

2. Gesundheit als Managementaufgabe

In den letzten 20 Jahren hat sich Gesundheitsförderung von einzelnen Angeboten der Krankenkassen oder anderen Einrichtungen (Volkshochschulen, Familienbildungsstätten, Sportstudios) hin zu systematischen betrieblichen Managementprozessen entwickelt. Gleichzeitig hat sich das Panorama von Gesundheitsberufen und Ausbildungsmöglichkeiten stark ausgeweitet und die wissenschaftliche Fundierung ist gestiegen.

Während Gesundheitsmanagement im Wirtschaftssektor schon länger Einzug gehalten hat, wird es auch zunehmend zu einem Thema in der Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltung. In der Folge haben z. B. in Baden Württemberg Ministerien, Regierungspräsidien und der Rechnungshof Dienstvereinbarungen zum Gesundheitsmanagement geschlossen oder bereiten diese vor.

Die Dienstvereinbarungen dienen der Umsetzung und Konkretisierung des vom Ministerrat am 12. April 2010 beschlossenen „Orientierungsrahmens für ein Gesundheitsmanagement in der Landesverwaltung“. Hierfür stehen in Baden-Württemberg Mittel in Höhe von 6 Millionen € zur Verfügung.

Eine Vorreiterrolle spielt die Finanzverwaltung, die mit der Einstellung mehrerer Psychologen zur Implementierung von Gesundheitsmanagement bereits vor einigen Jahren Gesundheitszirkel und andere Maßnahmen der Gesundheitsförderung systematisch eingeführt hat.

Die Führungsakademie Baden-Württemberg hat seit 2009 ein umfassendes und differenziertes Angebot von Dienstleistungen zur Unterstützung bei der Einführung von Gesundheitsmanagement in Verwaltungseinrichtungen und zur Schulung von Fach- und Führungskräften in Gesundheitscoaching und Gesundheitsmanagement.²² Diese werden immer stärker abgerufen. Sie hat ein Rahmenkonzept Gesundheitsmanage-

²² S. Broschüre des Coaching-Zentrums der Führungsakademie Baden-Württemberg, www.fuehrungsakademie.bw21.de

ment in der Landesverwaltung von Baden-Württemberg und einen Leitfaden für die Implementierung verfasst.²³

Gesundheitsmanagement wird inzwischen im Profit- und Non-Profit-Bereich implementiert. Das Schlusslicht sind die KMU.²⁴

Die Bezeichnung Betriebliches/Behördliches Gesundheitsmanagement wird im Folgenden durch die Abkürzung BGM ersetzt.

2.1 Definition von Betrieblichem Gesundheitsmanagement

Was unter Gesundheitsmanagement verstanden wird, ist durchaus unterschiedlich.

Das Arbeitsschutzgesetz von 1996 bietet zwar eine verpflichtende Grundstruktur, überlässt den Organisationen aber viele Spielräume bei der Umsetzung. Zielführende betriebliche Gesundheitspolitik ist nicht erzwingbar und sollte auch nicht aus Einzelmaßnahmen bestehen, sondern systematisch in komplexe, längerfristige Prozesse eingebunden sein. Dann sind Erfolge umso größer und besser messbar.²⁵

**Gesundheits-
politik**

„Das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) dient der Umsetzung der betrieblichen Gesundheitspolitik. Unter betrieblicher Gesundheitspolitik (BGP) wird die Gesamtheit aller strukturierten betrieblichen Anstrengungen verstanden, arbeitsbedingte Gefährdungen der Gesundheit zu vermeiden oder zu verringern, die Gesundheit und Persönlichkeit der Beschäftigten zu fördern sowie die Arbeit menschengerecht zu gestalten.“²⁶

²³ Rahmenkonzept Gesundheitsmanagement in der Landesverwaltung, 2010

²⁴ Krauss-Hoffmann, P. u. a., 2006

²⁵ Rosenbrock, R., 2007

²⁶ BGW, 2007, Seite 12

Betriebliche Gesundheitspolitik wird dabei verstanden als Weiterentwicklung und Erweiterung des Arbeitsschutzes, als betriebliche Gesundheitsförderung und Integration in Managementsysteme. Hierbei ist die Erreichung von Unternehmenszielen genauso wie das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter inbegriffen.

