

Betriebliches Gesundheitsmanagement rechnet sich – Erfolgsprüfung und praktische Beispiele

KMU-Fachkongress „Gesundheit, Arbeitsqualität und
Mitarbeiterengagement im demographischen Wandel“

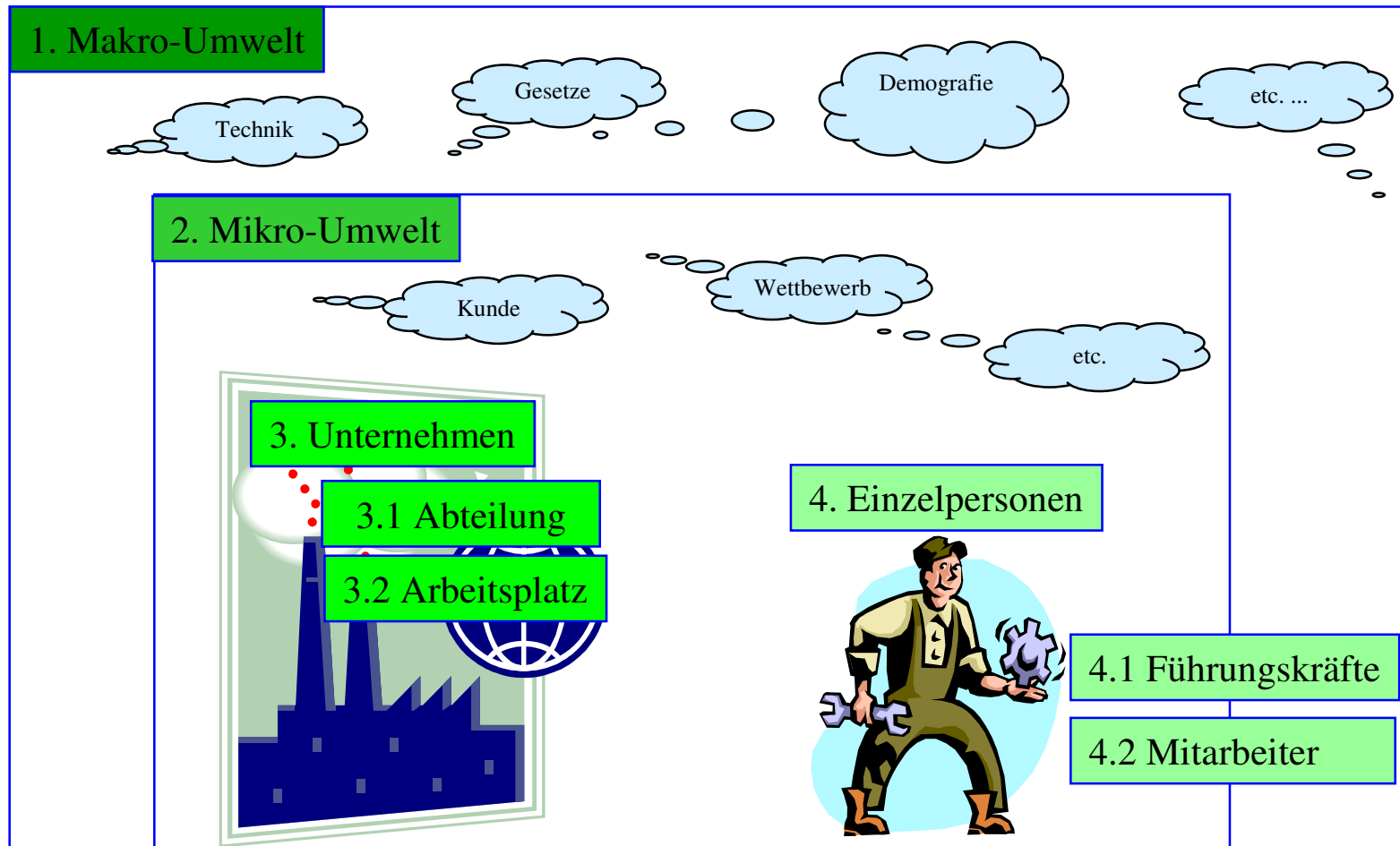
26. September 2008

- Professor Dr. Michael L. Bienert -

Agenda

1. Was ist überhaupt Erfolg?
2. **Wie wird der Erfolg von BGF/BGM in der Praxis gemessen?**
3. **Vorgehensweise und erste Ergebnisse der AOK-INQA Evaluationsstudie**
4. **Ausblick**

