

# **Innovative Entwicklungen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement**



Fachtagung , 24.09.2008

**Prof. Dr. Bernhard Badura**  
Universität Bielefeld

---

# 1. Betriebliches Gesundheitsmanagement

- Chance in der Krise ?

---

„Der angelsächsische Kapitalismus  
hat ausgedient.“

Marcus Zydra, Süddeutsche Zeitung vom 03.09.08

---

„Das klassische Shareholderprinzip  
ist überholt.“

D. Montassér, Vorstand der Alpenbank

---

„Das schnelle Geld gegen hohes Risiko –  
all das ist plötzlich bei Investoren geächtet.“

---


„Die Selbstheilungskräfte des Marktes  
wirken nicht.“

---

Bei den global agierenden Investoren scheint sich gegenwärtig eine Wende zugunsten


- weniger kurzfristiger und
- weniger risikoreicher

Anlagen zu vollziehen.



---


Kaplan und Norton haben mit ihrer „Balanced Scorecard“ schon in den 1990er Jahren die zu starke Finanz- und Marktlastigkeit von Unternehmensstrategien kritisiert.



---


Der ausschließliche Blick nach außen, auf Investoren und Märkte, hat zur Konservierung veralteter Managementkonzepte nach innen beigetragen.

Die **Folge**: Eine Ansammlung zunehmender Risiken in Form von Mobbing, Burnout, innerer Kündigung, sinkendem Wohlbefinden, nachlassender Unternehmensbindung, zunehmendem gesundheitlichen Verschleiß sowie einem Anstieg psychischer Störungen als Ursache für Fehlzeiten und Frühberentungen.



---

James O'Toole, Edward E. Lawler (2006):  
„The New American Workplace“.  
Palgrave Macmillan.



---

Edward E. Lawler, James O 'Toole (eds.) (2006):  
„America at Work. Choices and Challenges“.  
Palgrave Macmillan.

# Das neue Konzept der Arbeit

---

Der Blick richtet sich zukünftig nicht mehr nur auf die konkreten Arbeitsbedingungen, wie z. B. im bekannten „Demand-Control“-Modell von Karasek.

Das neue Konzept der Arbeit zielt auf eine umfassende Betrachtung der Organisationsbedingungen. Es geht nicht um einen Ersatz, sondern um Erweiterung bewährter Konzepte



---

## 2. Innovative Ansätze

- Gesunde Organisation
- Sozialkapital
- Berichtswesen
- Zertifizierung

# Geldmaschine versus Gesunde Organisation

---

Mit der zunehmenden Kritik an der Ausrichtung auf kurzfristige finanzielle Ergebnisse bei Anlegern und Unternehmenslenkern ( „Geldmaschine “) gewinnt das Konzept der „Gesunden Organisation “ weiter an Bedeutung.

# Sozialkapital

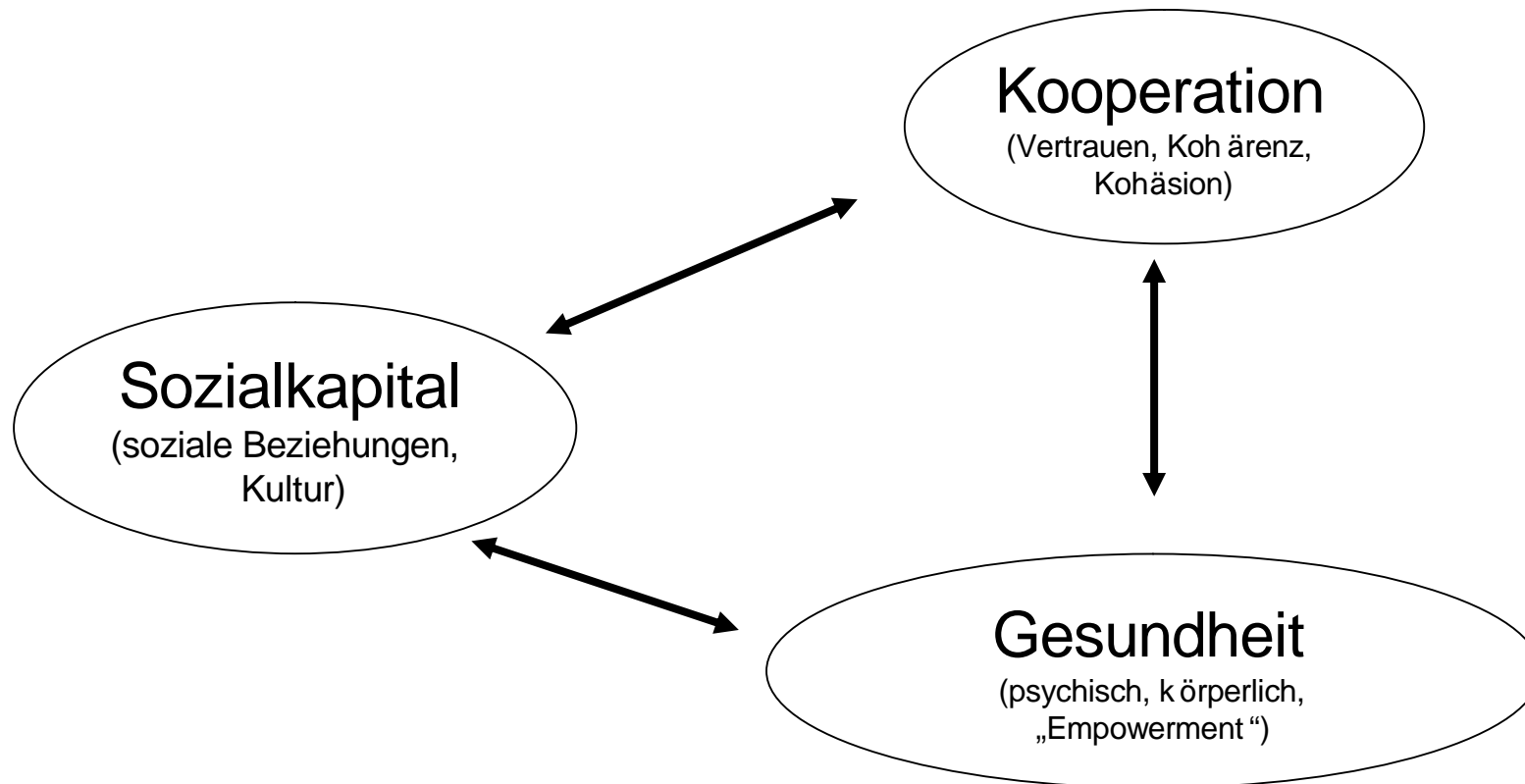
---

Die „Gesundheit“ einer Organisation bemisst sich an der Höhe ihres Sozialkapitals:

- an der Qualität der horizontalen und vertikalen sozialen Beziehungen („soziale Netzwerke“, „Führung“)
- und
- am Vorrat gemeinsamer Überzeugungen, Werte und Regeln („Kultur“).

