



Qualität im betrieblichen Gesundheitsmanagement

- Welche Lehren lassen sich aus den Entwicklungen im Qualitätsmanagement für das betriebliche Gesundheitsmanagement ziehen? -

Bonn, 29. März 2006

Dr. Martin J. Thul

Institut für Technologie und Arbeit e.V., Universität Kaiserslautern
martin.thul@ita-kl.de

Viel Geld – wenig Systematik

ÜBERBLICK

Index der 20 besten betrieblichen Gesundheitssysteme

Unternehmen	Gesamtpunktzahl (max. 600)	Punkte-Angebot (max. 300)	Kommunikation (max. 100)	Strategie/Controlling (max. 100)	Struktur/Ansiedelung (max. 100)	Ansprechpartner
1. DPWN	517,7	276,9	84,0	68,4	88,5	Dr. Andreas Tautz
2. Rasselstein Hösch GmbH	500,0	250,1	79,3	79,2	91,3	Karl-Martin Klein
3. Volkswagen	486,8	276,9	71,6	57,4	80,9	Dr. Bodo Marschall
4. Fraport AG	477,4	267,3	63,8	62,2	84,1	Bruno Eichhorn
5. BASF AG	457,1	278,5	58,7	43,2	76,6	Prof. Dr. Andreas Zober
6. Ford	452,5	300,4	59,8	34,9	57,4	Dr. Bernd Kämmerer
7. Unilever Deutschland	435,4	251,4	57,8	48,4	77,8	Dr. Olaf Tscharnezki
8. Boehringer-Ingelheim	433,9	269,4	71,8	39,5	53,2	Dr. Roland Schneider
9. Bertelsmann AG	431,5	286,4	62,7	27,4	55,0	Dr. Franz Netta
10. ZF Friedrichshafen AG/Nutzfahrzeuge	428,7	274,2	44,3	42,0	68,2	Dominik Barthmus
11. Wacker Chemie AG	424,2	275,2	48,1	39,7	61,2	Dr. Jürgen Comeßmann
12. IBM Deutschland	422,6	277,3	63,0	19,1	63,3	Dr. Ludwig Bieser
13. Henkel	414,1	268,9	64,1	35,2	45,9	Dr. Antonius Reifferscheid
14. Siemens AG	409,0	222,4	67,2	37,9	81,4	Dr. Bernhard Ascherl
15. Hüttenwerke Krupp Mannesmann	403,3	258,0	34,1	47,6	63,7	Dr. Wolfgang Panter
16. Otto GmbH & Co. KG	397,3	244,7	61,7	45,5	45,4	Karsten von Rabenau
17. Bosch	390,0	258,9	40,3	27,8	63,1	Dr. Klaus Boll
18. RWI	385,5	238,0	43,3	40,0	64,2	Dr. Christian Feldhaus
19. Beiersdorf	376,3	254,3	37,2	30,0	54,8	Frau Dr. Birgit Krähe
20. Bayer AG	375,3	168,9	74,0	68,3	64,1	Dr. Ulrich Ochs

Laut einer Studie von Euro-pressedienst und European Business School investiert der durchschnittliche Arbeitgeber pro Mitarbeiter und Jahr zwischen 60 und 130 Euro in freiwillige Gesundheitsleistungen.

Allerdings verfügten die wenigsten Betriebe über ein systematisiertes Gesundheitsmanagement, sagen die Autoren der Studie. Noch werde der Arbeits- und Gesund-

heitsschutz in den meisten Betrieben eher unstrukturiert betrieben.

Für die Studie wurden die 500 größten Arbeitgeber Deutschlands befragt. Deutsche Post, Rasselstein Hoesch GmbH und Volkswagen schnitten in der Erhebung am besten ab. Sie förderte außerdem zutage, dass krankheitsbedingte Fehlzeiten Arbeitgeber jährlich 40 Milliarden Euro kosten. Leistungsmin-

derung wegen psychischer Probleme schlage etwa mit drei Milliarden Euro zu Buche. Psychologische Betreuungs- und Hilfsangebote würden deshalb bereits von knapp der Hälfte der Unternehmen genutzt und gewannen weiter an Bedeutung. Vor allem Beratungsangeboten werde eine hohe Effizienz bescheinigt. So sei für die betriebliche Sozialberatung ein ROI von 1:7 genannt worden.



Betriebliches Gesundheitsmanagement – Modeerscheinung oder dauerhafter Ansatz?

- ❑ Wandel des Stellenwerts und der Bedeutung von Gesundheit im Unternehmen
 - Verändertes Gesundheitsverständnis
 - Veränderter Zugang zum Thema Gesundheit
 - Effizienz- und Effektivitätsorientierung
- ❑ Betriebliches Gesundheitsmanagement als Gestaltungskonzept
 - Inflationäre Begriffsverwendung
 - Fehlende Systematik betrieblicher Ansätze
- ❑ Anforderungen an ein betriebliches Gesundheitsmanagement
 - Implikationen des Managementbegriffs
 - Integration in das Managementsystem einer Organisation
- ❑ Parallelen zu den Entwicklungen im Qualitätswesen



Kennzeichen der Managementorientierung

- ❑ Zielorientierung
- ❑ Stakeholderorientierung
- ❑ Einbindung in das Tagesgeschäft
- ❑ Evolutionäre Weiterentwicklung
- ❑ Kontinuierliche Verbesserungsprozesse
- ❑ Aufbau geeigneter Regelkreise
- ❑ Breit angelegte Kennzahlensysteme
- ❑ Langfristige Ansätze
- ❑ Einbindung von Fachexperten, Führungskräften und Mitarbeitern
- ❑ Umsetzung geeigneter Strukturen und Prozesse

