

Konzeptionierung und Einsatz eines Fragebogenleitfadens zur Implementierung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements

Stephan SANDROCK, Anna PECK

*Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (ifaa),
Uerdinger Str. 56, D-40474 Düsseldorf*

Kurzfassung: Dem Erhalt der Leistungsfähigkeit der Beschäftigten kommt vor dem Hintergrund des demografischen Wandels eine wichtige Rolle zu. Auf Seite von Unternehmen kann das betriebliche Gesundheitsmanagement als Steuerungsinstrument dazu beitragen, Maßnahmen der Gesundheitsförderung und der Prävention zu erarbeiten, umzusetzen und zu evaluieren. Ein Managementsystem muss Ziele verfolgen und mit messbaren Indikatoren arbeiten, um eingeführte Prozesse bewerten zu können. Zunächst ist es sinnvoll, die Ausgangslage eines Unternehmens zu erfassen, um, darauf basierend unternehmensindividuelle Konzepte zur Implementierung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements zu entwickeln.

Schlüsselwörter: betriebliches Gesundheitsmanagement, Fragebogen, Interview, Kennzahlen, Strategie

1. Einleitung

Vor dem Hintergrund der durch den demografischen Wandel bedingten Alterung der Belegschaften, stehen deutsche Unternehmen vor der Herausforderung, die Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten aufrechtzuerhalten.

Eine Möglichkeit, sich dieser Entwicklung zu stellen, besteht, in Ergänzung zur Umsetzung des gesetzlich geregelten Arbeits- und Gesundheitsschutzes, in der Implementierung eines freiwilligen betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM), das als planvolles Steuern eines Prozesses zur Erarbeitung, Umsetzung und Evaluation von Maßnahmen zur Gesundheitsprävention- und -förderung in einem Betrieb verstanden werden kann (Bienert et al. 2009; Fallert 2010).

Obwohl einerseits verschiedene Handlungsfelder des BGM der Verhaltens- und Verhältnisprävention in den Unternehmen grundsätzlich bekannt sind (vgl. Uhle & Treier 2013), und andererseits im Bereich des BGM theoretische Strukturen bereits bestehen, ist festzustellen, dass deren praktische Implementierung und Aufrechterhaltung gerade bei kleinen und mittelständischen Unternehmen noch nicht in allen Fällen gut funktioniert (z.B. Granrath et al. 2010). Unternehmen investieren zwar bereits freiwillig in die Gesundheit ihrer Belegschaft, in dem z. B. Kurse zur gesunden Ernährung oder zur Bewegung angeboten werden (vgl. z.B. BDA 2013). Dabei fällt allerdings auf, dass diese einzelnen Maßnahmen oft von unterschiedlicher Seite im Unternehmen angestoßen werden und nicht immer abgestimmt erfolgen, bzw. an keiner Gesundheitsstrategie ausgerichtet sind (Sandrock & Brombach 2011).

2. Projekt g.o.a.l.

Um für eine nachhaltige Veränderung z.B. von gesundheitsrelevantem Verhalten aber auch der Unternehmenskultur hinsichtlich gesundheitsbezogener Themen zu sorgen, ist ein betriebliches Gesundheitsmanagement in bestehende Unternehmensstrukturen zu integrieren. Dies setzt voraus, dass die Strukturen in den Unternehmen auch bekannt sind.

Das vom Europäischen Sozialfonds geförderte Projekt „g.o.a.l. - Qualifizierung zur Förderung der Implementierung von Strategien des Arbeits- und Gesundheitsschutzmanagements im Unternehmen“ hatte die Einführung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements in fünf Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie und der chemischen Industrie zum Ziel.

Auf dem Weg zur „Gesunden Organisation“ sollten Grundzüge und Elemente des Gesundheitsmanagements in den strategischen Zielen des jeweiligen Unternehmens verankert werden, um zum einen die Nachhaltigkeit des Projektes bzw. des BGM zu gewährleisten und zum anderen langfristig die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern zu erhalten und zu fördern.

2.1 Fragebogenleitfaden

Bei der Einführung von BGM ist es notwendig, die jeweilige Ausgangssituation eines Unternehmens zu analysieren, um adäquate Maßnahmen ableiten, planen und durchführen zu können. Um voneinander isolierte Einzelmaßnahmen zu verhindern, die sich im ungünstigen Fall nicht an den organisationalen Gegebenheiten und Bedürfnissen der Mitarbeiter orientieren, ist ein zielgerichtetes Vorgehen notwendig.

