

HRM-Dossier

Hansjörg Huwiler, Andreas Martens, Gina Auf der Maur

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)

Konzepte, Strategien, Praxisbeispiel



Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Hansjörg Huwiler, Andreas Martens, Gina Auf der Maur
Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)
Konzepte, Strategien, Praxisbeispiel

SPEKTRAMedia, Zürich, 2.Auflage
ISBN 978-3-906067-25-4

© 2019 by
SPEKTRAMedia, Albisriederstr. 252, CH-8047 Zürich, Tel. 043 311 01 80,
info@SPEKTRAMedia.ch, www.SPEKTRAMedia.ch
jobindex media ag, Hofackerstr. 32, CH-8032 Zürich, Tel. 044 269 50 10,
info@jobindex.ch, www.jobindex.ch

Gedruckt und hergestellt in der Schweiz.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jedes Kopieren, insbesondere Vervielfältigen, Übersetzen, Mikroverfilmen und Einspeichern sowie Verbreiten in elektronischen Systemen ist ohne Zustimmung des Verlags verboten (vgl. www.fair-kopieren.ch).

Der einfacheren Lesbarkeit halber verwendet der Verlag i.d.R. die männliche Form – die weibliche Form ist eingeschlossen. Dieses Buch basiert auf Erfahrungen der Autoren, auf Gesprächen mit Fachleuten aus dem HR und auf Fachliteratur. Es wurde mit grosser Sorgfalt erstellt, trotzdem können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden. Verlag und Autoren können für fehlerhafte Angaben und deren Folgen weder juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen. Für Verbesserungsvorschläge und Hinweise sind der Verlag beziehungsweise die Autoren dankbar.

Hansjörg Huwiler, Andreas Martens, Gina Auf der Maur

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)

Konzepte, Strategien, Praxisbeispiel



Hansjörg Huwiler
huwiler@ae.ch
T: 044 240 55 62



Andreas Martens
martens@ae.ch
T: 044 240 55 51



Gina Auf der Maur
aufdermaur@ae.ch
T: 044 240 55 58

Hansjörg Huwiler studierte nach der Ausbildung zum Physiotherapeuten an der University of Surrey und schloss mit dem Master in Health Ergonomics ab. Er ist Leiter des Teams Corporate Health bei AEH und leitet Projekte zu BGM und Ergonomie. Ergänzend ist er im Auftrag von Gesundheitsförderung Schweiz als Assessor Friendly Work Space® tätig.

Andreas Martens studierte Betriebs- und Produktionswissenschaften und absolvierte das Nachdiplomstudium Arbeit+Gesundheit. Er ist Gründer und geschäftsführender Partner bei AEH.

Gina Auf der Maur hat ihr Studium im Schwerpunkt Angewandte Psychologie an der Universität Zürich abgeschlossen. Sie ist bei AEH im Team Corporate Health für die Leitung von Projekten zu BGM, Psychosozialen Risiken und Stress zuständig. 2016 war sie Referentin für das SECO zum Vollzugsschwerpunkt Psychosoziale Risiken am Arbeitsplatz.

Hansjörg Huwiler und Andreas Martens haben im gleichen Verlag bereits das HRM-Dossier 20 herausgegeben.

AEH – Erhaltung und Förderung von Gesundheit, Motivation und Produktivität im Betrieb

AEH Zentrum für Arbeitsmedizin, Ergonomie und Hygiene AG ist ein führender Anbieter im Bereich Gesundheitsmanagement. Dank des interdisziplinären Teams mit Ärzten, Naturwissenschaftlern, Sicherheitsingenieuren, Arbeitshygienikern, Arbeitspsychologen und Ergonomen gelingt es, die verschiedenen Bereiche von Arbeit+Gesundheit komplett und kompetent abzudecken. www.aeh.ch