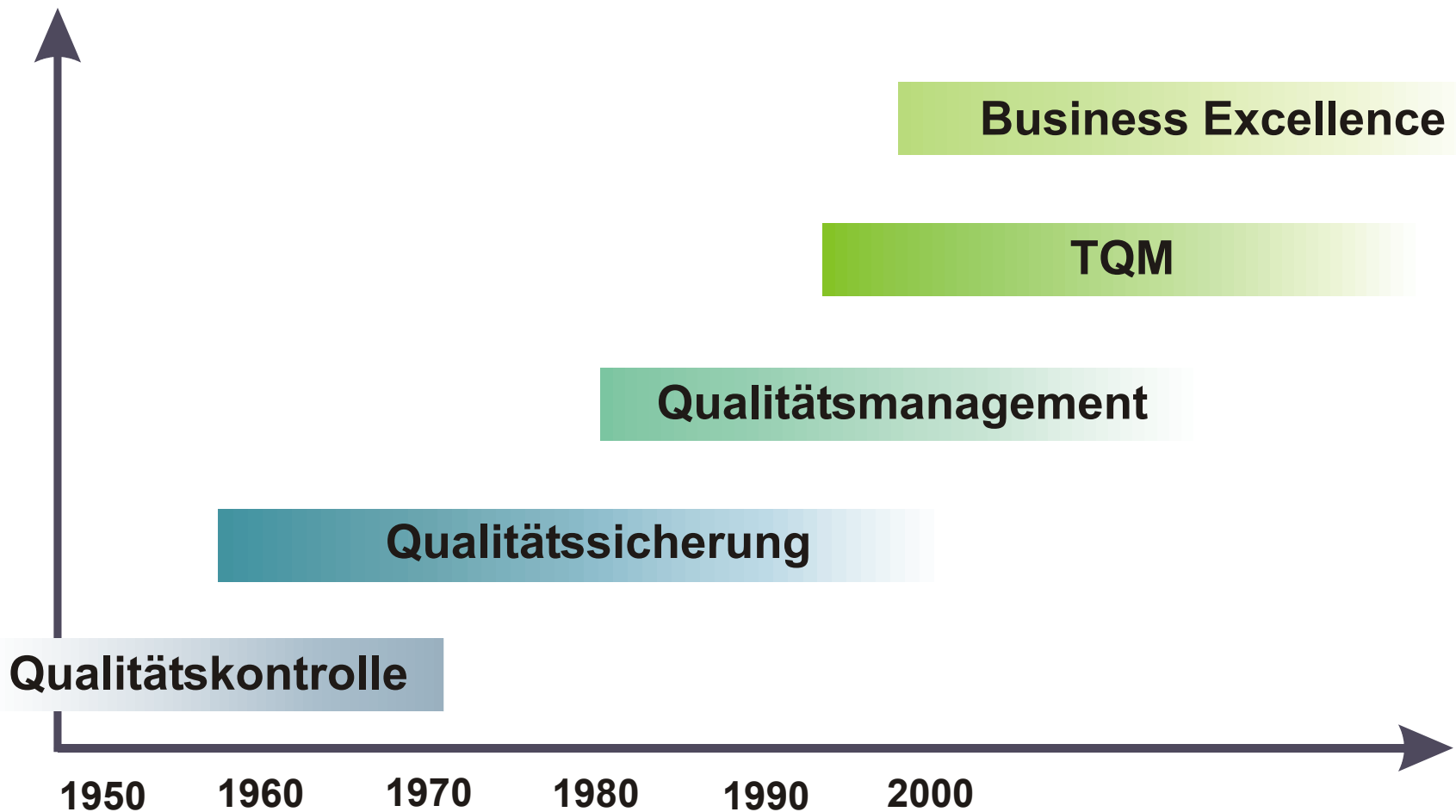


Qualität im Wandel der Zeit (I)

- Antike
 - ca. 2000 v. Chr. Codex Hamurabi
("Wer schlechte Ware liefert wird geköpft"
Babylon, König und Baumeister, ältestes überliefertes Gesetz)
- Mittelalter
 - Entstehung der Zünfte
(eigene Gesetze bezüglich Qualität, Kosten, Verarbeitung und Ausbildung)
 - 1549 Reinheitsgebot
(detaillierte Aufstellung der beim Brauen zu verwendenden Rohstoffe)

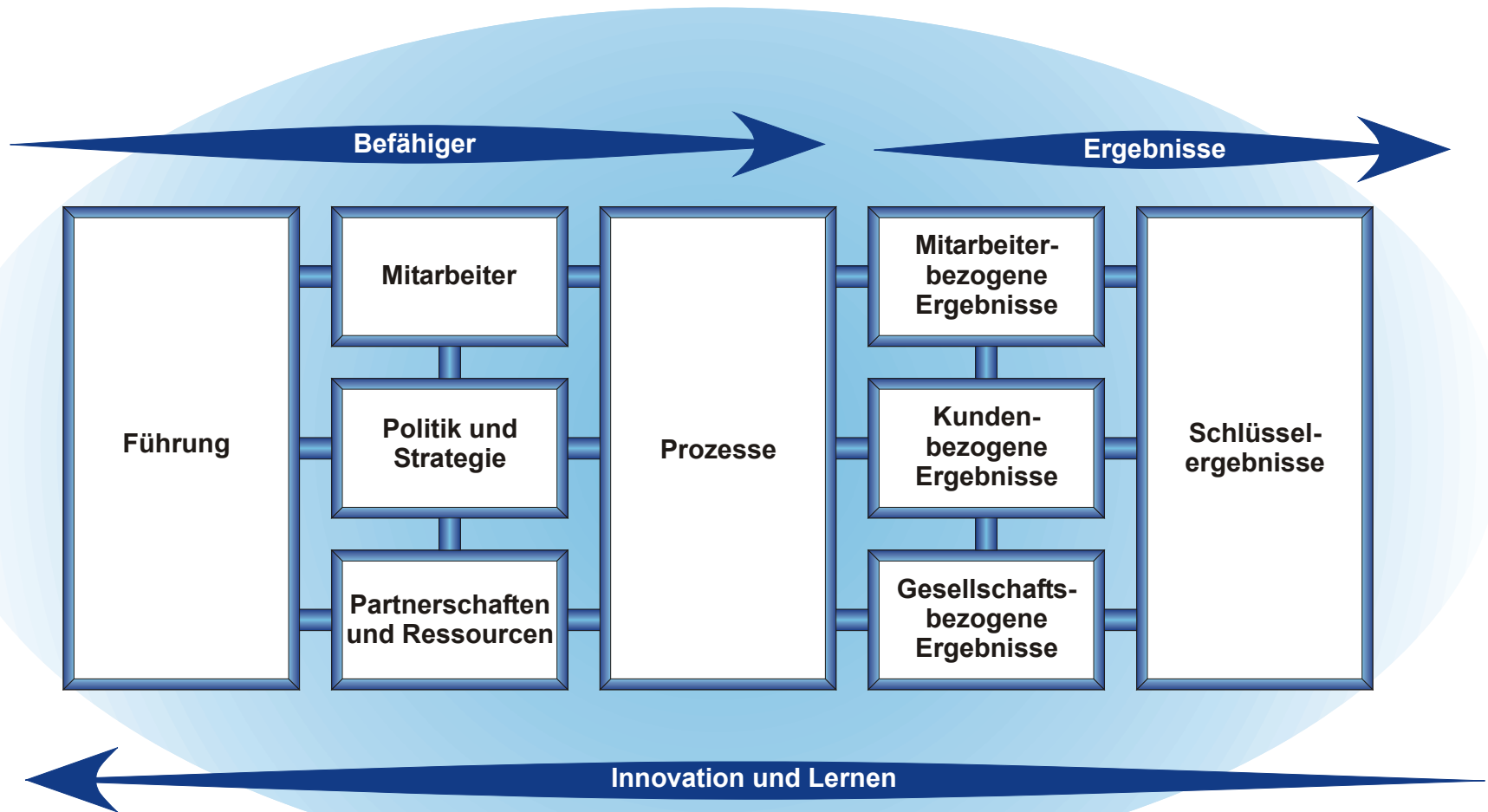


Qualität im Wandel der Zeit (II)





Das EFQM-Modell für Excellence





Wesentliche Kennzeichen der Entwicklungen im Qualitätsbereich

- ❑ Von der (eindimensionalen) Produkteigenschaft zur Erfüllung multidimensionaler Anforderungen
- ❑ Von der Hersteller- über die Kunden- zur Stakeholderperspektive
- ❑ Veränderter Zugang zum Thema Qualität
 - Von reaktiven, technikzentrierten zu präventiven, breit angelegten Ansätzen
 - Zunehmende Prozessorientierung
 - Strategische Verankerung
 - Lernzyklen und kontinuierliche Verbesserung
 - Von expertenorientierten Ansätzen zu Konzepten, die Mitarbeiter, Führungskräfte und Fachexperten einbeziehen
- ❑ Ergänzung der vergangenheitsorientierten Ergebnisperspektive um eine zukunftsorientierte Potenzialperspektive