„Betriebliches Gesundheitsmanagement ist das systematische und nachhaltige Bemühen zur Gestaltung von gesundheitsförderlichen Strukturen und Prozessen und zur Befähigung zu einem eigenverantwortlichen, gesundheitsbewussten Verhalten.“²⁷

Interventionsfelder des Gesundheitsmanagements

Die Interventionsfelder des Gesundheitsmanagements reichen von Arbeitsorganisation, Arbeitsmittel, Arbeitsumgebung, Arbeitszeit, Sozialbeziehungen, individuelle Anpassung und Förderung, Unterstützung in Krisen und bei Krankheit bis hin zur Etablierung einer gesundheitsförderlichen Organisationskultur und gesundheitsgerechtem Führungsverhalten. Dabei ist die Partizipation der Beschäftigten bei der Umsetzung des BGM und eine Gesundheitsbewusstheit auf allen Organisationsebenen ein wesentliches Erfolgsmerkmal.

Betriebliches Gesundheitsmanagement

- Betriebliches Gesundheitsmanagement ist die bewusste Steuerung aller betrieblichen Kern-, Unterstützungs- und Führungsprozesse mit dem Ziel der Sicherstellung
- der Arbeitsqualität
 - der Attraktivität
 - der Produktivität (Leistungsfähigkeit)
 - der Leistungsmotivation
 - gesundheitsförderlicher Rahmenbedingungen
 - der Senkung des Krankenstandes und der Kosten
 - des Schutzes vor Gesundheitsrisiken am Arbeitsplatz
 - einer gesundheitsförderlichen Organisationskultur
 - gesundheitsgerechten Führungsverhaltens

²⁷ Badura, B. u. a., Leitfaden, 2010, S. 7

Laut M. Kastner stellt sich in einem ganzheitlichen, integrativen, systemverträglichen und nachhaltigen Leistungs- und Gesundheitsmanagement folgende Frage:

„Was muss inhaltlich auf individueller und organisationaler Ebene getan werden, wie ist dies instrumentell zu organisieren und wie viel kosten und bringen diese inhaltlichen und instrumentellen Schritte?“²⁸

Die zunehmende Bedeutung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements führte 2011 zur Gründung des Bundesverbandes des Betrieblichen Gesundheitsmanagement: BBGM²⁹.

Bundesverband

2.2 Ziele des Betrieblichen Gesundheitsmanagements

Der Zielkatalog für Gesundheitsmanagement umfasst unter der Überschrift „Eine gesunde Organisation entwickeln“ Ziele des Arbeitgebers, Ziele der Beschäftigten und gemeinsame Ziele.³⁰ Zusammenfassend ergibt sich folgender Zielkatalog:

Zielkatalog

- Rechtliche Vorgaben (Arbeitsschutz, Gesundheitsvorsorge) umsetzen
- Attraktivität als Arbeitgeber steigern
- Standort sichern
- Identifikation der Beschäftigten mit der Organisation stärken
- Demografischem Wandel und Fachkräftemangel entgegenwirken
- Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter erhalten und krankheits- und dienstunfähigkeitsbedingte Kosten senken
- Ressourcen optimieren
- Arbeitszufriedenheit und Motivation der Beschäftigten erhalten und steigern

²⁸ Kastner, M., (2010), Seite 11

²⁹ Sitz des BBGM in Wetzlar, Mühlgrabenstr. 6, Vorstand: Dr. Christian Weigl, www.bgm-bv.de