Inhaltsverzeichnis

BGM – Erfolgsfaktor für die Betriebe	6
Verständnis von Betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM).....	7
Begrifflichkeiten	7
Relevanz von BGM	10
Konzepte und Aspekte des BGM	14
Gesundheitsmanagementsysteme	14
Einführung eines BGM-Systems	19
Einzelaspekte des BGM	27
Fehlzeitenmanagement	27
Medizinische Unterstützung	31
Case Management	33
Prävention Psychosozialer Risiken	36
Ergonomie und Bewegungsapparat	40
Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz	43
Praxisbeispiel.....	47
Ausgangslage	47
Einführungsphase	47
BGM-Konzept	50
Erfolgsfaktoren	56
Literatur	57

BGM – Erfolgsfaktor für die Betriebe

Zunehmender Wettbewerbsdruck im Zuge der Globalisierung, demographische Wandel, aber auch Automatisierung und Digitalisierung in der Arbeitswelt (Arbeit 4.0) stellen Betriebe in der Schweiz vor verschiedene Herausforderungen. Um diese zu meistern und die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten, müssen die Produktivität weiter gesteigert, Kosten eingespart und Innovationen rasch auf den Markt gebracht werden. Bei den betroffenen Mitarbeitern führt dies häufig zu erhöhten physischen oder psychischen Belastungen. Die Folgen davon sind sinkende Produktivität, steigenden Fehlzeiten und damit verbunden beträchtliche Mehrkosten für die Betriebe.

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) greift hier präventiv ein, mit dem Ziel der Erhaltung und Förderung von Gesundheit, Motivation und Produktivität im Betrieb. Mittels gesundheitsförderlicher Arbeitsgestaltung, Investitionen in bessere Führung und in die Personalentwicklung werden die Mitarbeitenden vor Überbelastungen geschützt und langfristig gesund und motiviert erhalten.

Das vorliegende Dossier stellt die Grundlagen des BGM und verschiedene Gesundheitsmanagementsysteme vor, geht auf zentrale Einzelaspekte von BGM ein und zeigt modellhaft sowie anhand eines Praxisbeispiels auf, wie ein Betriebliches Gesundheitsmanagement in einem Betrieb eingeführt und umgesetzt werden kann.

Ergänzende Informationen und Zusatzmaterialien finden sich im Online-Portal unter www.SPEKTRAMedia.ch/qr-224.



Verständnis von Betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM)

Begrifflichkeiten

Belastungen während der Arbeit – ob physisch oder psychisch – sind normal und machen nicht zwangsläufig krank. Je nach Ausmass der Belastung und persönlichen Voraussetzungen jedes Einzelnen können die Belastungen jedoch zu negativen Folgen führen und über längere Zeit die Gesundheit gefährden. Um BGM als Konstrukt zu verstehen, werden daher nachfolgend Gesundheit und Krankheit sowie der Unterschied zwischen Belastung und Beanspruchung definiert.

Gesundheit und Krankheit

Gesunde, motivierte und produktive Mitarbeitende sind wichtig für den nachhaltigen Erfolg einer Unternehmung. Gesund zu sein ist gleichzeitig ein menschliches Grundbedürfnis. Der Begriff Gesundheit umfasst mehr als nur die Abwesenheit von Krankheit. Gemäss der World Health Organization (WHO) kann Gesundheit beschrieben werden als:

- Zustand körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens (1946).
- Fähigkeit und Motivation, ein wirtschaftlich und sozial aktives Leben zu führen (1987).

Persönliche Voraussetzungen, Arbeits- und Lebensbedingungen sowie die soziale Einbindung und die Balance von Berufs- und Privatleben beeinflussen das Wohlbefinden und damit auch die Produktivität der Mitarbeitenden.

Gesundheitsprobleme können mit der Arbeit zusammenhängen. Dabei gibt es Probleme, bei denen sich ein direkter Zusammenhang zwischen beruflicher Exposition und Krankheit nachweisen lässt (z.B. Allergien, Schwerhörigkeit). Diese werden in der Schweiz Berufskrankheiten genannt und sind versicherungstechnisch den Berufsunfällen gleichgestellt. Viel häufiger lässt sich jedoch keine einfache Kausalität nachweisen. Es wird zum Beispiel festgestellt, dass in einer Abteilung mit homogenen, körperlich belastenden Arbeitsbedingungen gehäuft Rückenbeschwerden vorkommen. Für die einzelne Person lässt sich jedoch kein Nachweis über den Zusammenhang zwischen Arbeit und Beschwerden herstellen.

Die WHO definierte schon 1985 dazu den Begriff «arbeitsassoziierte Gesundheitsprobleme». Dabei wird davon ausgegangen, dass die Probleme multifaktoriell begründet sind. Die Arbeit ist dabei ein signifikanter Faktor, welcher mindestens ein Drittel der Beschwerden erklärt. Typische Beispiele dafür sind Rückenschmerzen bei Bauarbeitern, in der Logistik oder bei Pflegepersonal oder auch Nacken- und Schultergürtelbeschwerden bei häufiger Bildschirmarbeit.

Belastungs-Beanspruchungs-Modell

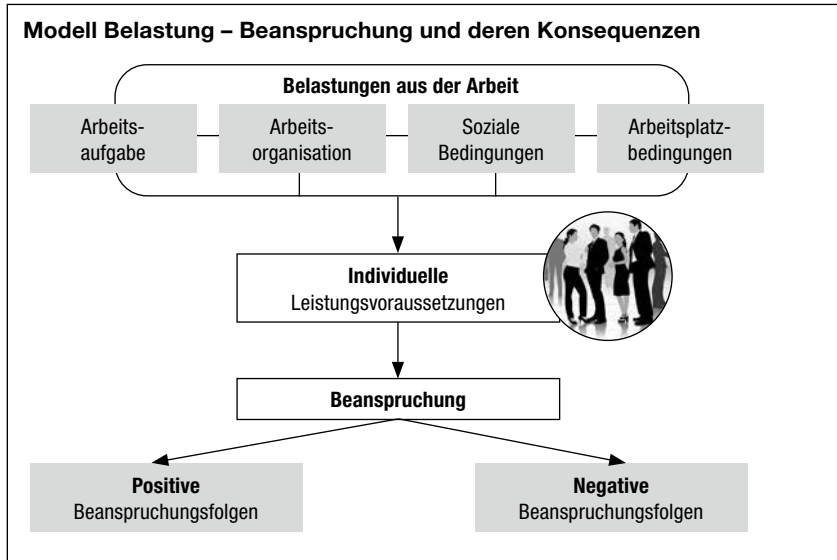
Das Belastungs-Beanspruchungs-Modell beschreibt die Verbindung von Arbeitsbelastungen und Gesundheit bzw. dem Wohlbefinden der Beschäftigten und lässt sich auf physische wie auch auf psychische Belastungen anwenden (siehe auch die Zertifizierungen EN ISO 10075-1, EN ISO 63850).

Belastungen können aus der Arbeitsaufgabe und der Arbeitsorganisation, aus sozialen Arbeitsbedingungen, aus der Arbeitsplatzgestaltung, der Arbeitsumgebung und den Arbeitsmitteln resultieren.

Aufgrund verschiedener individueller Eigenschaften (Alter, Geschlecht, Gesundheitszustand, Ausbildung, eigene Bewältigungsstrategien) sowie situativer (Motivation, Konflikte, Tageszeit) und sozialer (gesellschaftliche Anforderungen und Normen) Faktoren weisen nicht alle Menschen die gleiche körperliche und geistige Leistungsfähigkeit auf, genau so wenig wie dieselbe Person zu allen Zeitpunkten die gleiche Leistungsfähigkeit aufbringt. Die gleiche Belastung verursacht daher bei verschiedenen Menschen unterschiedliche Beanspruchungen. Dabei kann die Beanspruchung durchaus positiv sein, wie körperliche oder geistige Aktivierung, Neues Lernen, Motivation oder gute Befindlichkeit.