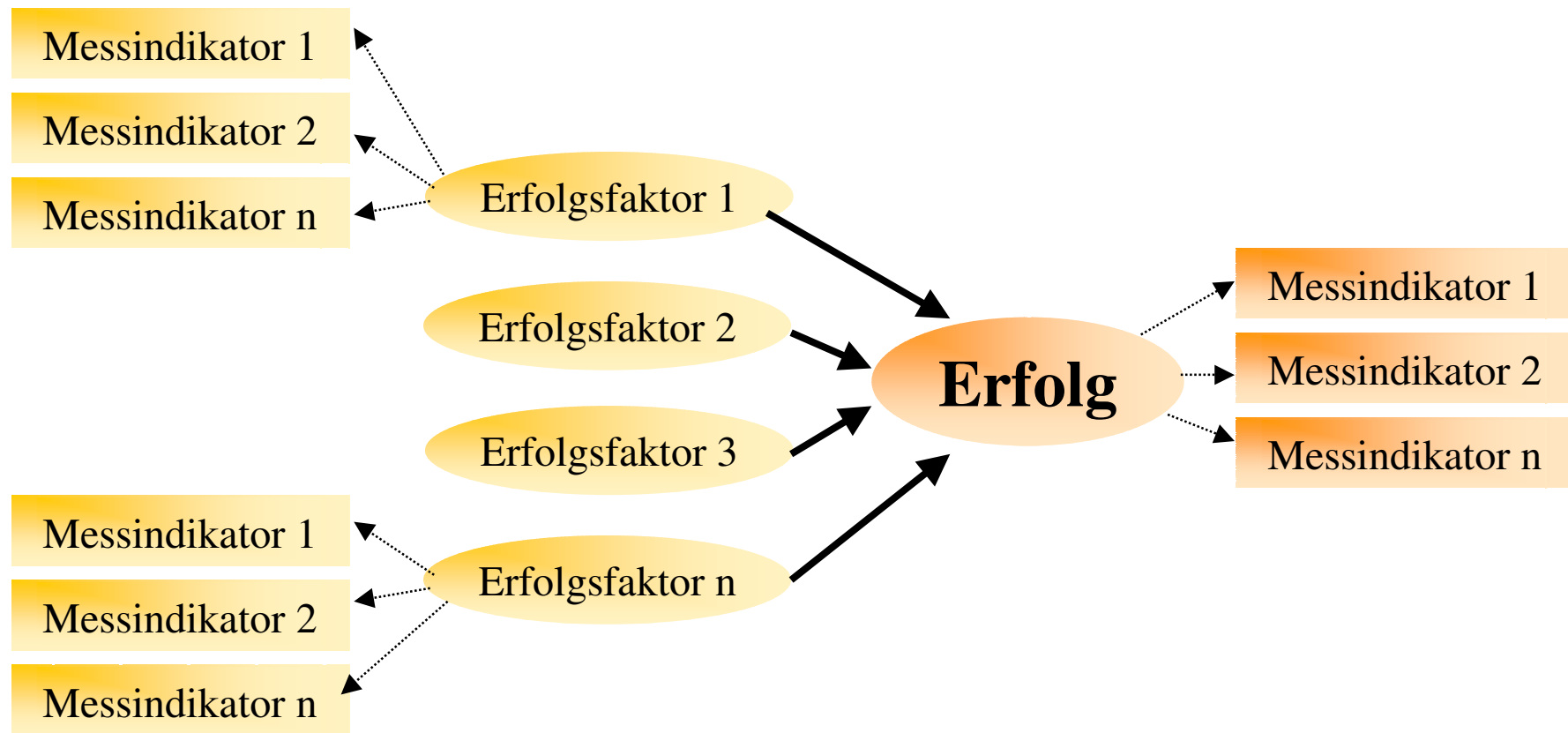
Der Erfolg von Unternehmen wird von **vielen** externen und internen, quantitativen und qualitativen, direkten und indirekten **Erfolgsfaktoren** beeinflusst.



Was **Erfolg** ist, wird ganz **unterschiedlich interpretiert**. Ein Unternehmen ist erfolgreich, wenn ...

- ... es Gewinn macht
- ... es mehr Umsatz als vorher macht
- ... es rentabel arbeitet
- ... es seinen Unternehmenswert steigert
- ... es lange am Markt existiert
- ... die Anteilseigner mit der Rendite zufrieden sind
- ... die Kunden zufrieden sind
- ... ein gutes Betriebsklima herrscht, die Mitarbeiter zufrieden sind
- ... es qualitativ hochwertige Produkte und Dienstleistungen am Markt absetzt
- ... es ein gutes Image hat, die Attraktivität hoch ist
- ... es viele Mitarbeiter beschäftigt
- ... es seine Ziele wie geplant erreicht
- ... es einen geringen Krankenstand hat
- ... es eine hohe Arbeitsproduktivität aufweist
- ...

Zwischenfazit: Die Definition von Erfolg ist schwierig. Erfolg ist nicht „objektiv“ und eindimensional messbar. Wichtig ist, **mindestens zwei Ebenen zu unterscheiden:** die beeinflussenden Erfolgsfaktoren und die abhängige Zielgröße Erfolg.



