

Bayerische Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung,  
Familie und Frauen

## 15. Erfahrungsaustausch Gesundheitsmanagement

Integratives betriebliches Gesundheitsmanagement –  
ein Fallbeispiel und Schnittstellenkonzept

Dr. Ralf Neuner, Uni Ulm & Christina Bergmann, CO<sup>3</sup> Ulm



ulm university universität  
uulm



CO<sup>3</sup>  
coaching  
consulting  
communication



# Inhalt



**Begriffserweiterung** der aktuellen, allgemeingültigen Definition bzw. Sichtweise eines BGM in Organisationen

**Beschreibung** eines schrittweise, modular aufgebauten Schnittstellenkonzepts zur Einführung des BGM

**Darstellung** der Umsetzung anhand eines praktischen Fallbeispiels am Standort eines internationalen Konzerns der Elektroindustrie

Integratives betriebliches Gesundheitsmanagement – ein Fallbeispiel und Schnittstellenkonzept<sup>©</sup>

# Einleitung & Zusammenhänge

**Unsere Arbeitswelt befindet sich in einem kontinuierlichen Prozess des Strukturwandels**

**Gesellschaftlichen Wandel** > z.B. Demographie, Wertewandel Arbeit/Freizeit, Frauenrolle, Vereinbarkeit Familie und Beruf...

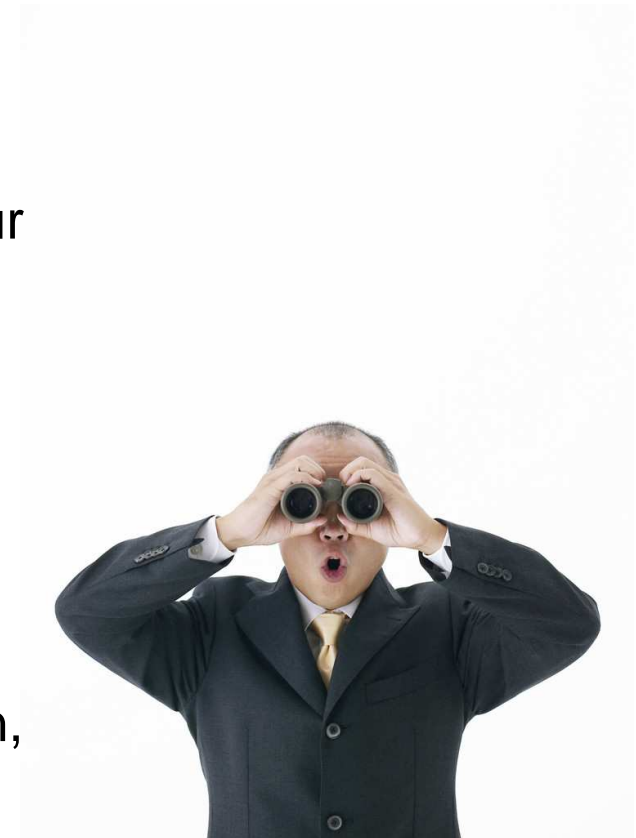
**Marktwirtschaftliche Wandel** > z.B. globaler Wettbewerb, technologischer Fortschritt...



Integratives betriebliches Gesundheitsmanagement – ein Fallbeispiel und Schnittstellenkonzept<sup>©</sup>

# Zusammenhänge & Erkenntnisse

- Je stärker wir die menschlichen Erfordernisse für Schaffenskraft (Leistung) und Schaffensfreude (Gesundheit und Wohlbefinden) beachten
- desto erfolgreicher ist ein Unternehmen
- D.h. wir müssen auf die Qualität und das gute Zusammenwirken folgender **Treiber** achten:
  - Bildung von Netzwerken aus Kommunikation, sozialen Beziehungen
  - Förderung von Unterstützung und Vertrauen
  - Mitarbeiterführung
  - Überzeugung von Werten/Zielen
  - Fachkompetenz in Bezug auf die Aufgabe
  - Arbeitsbedingungen



# Erkenntnisse & Reaktion

1. **Verhältnisprävention/Risikomanagement:**  
Gesundheitsschutz im Betrieb
2. **Verhaltensprävention/Ressourcenmanagement**  
Gesundheitsförderung im Betrieb
3. **Verknüpfung von Verhältnis + Verhaltensprävention**  
**Risiko + Ressourcenmanagement**

Integriertes betriebliches Gesundheitsmanagement



Integratives betriebliches Gesundheitsmanagement – ein Fallbeispiel und Schnittstellenkonzept<sup>©</sup>



ulm university universität  
**uulm**

Dr. Ralf Neuner | Uni Ulm  
[www.uni-uni.de/epidemiologie](http://www.uni-uni.de/epidemiologie)