# Grundmodell

---

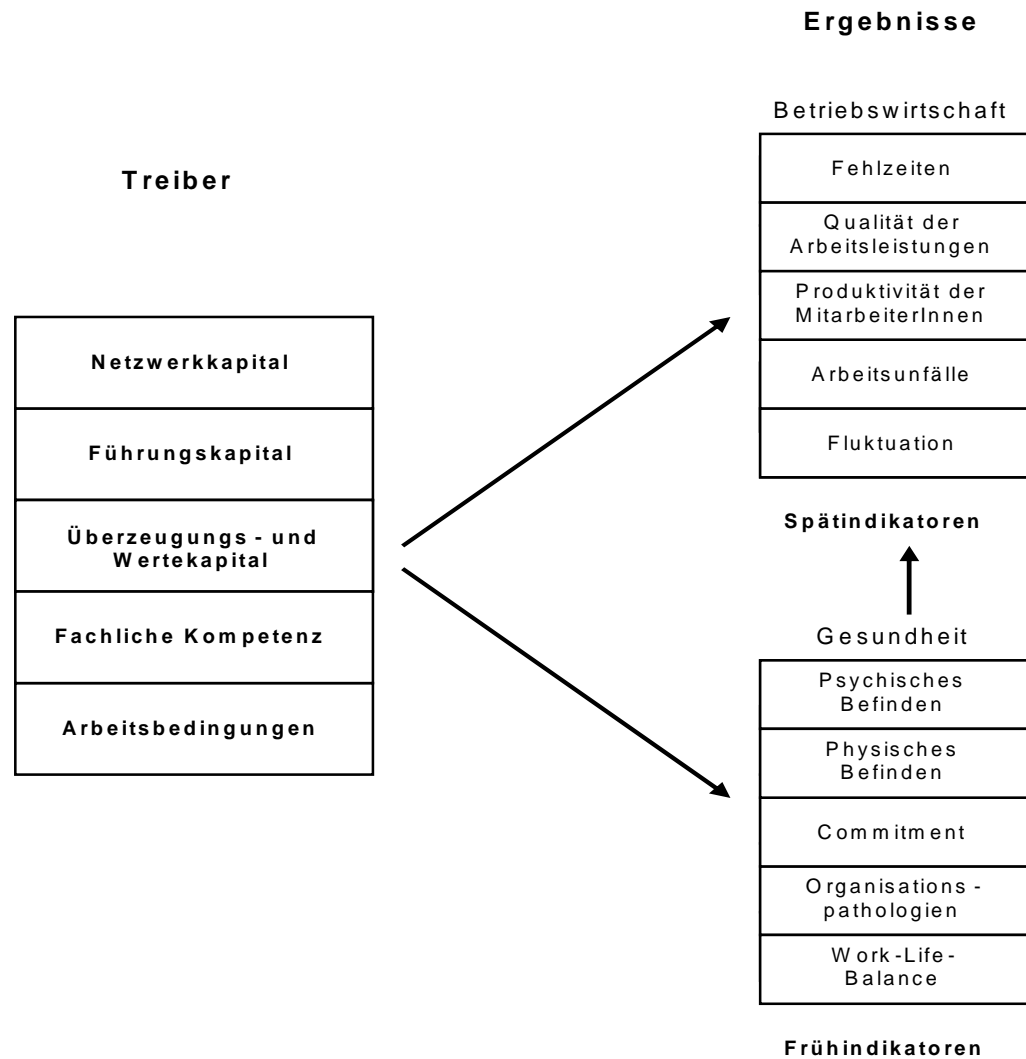


# Hypothesen

---

1. Organisationen unterscheiden sich in der Höhe ihres Sozialkapitals, so wie sie sich in der Höhe ihres Sach- und Humankapitals unterscheiden.
2. Je höher das Sozialkapital einer Organisation oder Organisationseinheit, desto gesünder sind ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
3. Je höher das Sozialkapital einer Organisation, desto besser ist ihre Wettbewerbsfähigkeit.

# Unternehmensmodell



Copyrighted Material

BERNHARD BADURA  
WOLFGANG GREINER  
PETRA RIXGENS  
MAX UEBERLE  
MARTINA BEHR

# Sozialkapital

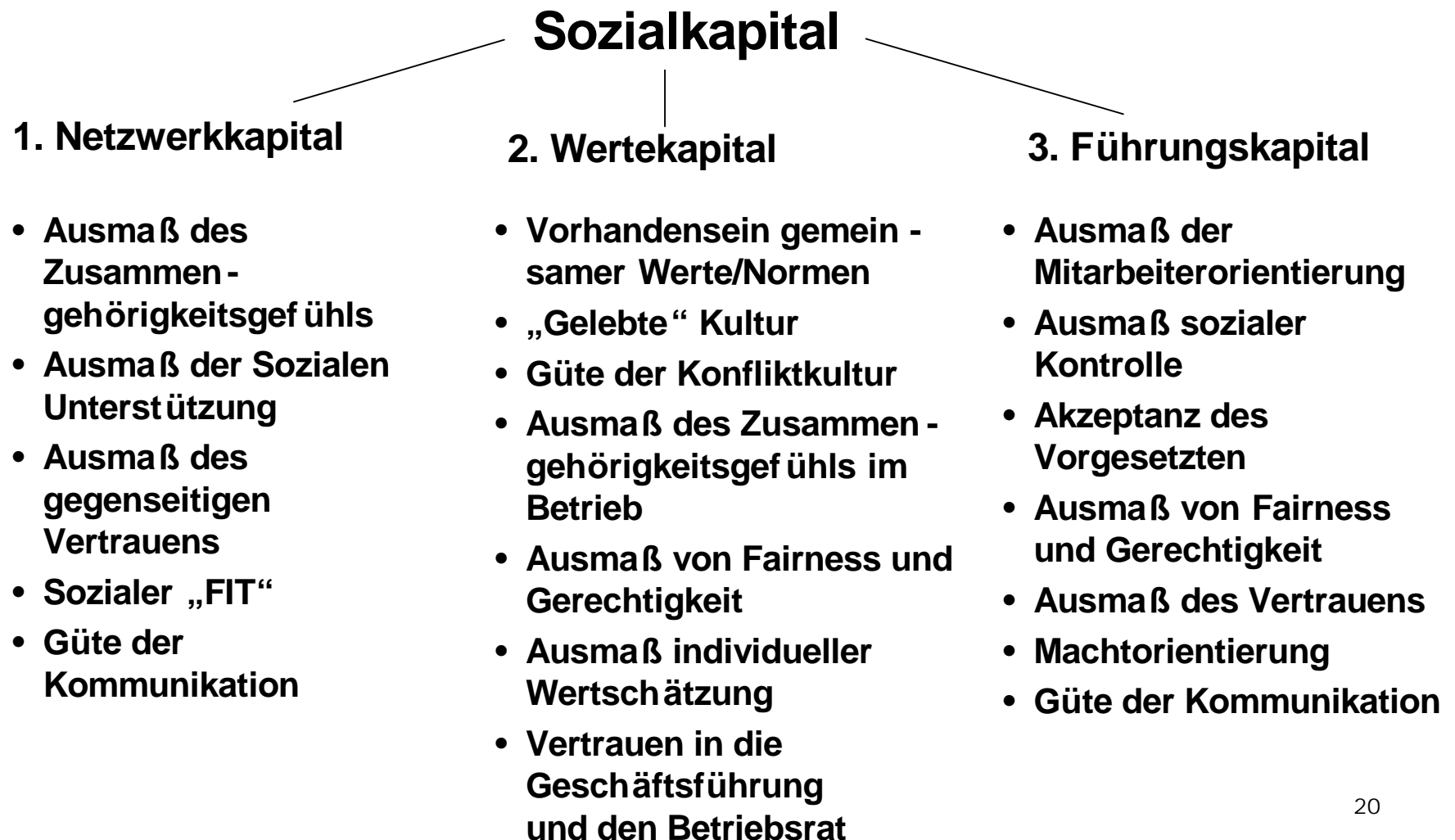
Grundlagen von Gesundheit  
und Unternehmenserfolg