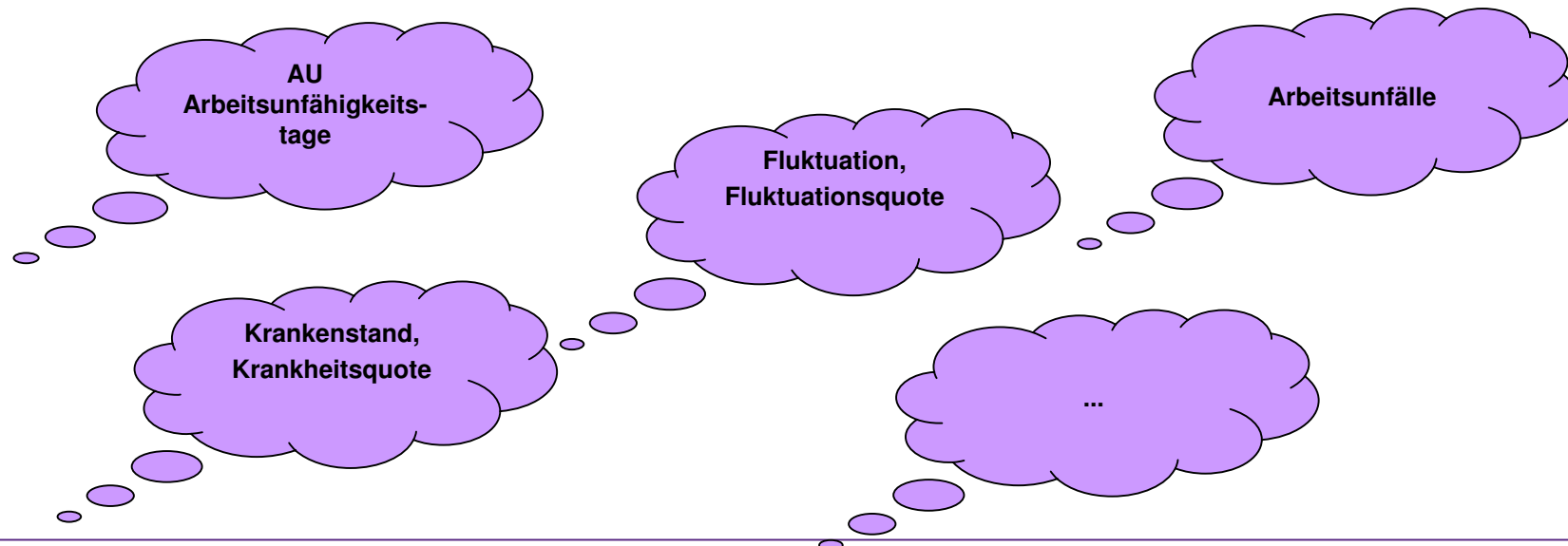
Agenda

1. Was ist überhaupt Erfolg?
2. Wie wird der Erfolg von BGF/BGM in der Praxis gemessen?
3. Vorgehensweise und erste Ergebnisse der AOK-INQA Evaluationsstudie
4. Ausblick

Volkswirtschaftliche Perspektive:

- Nach Berechnungen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (**BAuA**) aus dem Jahre 2001 belaufen sich **allein die durch Fehlzeiten bedingten Kosten** – bei konservativer Schätzung – auf jährlich über **35 Mrd. Euro**.
- Die **Kosten krankheitsbedingter Produktionsausfälle** lagen nach Berechnungen des **Ifo-Instituts** bereits im Jahre 2000 bei **4,2 % des Bruttoinlandsprodukts**. Dies entspricht umgerechnet rd. **85 Mrd. Euro**.

Betriebswirtschaftliche Perspektive:



Beispiel

- Kosten krankheitsbedingter Produktionsausfälle pro Jahr:
4,2% des BIP = 85,63 Milliarden €*
- Fehlzeitenbedingte Kosten pro Jahr:
ca > 35 Milliarden €*
- Kosten pro Ausfalltag:
409 €*

Beispielrechnung für einen Betrieb mit 150 Mitarbeiter:

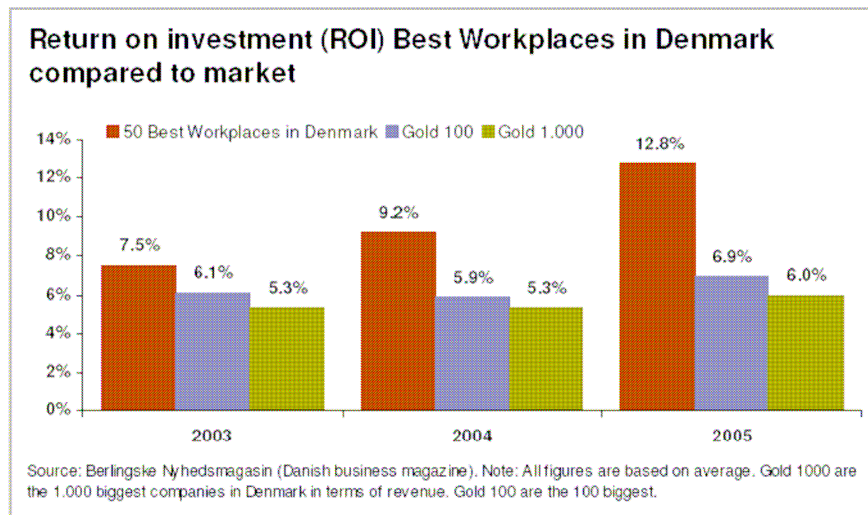
Krankenstand	= 3,7%
<u>Arbeitsunfähigkeitstage</u>	= 2000
Ausfallkosten	= 820.000 €

*im Jahr 2000, Quelle: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin;
Institut für Wirtschaftsforschung.



Die Perspektive einschlägiger Studien:

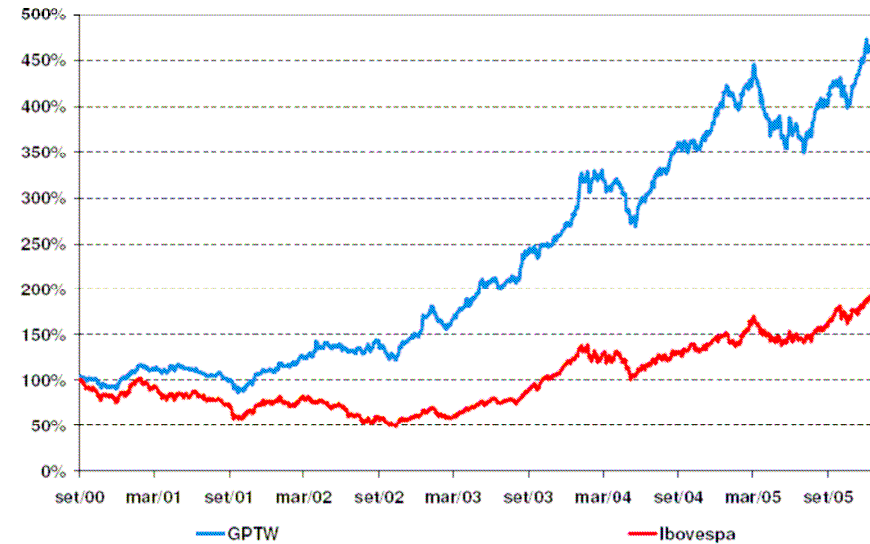
Denmark's 50 Best vs. Gold 100/1.000



©2007 Great Place to Work® Institute, Inc. All rights reserved. Not to be reproduced without written permission