Christina Bergmann | CO<sup>3</sup>  
[www.CO3consult.de](http://www.CO3consult.de)



# Grundannahme 1

Leistungsfähigkeit nur in Verbindung mit Lebensqualität,  
=> Gesundheit und Wohlbefinden der Mitarbeiter  
am Arbeitsplatz

Die Gesundheitskultur eines Unternehmens bietet Rahmen,  
um Schaffenskraft und Schaffensfreude zu erzielen

Werte der Gesundheitskultur bzgl. Verhalten und Verhältnisse

- müssen durch das Management Vision & Leitbild definiert werden
- müssen von Management und Führungskräften mittels Führungsverhalten/Kommunikation umgesetzt/verfolgt werden

=> **Führungskultur**



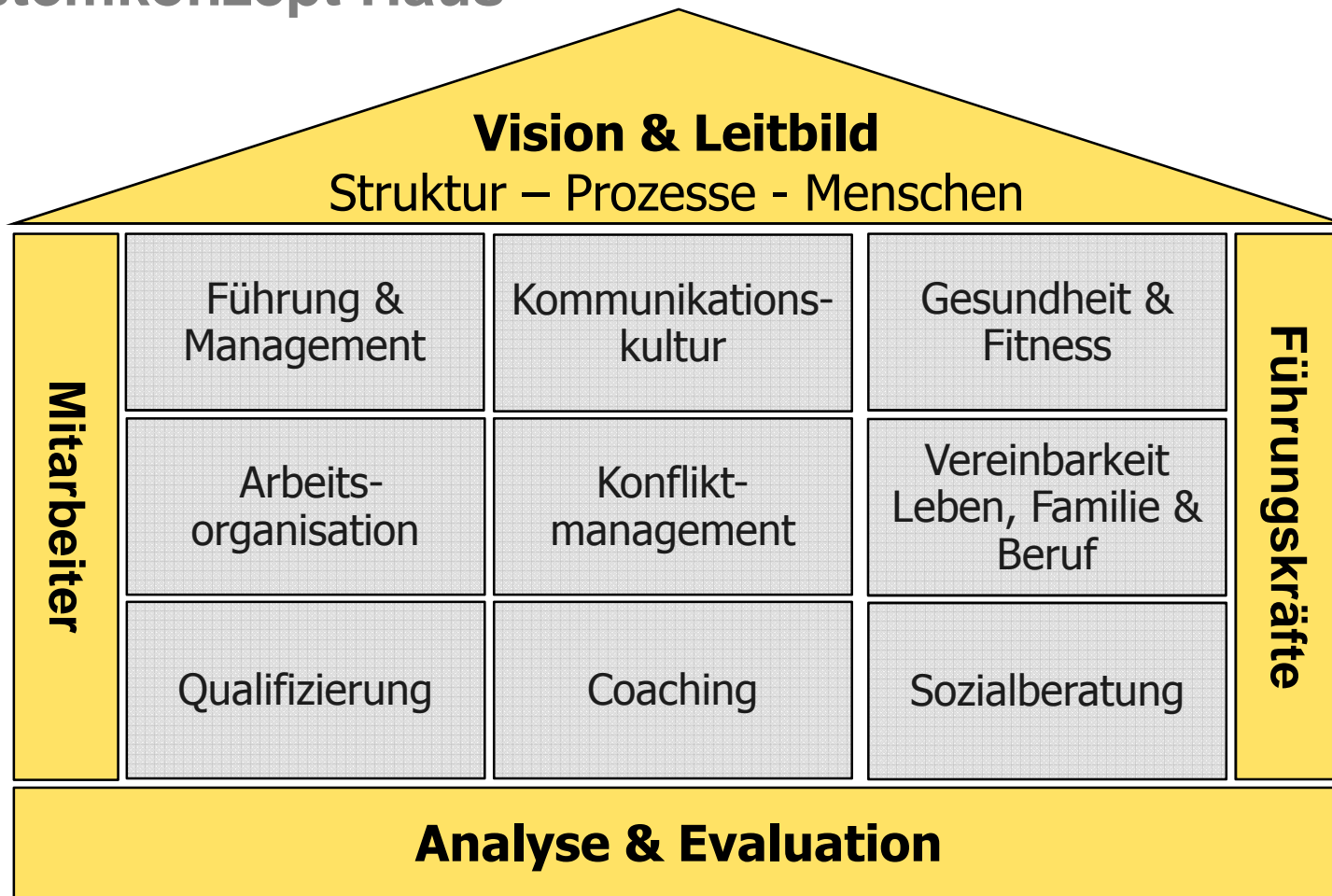
# Grundannahme 2

## Führungskultur

- Management & Führungskräfte müssen vernetzt Denken und Handeln
- Management & Führungskräfte sind für Aufbau, Sicherung und Entwicklung einer Gesundheitskultur verantwortlich
- Management & Führungskräfte setzen diese Sichtweise für die Menschen, in Strukturen und Prozessen um
- Management & Führungskräfte verhalten sich vorbildhaft, fördern und wahren die positiven Treiber in Verhalten und Verhältnisse



# Systemkonzept Haus



(Das integrative betriebliche Gesundheitsmanagement/Dr. Ralf Neuner & Christina Bergmann/ erschienen in: ZPPM/Themenschwerpunkt: Arbeitswelt und Gesundheit 2/2010; [www.asanger.de](http://www.asanger.de))

Integratives betriebliches Gesundheitsmanagement – ein Fallbeispiel und Schnittstellenkonzept<sup>©</sup>



ulm university universität  
**uulm**

Dr. Ralf Neuner | Uni Ulm  
[www.uni-uni.de/epidemiologie](http://www.uni-uni.de/epidemiologie)

Christina Bergmann | CO<sup>3</sup>  
[www.CO3consult.de](http://www.CO3consult.de)



# Fallbeispiel



## Ausgangslage:

Hoher Krankenstand bei weiblichen Mitarbeitern  
„Schlechtes Klima und mangelhafte Kommunikation“(MAB)

- **Analyse: Standardisierter Gesprächsleitfaden => Auswertung**
- **Steuerkreisbildung/Jour Fix zur Erfolgskontrolle /Anpassung**
- **Ziel und Maßnahmen Definition**
- **Maßnahmen Umsetzung Mitarbeiterebene**
  - **Gruppenmaßnahmen**
- **Maßnahmen Umsetzung Führungskräfte**
  - **Gruppenmaßnahmen & Einzelmaßnahmen**

Integratives betriebliches Gesundheitsmanagement – ein Fallbeispiel und Schnittstellenkonzept<sup>©</sup>

