

Verzahnung von Gesundheits- und Performanzmanagement

Von BGM zu BGPM?

Clemens Kasa & Michael Hamberger

Impuls Arbeitskreis BGM FV/UBIT (WKO)

26.09.2019

Steps unseres Buchbeitrages (Springer Verlag)

- Auszug

BGM Standardlösungen verändern Muster in Teams /
Unternehmen zu wenig

BGM kann Unternehmensleitbilder ins Leben bringen (Führung,
Werte, soziales Miteinander ...)

Gesundheit und Performanz in Bezug zueinander gemanagt schafft
Mehrwert

Performanz ist ein Unternehmensziel – und BGM ein positiver
Wertetreiber für Unternehmen

BGM und Organisationsentwicklung beeinflussen einander in
erheblichem Ausmaß

BGM Standardlösungen verändern Muster in Teams / Unternehmen zu wenig, weil ...

BGM insbes. beim Aufbau als einfaches Rezept verstanden und angewendet wird: z.B. ...

- Muster-Vorgehen, Abarbeiten von Checklisten
- Erfüllen von formalen Anforderungen (A.schutz, Berichtsrichtlinien, behördliche Vorgaben)

→ BGM „in action“ fordert aber als Querschnitts-Materie disziplinenübergreifendes Denken und Agieren

- S. BGM Definition Badura: „Arbeit, Organisation, Verhalten beeinflussen“ → auch OE, PE, QM, Management
- seltene Erfolgsvoraussetzung: dafür gelebte Bereitschaft der AkteurInnen, Motivation und Überzeugung im Unternehmen vorhanden → Chance: diese erzeugen!

BGM kann Leitbilder zum Leben erwecken helfen – Thesen:

Defizit:

Gesundheits- und performanzbezogene Reflexionen zu wenig ergebnisorientiert strukturiert und partizipativ einbindend

- selten als Prozesse des QM, in der Teamentwicklung, im Austausch von Führungskräften ... verankert

Chance:

BGM ExpertInnen können Leitbilder mehr ins Leben bringen

- in Kombination mit systemischer OE als Kulturtreiber wirken → „Wahrnehmungsbrillen für Gesundheit **und** Performanz“
- Z.B. Teil der verwendeten Zeit in Meetings auch für gesundheits- und performanzbezogene Reflexionen verwenden

„Gesunde MitarbeiterInnen“ (und „gesunde Organisation“) sind in der Praxis selten ein Unternehmensziel.

Salutogenese als zentraler Begriff im BGM ist kaum wirksam handlungsleitend implementiert.

Proaktive statt reaktive Zugänge wären gefragt.

Gesundheit wird als relevantes Unternehmensziel wahrgenommen, wenn:

... die Gesundheit von Einzelnen, Schlüsselkräften oder Systemteilen für das Überleben des Unternehmens und als notwendiger **Produktionsfaktor** erkannt wird

- Anlassfälle, Ausfälle, „eigene Krankheit öffnet Augen“
- Krankenstände hoch → Folgekosten, Imageverlust
- FacharbeiterInnen Recruiting schwer/ Arbeitsmarkt dünn

... wir „**was für die MitarbeiterInnen tun wollen**“:

- MitarbeiterInnen-Bindung stimulieren

Gesundheit wird als relevantes Unternehmensziel wahrgenommen, wenn:

- andersartige Bedürfnisse neuer MA-Generationen eine **neue Qualität der Arbeit** erfordern, Facharbeitermangel und **Knowhow-Verluste** drohen
- **Entscheider** in Unternehmen ein AHA Erlebnis zum Ansatz von strategisch positionierter BGM hatten, ebenso zur Wirkung und Nutzen von BGM fürs Unternehmen
- **Anreize** dazu bestehen (s. D: gutes BGM bringt günstigere Versicherungskonditionen und Sozialversicherungsbeiträge ...)
- Teils wenn BGM **Fördergelder** oder Gratisangebote genutzt werden können (aber auch Mitnahme Effekte)