7

Stock Performance of Brazil's "Best" Desempenho em bolsa das Melhores



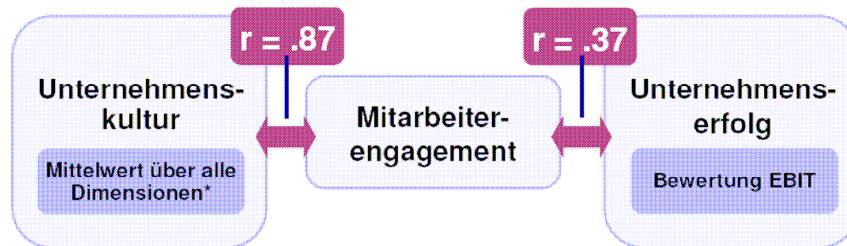
©2007 Great Place to Work® Institute, Inc. All rights reserved. Not to be reproduced without written permission

8

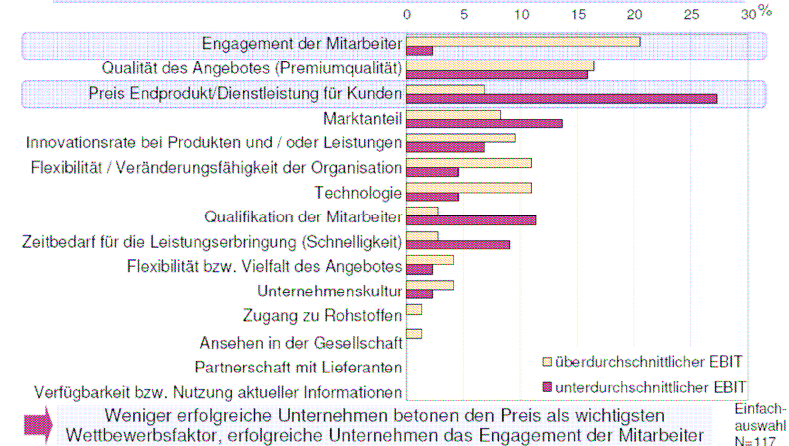
- Vergleich einfacher ROI-Durchschnittswerte
- Vergleich Aktienkursverläufe

Quelle: Quality of Work and Economic Success: Current Research and Findings, Konferenz Qualität der Arbeit, 02. Mai. 2007

Zusammenhang: Unternehmenskultur, Mitarbeiterengagement und Unternehmenserfolg



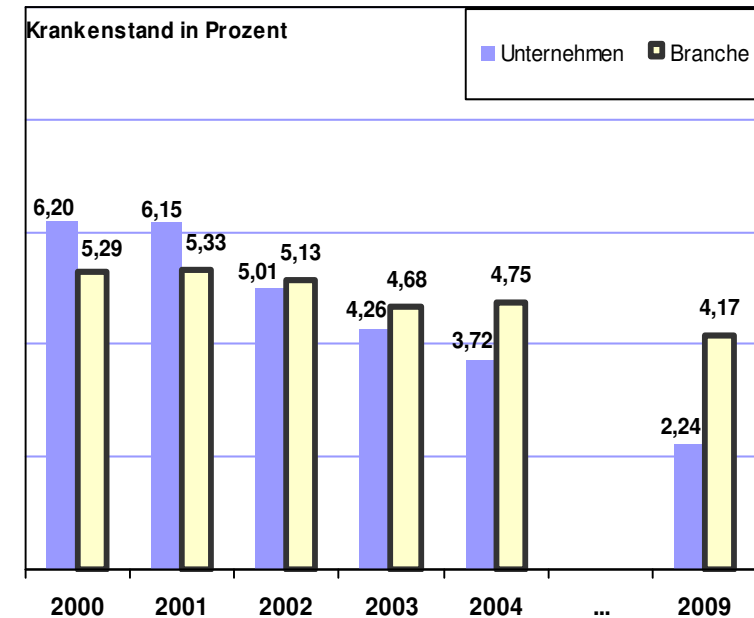
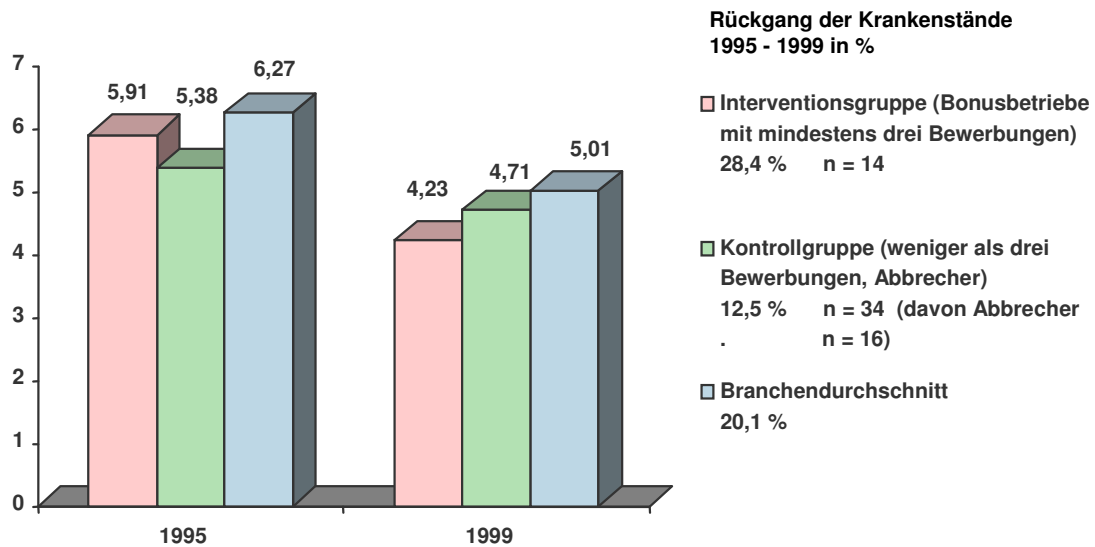
Der wichtigste Wettbewerbsfaktor Vergleich über- und unterdurchschnittlich erfolgreicher Unternehmen