Zur Bestandsaufnahme bzw. zur Analyse der Ausgangssituationen wurde daher im Projekt ein Fragebogenleitfaden zur (Selbst)-bewertung eines Unternehmens konzipiert, (vgl. Marks et al 2014; Sandrock & Brombach 2011) der konkret die strategische Ausrichtung, den Status quo des Unternehmens sowie die mit dem betrieblichen Gesundheitsmanagement verbundenen Ziele fokussiert. Ziele des Instruments sind die Analyse des Ist-Zustands und das Aufzeigen von Entwicklungen bei wiederholter Erhebung im Rahmen der Implementierung und Weiterentwicklung eines BGM (vgl dazu auch Wellmann 2008).

Dabei zielt das Instrument einmal auf die Unternehmensvision und die sich daraus ergebenden strategischen Ziele sowie weiterhin auf Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung und auf Kennzahlen. Dementsprechend liegt eine Betrachtung der Kernprozesse und Strukturen zugrunde. Mit dem ersten Teil des Fragebogens werden daher die Vision, d.h. der angestrebte Zustand einer Organisation, und deren strategische Umsetzung in den Unternehmen erfragt. Der zweite Teil des Fragebogens dient einer detaillierteren Darstellung des Ist-Zustands in den Unternehmen, in dem die Informationen aus dem ersten Teil des Fragebogens konkreter hinterfragt werden. Falls in den Unternehmen eine Personalstrategie vorhanden ist, wird der Umgang mit den Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken des Unternehmens erfragt.

Ein weiterer Teil der Analyse der Ausgangssituation stellen Fragen zur Erhebung diverser betrieblicher Daten dar wie z. B. Gesundheitsberichterstattung (s. Badura & Ritter 1998), Arbeitsunfälle und Fluktuationsquote sowie Existenz und Rolle von Einrichtungen wie Betriebsarzt, Sicherheitsbeauftragten oder Betriebsrat.

Weiterhin wird ermittelt, ob und welche Einzelmaßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung zum Befragungszeitpunkt in den Organisationen existieren.

Wenn bereits einzelne Maßnahmen bestehen, wird nach dem Auslöser für die Einführung der Maßnahme, dem Zeitpunkt der Einführung sowie der Überprüfung hinsichtlich der Wirksamkeit der einzelnen Maßnahme gefragt.

Der dritte Teil des Fragebogens thematisiert die mit der Einführung eines BGMs verfolgten Ziele sowie die Haltung der Geschäftsführung gegenüber der Thematik

Gesundheit, da ein funktionierender Ansatz des BGM ein Commitment der Geschäftsführung voraussetzt.

2.2 Unternehmenslandkarten

Auf Basis der unternehmensindividuellen Ausgangssituationen, den angestrebten Gesundheitszielen sowie teilweise bereits im Unternehmen vorhandenen BGF-Maßnahmen und -Kennzahlen wurden sogenannte Landkarten (s. Abbildung 1) entwickelt. Die Landkarten bildeten zum einen die Soll- und Ist-Situationen der Unternehmen ab und zum anderen die für die Zielerreichung notwendigen Maßnahmen.

Ausgehend von der Gesundheitsvision bzw. den Gesundheitszielen der Unternehmen, wurden geeignete Kennzahlen definiert, die einen Rückschluss auf die Zielerreichung zu ließen. Zur Unterteilung der Kennzahlen s. Marks et al. (2014).