 Springer

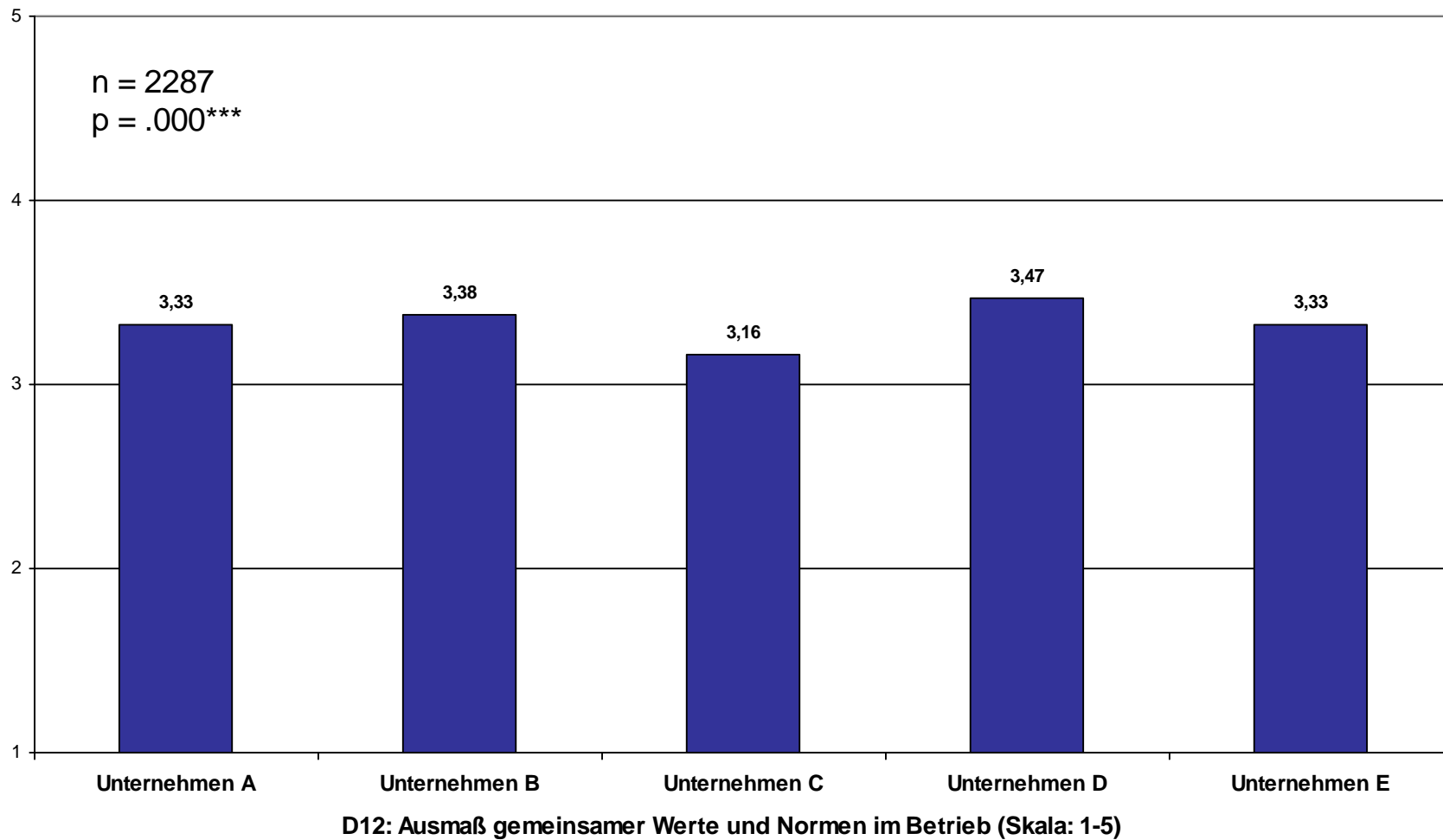
Copyrighted Material

# Elemente des Sozialkapitals von Organisationen

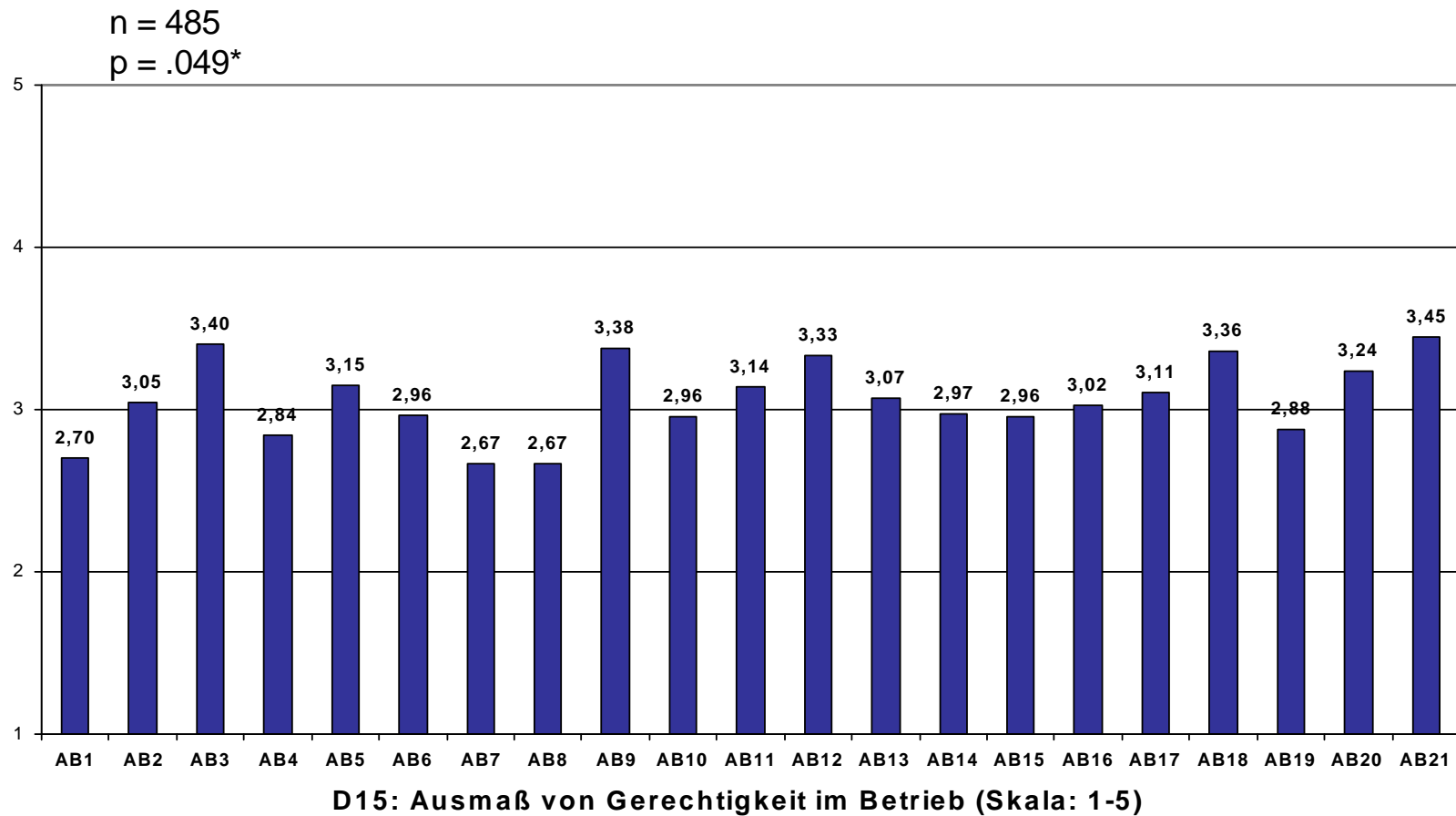
---



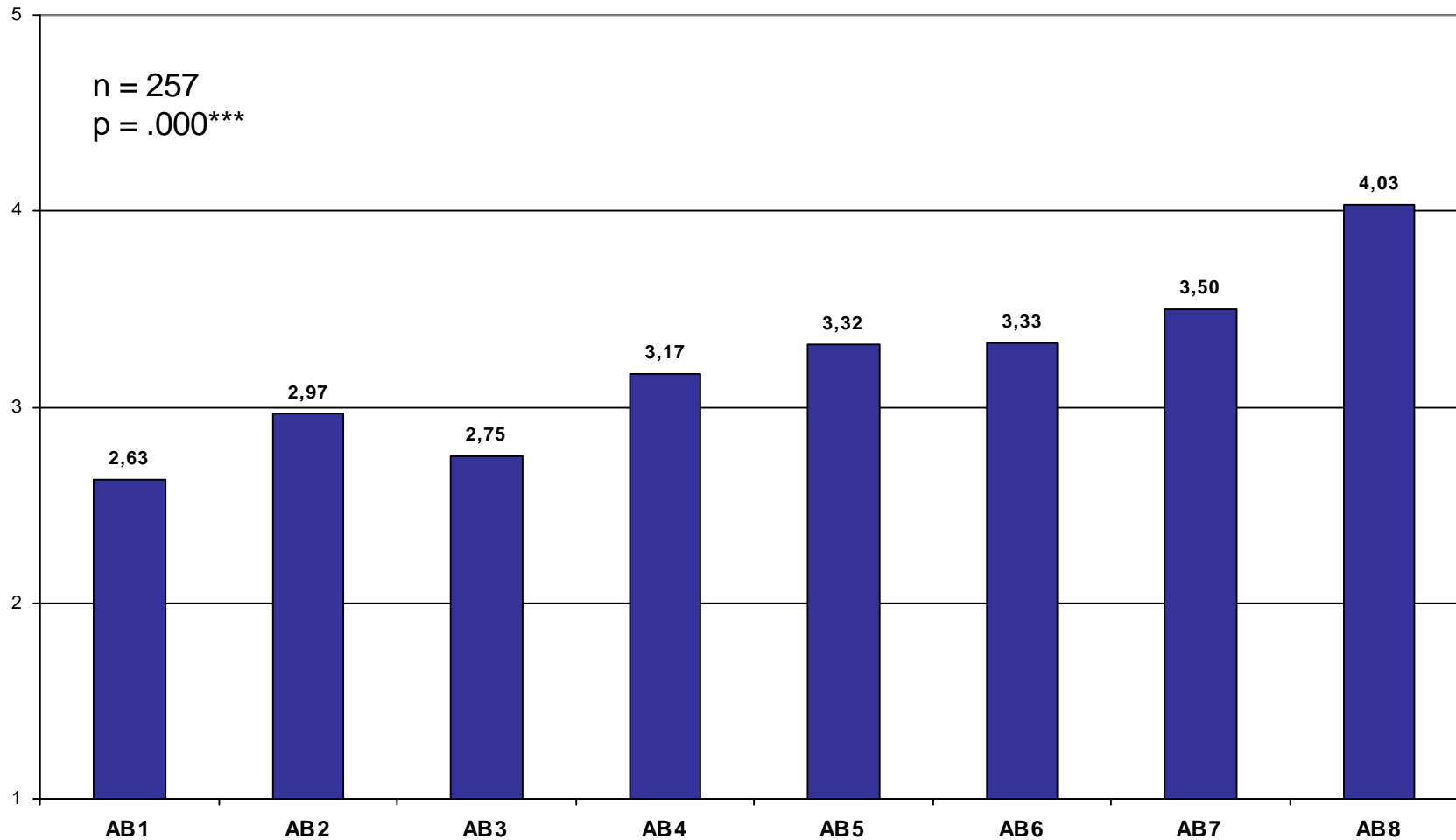