- **Messung der statistischen Korrelation zwischen 2 Variablen**
- **Vergleich von Durchschnittswerten aus Managementbefragungen**
- **Bildung von 2 oder 3 Unternehmens-Gruppen nach Erfolg**

Quelle: Frank Hauser, „Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland“, Konferenz Qualität der Arbeit, 02. Mai. 2007

Entwicklung der Krankenstände: Interventionsgruppe (Bonusbetriebe) im Branchen - und Kontrollgruppenvergleich 1995 - 1999



- **Vergleich von Durchschnittswerten einschlägiger BGM-Kennzahlen (hier: Krankenstand) im Zeitablauf**
- **Kontrollgruppen**

Quelle: Senkung von Krankenständen durch systematisches Gesundheitsmanagement (2. AK Benchmarking, Dr. Michael Drupp, 2006); Vortrag 13.6.2006 an der FHH, Hans-Joachim Görres & Uwe Osterholz; AOK-Institut für Gesundheitsconsulting

Zwischenfazit

Bei der Erfolgsmessung von BGM-Maßnahmen in der betrieblichen Praxis gibt es eine Vielzahl ...

- ▶ unterschiedlicher Einzelkennzahlen (z.B. Ausfalltage / Mitarbeiterzufriedenheit)
- ▶ möglicher Dimensionen (z.B. Kosten / Qualität)
- ▶ denkbarer Perspektiven (z.B. Unternehmen / Mitarbeiter)
- ▶ entwickelter Methoden (z.B. Nutzwertanalyse / Expertenbefragung)
- ▶ betrachteter Zeiträume (z.B. statische 1-Jahres / mehrjährige Betrachtung)
- ▶ unternehmenstypenspezifischer Ansätze (z.B. Großunternehmen / KMU)
- ▶ kausalitätsbezogener Ansätze (ohne / mit Ursache-Wirkungsdifferenzierung)
- ▶ ...

