

# Betriebliches Gesundheitsmanagement

## BGM und wie weiter?

- Verankerung der Strukturveränderung durch moderne Personalentwicklung und neue Spezifikation DIN SPEC 91020 – Anforderungen an ein zertifiziertes BGM System

Fresenius Medical Care Thalheim GmbH

[www.bad-gmbh.de](http://www.bad-gmbh.de) [www.teamprevent.com](http://www.teamprevent.com)



## Praxisbeispiel Medizintechnik



## FRESENIUS MEDICAL CARE



1 – Ausgangssituation



2 – Projektverlauf



3 – Ausblick 2011



**FRESENIUS  
MEDICAL CARE**

## 1.1 – Unternehmensprofil

Branche:

› **Medizintechnik**

› **Freseniuskonzern weltweit: 170.000 Mitarbeiter**

**darin integriert:**

› **Fresenius Medical Care weltweit: 91.000 Mitarbeiter**

Unternehmensstruktur:

› **Regional:**

Die Fresenius Medical Care Thalheim GmbH ist ein  
Komponentenwerk für Dialysemaschinen und zu 100%

Prozent in Fresenius Medical Care integriert



**FRESENIUS  
MEDICAL CARE**

## 1.1 – Unternehmensprofil

Beschäftigte:

- ca. 130 Mitarbeiter am Standort in Stollberg
- Beteiligung aller Arbeitsbereiche am Projekt „Betriebliches Gesundheitsmanagement“

Art der Tätigkeit:

- Montage von Baugruppen für Dialysemaschinen (Gruppenfertigung), Verwaltung mit Bildschirmarbeitsplätzen
- Verhältnis Verwaltung/Produktion: ca. 23 % / 77 %

## 1.2 – Handlungsbedarf – warum BGM?

- Der Kunde ist ein überregionale agierendes Unternehmen in einer weltweiten Konzernstruktur.
- Das Unternehmen benötigt stets hochqualifizierte und leistungsfähige Mitarbeiter in den Bereichen Fertigung/ Montage und Fertigungssteuerung.
- Besonders in den Jahren 2010, 2011 stieg die Fehlzeitenrate massiv an, ein bisheriges Maximum wurde Anfang 2012 erreicht.
- Der steigende Konkurrenzdruck kann nur durch eine effizientere Produktion erreicht werden. Die Kosten für Ausfalltage (direkt, indirekt) werden als mögliche Einspargröße betrachtet.
- Das strategische Gesundheitsmanagement wird von der Geschäftsleitung neben der stetigen Verbesserung der Ablaufprozesse als zentraler Faktor zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit betrachtet .

### 1.3 – Welche Ziele werden hinsichtlich eines BGM verfolgt?

Übergeordnete Ziele des BGM beim Kunden:

- › Steigerung der Leistungsfähigkeit, Motivation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter
- › Erhalt der Arbeitsbewältigungsfähigkeit der Belegschaft
- › Vermeidung des weiteren Anstiegs der Fehlzeiten

Eine Differenzierung der Ziele wird im weiteren Prozessverlauf vorgenommen.

## 1.4 – Was wird zum Thema „Gesundheit“ bereits umgesetzt?

Arbeits-und  
Gesundheitsschutz:

- › Umsetzung des gesetzlichen Arbeits-und Gesundheitsschutzes
- › Regelmäßige ASA Sitzungen
- › Verbesserung des Belüftungssystems,
- › Flexibilisierung der Arbeitszeiten
- › Vernetzung Betriebsarzt und BGM Berater