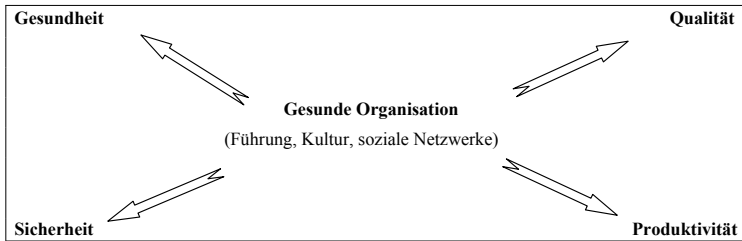
³⁰ Berninger-Schäfer, E. u. a.: Rahmenkonzept Gesundheitsmanagement in der Landesverwaltung, 2010

- Alle Beschäftigten für Gesundheit und Gesundheitsmanagement sensibilisieren und die individuellen Gesundheitskompetenzen erhöhen
- Wiedereingliederung nach längerer Krankheitszeit unterstützen
- Gesundheit als Teil der Organisationskultur etablieren
- Gesundheitsgerechtes Führungsverhalten entwickeln und ausbauen
- Gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen und Arbeitsverhältnisse schaffen
- Effektivität und Effizienz der Arbeitsabläufe verbessern
- Betriebsklima, Zusammenarbeit und Kommunikation verbessern
- Gesundheitsförderliche Gestaltung geistiger Arbeit ermöglichen
- Gesundheitsförderliche Gestaltung körperlicher Arbeit unterstützen
- Generationsangemessene Arbeitsprozesse durchführen
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf unterstützen
- Möglichkeiten der Gesundheitsprävention am Arbeitsplatz anbieten
- Hilfen im Umgang mit psychosozialen Belastungen und Konflikten bereitstellen
- Suchtvorbeugung betreiben
- Die Passform von Stellen- und Kompetenzprofilen beachten (Vermeidung von Über- und Unterforderung)
- Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Bedeutsamkeit von Arbeitsabläufen ermöglichen (s. salutogenetisches Modell)
- Wirtschaftlichkeit sicherstellen, ggf. erhöhen

Gesunde Organisation

Eine „Gesunde Organisation“ ist laut Badura et al (2010) eine Organisation, deren Führung, Kultur, soziale Netzwerke und Arbeitsbedingungen sowohl die Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeiter als auch die Qualität und Produktivität der Organisation fördert.³¹

³¹ Badura, B. et al (2010), SCOHS, Leitfaden



Damit diese Ziele erreicht, dauerhaft umgesetzt und weiterentwickelt werden, muss BGM in die Managementsysteme einer Organisation integriert werden und zur kontinuierlichen Verbesserung der Organisation beitragen.

2.3 Implementierung von Gesundheitsmanagement in Organisationen

Gesundheitsmanagement bezieht sich also auf Verhältnisse (Prozesse, Strukturen, usw.) und individuelle Verhaltensweisen, sowie auf deren Wechselwirkung und stellt einen systematischen Prozess der Organisationsentwicklung dar. Gesundheitsmanagement sollte in vorhandene Managementsysteme eingebaut werden und bestimmte Qualitätsstandards erfüllen.³²

Danach sollte BGM als systematischer, mehrstufiger Prozess eingeführt werden und von der Leitung der Organisation, der Personalentwicklung, der Organisationsentwicklung, den internen Fachexperten und den Mitarbeitervertretern mitgetragen werden. Da Gesundheitsmanagement die Organisation als Ganzes betrifft, sollten die Strategien und Prozesse zentral koordiniert werden, ohne die Zuständigkeiten der einzelnen Bereiche zu schmälern.

BGM als systematischer, mehrstufiger Prozess

³² S. BGW, 2007, Managementanforderungen der GBW zum Arbeitsschutz für EFQM und Gesundheitsmanagement nach den Qualitätsstandards der DQS (Deutsche Gesellschaft für Qualitätssicherung), in Vorbereitung

BGM beginnt mit der Entscheidung der obersten Führungsebene einer Organisation, professionelles Gesundheitsmanagement im Zusammenspiel von internen und externen Akteuren zu implementieren und das hierfür nötige Datenmaterial zu erheben.

