

Unternehmensanalyse



Überblick über die 7-teilige Serie

- Teil 1: Betriebliches Gesundheits- und Kompetenzmanagement – Innovation als Wachstumsmotor
- Teil 2: Bedarfsanalyse on the Top – Auftragsklärung
- Teil 3: Analysephase/Benchmarks
- Teil 4: Interventionsplanung
- Teil 5: Umsetzung von Maßnahmen
- Teil 6: Evaluation
- Teil 7: Nachhaltigkeit

Teil 3: Analysephase BGKM

Eine fundierte Analyse des Unternehmens ist das Herzstück für ein erfolgreiches betriebliches Gesundheitsmanagement. Im dritten Teil unserer Serie erläutern wir auszugsweise die wichtigsten Verfahren zur Unternehmensanalyse.

Nach Schätzungen des BKK Bundesverbandes verursachten laut Bartholdt/Schütz Erkrankungen durch arbeitsbedingten Stress alleine im Jahr 2008 jährliche Kosten in Höhe von 43,9 Mrd. Euro. 10,5 Mrd. Euro kosten alleine krankheitsbedingte Frühberentungen. In Deutschland ist laut Schönberger nur noch etwas mehr als die Hälfte der über 55-Jährigen erwerbstätig. In Schweden oder in der Schweiz liegt die Beschäftigungsquote bei knapp 70%.

Um den momentanen Lebensstandard zu halten, müsste die Erwerbsquote dieser Altersgruppe in den nächsten Jahren mindestens auf 65% steigen. In 25 Jahren

kommen auf einen Erwerbstätigen zwei Rentner. 30 Mrd. Euro kostet den Mittelstand der Fachkräftemangel jetzt schon, hat das Beratungsunternehmen Ernst & Young laut Schönberger ermittelt.

Arbeitswelt der Zukunft

Die Entwicklungspsychologin und Altersforscherin Ursula Staudinger fordert einen radikalen Perspektivenwechsel: „Unternehmen müssen ihre Personalpolitik grundlegend ändern und sich Gedanken darüber machen, wie sie ihre Mitarbeiter so lange wie möglich fit und motiviert halten, weiterentwickeln und von ihrem Wissen profitieren.“ Außerdem, so die Psy-

Exklusiver Service

unter www.bodylife.com/service



Download:
Tools Analyseverfahren Management-/Mitarbeiterbefragung

vor Ort

chologin weiter, müssten sich Unternehmer/Personaler mehr Gedanken machen, welche Anforderungen zu welchem Mitarbeiter passen, und viel mehr in betriebliches Gesundheitsmanagement investieren. In der neuen Arbeitswelt, die Staudinger sich vorstellt, könne man problemlos bis 70 beruflich aktiv bleiben. Zukunftsorientierte Unternehmen sehen die Ressource Gesundheit als wertvollen Leistungstreiber.

Verfahren zur Unternehmensanalyse

Um den „Gesundheitszustand“ eines Unternehmens zu analysieren, werden unterschiedliche Analyseverfahren und Messinstrumente benötigt. Erst dann kann eine sinnvolle Interventionsplanung/Strategieentwicklung als nächster Schritt erfolgen.

Analysetool 1: Managementbefragung

Die Managementbefragung gehört zu den ersten Aufgaben bei einer Unternehmensanalyse. Gerade das Management ist entscheidend, ob die Implementierung im gesamten Unternehmen und/oder in einzelnen Abteilungen nachhaltig wirkt. Insbesondere die persönliche Einstellung des Chefs und der übrigen Führungskräfte kann analysiert und gegebenenfalls in Einzelgesprächen „optimiert“ werden.