## Fresenius Medical Care Thalheim



1 – Ausgangssituation



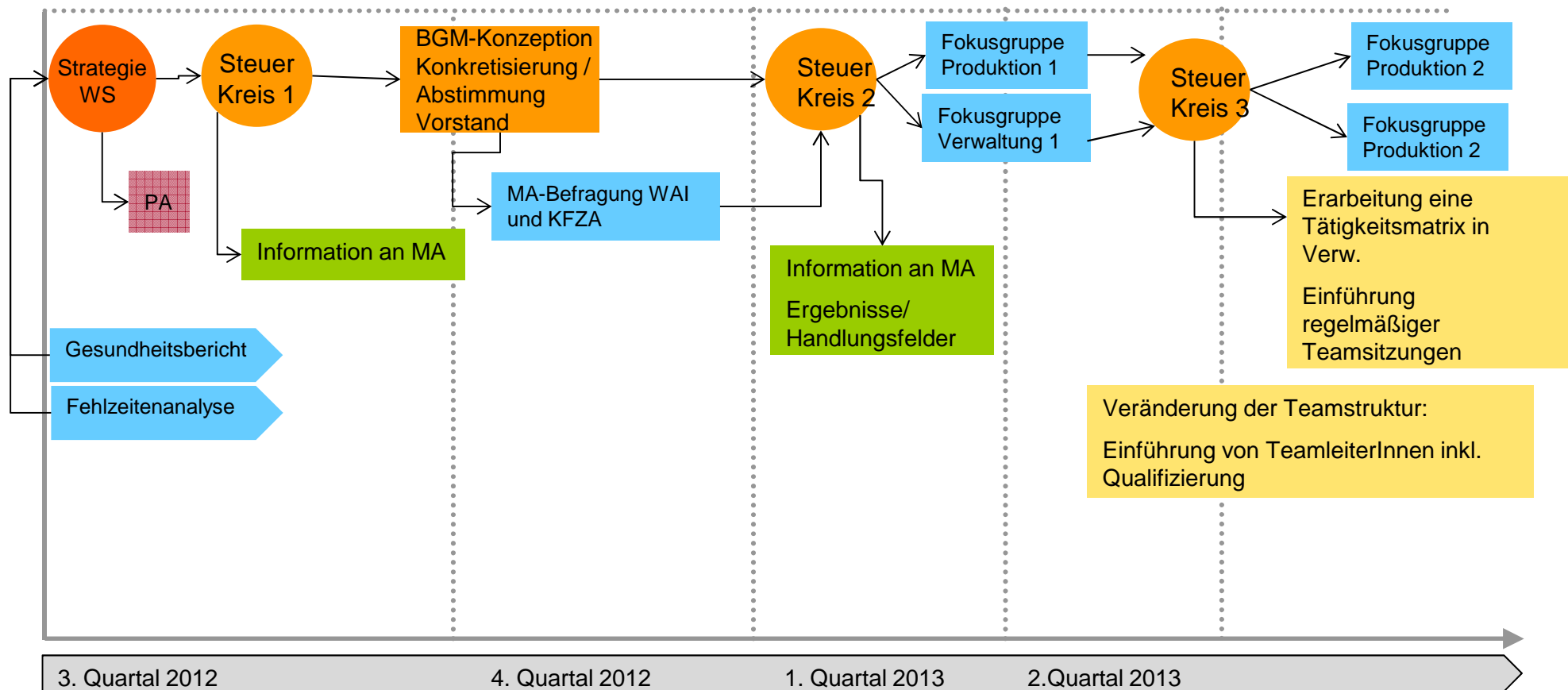
2 – Projektverlauf



3 – Ausblick 2011



## Projektstrukturplan 2012 - 2013



- Strategieworkshop
- Planung / Steuerung

- Projektauftrag/ Konzept
- Analyse / Evaluation

- Information/ Kommunikation
- Maßnahmen / Handlungsfelder

### 2.1 – Projektschwerpunkte im Jahr 2012

Was soll in 2012 erreicht werden? – kurzfristige Ziele

- › Aufbauend auf diverse Gespräche mit Leitungsebene und dem Strategischen Auftakt wurden erarbeitet/ festgeschrieben:
  - › BGM- Projektkonzept
  - › Strukturen zur Steuerung des BGM
  - › Analysedesign (Kombination aus KFZA und WAI, sowie anschließende Fokusgruppen)
  - › Projektvorstellung im Rahmen der Personalversammlung