# Wertekapital – Unternehmensvergleich



# Wertekapital – Abteilungsvergleich

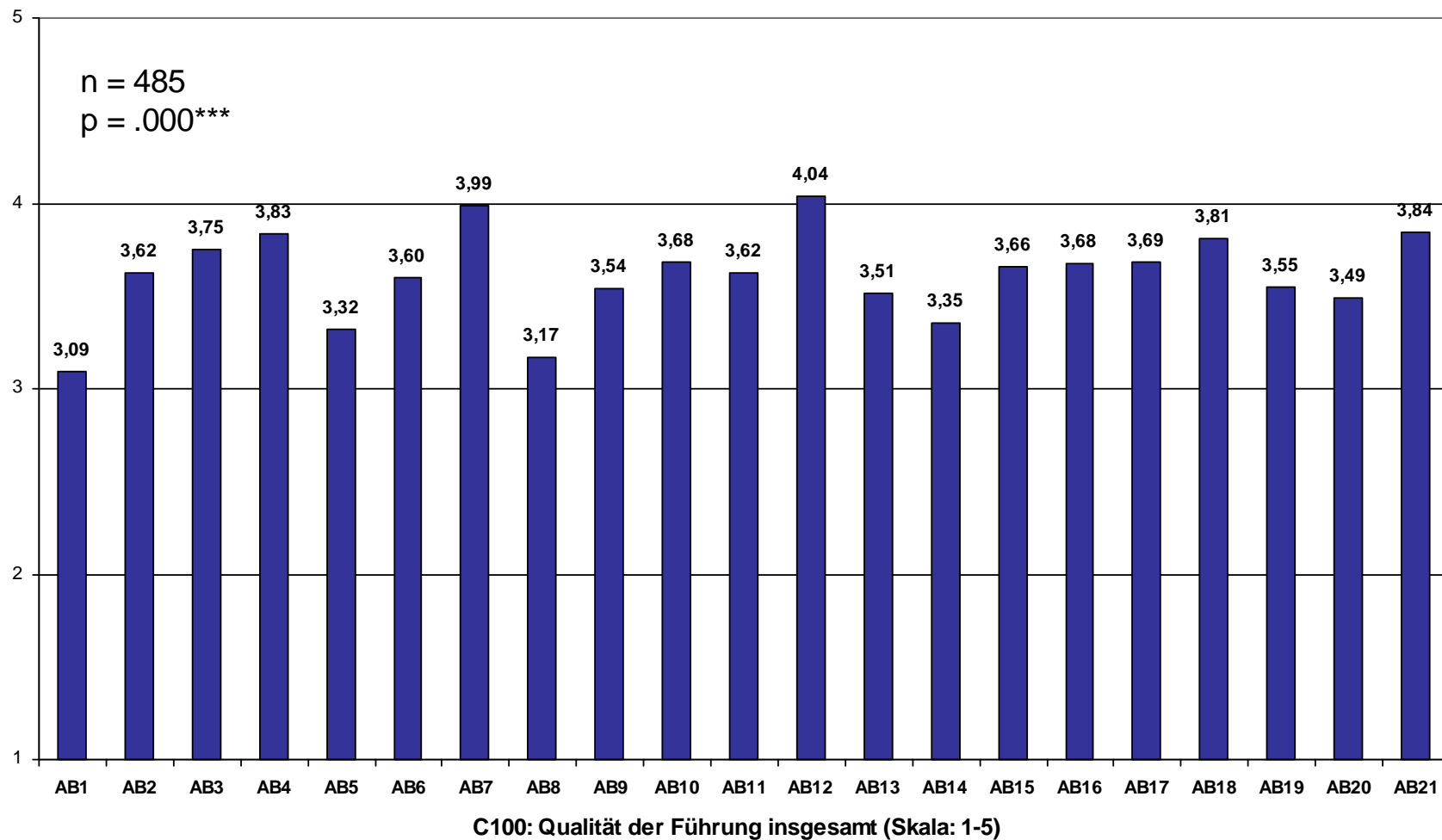


# Netzwerkkapital – Abteilungsvergleich



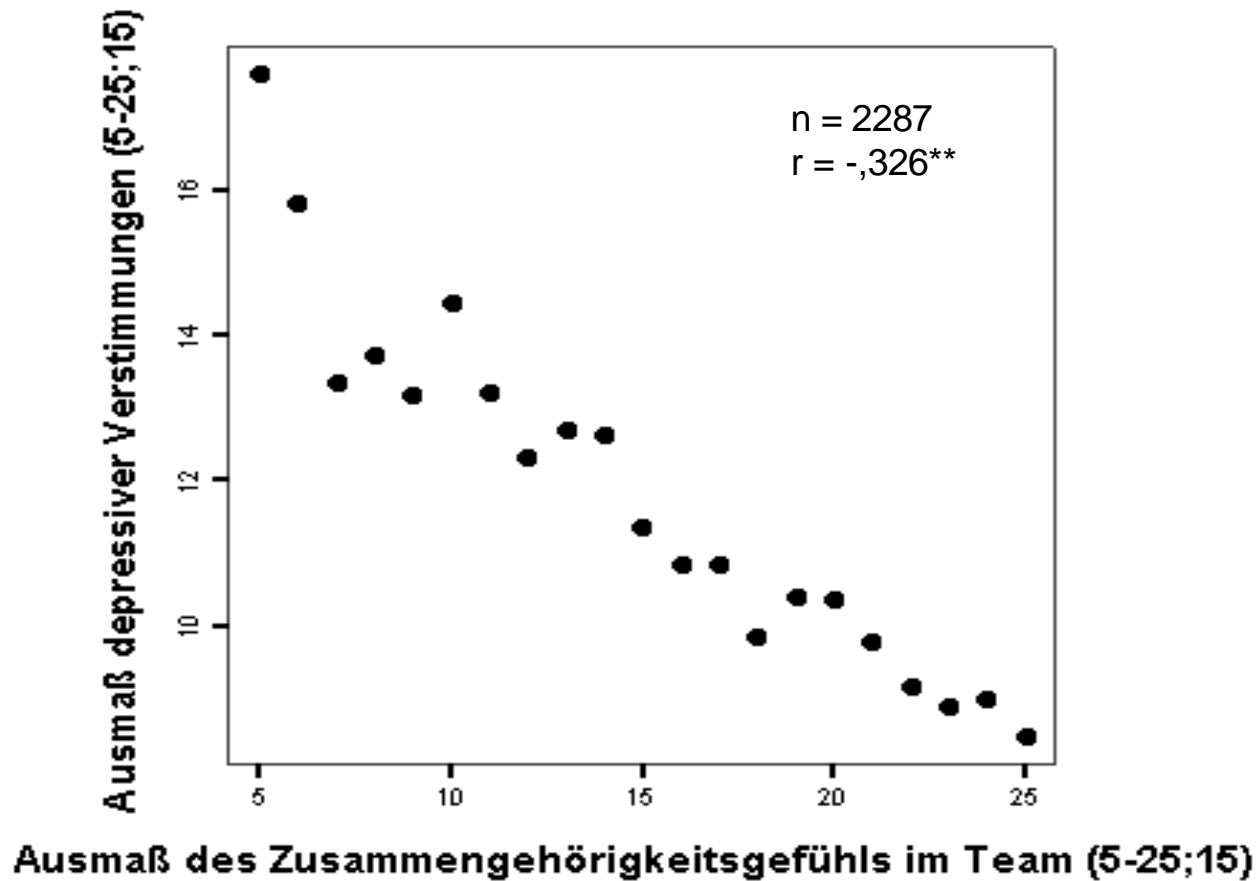