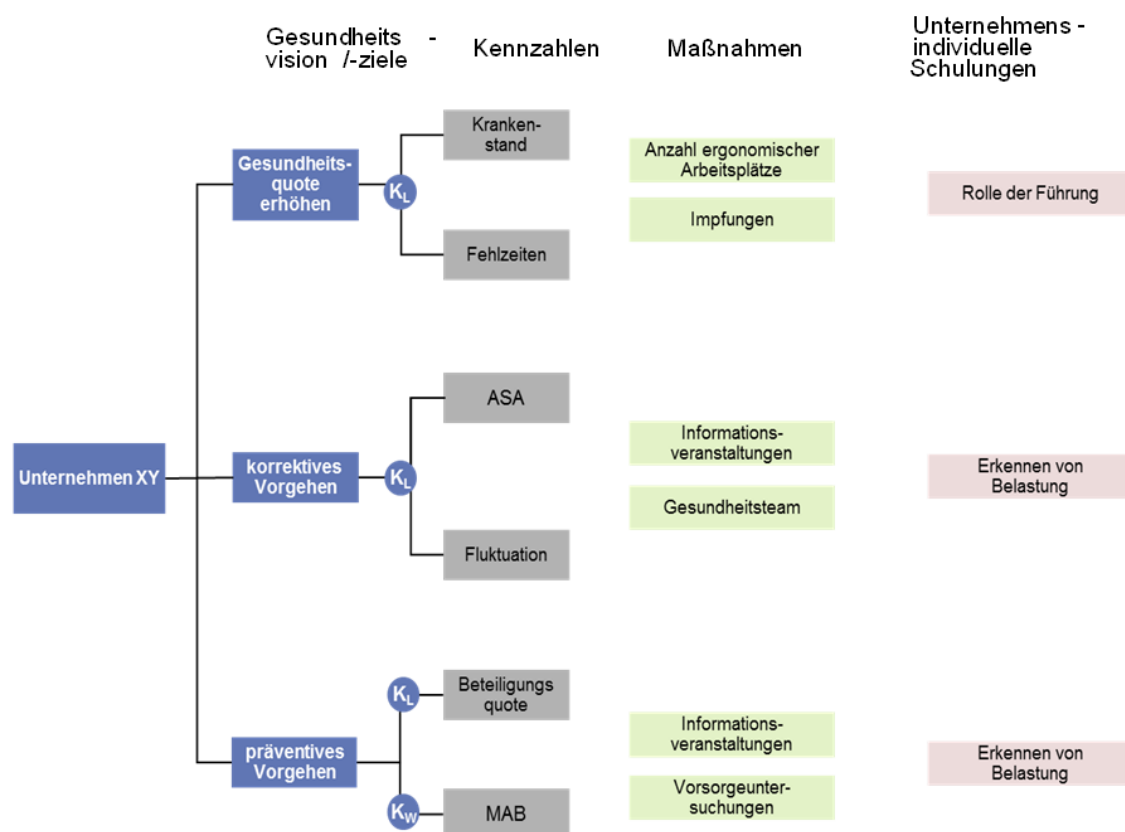


Abbildung 1: Beispiel einer Unternehmensindividuellen Landkarte (nach Marks et al. 2014)

In Anlehnung an den Fragebogen und als Weiterentwicklung der Unternehmenslandkarten wurde ein auf Managementinstrument konzipiert, das in den Unternehmen eingesetzt wurde, um die Nachhaltigkeit des Projektes zu

gewährleisten bzw. einen Handlungsrahmen für die Entwicklung zur „Gesunden Organisation“ zu schaffen. Damit sollte den Unternehmen eine Möglichkeit gegeben werden, ihre Aktivitäten sowie daraus resultierende Ergebnisse organisationsintern und -extern zu bewerten. Autoren wie Horváth oder auch Köper sprechen in diesem Zusammenhang auch von einer Gesundheits-BSC, die als Instrument zur strategischen Steuerung eines Gesundheitsmanagements verwendet werden kann (Horváth 2009, Köper 2009).

3. Ergebnisse

An der Ist-Analyse nahmen fünf Projektunternehmen teil. Zu Beginn zeigte sich global, dass Unternehmen BGM bislang unabhängig von den Zielen des Unternehmens betrachten und Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung nicht systematisch evaluieren.

Die über den Fragebogenleitfaden ermittelten Daten zeigten, dass vier der fünf Unternehmen keine schriftlich fixierte Vision besitzen. Aspekte der zukünftigen Ausrichtung wurden eher unter einer strategischen Sicht betrachtet. Grundsätzlich war zu erkennen, dass die Themen Gesundheit und Demografie zunehmend in der Strategie der Unternehmen berücksichtigt wurden.