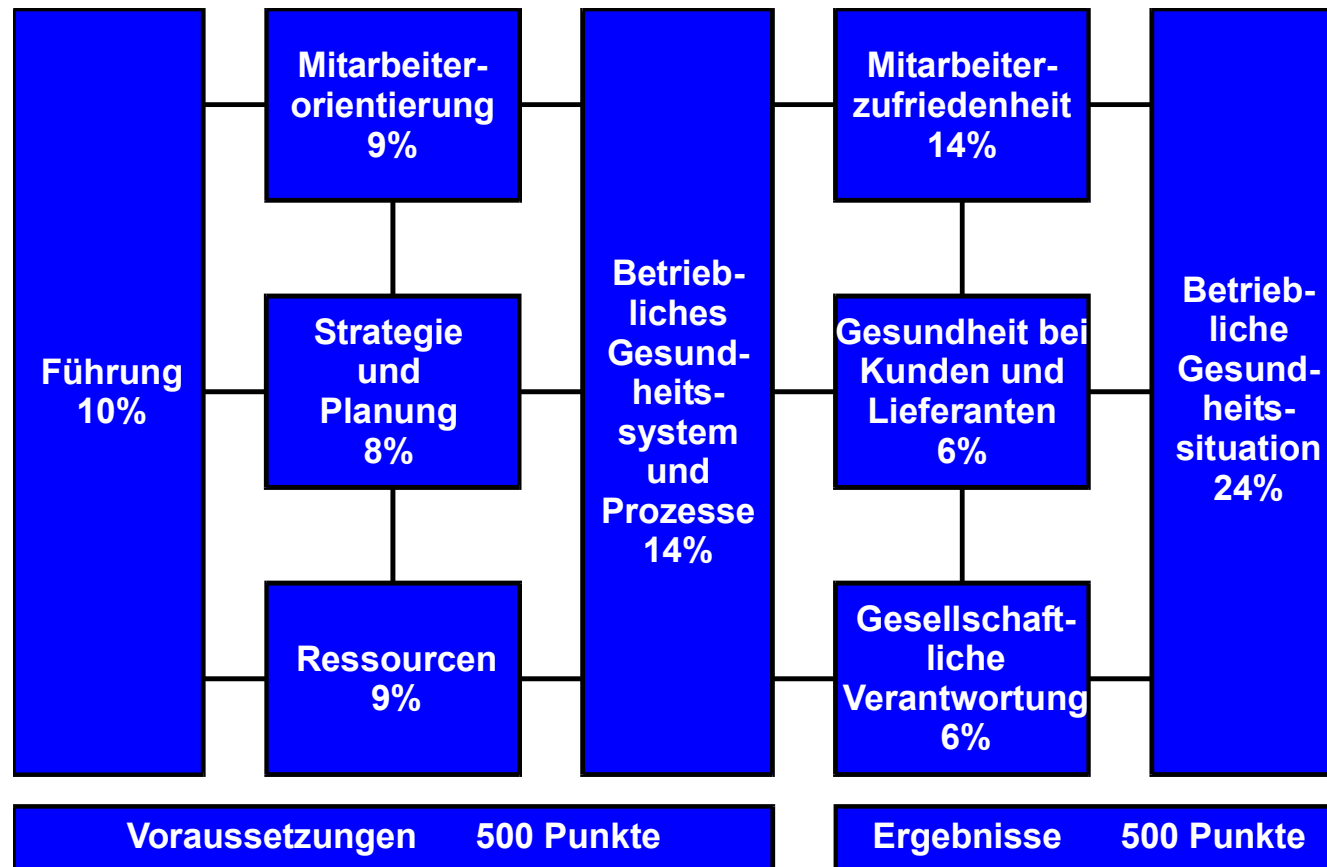


Konsequenzen für das Management von Gesundheit

- Anforderungen
 - Breites Gesundheitsverständnis
 - Gesundheit als Element des „Tagesgeschäfts“
 - Ergebnis- und Potenzialperspektive
 - Berücksichtigung unterschiedlichster Interessengruppen
 - Zusammenarbeit von Mitarbeitern, Führungskräften und Fachexperten bei der Verbesserung der Gesundheit
 - Kontinuierliche Verbesserung
 - Prävention
 - Langfristige Ausrichtung
 - Orientierung vermitteln
- Das EFQM-Modell als geeignete Basis für die Entwicklung eines Modells für ein betriebliches Gesundheitsmanagement



Das Kriterienmodell zur Bewertung betrieblicher Gesundheitsmanagementansätze (IBGM-Modell)



Zeitabhängige Gewichtung:

1. Jahr	70%	:	30%
2. Jahr	60%	:	40%
ab 3. Jahr	50%	:	50%



Vorgehen bei der Einführung

- ❑ Umsetzung differenzierter, unternehmensspezifischer Konzepte
 - Betriebliche Rahmenbedingungen
 - Unternehmensgröße
 - Integration vorhandener Ansätze
- ❑ Zielorientierte, abgestimmte Vorgehensweisen
 - Ressourcenbereitstellung
 - Konsequenz der Umsetzung
- ❑ Geeignete personelle und organisatorische Verankerung
 - Fach-, Macht- und Prozesspromotoren
 - Gremienlandschaft
- ❑ Spannungsfeld langfristiger Ausrichtung vs. kurzfristiger Erfolgsorientierung