B15: Ausmaß gegenseitigen Vertrauens innerhalb der Arbeitsteams (Skala: 1-5)

# Führungskapital – Abteilungsvergleich



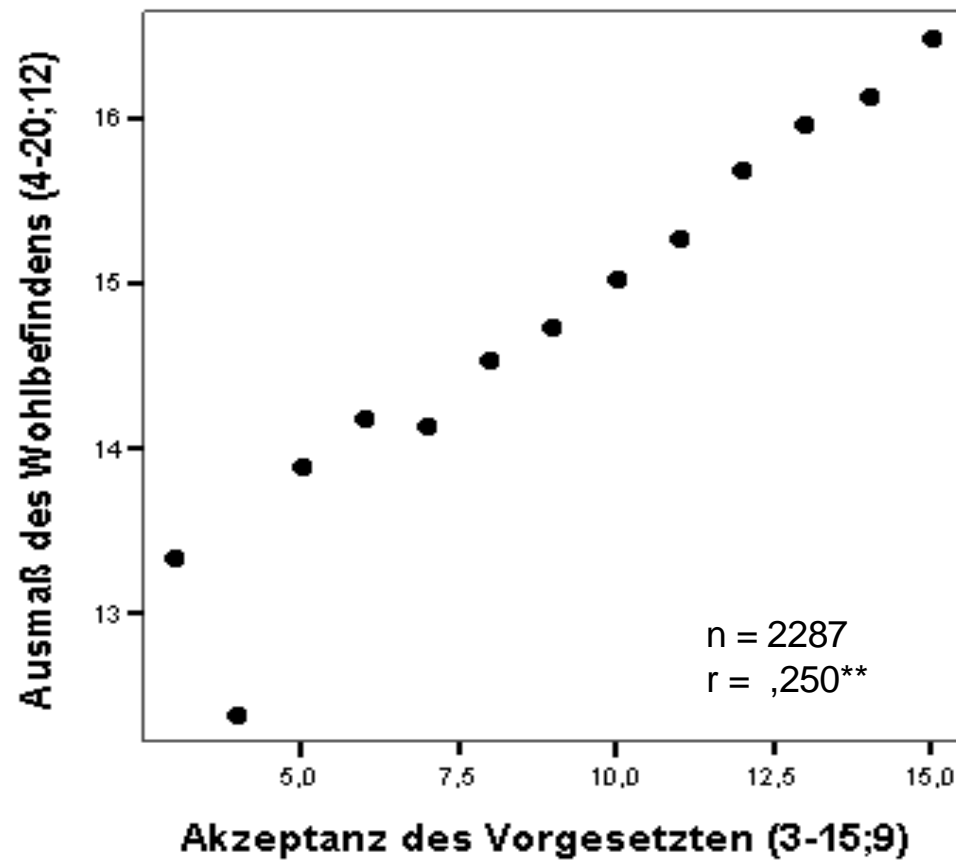
# Netzwerkkapital: Zusammengehörigkeitsgefühl und Depression

