oder Verringerung von Gefährdungen (z.B. Reduktion der Lärmbelastung).

Schritt 5: Maßnahmen entwickeln und umsetzen

Wenn nicht jetzt, wann dann?

Leiten Sie Ihre Maßnahmen auf Grundlage Ihrer gesicherten Analyseergebnisse und Ihrer Ziele ab.

Grundsätzlich lassen sich Maßnahmen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement in die zwei Säulen Verhältnis- und Verhaltensprävention einteilen.



Überlegen Sie zunächst, wie Sie durch verhältnispräventive Maßnahmen, den Rahmen der Arbeit gesünder gestalten können; auch wenn es Ihnen nicht möglich ist, ein vollkommen sicheres, gesundes und gesundheitsförderliches Arbeitsumfeld zu schaffen.

Sollten verhältnisorientierte Maßnahmen nicht ausreichen oder nicht umsetzbar sein, entwickeln Sie verhaltensorientierte Interventionen. Diese sollen die Beschäftigten dabei unterstützen, den auf sie einwirkenden Belastungen Widerstandsressourcen entgegenzusetzen, bzw. Ihre Gesundheit zufördern.

Am Effektivsten sind Kombinationen aus verhältnis- und verhaltensorientierten Maßnahmen.

Entscheiden Sie zudem, ob Ihre Maßnahmen für alle Beschäftigten vorgesehen sind oder speziell für eine bestimmte Zielgruppe angeboten werden sollen.

Häufig werden, sowohl verhaltens- als auch verhältnisorientierte Interventionen, für eine bestimmte Zielgruppe maßgeschneidert, in der besonderer Handlungsbedarf besteht; Zielgruppen könnten besonders junge oder alte Beschäftigte, Führungskräfte oder besonders belastete Arbeitsbereiche sein.

Die Umsetzbarkeit möglicher Maßnahmen können Sie nach folgenden Kriterien diskutieren:

- Erwarteter Ressourceneinsatz
- erwarteter Nutzen zur Zielerreichung
- Störung des Betriebsablaufes
- Akzeptanz bei Beschäftigten und Führungskräften

Achtung Erfolgsfaktor: Beziehen Sie die betroffenen Bereiche mit ihren Führungskräften und Beschäftigten in die Maßnahmenplanung mit ein.

Schritt 6: Evaluation & kontinuierliche Verbesserung

Was bringt uns das eigentlich? Sind wir auf dem richtigen Weg? Sind unsere Maßnahmen effektiv? Wo können wir uns verbessern?

Ohne regelmäßige Evaluation tappen Sie im Dunkeln und können sich nur auf die zwei großen Bs verlassen: Buschfunk und Bauchgefühl. Diese rechtfertigen aber nur selten den notwendigen Ressourceneinsatz. Eine systematische kontinuierliche Weiterentwicklung des BGM ist somit ohne Evaluation kaum möglich.

Evaluieren Sie Ihr BGM möglichst auf drei Ebenen:

- Strukturqualität: Haben Sie die notwendigen Strukturen und Voraussetzungen geschaffen, um Ihre Ziele erreichbar zu machen?
- Prozessqualität: Sind Ihre Aktivitäten reibungslos und wie geplant umgesetzt worden?
- Ergebnisqualität: Haben Sie Ihre Ziele erreicht, bzw. wie hoch ist der Zielerreichungsgrad?

Mit der Prüfliste „Betriebliches Gesundheitsmanagement“, in der Handlungshilfe zur Gefährdungsbeurteilung, lässt sich die Struktur- und Prozessqualität Ihres BGM beurteilen. Mehr Informationen zur Handlungshilfe erhalten Sie auf unserer Internetseite unter <http://www.uk-bund.de>.

Leiten Sie auf der Grundlage Ihrer Evaluation Verbesserungsvorschläge und neue Handlungsfelder ab.

Achtung Erfolgsfaktor: Begrenzen Sie die Evaluation auf ein sinnvolles Maß.

„Die Forderung nach Exzellenz hat einen leer laufenden Betrieb aus Antrag, Begutachtung und Evaluierung hervorgebracht, der inzwischen mehr Zeit der hellen Köpfe verschlingen dürfte, als er Erkenntnisgewinn einbringt.“ (Jens Bisky) – evaluieren Sie sich nicht zu Tode.

Unterstützungsangebote der Unfallkasse des Bundes

Unser Unterstützungsangebot für Sie finden Sie auf unseren Internetseiten <http://www.uk-bund.de> unter dem Pfad „Arbeits- und Gesundheitsschutz“, „Gesundheitsförderung“.