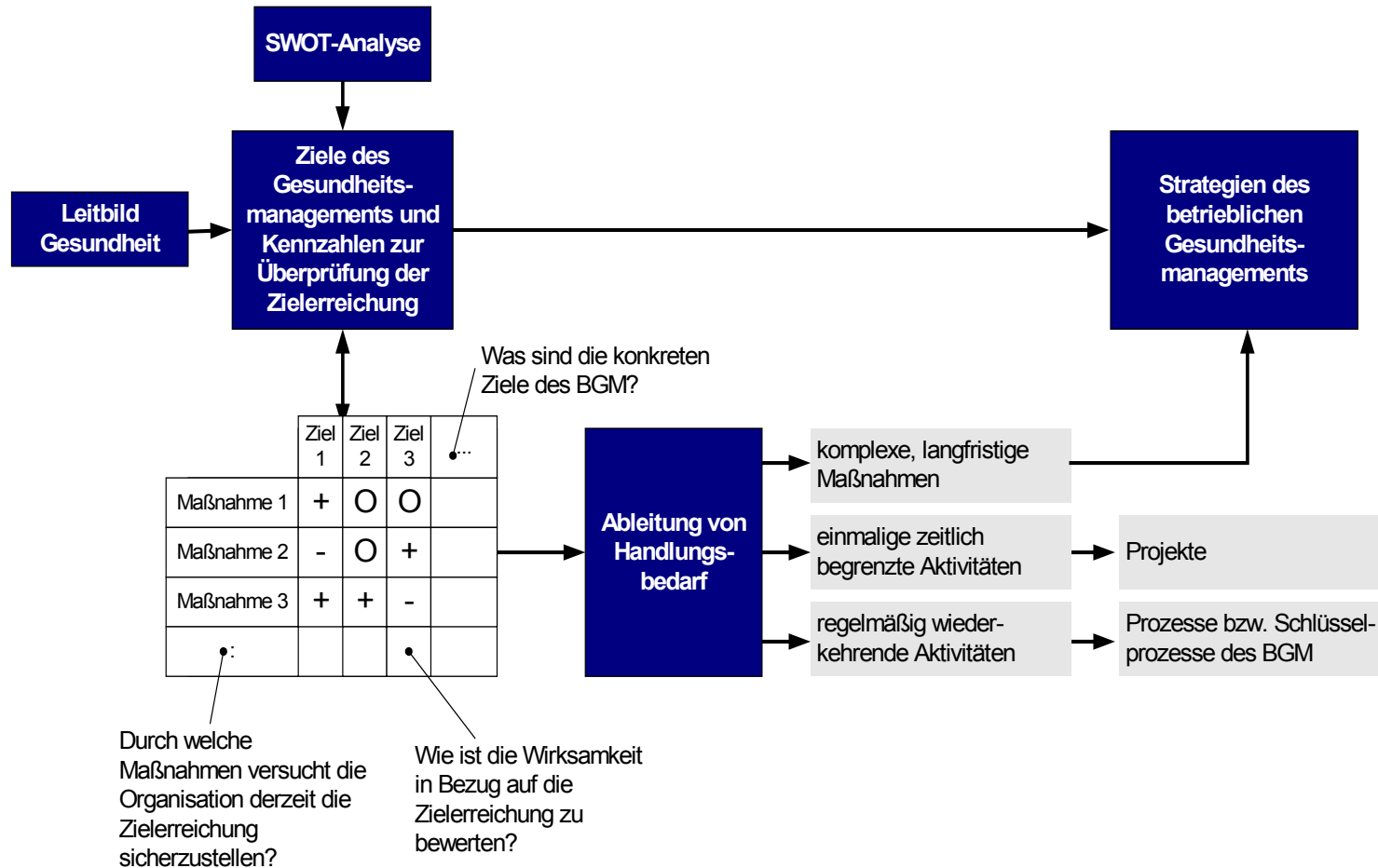


Dauerhafte betriebliche Verankerung

- ❑ Keine einseitige Expertenorientierung
- ❑ Regelmäßige Überprüfung und Weiterentwicklung unter Effektivitäts- und Effizienzgesichtspunkten
- ❑ Aktive Rolle der Führungskräfte und der Mitarbeitervertretung
 - Sensibilisierung
 - Qualifizierung und fachliche Unterstützung
 - Ausgestaltung von Plänen und Strategien
 - Anreizsysteme
- ❑ „Personelle Stabilität“ in Bezug auf Schlüsselfiguren
- ❑ Adäquate Informations- und Kommunikationsstrategien
- ❑ Integration in das Tagesgeschäft



Strategische Planung im BGM





Fazit

- Analogien zwischen dem Qualitätsbereich und dem Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung
 - Abgestimmtes, breites Gesundheits-/Qualitätsverständnis
 - Einbindung von Mitarbeitern, Fachexperten und Führungskräften
 - Ergebnis- und Potenzialperspektive
 - Stakeholderansatz
 - Regelmäßige Überprüfung von Effektivität und Effizienz
 - Anpassung und Weiterentwicklung betrieblicher Ansätze
 - Integration in das Tagesgeschäft

- Vorteile der Anwendung von Managementprinzipien
 - Höhere Managementunterstützung
 - Zielgerichteter Ressourceneinsatz
 - Nachhaltigere Verbesserungsansätze