---

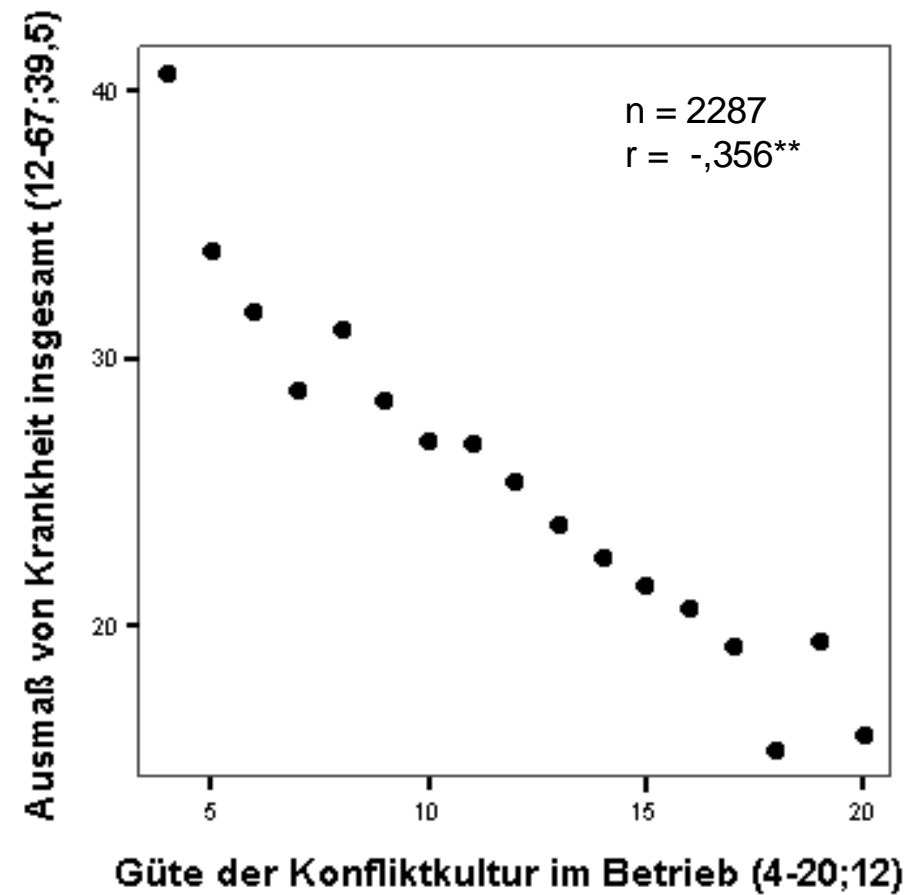


# Führungskapital: Akzeptanz des Vorgesetzten und Wohlbefinden der MitarbeiterInnen

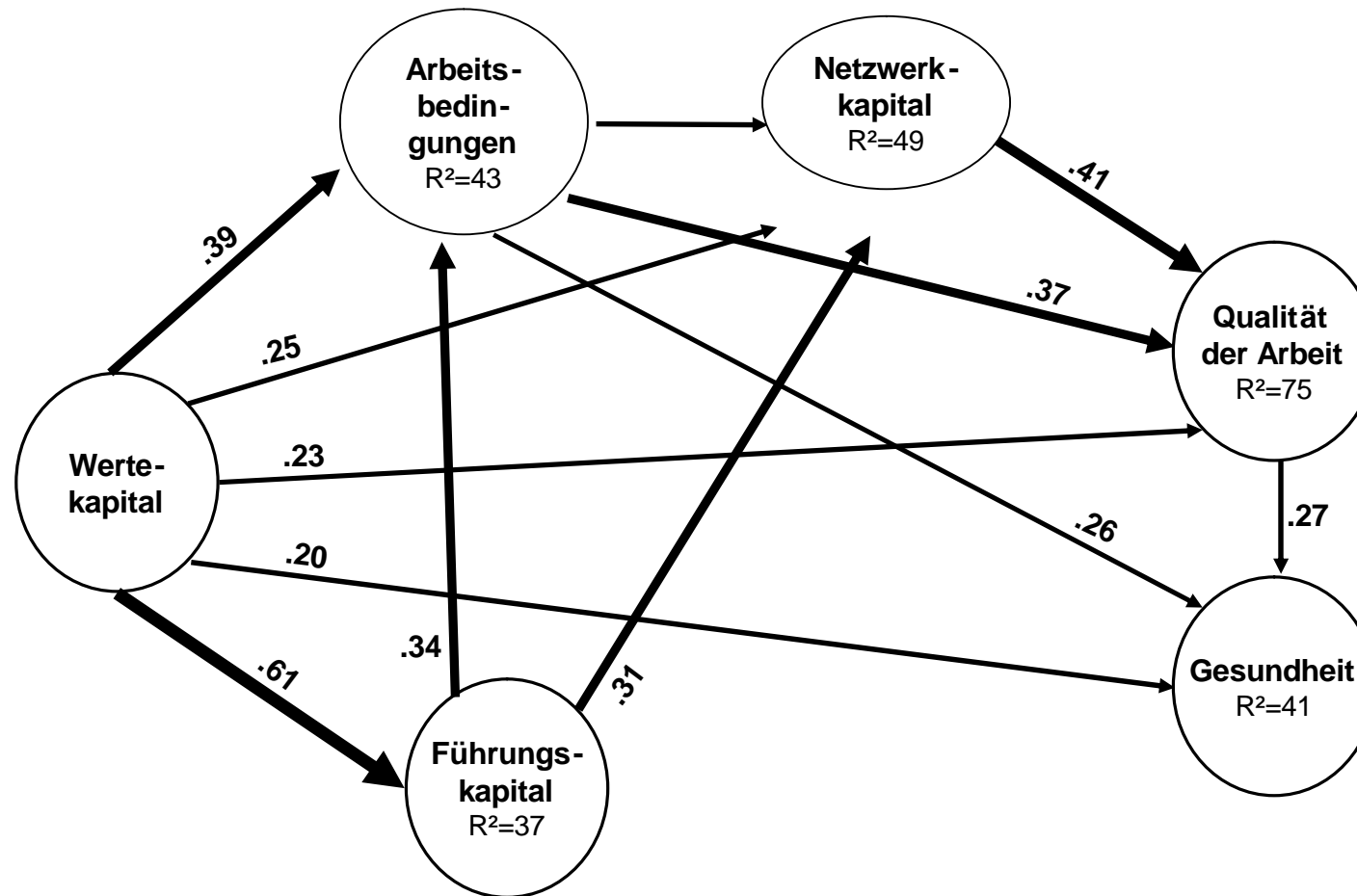
---



# Wertekapital: Konfliktkultur und Krankheitssymptome insgesamt

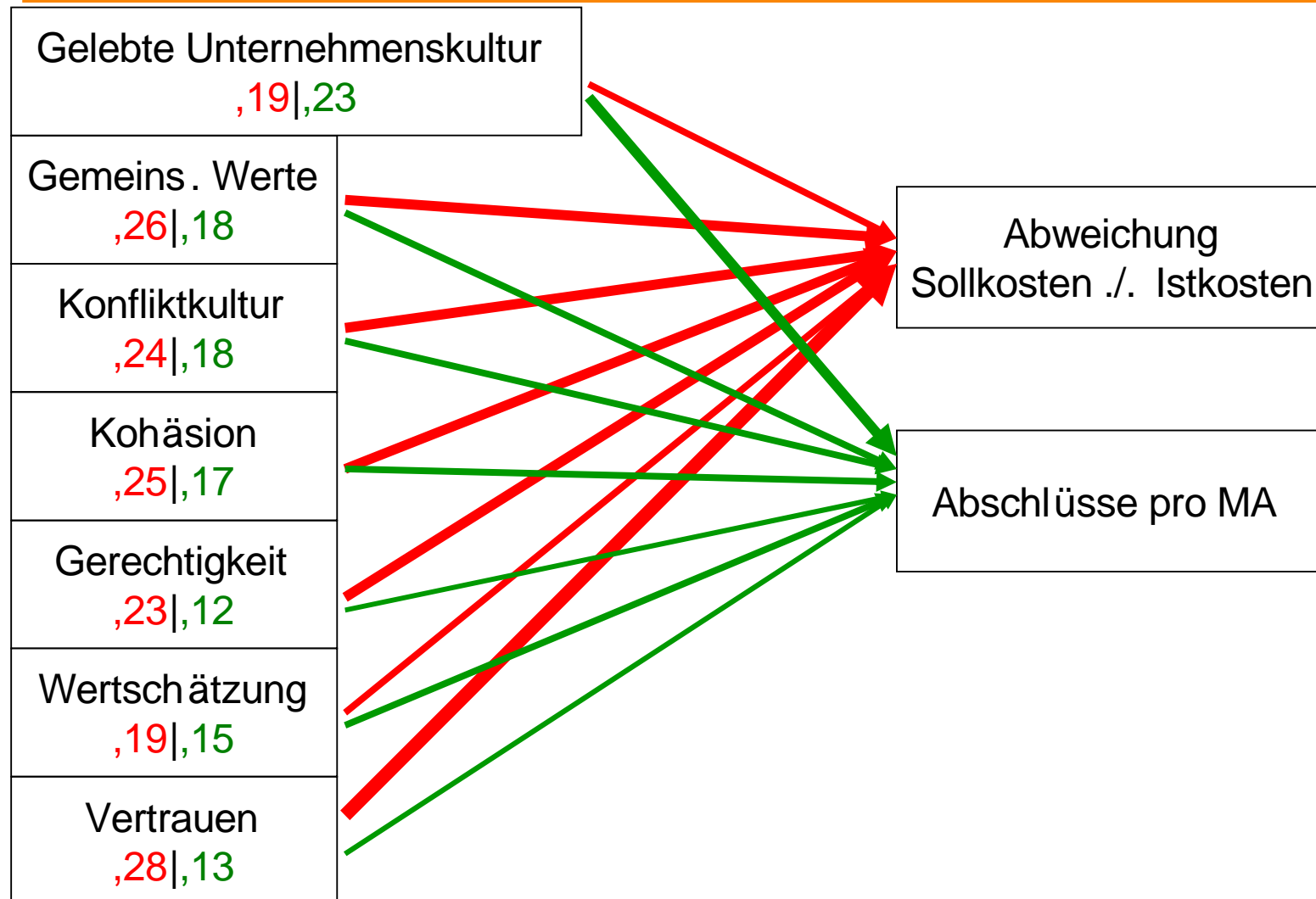


# Zusammenhang zwischen Sozialkapital, immateriellen Arbeitsbedingungen, der Qualität der Arbeit und Gesundheit



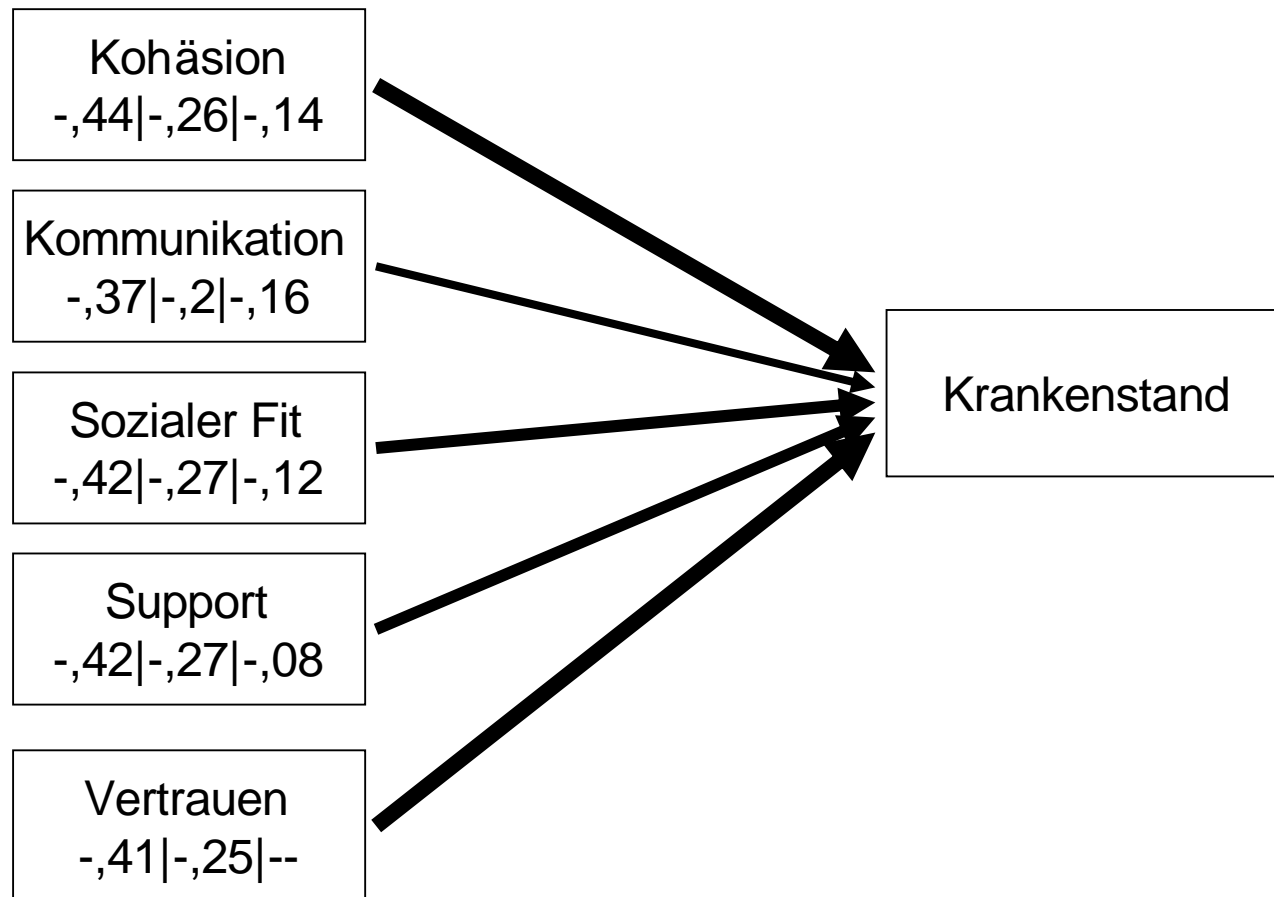
# Wertekapital → Zielerreichung

## Plankostenabweichung; Abschlüsse

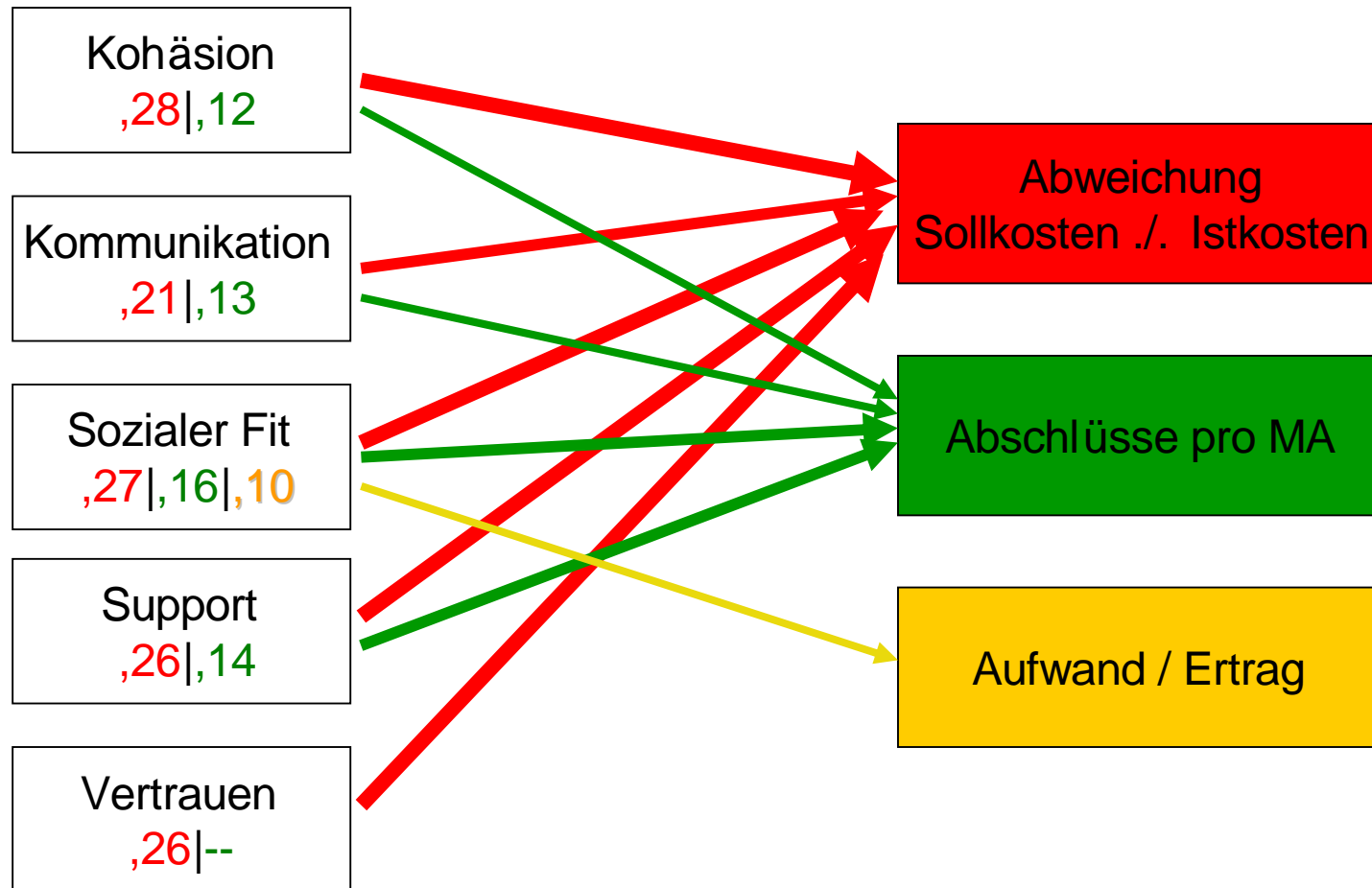


# Netzwerkkapital → Krankenstand

---



# Netzwerkkapital → Zielerreichung





---


## 3. Aktuelle Situation im BGM




---

Es mangelt immer noch an Akzeptanz für unser Thema

- bei Arbeitgebern ebenso wie bei Arbeitnehmern
- bei Managern ebenso wie bei Betriebs- und Personalräten