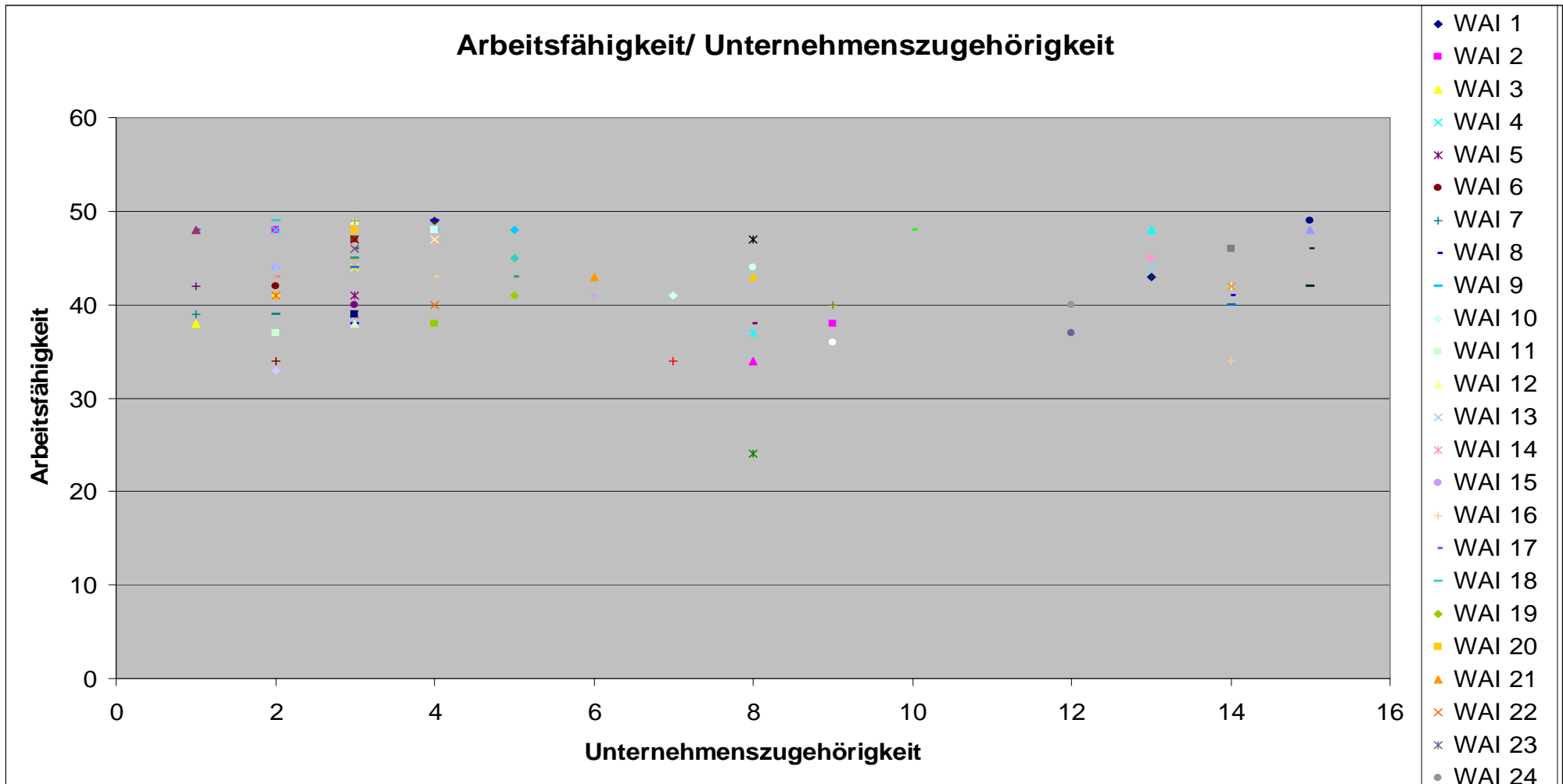
### 2.1 – Projektschwerpunkte im Jahr 2012 – Die Strukturen

- › Werkleitung/ Produktionsleitung fungiert als zentraler Ansprechpartner
- › Festlegung eines Steuerkreises BGM
- › Festlegung der folgenden Fokusgruppenstruktur 2013
  - › **Fokusgruppe Produktion**
  - › **Fokusgruppe Verwaltung**

### 2.1 – Projektschwerpunkte im Jahr 2012 – Die Analyse

- › Durchführung der Mitarbeiterbefragung
- › Bestandteile:
  - › Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse (KFZA)
  - › Work-Ability-Index (WAI)
- › Rücklaufquote 68%
- › Auswertung der Befragungen
- › Diskussion der Ergebnisse im Steuerkreis Gesundheit
  - › Vorbereitung der Präsentation der Ergebnisse auf der Personalvollversammlung
  - › Festlegung der Handlungsfelder
  - › Planung der Fokusgruppenarbeit

Analyse der Ist-Situation: Arbeitsbewältigungsfähigkeit → sehr gute  
Arbeitsbewältigungsfähigkeit im Mittel



### Handlungsfelder auf der Basis des KFZA Produktion

<b>Handlungsfeld</b>	<b>Inhalt/ Themen</b>
<b>Leistung</b>	- Weiterbildungsmöglichkeiten, Anerkennung von Leistungen
<b>Informationsmanagement</b>	- Güte von Informationen, Beteiligung, Innovationen/ Verbesserungen („Mittelbau“)
<b>Vielseitigkeit</b>	- Abwechslung, Vermeidung von Monotonie, Einsatz des Wissens am Arbeitsplatz
<b>Handlungsspielraum</b>	- Einfluss auf Ablauf und Planung der Arbeitsprozesse
<b>Teamqualität und Leitung</b>	- Teamkultur, Teamleitung/ Teamsprecher?,