In dieser Befragung geht es in erster Linie um eine Selbsteinschätzung des Managements zu exemplarisch folgenden Punkten:

- Welche vorrangigen Ziele werden verfolgt? (Fragebogen siehe Download-Bereich „Abb. 1“)
- Bisherige Umsetzung des betrieblichen Gesundheitsmanagements (Fragebogen siehe Download-Bereich „Abb. 2“)
- Einstellung zum BGM
- Unternehmenspolitik/Leitkultur im Unternehmen in Sachen Gesundheit
- Einschätzung der Personalführung und -entwicklung
- Anforderungen und Belastungen am Arbeitsplatz

- Arbeitszeitregelung
- Kennzahlen (Abwesenheitsquote, Unfallquote, Betriebsklima, Fluktuationsquote etc.)
- Planung betriebliches Gesundheitsmanagement

Einige dieser hier genannten Analysepunkte wurden in Anlehnung an die Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der EU 1997 und KMU-vital (Bauer/Schmid) erstellt.

Diese Managementbefragung soll als erstes Analyseinstrument zur Standortbestimmung und systematischen Selbsteinschätzung in puncto BGM dienen.

In einem anschließenden Managementmeeting werden die Ergebnisse und einzelnen Themen diskutiert. Idealerweise moderiert die (externe) Projektleitung dieses Meeting. In einigen Situationen sind auch Einzelgespräche mit Führungskräften sehr ratsam. Gerade Führungskräfte wollen überzeugt werden. Mit Change-Management-Prozessen müssen Projektleiter bestens vertraut sein. Ziel ist es, aus Betroffenen Beteiligte zu machen. Und das erreicht man über eine Sensibilisierung durch gezielte Fragestellungen zum Thema BGM im Sinne „Wer fragt, der führt!“.

Analysetool 2: Gesundheitszirkel

In der Praxis existieren verschiedene Konzepte. Das Berliner Modell, einer der ers-

ten Gesundheitszirkel, wurde in den Achtzigerjahren von der TU Berlin und der Volkswagen AG entwickelt.

Es handelt sich um eine regelmäßig stattfindende Gesprächsgruppe. Die Anzahl der Sitzungen variiert nach Bedarf. Sogenannte Gesundheitszirkel analysieren physische und psychische Belastungen und identifizieren mögliche Ressourcen.



Bei sogenannten Gesundheitszirkeln analysieren ausgewählte Vertreter des Unternehmens physische und psychische Belastungen und identifizieren mögliche Ressourcen

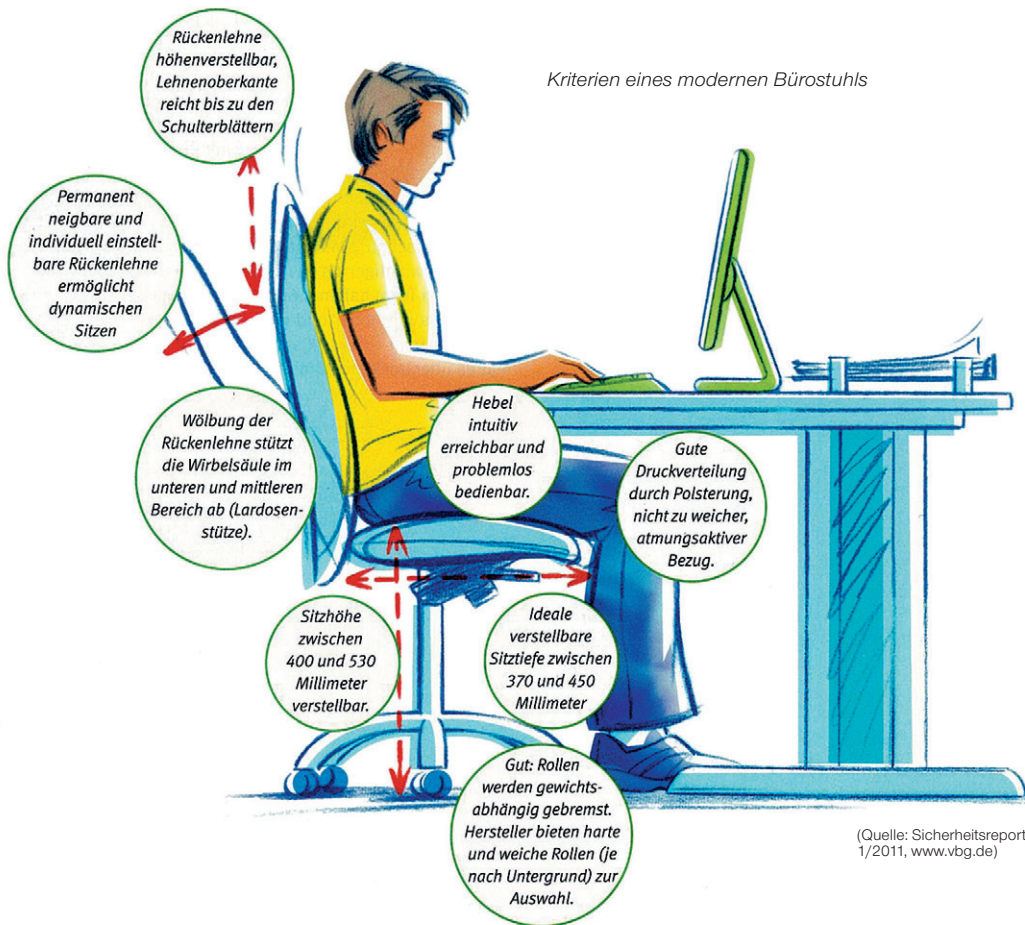
ten. Und letztendlich erarbeiten sie Lösungsvorschläge, im Idealfall unter Führung eines externen Moderators. Jede Abteilung sollte durch einen Mitarbeiter im Gesundheitszirkel (insgesamt sieben bis maximal 15 Personen) vertreten sein. Chef, Führungspersonen, Betriebsarzt, Sicherheitsfachkraft und Personalverantwortliche gelten ebenso als Zielpublikum. Die konkrete Zusammensetzung hängt von der jeweiligen betrieblichen Situation ab. In der Tabelle ist eine Maximalvariante von sieben Sitzungen dargestellt. Diese Variante kann auch auf drei bis vier Sitzungen – je nach Situation und Bedarf – reduziert werden. Der Zeitaufwand pro Sitzung beträgt zwischen zwei und vier Stunden. Alle zwei bis vier Wochen sollte eine Sitzung stattfinden.