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



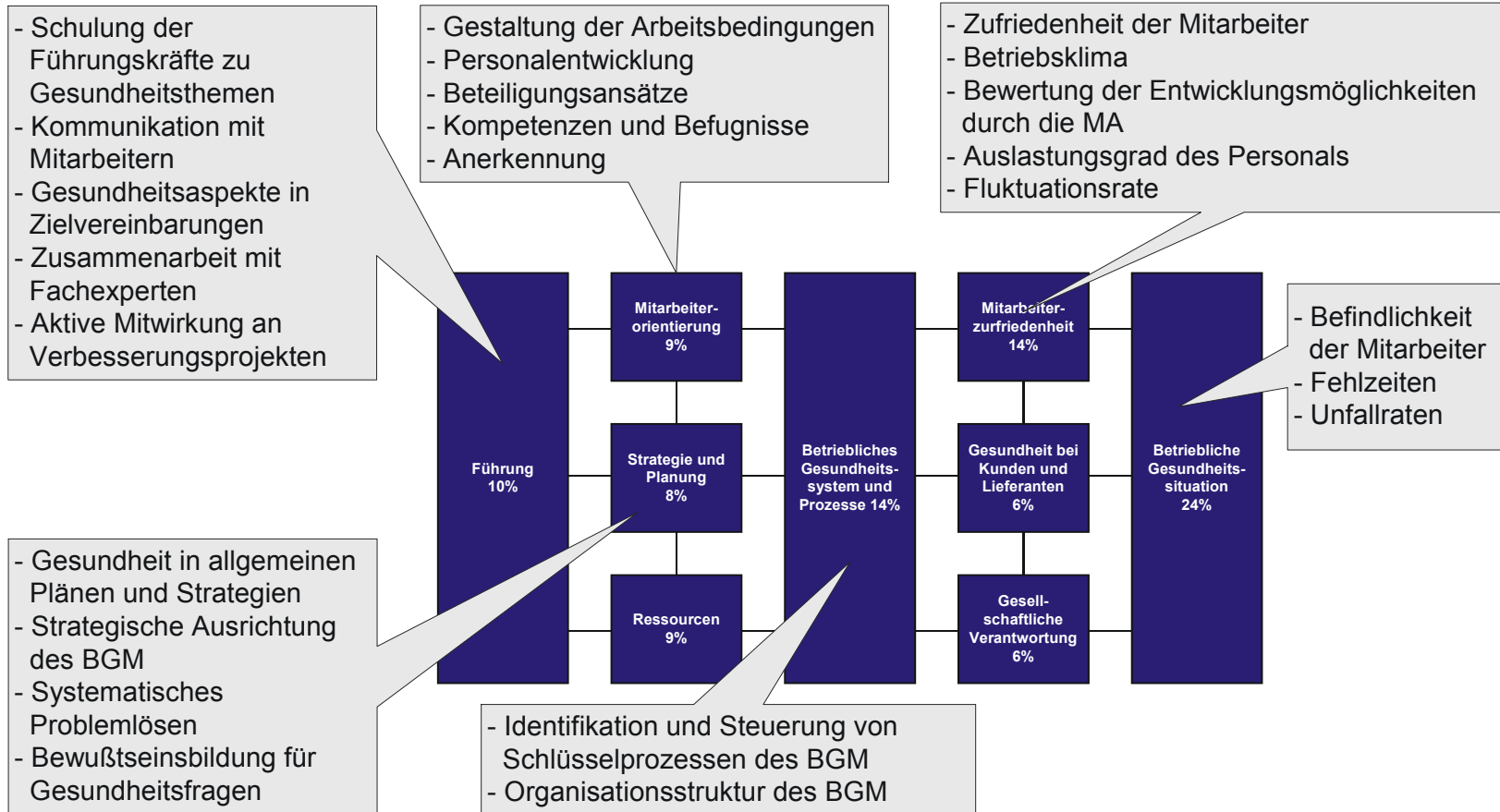


Ergänzungsfolien





Ausgewählte Inhalte des IBGM-Modells





Inhaltliche Ausrichtung des BGM

- ❑ Breites Gesundheitsverständnis
 - Gemeinsame betriebliche „Gesundheits-Philosophie“
 - Einbindung unterschiedlicher Fachexperten
 - Abgestimmte Strategien
- ❑ Ausrichtung an unterschiedlichen Interessengruppen
 - Win-Win-Situationen schaffen
 - Zielkonflikte abbauen
- ❑ Offene, dynamische Ansätze realisieren
- ❑ Gesundheit als Bestandteil des Tagesgeschäfts
 - Verantwortungsübernahme
 - Abstimmung mit den sonstigen betrieblichen Aktivitäten



„Wir übten mit aller Macht, aber immer wenn wir begannen, zusammenschweißt zu werden, wurden wir umorganisiert. Ich habe später im Leben gelernt, dass wir oft versuchten, schwierigen Verhältnissen durch Umorganisation zu begegnen. Es ist eine phantastische Methode. Sie erzeugt die Illusion des Fortschritts, weil sie gleichzeitig Verwirrung schafft, die Effektivität vermindert und demoralisierend wirkt.“

Gajus Petronius, Legionsschreiber der
Stadt Colonia Agrippina, 100 n. Chr.

Nach der letzten Reorganisation im Römischen Reich folgte kurze
Zeit später der Zusammenbruch des römischen Imperiums...





**Der Weg von der Qualitätskontrolle zum
Total Quality Management**



Qualitätskontrolle

- Qualität ist vorwiegend Sache des Qualitätswesens
- Produktqualität wird durch Prüfungen verifiziert

Qualitätsmanagementsystem

- Qualität ist Sache aller Unternehmensbereiche
- Qualitätssicherung ist Managementaufgabe
- Produktqualität wird durch Qualitätslenkung gesichert

Total Quality Management

- Qualität ist Chefsache und Prinzip der Unternehmenskultur
- Qualität steht gleichbedeutend neben anderen Unternehmenszielen
- Produktqualität ist das Ergebnis ständiger Qualitätsverbesserung



Warum Gesundheit „managen“?

- ❑ Gleichstellen mit Themen wie Qualität und Umweltschutz
- ❑ Systematischer, auf Dauer angelegter Ansatz
- ❑ „Managementsystem“ als Umsetzungsinstrument, das mit der Sprache der Manager kompatibel ist
- ❑ Nutzung von Synergien ermöglichen
- ❑ Kontinuierliche Verbesserung als integraler Bestandteil
- ❑ Gesundheit als Element integrierter Managementsysteme
- ❑ Verknüpfung von unternehmens- und mitarbeiterbezogenen sowie gesellschaftsbezogenen Interessen



Qualität im Wandel der Zeit (III)

- Qualitätskontrolle
 - Qualität ist die Eigenschaft eines Produktes
 - Fokus auf Eingangs-, Zwischen- und Endprüfungen im Fertigungsprozess
 - Reaktive, technikzentrierte Ansätze
 - Kostenproblematik wurde ausgeblendet
- Qualitätssicherung
 - Produkt-/herstellerorientierter Qualitätsbegriff
 - Ausweitung auf Entwicklungs- und Konstruktionsprozesse
 - Zunehmende Bedeutung von Kostenaspekten
 - Einsatz präventiver Qualitätssicherungsmethoden