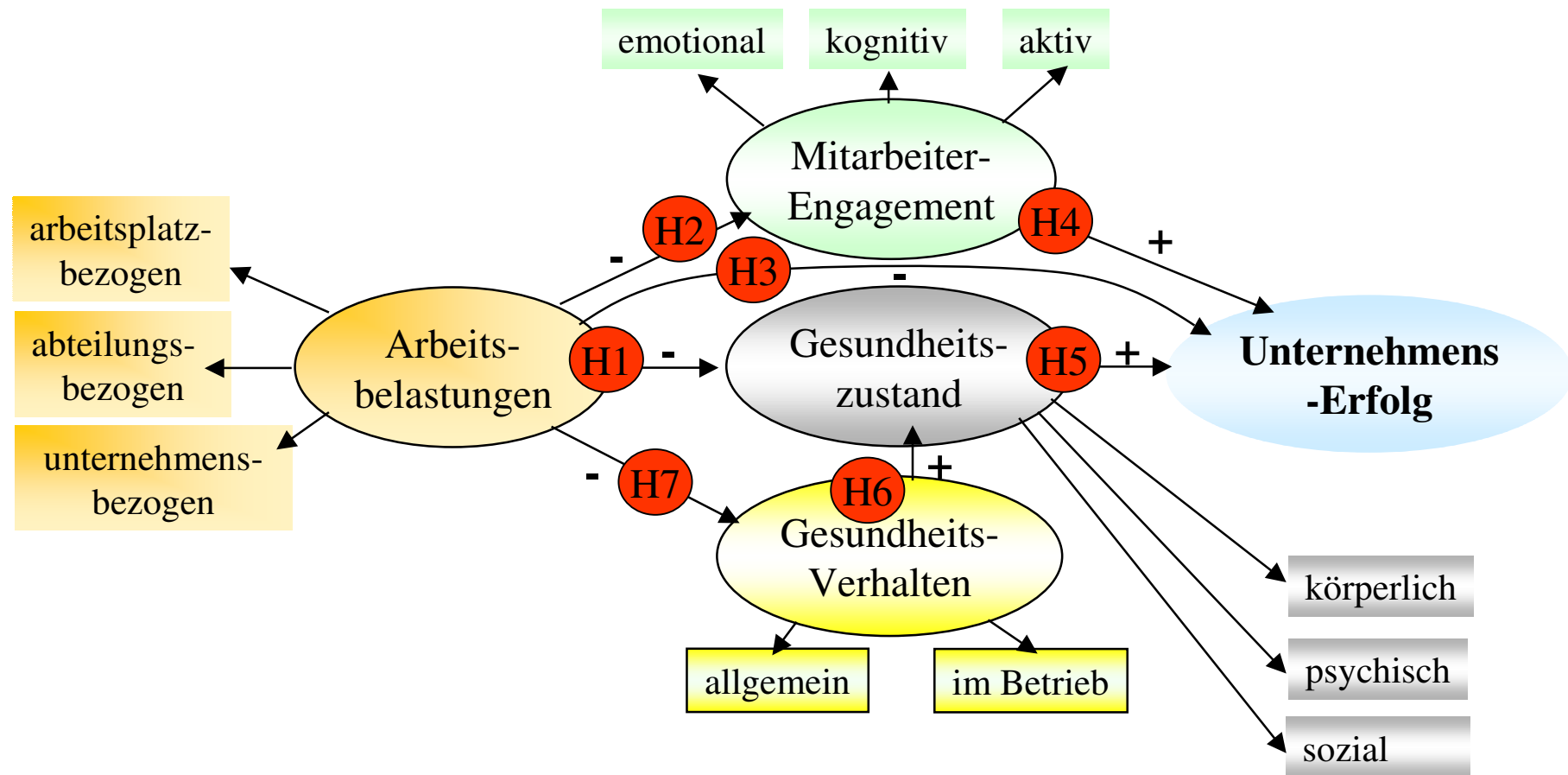
Agenda

1. Was ist überhaupt Erfolg?
2. Wie wird der Erfolg von BGF/BGM in der Praxis gemessen?
3. Vorgehensweise und erste Ergebnisse der AOK-INQA Evaluationsstudie
4. Ausblick

Aus den wissenschaftlichen und empirischen Erfahrungen heraus können u.a. folgende **Anforderungen** für Evaluationsstudien abgeleitet werden:

- I. **Erfolg hat viele Gesichter, es gibt kein „objektives“ Erfolgsmaß, daher Mehrindikatorenansatz.**
- II. **Möglichst quantitative und qualitative Erfolgsindikatoren verwenden.**
- III. **Möglichst nicht nur statische Betrachtung (1 Jahr), sondern Ergebnisse mehrerer Jahre berücksichtigen.**
- IV. **Praktikabilität, Verständlichkeit und Kommunizierbarkeit sind für die Akzeptanz in der Praxis entscheidend.**
- V. **Hypothesengeleitetes Vorgehen. Es gibt genug Vorkenntnisse!**
- VI. **Sonstiges: Homogenität der Untersuchungsobjekte, Kontrollgruppe, neben absoluter auch relative Erfolgsmessung**

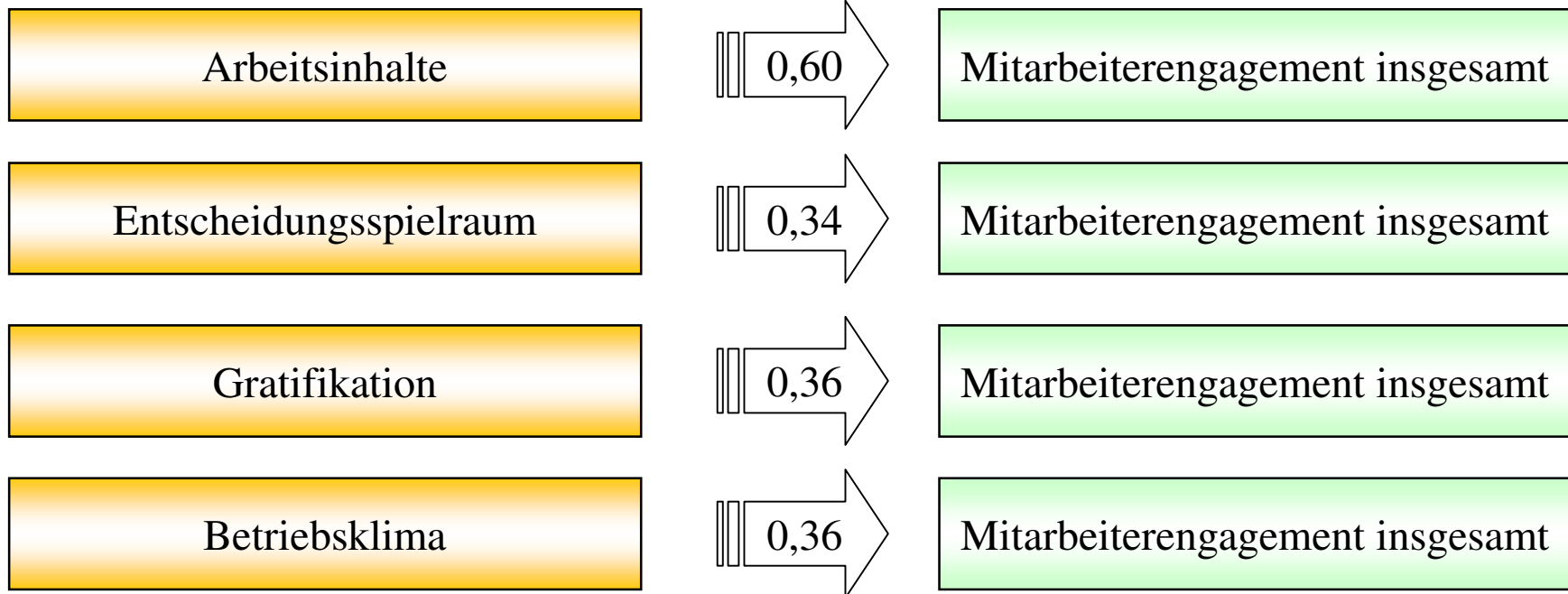
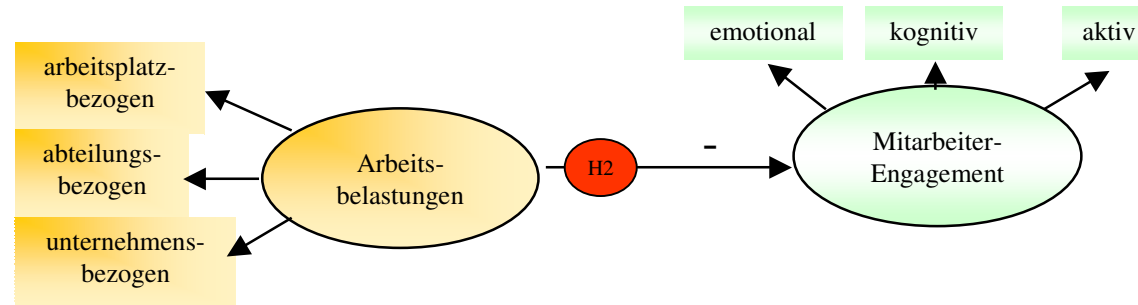
Das Messmodell zeigt die in der Evaluationsstudie zu analysierenden wichtigsten Wirkungszusammenhänge. Es basiert auf dem theoretisch und in der praktischen Arbeit bewährten Beratungsansatz des AOK-Instituts für Gesundheitsconsulting und dem hier eingesetzten Fragebogen.