Anzeige

Link-Tipp

**Besuchen Sie uns unter:
www.bodylife.com/IFAA**





Kriterien eines modernen Bürostuhls

Die Arbeitsplatzanalyse sollte durch eine oder zwei Personen erfolgen, die in Anlehnung an Bauer/Schmid über folgende Kompetenzen verfügen:

- Hohe Kundenorientierung
- Fundierte Kenntnisse der Ergonomie
- Kenntnisse im Bereich Gesundheit
- Kommunikationsfähigkeit
- Präsentationsfähigkeit
- Didaktische Kenntnisse
- Vermittlungsgeschick
- Kenntnisse von Geschäftsprozessen
- Sensibilität für Unternehmenskultur

Im Rahmen professioneller BGM-Projekte empfiehlt es sich, ausgebildete Ergonomen zur Seite zu haben. Checklisten für Arbeitsplatzanalysen gibt es aus den unterschiedlichsten Branchen.

Der ideale Arbeitsplatz

Wie sieht z.B. idealer Weise ein Büroarbeitsplatz aus? Die Auswahl bzw. die richtige Einstellung des Bürostuhls hilft erheblich, Rückenverspannungen, Rückenschmerzen, Konzentrationsmängeln, Venenproblemen etc. vorzubeugen.

Die Ausgangssituation für die Optimierung aus ergonomischer Perspektive erfolgt nach Bauer/Schmid über:

- Direkte Beobachtung der Tätigkeiten und Arbeitsbedingungen einer Person/Gruppe
- Befragung der Personen über Arbeitsbedingungen und Befindlichkeit
- Soll-Ist-Analyse von Betriebsdaten (Pflichtenhefte, Zielvereinbarungen, Abwesenheits-/Fluktuationsrate etc.)

Analysetool 3: Arbeitsplatzergonomie

Sehr wertvoll sind durchgeführte Arbeitsplatzbegehungen/-analysen. Ergänzend zu den schriftlichen Befragungen ermöglichen sie eigene, gezielte Beobachtungen.