2.3.1 Implementierungsprozess

Organisationsstrategie Ein optimales Gesundheitsmanagement erfordert eine Verankerung in der Organisationsstrategie mit ableitbaren gesundheitsbezogenen Zielen. Daraus ergibt sich folgender Prozessablauf:

- Entscheidung der Firmenspitze/Behördenleitung über den Stellenwert von Gesundheit in der Organisation und die Notwendigkeit der Implementierung von Gesundheitsmanagement
- Einbindung von Gesundheit in die Unternehmensstrategie
- Verankerung von Gesundheit im Leitbild der Organisation
- Vernetzung der BGM-Akteure im Schnittfeld von Management, Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und Mitarbeitervertretung
- Bildung einer Steuerungsgruppe Gesundheit
- Bereitstellung von Ressourcen (Budget, qualifizierte personelle Ressourcen, Infrastruktur)
- Etablierung der Funktion des Gesundheitsmanagers als Ansprechpartner und Koordinator des Prozesses
- Einsatz von Analyseinstrumenten
- Zielfindung und Einbau von Kennzahlen mit einem Controllingssystem
- Formulierung eines Sollkonzeptes und Einbezug der Gesundheits- und Entscheidungsakteure und unter Berücksichtigung vorhandener Gesundheitsaktivitäten
- Entwicklung eines Maßnahmen-, Zeit- und Kostenplans in Abhängigkeit von den definierten Zielen
- Entwicklung einer Kommunikationsstrategie und regelmäßige Information (Kontinuität und Präsenz, Transpa-

renz, Ziele und Meilensteine, zielgruppenspezifische Vorgehensweise unter Nutzung aller vorhandener Kommunikationskanäle)

- Umsetzung konkreter geplanter Maßnahmen (s. u.)
- Evaluation und Bewertung
- Dokumentation (z. B. in einem BGM-Handbuch, das die Gesundheitspolitik, die Vorgehensweisen und die Wirkungsketten darstellt)
- Etablierung des BGM als kontinuierlichen Organisationsentwicklungsprozess

Mögliche Maßnahmen zur Verhaltens- und Verhältnisprävention:

- Schulung der Führungsebene zu gesundheitsgerechtem Führungsverhalten
- Qualifizierung aller Mitarbeiter zu gesundheitsrelevanten Themen
- Durchführung von Pilotprojekten und Verbesserungsprojekten (nach den Regeln eines professionellen Projektmanagements)
- Integration von Gesundheitsthemen in vorhandene PE-Maßnahmen, z. B. in Nachwuchsführungsschulungen, Traineeprogramme, Fortbildungsbausteine für bestimmte Funktionsgruppen und Fachgruppen
- Angebot von Gesundheitsfortbildungen für Mitarbeiter, z. B. Workshops, Seminare, Vorträge und Kurse zu Themen, wie z. B. Stressbewältigung, Burnout-Prävention, gesunder Lebensstil, Ernährung und Bewegung, Suchtprophylaxe, Gesundheitstage, Online-Angebote, Checklisten, usw.
- Thematisierung von Gesundheit in Jahres-/Zielvereinbarungsgesprächen
- Durchführung von Gesundheitszirkeln
- Ggf. Veränderungen der Arbeitsumgebung (Büroaufteilung, Ruhezone, Sozialecke, Licht, Lärm, Staub, usw.)
- Ggf. Veränderung der Arbeitsorganisation (Arbeitszeiten, Arbeitsmittel, Stellen-, Kompetenzprofile, Ablaufprozesse, Informations- und Kommunikationsprozesse)