Aus der Praxis – einige Erfahrungen:

Defizite:

- BGM als Projekt, Insellösungen, Maßnahmenpakete → Gesamt ROI ??, unspezifische Aktivitäten, Demotivatoren
- Jeweilige Expertise oder Profession verstellt oft den Blick aufs Ganze
- Nachteil der BGF- Förderlandschaft: z.B. Übergang von Projekt- zu Regelstruktur nicht oder wenig gefördert. → one-shot-Investments

Chancen:

- BGM auch als Kulturtreiber für hohe **Mitarbeiterzufriedenheit und nachhaltige Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit** positionieren
- BGM konsequent im Management Kreislaufs betreiben: als Teil der Strategie und in partizipativen Formaten gebracht
→ betriebswirtschaftliche bedeutende Ziele (leichter, kontinuierlicher) erreichen.

Aufgaben für BGM Verantwortliche und externe Berater z.B.:

- **Gesundheitsverständnis im Unternehmen** im Prozess heranreifen: individuelle & Unternehmens-Verantwortung für Gesundheit UND Performanz
 - ein für das Unternehmen passendes **BGM Modell** erarbeiten: wie hilft BGM konkret, Unternehmensziele erreichen – bzw. toll performen?
 - **BGM Ziele** mit Ergebnisindikatoren und Messgrößen versehen, sodass sie unmittelbar mit dem BGM Modell zusammenhängen; diese BGM Ziele im Unternehmen partizipativ verfeinern und weiterentwickeln
 - mit BGM- abgeleiteten Maßnahmen, Programmen und Systematiken einen **positiven Einfluss** auf Qualität, Produktivität, Ideenreichtum / Innovation und eine gesundheits- und performanzförderliche Unternehmenskultur gestalten → BGPM, interne Beraterfunktion
- Derzeit oft eher Rolle Organisator / Supplier oder add-on Tätigkeit

BGM mit Performanz verknüpfen - BGPM!:

Frage des Management: **Warum Geld in BGM investieren** (und nicht in anderes Wichtiges)?

→ **Gesundheitsziele müssen mit Performanz verknüpft werden:**

mittels geeigneter BGM-Leistungsindikatoren und betriebsspezifischer BGM Kennzahlen inkl. teilpartizipativem KVP.

Kennzahlen und Leistungsindikatoren (Prozesse unbedingt betriebsspezifisch!), hier nur Bspe:

- Kernprozess BEM, (Kernprozess Arbeitsschutz)

- Kernprozess arbeitsmedizinische und arbeitspsychologische Betreuung

- Kernprozess Gesundheitsförderung und Prävention

- Kernprozess Gestaltung der Arbeit und Arbeitsbedingungen

BGM mit Performanz verknüpfen - BGPM!:

Nutzen für BGM:

- BGM Prozesse transparent, BGM-Rollen definiert
- ökonomisch-strategischer Wertbeitrag des BGM für die Performanz dargestellt

Status:

- **Viele Daten vorhanden aber nicht systematisiert zusammengeführt**, nicht unter interdisziplinärem Blickwinkel von Gesundheit UND Performanz betrachtet.
- Ein **Standard-BGM-Controlling gibt es (noch) nicht.**

Nutzen von BGM Daten:

- **Imageverbesserung und Arbeitgeber-Attraktivität:** nicht berichtspflichtige Unternehmen können selektierte BGM-Daten in Kommunikation / PR nutzen
- Wo QM Systeme und KVPs schon greifen, verstärkt BGM die Chance tieferer Integration und **höherer Compliance der MitarbeiterInnen.**
- Als Fakten-Grundlage für **Resonanzräume**, von „sounding boards“, von (online) Dialogforen, interner Thinktank-Formate, „Experimente“ oder eine **Abwandlung klassischer Qualitäts- und Gesundheitszirkel.**
 - BGM als strategisches Instrument zur Veränderung der Unternehmenskultur
 - BGM und deren Begleitformate stärken Selbstregulation auf Individual- und Gruppenebene gerade auch in der Balance von Stabilität und Agilität.