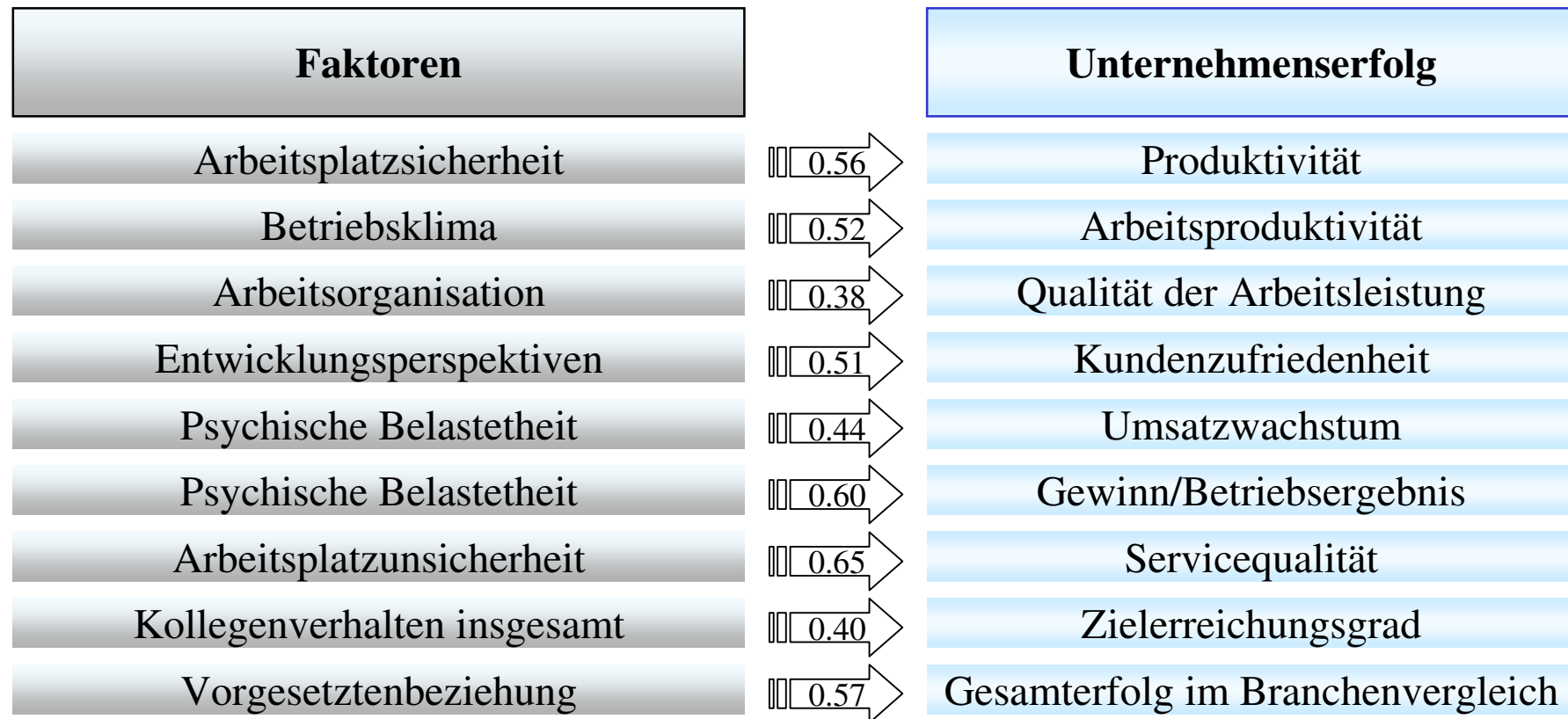
Die Faktor- und Variablenstruktur des Messmodells zeigt die folgende Tabelle im Überblick/Ansatz.