# Experten Rolle im Systemkonzept

- „Schwachstellen“ im System erkennen und aufgreifen
- Rangfolge der Herangehensweise festlegen
- Begleitung als „Kritischer Feedbackgeberin, Beraterin/Expertin, Coach, Controller“ im System  
Aussprechen von Empfehlungen/Hinzuziehen Dritter
- Bewusstseinsbildung bei Management & Führungskräfte für die Beachtung und Umsetzung des Systemhauses
- Befähigung von Einzelnen und Gruppen die Veränderungen und Verbesserungen für Gesundheit, Wohlbefinden und Leistung insbesondere durch Führung und Kommunikation zu erzielen
- Das System dazu befähigen Veränderungen und Verbesserungen zu internalisieren und selbst weiterzuführen/zu steuern > „Ausstieg“ aus dem System



# Ergebnis Fallbeispiel\*



- **Weiterentwicklung der Gesundheits- und Führungskultur \***
- **Management und Führungskräften nehmen verstärkt, kontinuierliche und systematische Betrachtungsweise der Einflüsse und Treiber sowie deren Wirkungsweise ein**

**=> Zunehmende systemische Denk- und Handlungsweise\***

- **Krankenstandreduzierung (interne Statistik)**

- **Wahrnehmung der Beteiligten\***

**=> Verbesserung von Klima und Kommunikation**

**=> Verbesserung Führungskompetenz**

\*Befragung

Integratives betriebliches Gesundheitsmanagement – ein Fallbeispiel und Schnittstellenkonzept©

# Schlussfolgerung

- Maßnahmen über den klassischen Arbeits- und Gesundheitsschutz hinaus
- Einzelmaßnahmen sind zur Sicherung der Nachhaltigkeit und des Erfolgs des Gesamtsystems nicht empfehlenswert
- Die förderlichen Faktoren an denen die Maßnahmen und Interventionen ansetzen sind Schnittstellenfaktoren
- Um sich Einflüssen, Treiber sowie den daraus resultierenden Veränderungen und Verbesserungen der Schnittstellenfaktoren zu stellen ist vernetztes Denken und Handeln insbesondere vom Management und Führungskräften erforderlich
- Dieser durch das integrative Gesundheitsmanagement erzeugte Wertewandel bzgl. der Gesundheits- und Führungskultur im Unternehmen ist ein längerfristiger Prozess
- Das Systemkonzept als „Werkzeug“ hat hierbei einen praktischen Nutzen für den Anwender alle wichtigen Schnittstellen im Überblick zu halten und zu managen