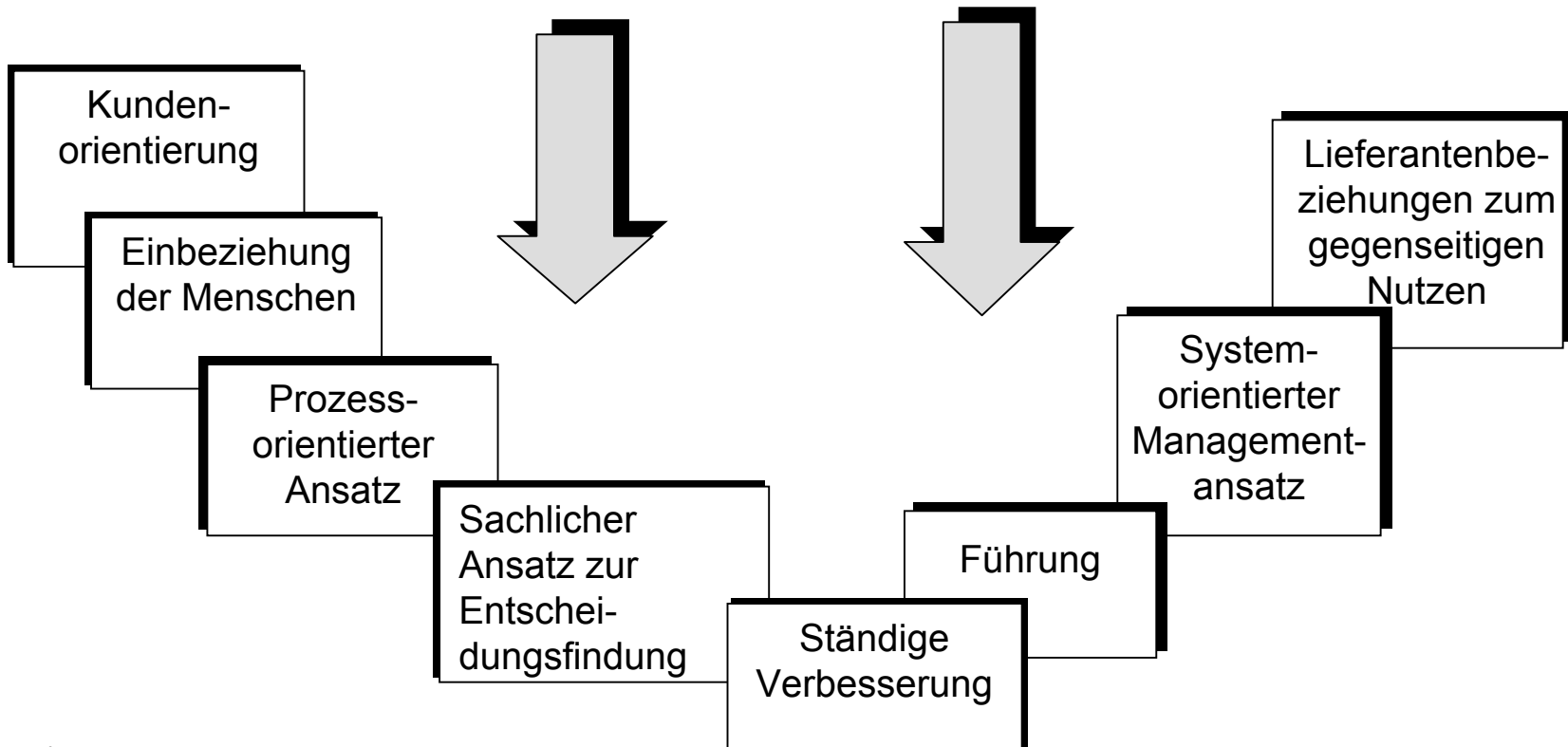


Qualität im Wandel der Zeit (IV)

- Qualitätsmanagement
 - Kundenorientierter Qualitätsbegriff
 - Funktions- und unternehmensübergreifende (Management)Ansätze
 - DIN ISO 9000: 1994
 - Elementestruktur
 - Fokus auf der produzierenden Branche
 - Zu geringe Kundenorientierung
 - DIN ISO 9000: 2000
 - Prozessorientierung
 - Betonung von KVP
 - Stärkere Kundenorientierung
 - Größere Branchenunabhängigkeit