Es zeigte sich weiterhin, dass kennzahlenbasierte Instrumente zur Überprüfung der strategischen Ziele überwiegend nicht verwendet wurden. Wesentliche Ziele, die für die Unternehmen mit der Implementierung eines BGM verbunden waren, bestanden in der Senkung des Krankenstands und der damit verbundenen Kosten, Verhaltensänderungen seitens der Mitarbeiter und Führungskräfte, einer allgemeinen Sensibilisierung und Stärkung der Eigenverantwortlichkeit für das Thema Gesundheit und schließlich in einer ganzheitlichen Umsetzung von BGM.

4. Diskussion

Um ein betriebliches Gesundheitsmanagement einzuführen ist ein zielorientiertes Vorgehen notwendig. Um unternehmensspezifische Ziele ableiten zu können, ist eine Bestandsaufnahme zwingend erforderlich, zumal auch die abzuleitenden Maßnahmen bedarfsorientiert zu erfolgen haben. Der hier vorgestellte adaptive Fragebogen ist ein Instrument, das sich zur Erfassung der betriebsspezifischen Belange und Situationen eignet. Seine Fähigkeit als Bewertungsinstrument in der Folge und vor allem in der Implementierung eines EFQM ähnlichen Systems wird er hingegen in der Zukunft zeigen müssen. Der diesbezügliche Einsatz war im Wesentlichen limitiert durch zwei Dinge: Das Fehlen einer Gesundheitsvision, die erst im Laufe des Projekts zu generieren war, und weiterhin das Ende des Projekts.

5. Literatur

- Badura, B., Ritter, W. (1998) Qualitätssicherung in der betrieblichen Gesundheitsförderung. S. 223-235. In: Bamberg, E., Ducki, A., Metz, A.M. (Hrsg): Handbuch betriebliche Gesundheitsförderung. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.
- BDA (2013) Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung: Unternehmen engagiert und erfolgreich. Berlin: BDA.

- Bienert, M., Drupp, M., Kirschbaum, V. (2009): Gesundheitsmanagement und Netzwerkgestütztes Lernen als Erfolgsfaktoren. In: Badura, B., Schröder, H., Vetter, C. (Hrsg.): Fehlzeitenreport 2008, S. 156–162. Heidelberg: Springer.
- Faller, G. (2010) Mehr als nur Begriffe: Prävention, Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement im betrieblichen Kontext, S. 23–33. In Faller, G. (Hrsg.): Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung. Bern: Verlag Hans Huber.
- Granrath, N., Kofler, N., Sandrock, S. (2010) Interkulturelles Gesundheitsmanagement bei der BMW AG. In: angewandte Arbeitswissenschaft 205, 23-38.
- Horváth, P. (2009) Strategieumsetzung im betrieblichen Gesundheitsmanagement mit Hilfe der Balanced Scorecard – Herausforderungen und Lösungsansätze. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg.) Arbeit, Beschäftigungsfähigkeit und Produktivität. 305-308. Dortmund: GfA-Press.
- Köper, B. (2009) Strategieorientierte Steuerung von betrieblicher Gesundheitsförderung am Beispiel eines Balanced-Scorecard-basierten Ansatzes. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg.) Arbeit, Beschäftigungsfähigkeit und Produktivität. S. 317-320. Dortmund: GfA-Press.
- Marks, T., Peck, A., Schneppenheim, C. (2014) Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) als Instrument zur strategischen Steuerung von betrieblicher Gesundheitsförderung (BGF) im Tagesgeschäft. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg.): Gestaltung der Arbeitswelt der Zukunft. S. 656-658. Dortmund: GfA-Press.
- Sandrock, S., Brombach, J. (2011) Kennzahlen und Indikatoren im betrieblichen Gesundheitsmanagement. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg.), Mensch, Technik, Organisation – Vernetzung im Produktenstehungs- und -herstellungsprozess, S. 99-102. Dortmund: GfA Press.
- Uhle, T., Treier, M. (2013) Betriebliches Gesundheitsmanagement. Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt – Mitarbeiter einbinden, Prozesse gestalten, erfolge messen. Heidelberg. Springer.
- Wellmann, H. (2008) Das 5-Stufen-Modell zur ökonomischen Evaluation der Betrieblichen Gesundheitsförderung. In: I. Froböse, H. Wellmann, A. Weber (Hrsg.): Betriebliche Gesundheitsförderung – Möglichkeiten der betriebswirtschaftlichen Bewertung. S. 65-199. Stuttgart: Gentner.