BGM braucht systemische OE

BGM kann als nur-Struktur oder nur-Prozess verstanden werden, oder als gesamthaftes Modell.

Als systemische OE transformiert BGM wirkungsvoll Strukturen, Prozesse und Kultur und damit Formen der Selbstregulierung und Selbsterneuerung.

Selten gesellt sich dem systematischen BGM die systemische OE zur Seite!
Lernende Organisation ist die wesentliche Peilboje, zur Performanz-Gesundheits-Verzahnung muss organisationalen Lernprinzipien Rechnung getragen werden!

BGM gibt einen inhaltlichen Fokus, der Sinnggebung bewirkt, macht über Kennzahlen und Modelle mögliche Wirkungsketten und Potentiale sichtbar, und bietet Entlastung, indem es klarstellt, welche Themen in komplexeren systemischen Räumen sinnvoll thematisiert werden.

Im Rahmen von BGM wird klar, dass „Lernende Organisation“ eine Kulturtechnik darstellt, die erarbeitet und gereift sein will. Hierzu gibt es geeignete **Formate aus der systemischen OE**.

Wie auch immer die
Unternehmenskultur gestaltet ist, sie ist
i.m.h.o. entscheidend dafür, „wozu“
BGM im Unternehmen wirksam werden
kann.

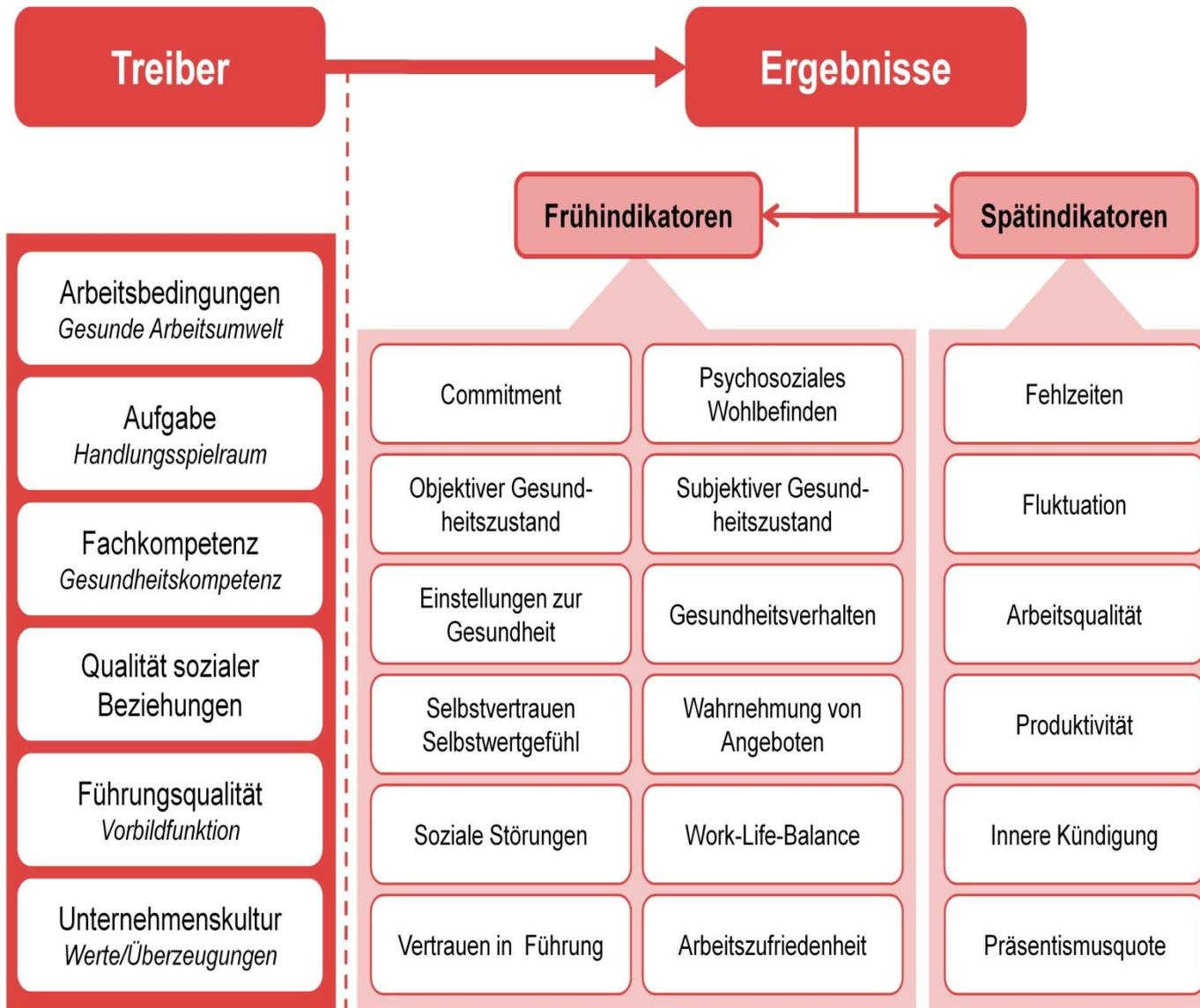


Abbildung von Mehrkomponenten-Programmen!

EFQM Modell für BGM angepasst

Modell mit Beispielnennungen und Gewichtungen

© Springer Verlag Heidelberg 2010. Aus Uhle, T. & Treier, M. (2010). Betriebliches Gesundheitsmanagement. Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt – Mitarbeiter einbinden, Prozesse gestalten, Erfolge messen. Heidelberg: Springer.