### Handlungsfelder auf der Basis des KFZA Verwaltung

<b>Handlungsfeld</b>	<b>Inhalt/ Themen</b>
<b>Leistung</b>	- Weiterbildungsmöglichkeiten, Anerkennung von Leistungen
<b>Informationsmanagement</b>	- Güte von Informationen, Beteiligung, Innovationen/ Verbesserungen („Mittelbau“)
<b>Teamqualität</b>	- Teamkultur/ -klima, Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten, Zusammenarbeit
<b>Arbeitsunterbrechungen</b>	- Arbeits- und Prozessfluss
<b>Quantitative Arbeitsanforderungen</b>	- Arbeitsmenge im Bezug zu zeitlichen Komponenten

### 2.1 – Projektschwerpunkte im Jahr 2013

#### Maßnahmenerarbeitung und Umsetzung

- › Es erfolgten jeweils zwei halbtägige Workshops in den Fokusgruppen Verwaltung und Produktion
- › Im Rahmen der Workshops wurden die Daten priorisiert und mit ersten Maßnahmenvorschlägen sowie Lösungsansätzen versehen
- › Die Vorschläge der Fokusgruppen bildeten die Diskussionsgrundlage für die erste Arbeitssitzung des Steuerkreises Gesundheit zur Maßnahmengenerierung
- › Beschluss von Maßnahmen durch den Steuerkreis Gesundheit



### 2.2 – Projektergebnisse

Welche Ziele konnten erreicht werden? – Zusammenfassung

- › Umsetzung des BGM-Projektkonzepts
- › Schaffung von Strukturen zur Steuerung des BGM
- › Analyse IST-Situation
- › Ableitung von ersten Maßnahmen in allen Bereichen
- › Hohe Akzeptanz des Prozesses in der Belegschaft

### 2.2 – Projektergebnisse in 2013

#### Die Maßnahmen

- › Einführung einer Teamleiterenebene inkl. Qualifikation und begleitender Beratung
- › Erarbeitung einer Tätigkeitsmatrix → Abgrenzung von Verantwortungsbereichen
- › Erarbeitung von Stellenprofilen und Schnittstellendefinition in der Verwaltung
- › Einführung regelmäßiger bereichsübergreifender Teamsitzungen