- 
- 
- Die Aktivitäten im Arbeitsschutz, im BGM und BEM sind oft wenig koordiniert.
  - Häufig mangelt es an klaren Zielen und regelmäßigem Soll-/ Ist-Abgleich.
  - Es mangelt an der Ausrichtung von Gesundheitszielen an der Unternehmensstrategie.

- 
- 
- Bundesweit fehlt eine aussagekräftige und epidemiologisch gesicherte Dateninfrastruktur
  - Steigen arbeitsbedingte psychische Störungen tatsächlich rapide an, oder nur in unseren mangelhaften Daten ?

Hier ist der Gesetzgeber und sind die Sozialversicherungsträger gefordert, für eine belastbare Berichterstattung zu sorgen.



---

## 4. Entwicklungsschwerpunkte

# Führung

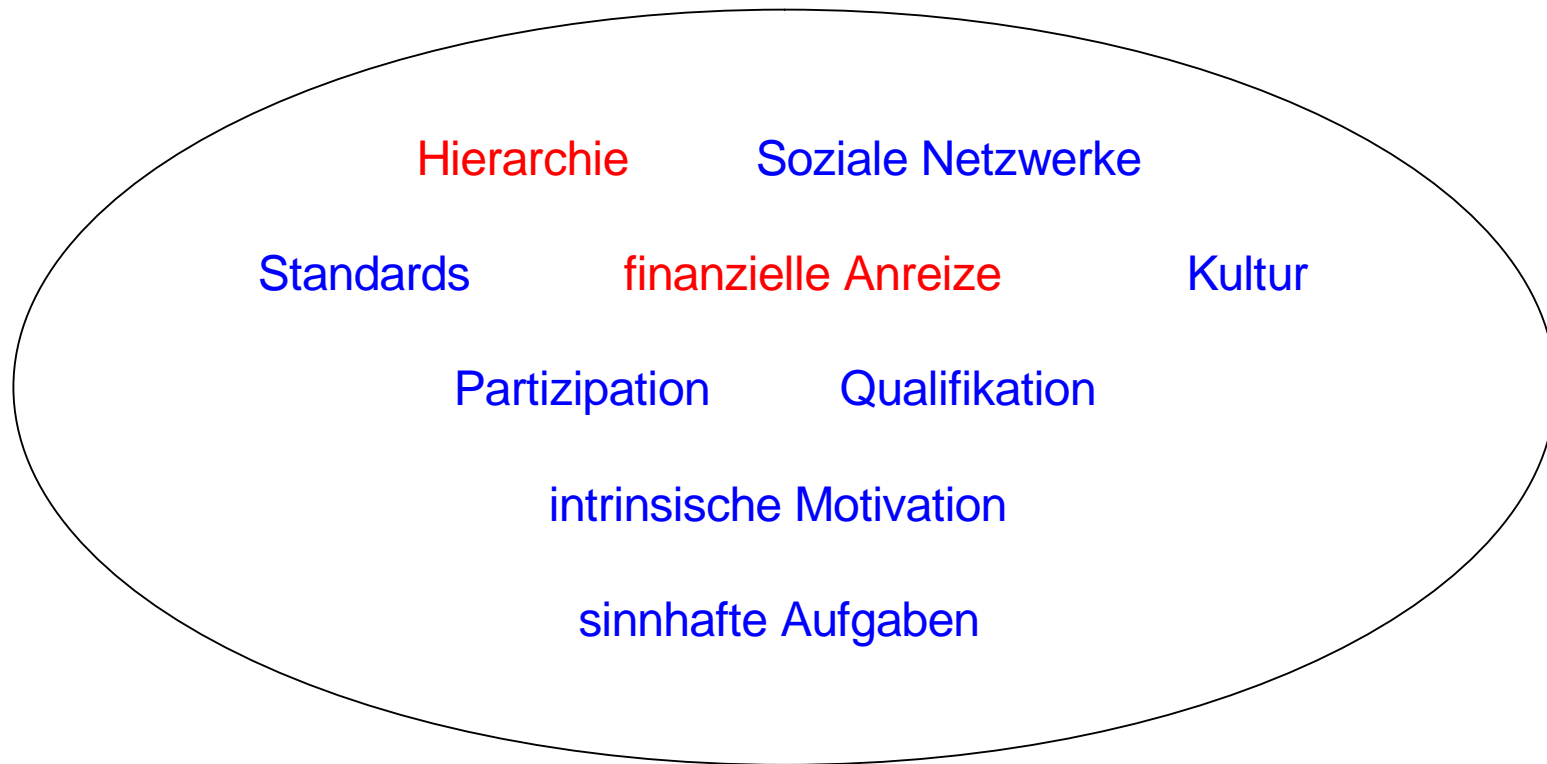
---

Führen durch Hierarchie und finanzielle Anreize sind nicht die einzigen Optionen.

Menschen zu führen und dabei ihr Wohlbefinden und ihre Potentiale zu fördern, ist eine Kunst, die erlernbar ist.

# Führungsinstrumente

---



# Berichtswesen „Mitarbeiterorientierung“

---

Das Topmanagement sollte regelmäßig über die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter informiert werden und über den Grad der Mitarbeiterorientierung in den einzelnen Abteilungen

– nicht nur über Kapazitäten und Kosten.

# Zertifizierung

---

Gegenwärtig ist ein „Wildwuchs“ auf dem Gebiet des BGMs festzustellen: bei den Strukturen und den Prozessen.

Eine Zertifizierung soll gewährleisten, dass bestimmte Grundstandards eingehalten werden und dass effizient und wirksam gearbeitet wird.

Darüber, was im BGM **das Richtige** ist und wie es **richtig getan** wird, sollte ein regelmäßiger Diskurs stattfinden.

---

Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit !