

# Nationale Tagung für betriebliches Gesundheitsmanagement 2016

**u<sup>b</sup>**

b  
**UNIVERSITÄT  
BERN**

„Unternehmenskultur und Gesundheitsmanagement –  
Wie sich Unternehmen langfristig erfolgreich  
positionieren.“

**Referat**

## **Auf dem Weg zur Gesundheitskultur - ihre Komponenten und Verankerung**

**Prof.em. Dr. Norbert Thom**

Prof.h.c. et Dr.h.c. mult.

Ehemaliger Direktor des Instituts für Organisation und  
Personal (IOP) der Universität Bern

[www.iop.unibe.ch](http://www.iop.unibe.ch)

Zürich, den 24. August 2016

## Ausgangsthese

Viel Aufmerksamkeit für das BGM im letzten Jahrzehnt.

Dennoch: Die **kulturelle Verankerung** bleibt  
eine grosse Herausforderung!

**Ziel:** Konzept zur Gesundheitskultur aus  
Forschungsarbeiten am IOP der Uni Bern.

# Empirischer Befund zur Situation in Schweizer Unternehmen

IOP-Diss. von Regine Buri-Moser 2013 (auch Buri-Moser/Thom 2013)

**Stichprobe:** 34 Arbeitgeber mit rund 250'000 Beschäftigten

**Methode:** Ausführliche Interviews, qualitative Auswertung

**Befund:** • Nur **27%** können von einem **ganzheitlichen Ansatz** ihres BGM sprechen.

- Einzelmassnahmen dominieren.



**Keine** kulturelle Verankerung des BGM.

# Grundlegendarbeit zur Gesundheitskultur

IOP-Diss. von Anna Osterspey (2012) (auch Osterspey/Thom 2013)

- Methoden:**
- Ausführliches Studium deutscher und englischer Quellen  
(Management/Gesundheitswissenschaften)
  - Intensivfallstudie bei einem der grössten Arbeitgeber der Schweiz: Die Schweizerische Post.
  - 70 Interviews auf vielen Stufen der Hierarchie in verschiedenen Konzernbereichen.

**Erkenntnis:** Wie sind Fortschritte bei der Verankerung der Gesundheitskultur erreichbar?

## Drei Grundfragen und Lösungsansätze

1. Wie lässt sich das Konstrukt einer **Gesundheitskultur** verstehen?
2. Wie wird die Gesundheitskultur in bedeutende **Führungsinstrumente** eingefügt?
3. Wie trägt das **Personalmanagement** dazu bei, eine Gesundheitskultur zu verankern?

## Erste Grundfrage

# Die Dimensionen der **Gesundheitskultur**

Anregungen aus dem fortgeschrittenen Qualitätsmanagement

- Resultate:**
- a. *Menschliche*** Wirkung: physische und psychische Wirkung (inkl. subjektives Gesundheitsempfinden)
  - b. *Betriebliche*** Wirkung: Leistungsfähigkeit und Produktivität des Personals; Kosten reduzieren
- Befähiger:** Gesundheitskultur mit vier Ebenen
- Umsetzung:** Verankerung (Integration) der vier Ebenen in das Führungsinstrumentarium und Personalmanagement

## *Die erste Ebene*

# Grundwerte und Überzeugungen

Sie sind Ausgangspunkt jeder Unternehmenskultur  
(vgl. Schein 2010)

Beispiele:

- Partnerschaftliches Menschenbild (Respekt vor Individuum, Würde, Privatsphäre)
- Reflexion der Beziehung zwischen ökonomischen und gesundheitlichen Werten
- Leitwert: Verzicht auf ökonomische Vorteile, wenn damit gesundheitliche Schäden verbunden sind.

## Die zweite Ebene

# Führungs- und Eigenverantwortung

Zur Führungsverantwortung gehört die **Förderungsverantwortung**.

Sie umfasst nicht nur die Personalentwicklung, sondern auch die Erhaltung der Gesundheit, **aber** die Gesundheit als **gesamt-**menschliches Phänomen (z.B. Erbanlagen, private Lebensführung).

**Daher.** Auch **Selbst**verantwortung jedes Individuums.

### Führungskräfte

- Rang der Gesundheitsaspekte im eigenen Führungsverhalten reflektieren
- Eigene Stressoren → Ausgleiche finden  
(z.B. für Erfolgs- und Zeitdruck, ständige Erreichbarkeit)



## Die dritte Ebene

# Arbeits- und Beziehungsorganisation <sup>(1)</sup>

### 1. **Arbeitsorganisation**. Die Forschung belegt (vgl. Osterspey 2012):

Eine ganzheitliche, sinnstiftende und abwechslungsreiche Arbeit mit Entwicklungschancen hat einen positiven Einfluss auf das Wohlbefinden (+ Gesundheit).

#### **Wichtig:**

- Eignungs- und neigungsgerechte Handlungs- und Entscheidungsspielräume
- Kongruenzprinzip: Übereinstimmung von Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung (Vermeidung unklarer Rollen)
- Angemessene Partizipationsmöglichkeiten
- Flexible Gestaltung von Arbeitszeiten und Arbeitsorten

## *Die dritte Ebene*

# Arbeits- und Beziehungsorganisation <sup>(2)</sup>

## 2. Beziehungsorganisation in Organisationseinheiten

- Stabile und unterstützende Sozialstrukturen (inkl. gegenseitige Wertschätzung)
- Konstruktiver Umgang mit Konflikten
- Behandlung von Verbesserungsvorschlägen
- Feedback-Kultur, Umgang mit Fehlern

## Die vierte Ebene

### Betriebliche Ressourcen <sup>(1)</sup>

#### Verfügbarkeit materieller und immaterieller Ressourcen

- a. Organisatorische und personelle Ressourcen  
Z.B. quantitative und qualitative Kapazitäten der BGM-Experten  
(intern und extern)
  
- b. Technische und materielle Ressourcen
  - IT-Infrastruktur für rechnergestützte Heimarbeit
  - ergonomische Ausgestaltung der Arbeitsplätze
  - Neue Möglichkeiten der Digitalisierung (Gesundheitsapps) etc.
  
- c. Informatorische und immaterielle Ressourcen
  - Controlling-System für das BGM
  - Aktionstage und Kampagnen
  - Frühwarnsysteme für Gefährdungen

## *Die vierte Ebene*

### **Betriebliche Ressourcen** (2)

Die Ressourcendarstellung entspricht der Denkweise von Führungskräften.

**Ressourcen** sind die sichtbaren Artefakte  
(oberste Schicht der Unternehmenskultur)

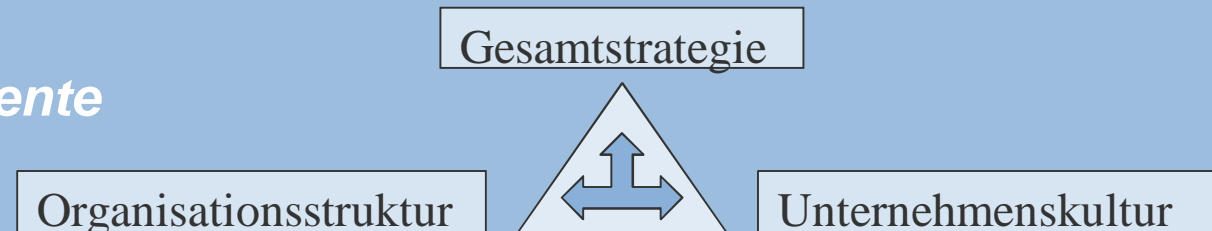
**Erkenntnis:** Nur das **kohärente** Zusammenwirken der **vier Ebenen** führt zu einer gelebten und wirksamen Gesundheitskultur!