## Praxisbeispiel



1 – Ausgangssituation



2 – Projektverlauf



3 – Ausblick 2013

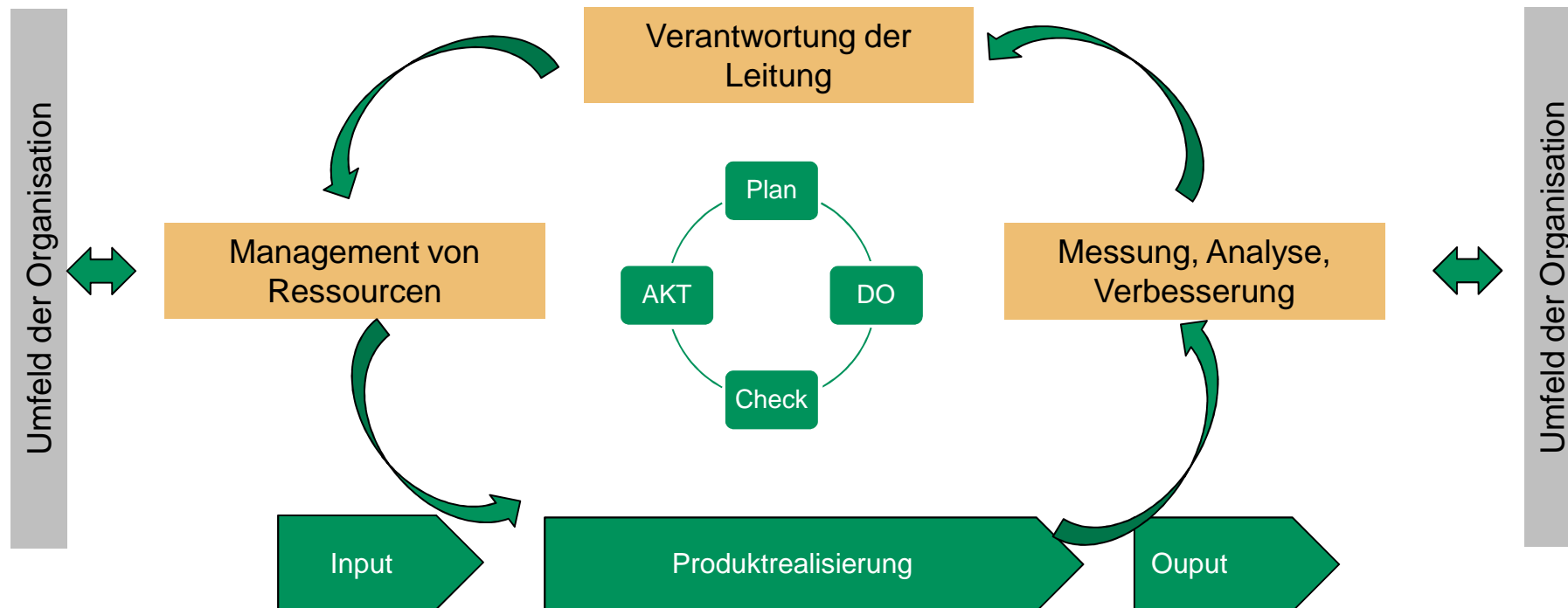
### 3 – Planung 2013

Im Jahr 2013 liegt der Fokus auf folgenden Themen:

- › Etablierung von „Gesundheit“ in der Führung besonders in Qualifizierungen für die zweite Führungsebene in der Produktion
- › Etablierung einer zweiten Führungsebene in der Produktion
- › Bearbeitung der offenen Handlungsfelder durch die Fokusgruppen
- › Beschluss weiterer Maßnahmen im Steuerkreis Gesundheit
- › Verankerung der geschaffenen BGM-Struktur in die Aufbauorganisation des Unternehmens und in das bestehende Managementsystem
- › Differenzierung der Zielstellungen

# Verankerung im bestehende Managementsystem

DIN SPEC 91020 → Basis DIN ISO 9001



### Verankerung im bestehende Managementsystem

#### DIN SPEC 91020 → Basis DIN ISO 9001

##### Führung (inkl. Dokumentation):

- Festlegung der BGM-Zielstellung (SMART) (Dokumentieren und Kommunizieren)
- Integration in die Unternehmensziele und das Leitbild (Selbstverpflichtung der Leitung)
- Integration der Prozesse in die Managementbewertung (offen)
- Schaffung der erforderlichen Strukturen (Steuerkreis) Benennung der Personen → Festlegung der Befugnisse und des Verantwortungsbereich einzelner Personen und Strukturen

##### Planung (inkl. Dokumentation):

- Ermittlung der Gesundheitschancen und Risiken (Strategischer Auftakt/ ASA-Protokolle, KVP)
- Angemessene Ermittlung (WAI, KFZA) und Bewertung (Fokusgruppen) der betrieblichen Gesundheitschancen und Risiken
- Ableitung erforderlicher Maßnahmen (Gesundheitszirkel, Fokusgruppen)
- Zielerreichung → Meßbarkeit

### Verankerung im bestehende Managementsystem

#### DIN SPEC 91020 → Basis DIN ISO 9001

##### Bereitstellung von Ressourcen:

- Externer Projektauftrag inkl. Konzept
- Arbeitszeit der beteiligten Personen
- Integration des BGM in die Qualifizierung der Teamleiter
- Kommunikation (absolute Transparenz) (MA-Versammlungen, Intranet, Teamberatungen, Aushänge)
- Prozessdokumentation → Ziel in einem Handbuch integriert in das bestehende Managementsystem

##### Betrieb:

- Ermittlung der Auswirkungen der Produkt- und Dienstleistungsspezifischen Auswirkungen auf das BGM (teilweise offen) (KFZA und WAI inkl. Qualitative Methoden)
- Mitarbeiterorientierung (Gegenstromprinzip)
- Infrastruktur (BGM/ Arbeitsschutz/ Arbeitsmedizin)

### Verankerung im bestehende Managementsystem

### DIN SPEC 91020 → Basis DIN ISO 9001

#### Evaluation:

- Internes Audit (offen)
- Managementbewertung

#### Verbesserung:

- Ständige Verbesserung durch (Führungsverhalten, Gesundheitspolitik, PDCA, Audits, Managementbewertung, ...)
- Dokumentationsvorgaben (Prozesse, Gesundheitspolitik, Aufgaben/ Verantwortlichkeiten, Ziele, Ermittlung/ Messung/ Analyse, Kommunikation, ...)