BEFÄHIGER

ERGEBNISSE

Kriterienkatalog



Basis für BGM QM Überlegungen kann sein: EFQM Modell 2013

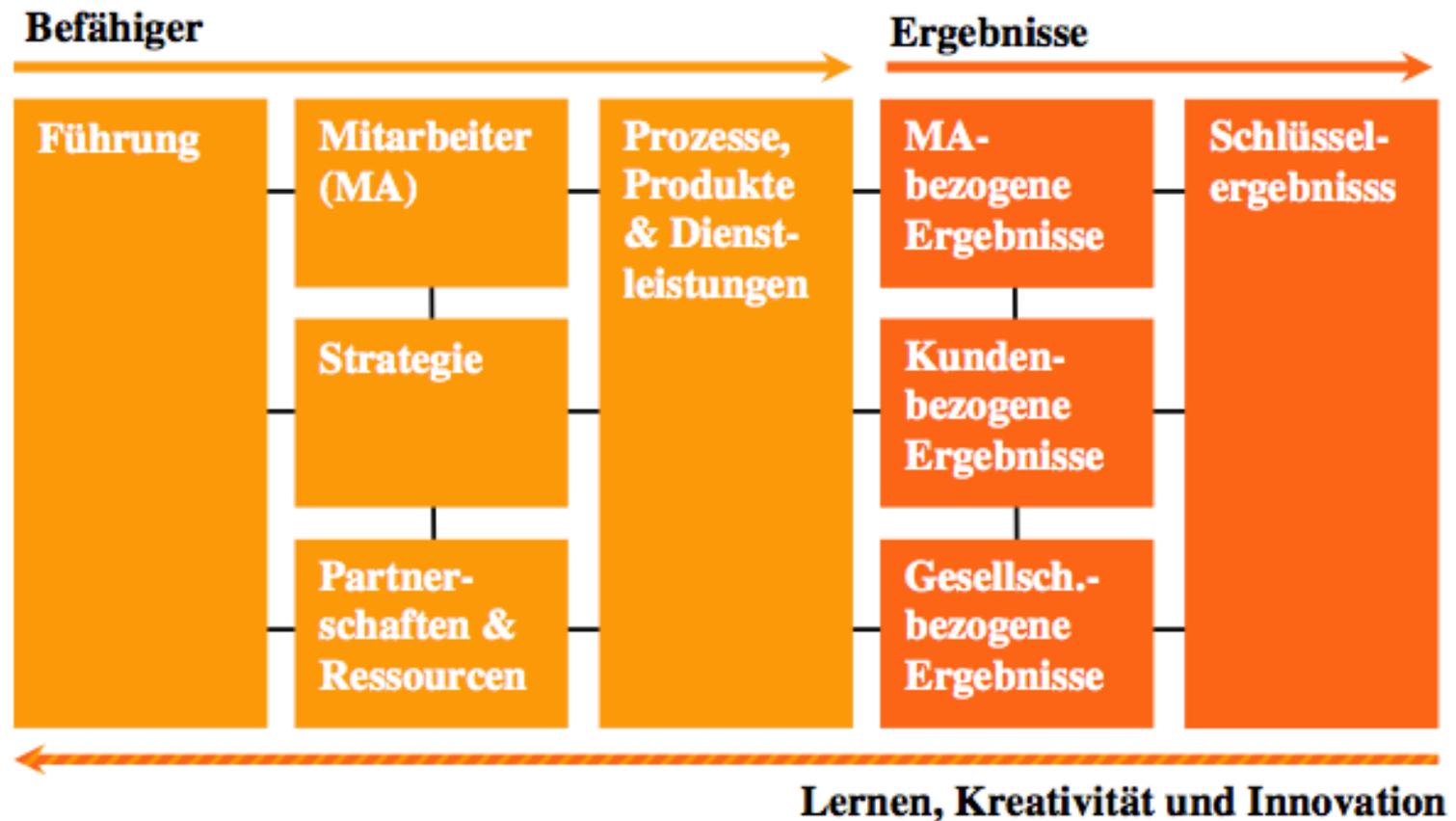


Abb. 2: Das EFQM-Excellence-Modell

Case 1: Großunternehmen

> 20.000 MitarbeiterInnen

Status: Viele BGM Angebote und Initiativen, teils Gesundheitszirkel, BGM Experten im Unternehmen und von Partnern, strukturierte Zusammenarbeit

- **Bedarf:** BGM weiter professionalisieren, v.a. mess- und steuerbar machen → möglichst ziel- und zielgruppengerichtete Interventionen
- **Metaziel:** Krankenstände senken

- BGF Angebotspalette und spezifische Experten Services an Führungskräfte und MitarbeiterInnen erweitert und selektiert
- Zusammenarbeit und Prozesse weiter entwickelt
- BGM Wirkmodell und Kennzahlen (im „BGPM Geist“) etabliert, Pilotbefragungen – neues Reporting
- Herausforderungen: Kultur (Miteinander?), Widerstände z.B. BGM strategisch und operativ neu positionieren, Gesundheitsverständnis in der Breite

Case 2: KMU

- 60 MitarbeiterInnen
- **Status:** großer Veränderungsdruck (Anforderungen, IT neu ...)
- **Bedarf:** etwas für die MitarbeiterInnen tun, im benchmark hohe Krankenstände in ein paar Bereichen
- BGF Projekt durchgeführt inkl. Evaluierung der psychischen Belastungen am Arbeitsplatz – Maßnahmen erarbeitet, umgesetzt – greifen (erwartungsgemäß) zu wenig tief
- Die inzwischen notwendigen Änderungen sind massiv (auch Professionalisierung, Performance), und lösen vielseitige Belastungen aus
- Herausforderung: diese Belastungen lassen sich nur gemeinsam von GF, Führungskräften, IT, OE (Prozesse mit Stakeholdern!), PE und GM meistern – es braucht OE-PE-GM Knowhow, einen gemeinsamen Plan und Kulturwandel (mehr Performance und psychosoziale Gesundheit)