Dimension	Faktor (1. Ebene)	Faktor (2. Ebene)	Item / Messindikator
Arbeitsbelastungen	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeitsplatzbezogen - Abteilungsbezogen - Unternehmensbezogen 	<ul style="list-style-type: none"> - 9 (z.B. Monotonie) - 6 (z.B. Entwicklungsperspekt.) - 2 (z.B. Arbeitsplatzunsicherheit) 	<ul style="list-style-type: none"> - 36 (z.B. Arbeit ist eintönig) - 14 (z.B. Aufstiegsmöglichkeiten) - 5 (z.B. Angst vor Arbeitslosigkeit)
...
...
...
...
5	13	43	161

H 2



In einer separaten Primärbefragung des jeweiligen Unternehmensmanagements wurden zusätzlich Erfolgsbewertungen für das Unternehmen insgesamt erhoben. Ausgewählte erste Korrelationsergebnisse daraus sind unten dargestellt.



Erste Zwischenbewertungen zum jetzigen Arbeits- und Ergebnisstand:

- ▶ Es sind eine **Vielzahl auffälliger Zusammenhänge** im Sinne der vorab definierten Hypothesen empirisch **nachweisbar**.
- ▶ Bei der Fülle potentieller unternehmerischer Erfolgsfaktoren sind generell keine überdurchschnittlich starken Einzelkorrelationen zu erwarten, demgegenüber **überraschen die ersten Ergebnisse** (Stärke des Zusammenhangs / Korrelationskoeffizient) **durchaus positiv**.
- ▶ Eine Beschreibung des Projekts und erste Ergebnisse sind einem Beitrag im Fehlzeitenreport 2008 zu entnehmen (angekündigt für 10/2008)



Fehlzeiten-Report 2008
Betriebliches Gesundheitsmanagement: Kosten und Nutzen
Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Mit
Beiträgen zahlreicher Fachwissenschaftler
Badura, B.; Schröder, H.; Vetter, C. (Hrsg.)
2009, X, 450 S. 120 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-540-69212-6

Erscheinungstermin: Oktober 22, 2008

Kapitel 15

Gesundheitsmanagement und Netzwerk- gestütztes Lernen als Erfolgsfaktoren

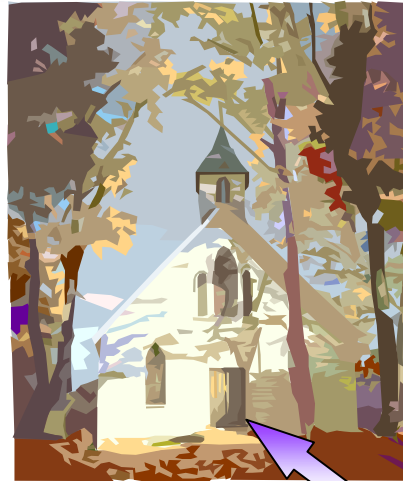
M. BIENERT • M. DRUPP • V. KIRSCHBAUM

Der Nutzen für die Unternehmen kann über die nachgewiesenen Effekte hinaus mit folgenden Vorteilen beschrieben werden:

- Schon die Beschäftigung mit den eigenen potentiellen Erfolgsfaktoren **sensibilisiert** (alle Beteiligten) **im positiven Sinne**. Verantwortliche achten dann auch im Tagesgeschäft mehr darauf, „Sinnvolles“ zu tun bzw. „Nicht-Erfolgskritisches“ zu lassen.
- Die genauere Kenntnis eigener Erfolgsfaktoren verschafft eine **bessere Orientierung** und erlaubt eine bessere Priorisierung der Aktivitäten und Projekte („Scharfschützenkonzept statt Schrotflinte“).
- Durch die Analyse objektiver Daten **steigt die Handlungssicherheit** im Management.
- Ein **gezieltes Benchmarking** ist möglich. Daraus erwachsen neue Erkenntnisse und Optimierungsansätze.
- **Bessere Legitimation** gegenüber internen und/oder externen Vorgesetzten / Geldgebern; auch gegenüber dem Management aus anderen (nicht HR-) Bereichen und Mitarbeitern.

Agenda

- 1. Was ist überhaupt Erfolg?**
- 2. Wie wird der Erfolg von BGF/BGM in der Praxis gemessen?**
- 3. Vorgehensweise und erste Ergebnisse der AOK-INQA Evaluationsstudie**
- 4. Ausblick**



Un-Gläubige

- ▶ Für BGM werben, BGM-Marketing machen
- ▶ Niedrige Eintrittsschwelle (Zeit, Kosten)
- ▶ Kleines Einstiegsprojekt

Gläubige

- ▶ „ordentliches“ BGM-Projekt
- ▶ Benchmarking (z.B. Netzwerk KMU Kompetenz)
- ▶ Integration in die laufende Unternehmensplanung /-steuerung

Mit jeweils anderen Evaluations-Perspektiven, -Methoden, -Dimensionen und -Kriterien

Empfehlung: modulare Herangehensweise

- ▶ Es gibt Zielkonflikte zwischen Praktikabilität und wissenschaftlichem Anspruch.
- ▶ Ein anpassungsfähiges System, von wenigen bis hin zu vielen BGM-Kennzahlen, -Dimensionen etc. sollte flexibel auf die jeweilige Situation eingehen können.
- ▶ Ziel: Bedarfsgerechte Lösungen individuell für jedes Unternehmen finden.