Hier finden Sie mehr Informationen zu unserem Beratungsangebot, unseren Projekten, Informationsblätter, Checklisten oder unserer Mitarbeiterbefragung zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement.

Begriffe & Definitionen

Wer weiß nicht gerne, wovon er spricht?

Um ein wenig Licht in den Dschungel der Fachbegriffe zu bekommen, finden Sie hier die Definitionen zu den wichtigsten Begriffen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement sowie deren Abkürzungen:

- Gesundheit
- Gesundheitsförderung (Gf)
- Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)
- Management
- Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)
- Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)
- Fehlzeitenmanagement (FZM)
- Verhaltensprävention
- Verhältnisprävention

Gesundheit

Zur „Gesundheit“ existieren eine Vielzahl verschiedener Definitionen. Die am häufigsten verwendete ist die der Weltgesundheitsorganisation (WHO):

Gesundheit ist ein Zustand vollkommenen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und nicht die bloße Abwesenheit von Krankheit oder Gebrechen.

(Quelle: WHO vom 22. Juli 1946)

Gesundheitsförderung (Gf)

Gesundheitsförderung zielt auf einen Prozess, allen Menschen ein höheres Maß an Selbstbestimmung über ihre Gesundheit zu ermöglichen und sie damit zur Stärkung ihrer Gesundheit zu befähigen.

Um ein umfassendes körperliches, seelisches und soziales Wohlbefinden zu erlangen, ist es notwendig, dass sowohl einzelne als auch Gruppen ihre Bedürfnisse befriedigen, ihre Wünsche und Hoffnungen wahrnehmen und verwirklichen sowie ihre Umwelt meistern bzw. sie verändern können.

(Quelle: Ottawa-Charta der WHO, 1996)

Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)

Betriebliche Gesundheitsförderung umfasst alle gemeinsamen Maßnahmen von Arbeitgebern, Arbeitnehmern und Gesellschaft zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz.

Dies kann durch eine Verknüpfung folgender Ansätze erreicht werden:

- Verbesserung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsbedingungen
- Förderung einer aktiven Mitarbeiterbeteiligung
- Stärkung persönlicher Kompetenzen

(Quelle: Luxemburger Deklaration, 1997)

Management

Management beinhaltet das systematische und zielorientierte Führen von Organisationen, Personen und Abläufen.

Es bildet den Rahmen, der es den Führungskräften ermöglicht, ihre Führungsfunktion auszufüllen.

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) ist die systematische, zielorientierte und kontinuierliche Steuerung aller betrieblichen Prozesse, mit dem Ziel Gesundheit, Leistung und Erfolg für den Betrieb und alle seine Beschäftigten zu erhalten und zu fördern.

Wegner & Hetmeier 2008

Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)

Das **Betriebliche Eingliederungsmanagement** hat zum Ziel, Arbeitsunfähigkeit zu überwinden, erneuter Arbeitsunfähigkeit vorzubeugen und den Arbeitsplatz des betroffenen Beschäftigten zu erhalten.

Die Rechtsgrundlage ist § 84 Abs. 2 Sozialgesetzbuch IX.

Das BEM ist integraler Bestandteil des betrieblichen Gesundheitsmanagements.

(Quelle: Bundesarbeitsgemeinschaft der Integrationsämter und Hauptfürsorgestellen (BIH), 2007)

Fehlzeitenmanagement

Fehlzeitenmanagement zielt darauf ab, Abwesenheit systematisch zu erfassen sowie zielgerichtet und mitarbeiterspezifisch zu behandeln, um Anwesenheitszeiten von Beschäftigten im Unternehmen zu erhöhen und zu stabilisieren.

Verhaltensprävention

Verhaltensorientierte Maßnahmen haben zum Ziel gesundheitsgerechte Verhaltensweisen zu fördern. Sie beinhalten sowohl Information und Aufklärung, als auch die Vermittlung von Bewältigungstechniken und die Förderung von Handlungskompetenzen in der Auseinandersetzung mit konkreten Anforderungen und Belastungen.

Beispiele: Beratung am Arbeitsplatz, Seminare, Gesundheitskurse, Workshops, Informationsveranstaltungen.

Verhältnisprävention

Verhältnisorientierte Maßnahmen zielen auf die Gestaltung gesundheitsförderlicher Strukturen und Rahmenbedingungen z.B. von Arbeitsplatz, Arbeitsmittel, Arbeitsablauf, Arbeitsorganisation und Arbeitsumfeld ab.