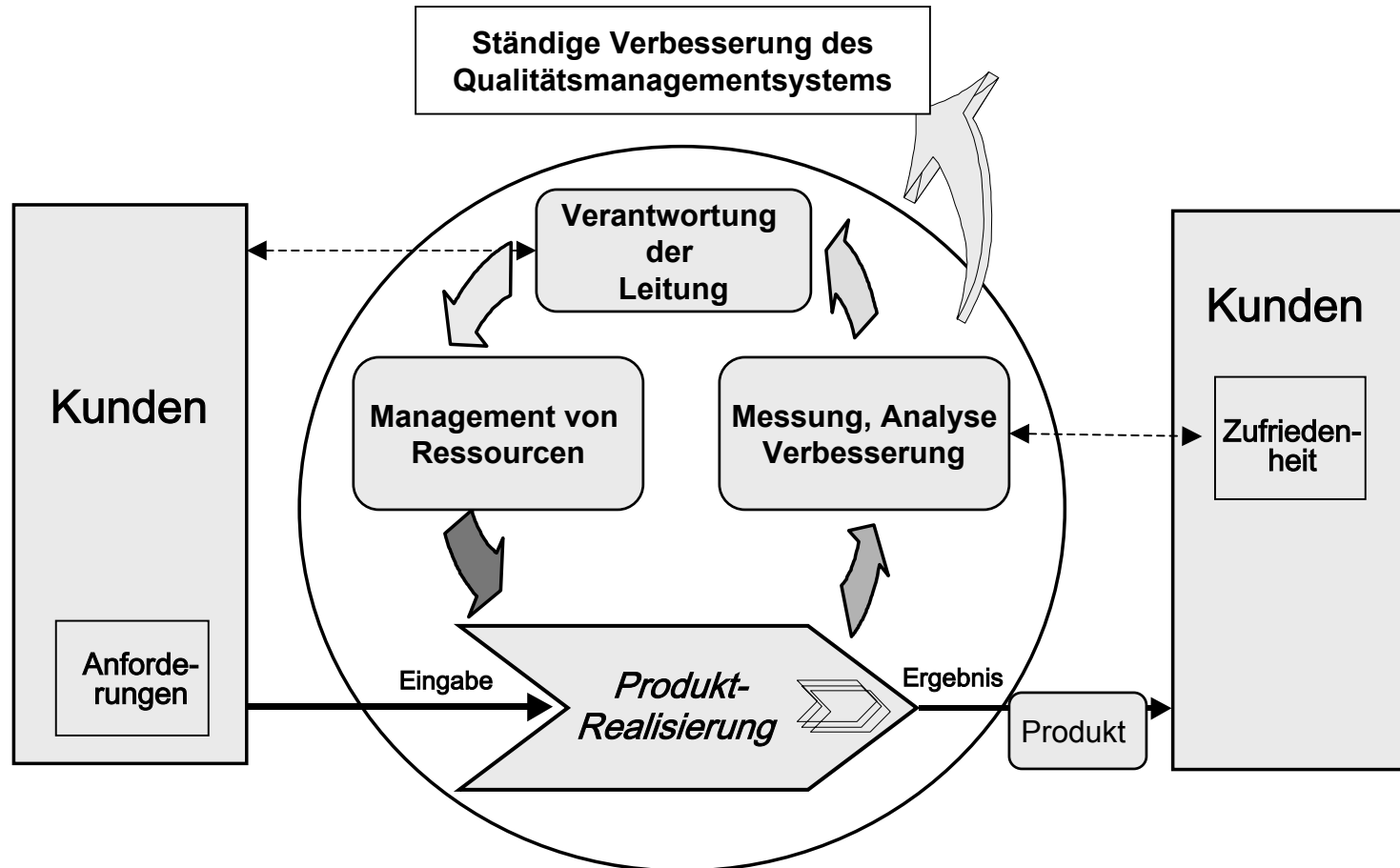


QM-Grundsätze nach ISO 9000:2000





Der prozessorientierte Ansatz der DIN EN ISO 9000:2000ff.





Qualität im Wandel der Zeit (V)

- Total Quality Management
 - Umfassender Qualitätsbegriff
 - Langfristiger/strategischer Ansatz
 - Wiederentdeckung des Menschen
 - Ausrichtung auf direkte und indirekte Prozesse
 - Stakeholderorientierung
 - Produkt- bzw. produktionsgeprägtes Qualitätsverständnis nach wie vor verbreitet

- Excellence Ansätze
 - Begriffliche Abgrenzung zu TQM
 - Qualität als Element eines integrierten Managementsystems
 - Qualität als zentraler Aspekt der Unternehmensführung

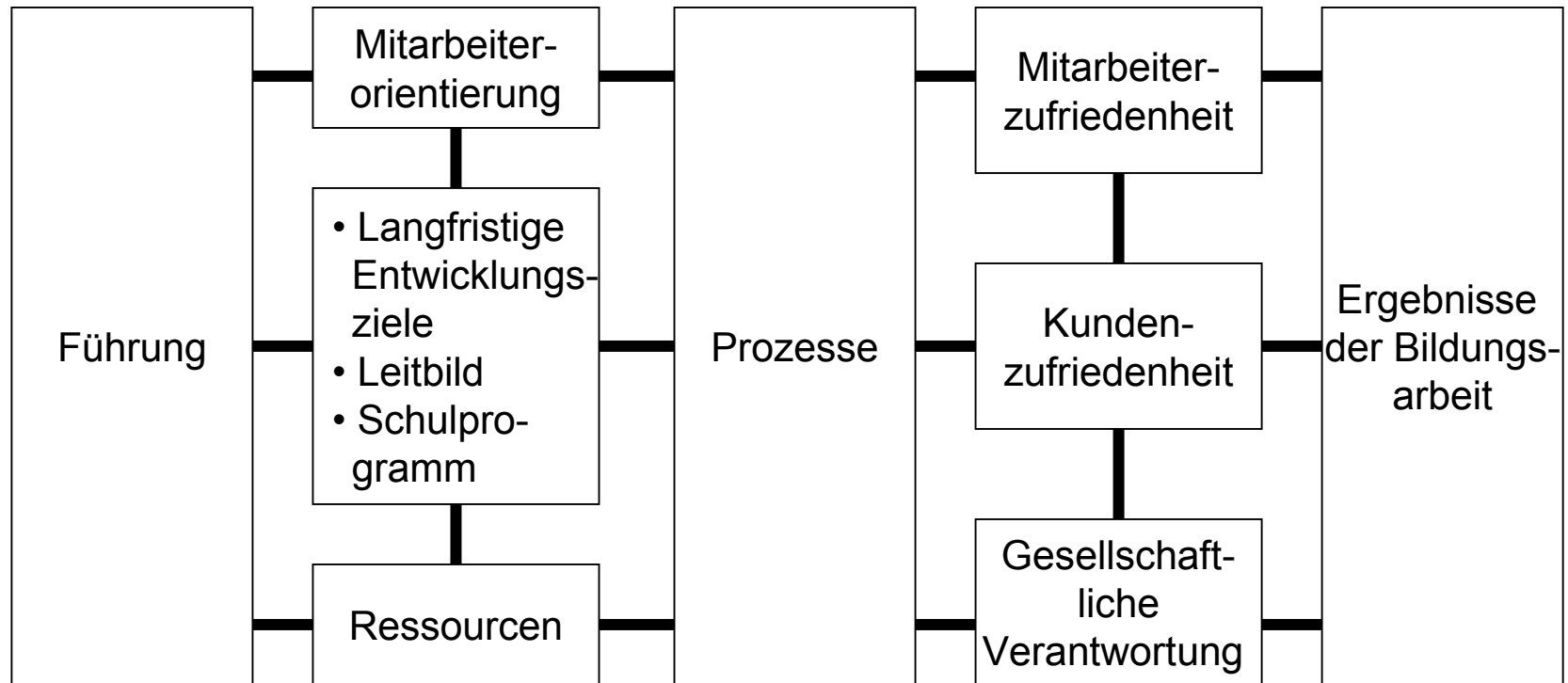


Die Grundkonzepte des EFQM-Modells für Excellence

- ❑ Ergebnisorientierung
- ❑ Ausrichtung auf den Kunden
- ❑ Führung und Zielkonsequenz
- ❑ Management mittels Prozessen und Fakten
- ❑ Mitarbeiterentwicklung und -beteiligung
- ❑ Kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung
- ❑ Entwicklung von Partnerschaften
- ❑ Soziale Verantwortung (CSR)



EFQM in der Schule





Das Modell für Project Excellence



Quelle: <http://www.gpm-ipma.de/10-3.htm>