# Quellen & Literaturhinweis

- Peter R. Berufliche Gratifikationskrisen und Gesundheit. Psychotherapeut 2002;47:386-398
- Badura B, Schellschmidt H, Vetter C Hrsg. Fehlzeitenreport 2006. Heidelberg: Springer; 2007:455
- Neuner R, Peter R. Betriebliches Gesundheitsmanagement. Arbeitsmedizin Sozialmedizin Umweltmedizin 2008;43:428-432
- Neuner & Bergmann Integratives betriebliches Gesundheitsmanagement – Fallbeispiel und Schnittstellenkonzept. ZPPM, Themenschwerpunkt Arbeitswelt und Gesundheit; 02-/2010
- Meifert MT, Kesting M Hrsg. Gesundheitsmanagement im Unternehmen: Konzepte - Praxis – Perspektiven. Heidelberg: Springer; 2003:356
- Jansen R. Arbeitsbelastungen und Arbeitsbedingungen. In: Badura
- Bullinger M, Pöppel E. Psychologische Wirkungen von Umweltfaktoren. In: Bullinger M, Härtel U Hrsg., Medizinische Psychologie und Soziologie. Weinheim: VCH; 1994:252-258
- Dürndorfer M, Friedrichs P Hrsg. Human Capital Leadership: Strategien und Instrumente zur Wertsteigerung der wichtigsten Ressource von Unternehmen. Hamburg: Murmann; 2004
- Badura B, Greiner W, Petra R, Ueberle M, Behr M. Sozialkapital: Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg. 1. Ausg. Berlin: Springer; 2008
- Mollenkopf C. Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) In, Arbeitsschutz und Produktsicherheit – Managementsysteme. München: Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen 2009
- Kentner M, Janssen P, Rockholtz C. Betriebliches Gesundheitsmanagement und Balanced Scorecard – Die Verknüpfung von Prävention und Produktivität bei der Arbeit. Arbeitsmedizin Sozialmedizin Umweltmedizin 2003;38:470-476

Integratives betriebliches Gesundheitsmanagement – ein Fallbeispiel und Schnittstellenkonzept<sup>©</sup>



Integratives betriebliches Gesundheitsmanagement – ein Fallbeispiel und Schnittstellenkonzept<sup>©</sup>



ulm university universität  
**uulm**

Dr. Ralf Neuner | Uni Ulm  
[www.uni-uni.de/epidemiologie](http://www.uni-uni.de/epidemiologie)

Christina Bergmann | CO<sup>3</sup>  
[www.CO3consult.de](http://www.CO3consult.de)



Vielen Dank  
für  
Ihre Aufmerksamkeit!

Integratives betriebliches Gesundheitsmanagement – ein Fallbeispiel und Schnittstellenkonzept<sup>©</sup>



ulm university universität  
**uulm**

Dr. Ralf Neuner | Uni Ulm  
[www.uni-uni.de/epidemiologie](http://www.uni-uni.de/epidemiologie)

Christina Bergmann | CO<sup>3</sup>  
[www.CO3consult.de](http://www.CO3consult.de)





Dr. Ralf Neuner, Dipl.-Soz.  
Universität Ulm  
Institut für Epidemiologie  
Medizinische Fakultät  
Helmholtzstr. 22  
89081 Ulm

Tel.: 0731-500 31 038  
Fax: 0731-500 31 069

[ralf.neuner@uni-ulm.de](mailto:ralf.neuner@uni-ulm.de)  
[www.uni-ulm.de/epidemiologie/](http://www.uni-ulm.de/epidemiologie/)



Christina Bergmann, Dipl.-Soz. Arb  
CO<sup>3</sup>consult  
Industriepark West  
Söflingerstraße 100  
89077 Ulm

Tel.: 0731-8800021  
Mobil: 0049(0)1623171763

[bergmann@co3consult.de](mailto:bergmann@co3consult.de)  
[www.co3consult.de](http://www.co3consult.de)

Integratives betriebliches Gesundheitsmanagement – ein Fallbeispiel und Schnittstellenkonzept<sup>©</sup>



ulm university universität  
**uulm**

Dr. Ralf Neuner | Uni Ulm  
[www.uni-ulm.de/epidemiologie](http://www.uni-ulm.de/epidemiologie)

Christina Bergmann | CO<sup>3</sup>  
[www.CO3consult.de](http://www.CO3consult.de)