- Maßnahmen zur Verbesserung der Sozialbeziehungen und des Arbeitsklimas, z. B. Teamentwicklung, Social Events, Konfliktmanagement, Entwicklung einer Feedbackkultur
- Bereitstellung von Unterstützungssystemen, ggf. Schaffung neuer Dienste, z. B. psychosoziale Beratung, Ermöglichung von Gesundheitscoaching, Bereitstellung von Konfliktmoderatoren

Die regelmäßige Analyse von Gesundheitsvariablen, die Formulierung von organisationalen Gesundheitszielen, die Planung, Umsetzung und Evaluation von Gesundheitsmaßnahmen machen BGM zu einem festen Bestandteil der Unternehmenssteuerung und verankern Gesundheit in der Unternehmenskultur.

2.3.2 Zielfindung

Die Etablierung eines wirkungsvollen Gesundheitsmanagements erfordert Rückkoppelungsschleifen im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses und stellt somit einen Beitrag zur lernenden Organisation dar.

Ein Gesundheitsmanagement muss Sinn machen, d. h. mithilfe des BGM müssen Ziele erreicht werden, die für die Organisation von Bedeutung sind. Darüber hinaus sollte es in guter Qualität mit angemessenen Kosten durchgeführt werden und die erwünschten Effekte erzielen.

Gesundheit der Mitarbeitenden kann ein eigenständiges Unternehmensziel und damit ein Wert an sich sein. Gesundheitsziele können auch ein Mittel zur Erreichung anderer Unternehmensziele darstellen.

Zielkaskade Beispiel einer Zielkaskade³³, die darstellt, wie Unterziele zur Erreichung von Oberzielen führen:

Beispiel 1:

- ▶ Oberziel (Ziel 1. Ordnung): Gesundheit der Mitarbeiter erhalten
- ▶ Ziel 2. Ordnung: gesundheitsförderliches Führungsverhalten stärken

³³ Pfaff, H. u. a. (2010)

- ▶ **Maßnahme 2. Ordnung:** Durchführung der Personalentwicklungsmaßnahme: Seminar zu gesundheitsgerechtem Führungsverhalten für eine bestimmte Führungsebene oder flächendeckend. Damit wird ein Beitrag zur Erreichung des Zieles 1. Ordnung geleistet.

Beispiel 2:

- ▶ **Oberziel (Ziel 1. Ordnung):** Steigerung des Unternehmenserfolges
- Ziel 2. Ordnung:** Gesundheit der Mitarbeiter erhalten
- ▶ **Ziel 3. Ordnung:** Präventive Maßnahmen einführen
- ▶ **Maßnahme 3. Ordnung:** Gesundheitszirkel durchführen (Verhältnisprävention), Stressbewältigungstraining durchführen (Verhaltensprävention)

Gesundheitsmanagement betrifft alle Bereiche einer Organisation (s. Kap. 2.3.1 Implementierungsprozess). Somit können Ziele auf der normativen Ebene (Gesundheit als Wert), auf der strategischen Ebene (BGM zur Mitarbeiterbindung) oder auf der operativen Ebene (Durchführung spezieller Gesundheitsmaßnahmen) formuliert werden.

Für die einzelnen Ziele können Indikatoren gefunden werden, die anzeigen, inwiefern das Ziel erreicht wurde. Diese **Kennzahlen** sind die Basis für die Erfolgsmessung des BGM.

Anhand von Ziel-Mittel-Hierarchien und zielbezogenen Kennzahlen kann das Maß der Zielerreichung auf jeder Ebene erfasst werden. Es können Zusammenhangsanalysen durchgeführt werden, um BGM evidenzbasiert und effektiv aufzubauen.

Die Formulierung von Gesundheitszielen gibt den Stellenwert und die Richtung des BGM vor und ermöglicht eine effektive Prozesssteuerung. Ziele gründen sich auf organisationsrelevante Analysedaten und ermöglichen eine Erfolgsmessung des BGM.