Belastungen sind äussere Faktoren, die bei einer Arbeit auf den Menschen einwirken. Die Belastung ist in der gleichen Situation für alle Personen gleich, sie ist demzufolge eine objektivierbare Grösse.

Beanspruchung ist das Mass aller durch verschiedene Einflussgrössen (Belastungen) bedingten Auswirkungen in einem einzelnen Menschen. Beanspruchung ist daher eine subjektive Grösse.



Beispiele von Belastungen, die sich häufig ungünstig auswirken, sind:

- **Arbeitsaufgabe:** Daueraufmerksamkeit, permanenter Entscheidungszwang, Nullfehler-Toleranz, sich wiederholende einfache Tätigkeit.
- **Arbeitsorganisation:** hohe Arbeitsmenge bzw. unrealistische Termine, falsche oder fehlende Informationen, Nachtschichtarbeit.
- **Soziale Bedingungen:** Konflikte mit Mitarbeitenden und Vorgesetzten, schlechtes Betriebsklima, Isolation, fehlende Anerkennung.
- **Arbeitsplatzbedingungen:** ungenügende Ergonomie, störender Lärm, stickige Luft.

Beispiele negativer Beanspruchungsfolgen sind:

- **Kurzfristig:** Ermüdung, Angst, Ärger.
- **Langfristig:** Leistungsreduktion, Abnahme Konzentrationsfähigkeit, Schlafstörungen, Unzufriedenheit, Beschwerden, Erkrankungen (Rückenprobleme, Depression, Sucht...).

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)

BGM ist eine Managementaufgabe mit dem Ziel, die Gesundheit, Motivation und Produktivität der Mitarbeitenden zu erhalten und zu fördern und umfasst die Steuerung und Integration aller betrieblichen Prozesse.

Der häufig verwendete Begriff der betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) geht auf die Luxemburger Deklaration 1997 zurück. BGF umfasst

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)

Konzepte, Strategien, Praxisbeispiel

Gesunde, motivierte und produktive Mitarbeitende sind wichtig für den nachhaltigen Erfolg eines Betriebs. Gesund zu sein ist gleichzeitig ein menschliches Grundbedürfnis. Bei der Betrachtung des aktuellen Standes der Belastungen, der Fehlzeiten, des Präsentismus und der daraus resultierenden Kosten zeigt sich ein grosses Optimierungspotenzial.

Unternehmen sind heute verschiedenen, grossen Herausforderungen ausgesetzt, wie etwa dem Wettbewerbsdruck durch die Globalisierung, dem Kostendruck durch die Währungssituation, der zunehmenden Digitalisierung sowie dem demografischen Wandel. Dies führt dazu, dass die Arbeit bestmöglich den Fähigkeiten und Bedürfnissen der Mitarbeitenden anzupassen ist, um diese einerseits als Fachkräfte an den Betrieb zu binden und andererseits, um die Mitarbeitenden vor Überbelastungen zu schützen und sie langfristig gesund und motiviert zu erhalten.

Dem BGM, also der Managementaufgabe mit dem Ziel der Erhaltung und Förderung der Gesundheit, Motivation und Produktivität der Mitarbeitenden, kommt daher eine zunehmende Bedeutung zu.

Jedes HRM-Dossier ist einem für HR-Fachleute und das Management relevanten Thema gewidmet. Die Bücher erscheinen quartalsweise und sind als Einzel Exemplare beziehbar bei SPEKTRAMedia oder jobindex media ag bzw. sind im Abonnement mit «HR Today» erhältlich.

*SPEKTRAMedia, Albisriederstrasse 252, 8047 Zürich
jobindex media ag, Hofackerstrasse 32, 8032 Zürich*

978-3-906067-25-4

ISBN 978-3-906067-25-4



9 783906 067254 >