## Zweite Grundfrage

# Einbettung in das Führungsinstrumentarium

Oberste

Führungsinstrumente



**Strategien:** Nicht nur auf die Chancen der Märkte schauen, sondern auch auf die Leistungen und Potentiale der Mitarbeitenden (Belastungsgrenzen). Z.B. Entsendung ins Ausland (Expatriates)

**Unternehmenskultur:** Im Leitbild klares Bekenntnis zur Gesundheitsförderung; Führungskräfteschulung bezüglich gesundheitsrelevanter Aspekte (z.B. Holzbau Schweiz: sogar inkl. Lernende!)

**Organisationsstruktur:** Durchsetzungskraft und Nähe zu Mitarbeitenden optimieren (u.a. Grossunternehmen: zentrale BGM-Einheit: Zuordnung zum obersten Personalmanagement; dezentrale Einheiten nahe an operativen Einheiten nach Belastungsprofilen).

## Dritte Grundfrage

# Einbettung in das **Personalmanagement** (1)

Zusammenspiel zwischen Linienkräften und HR-Spezialisten.

### **a. Personalbedarfsermittlung**

- Permanente Überbelastung des Personals vermeiden (häufige Sonderschichten, Überstunden etc.)

### **b. Personalgewinnung**

- Sind gesundheitsrelevante Werte vorhanden?  
(→ Interviewgestaltung, Elemente im Assessment-Center)
- BGM-Anliegen in der Einführungsphase vermitteln

### **c. Personaleinsatz**

- Flexible Arbeitszeitgestaltung • Arbeitssicherheitsmassnahmen
- Ergonomische Gestaltung der Arbeitsbedingungen, -instrumente und -plätze

## Einbettung in das Personalmanagement (2)

### d. Personalentwicklung

- Gesundheitsaspekte und entsprechende Kompetenzen werden in der Schulung gefördert (Aus-, Weiter- und Fortbildung, Umschulung).
- Altersgerechte Gestaltung der Laufbahnen (Wechsel zwischen Karriere-Arten ermöglichen).
- Beurteilungssystem für Führungskräfte: Gesundheitsförderung ist als Teil der Führungsverantwortung explizit zu beurteilen.

### e. Personalerhaltung

- Anreizsystemgestaltung: keine einseitige Ausrichtung auf finanzielle / materielle Anreize

## Einbettung in das Personalmanagement (3)

### f. Personalfreisetzung

- Generelle Frühpensionierungen kritisch überdenken (demographische Entwicklung, überholtes «Defizitmodell»);
- Auf Wunsch über das ordentliche Pensionsalter hinaus tätig sein;
- Trennung von kulturinkompatiblen Führungskräften.



## Fazit

### Drei **Kernthesen zur Gesundheitskultur**

1. Mit einer Verankerung der Gesundheitskultur erreichen Unternehmen (Institutionen) **höhere Qualitätsstufen** im BGM.
2. Das Gesundheitsanliegen muss in den obersten Führungsinstrumenten (Strategien, Kulturen, Strukturen) einen **angemessenen Stellenwert** erhalten.
3. Die Implementierung der Gesundheitskultur setzt vor allem beim Verhalten der **Führungskräfte** und bei den Prozessen des **Personalmanagements** an.

# Literaturhinweise

**Buri-Moser, Regine:** Betriebliches Gesundheitsmanagement. München/Mering 2013

**Buri-Moser, Regine/Thom, Norbert:** Betriebliches Gesundheitsmanagement. Ganzheitlichkeit führt zum Erfolg. In: personalSCHWEIZ, 2013, September, S. 23-25

**Osterspey, Anna/Thom, Norbert:** Wie sich in einem Unternehmen eine Gesundheitskultur verankern lässt. In: PERSONALquarterly, 2013, Heft 1, S. 40-45

**Schein, Edgar:** Organisationskultur, 3. Auflage, Bergisch Gladbach 2010

**Thom, Norbert:** Die vier Ebenen der Gesundheitskultur. In: Personalwirtschaft, Sonderheft 11, 2014, S. 20-23

**Thom, Norbert/Osterspey, Anna/Luethi, David:** Employee Health And Well-Being: From Piecemeal Measures To Fully-Fledged Culture. In: Human Resources. New Zealand's Magazine For Human Resource Professionals, Vol. 20, No 5, December 2015/January 2016, p. 10-13