Grundsätzlich ist die Ergonomie ein wesentlicher Baustein im betrieblichen

Gesundheitsmanagement. Durch die Brille der Ergonomie wird die Arbeitssituation ganzheitlich gesehen und hat die Zielsetzung, die Arbeit dem Menschen als Individuum anzupassen. Mit dieser Maßnahme können die Effizienz und das Wohlbefinden eines jeden Mitarbeiters gesteigert werden.

Exemplarischer Gesundheitszirkel mit sieben Sitzungen

Zirkelsitzung 1	Gegenseitiges Kennenlernen der Teilnehmer – Persönliches Erleben von Arbeitsplatz und Arbeitsumfeld – Austausch von Erfahrungen – Feedbackrunde
Zirkelsitzung 2	Sensibilisierung für gesundheitsrelevante Problembereiche mittels einer imaginären Reise durch einen typischen Arbeitstag – Sammeln von Belastungen und Ressourcen einzelner Arbeitsbereiche – Feedbackrunde
Zirkelsitzung 3	Überprüfung der Zusammenhänge aufgelisteter Belastungen – Setzen von Prioritäten bei den Belastungen und Beschwerden – Feedbackrunde
Zirkelsitzung 4	Kennenlernen von Ressourcen in der Arbeit – Entwicklung von Visionen eines gesundheitsförderlichen Unternehmens – Feedbackrunde
Zirkelsitzung 5	Bewertung der Visionen nach Wichtigkeit und Umsetzbarkeit – Festlegung der Themen für die Maßnahmenliste – Feedbackrunde
Zirkelsitzung 6	Erarbeitung von Lösungsvorschlägen für die Problembereiche – Formulierung von Maßnahmen – Notieren von allfälligen Hindernissen – Vorstellung der erarbeiteten Verbesserungsvorschläge und Aufnahme von Ergänzungen – Feedbackrunde
Zirkelsitzung 7	Analog Zirkelsitzung 6, angereichert mit Optimierungen – Aufbereitung der erarbeiteten Maßnahmen für die Präsentation in der Geschäftsleitung – Feedbackrunde

In starker Anlehnung an Bauer/Schmid

- Diskussion der Untersuchungsergebnisse und Vorschläge für Verbesserungsmaßnahmen im Betrieb

Durch die durchgeführten Arbeitsplatzbegehungen gewinnen Sie – gerade als Externer – oft wertvolle zusätzliche Eindrücke, Informationen in puncto Wertschätzung innerhalb des Teams und zwischen den Teams, Informationsaustausch, Führungsverhalten etc.

Analysetool 4: Mitarbeiterbefragung

Die Mitarbeiterbefragung ist ein personalpolitisches Führungsinstrument. Dieses Instrument ist sinnvollerweise in Organisations- und Personalentwicklungsprozesse eingebunden. Das Repertoire an Fragebögen ist hier sehr groß. Bei der Befragung nach Bauer/Schmid werden folgende Bereiche analysiert:

- Körperliche Beanspruchung und Arbeitsumgebung
- Arbeitsaufgabe/Arbeitsanforderungen
- Arbeitszeit und Freizeit
- Unternehmensleistungen
- Informationspolitik/Mitarbeiterbeteiligung
- Zufriedenheit mit Führungsstil/-kultur
- Betriebsklima
- Arbeitseinstellung/Unternehmensbindung
- Häufigkeit körperlicher Beschwerden
- Gefühlszustand/Gemütsverfassung

Beispielhaft finden Sie in unserem Download-Bereich in Abbildung 4 einen Mitarbeiterfragebogen für die Punkte „Körperliche Beanspruchung und Arbeitsumgebung“ und „Gefühlszustand/Gemütsverfassung“. Dieser Fragebogen ist nicht als hochwissenschaftliches psychologisches Analyseinstrument konzipiert. Die Selbsteinschätzung der Befragten soll dem Unternehmen aufzeigen, wo aus Sicht der Mitarbeiter Stärken, Schwächen und Lücken allgemein und speziell vorliegen. Erst in Verbindung mit Gesundheitszirkeln, weitergehenden Arbeitsplatzanalysen, Managementbefragungen und durchaus auch weiteren speziellen Analysen wird eine zielgerichtete Interventionsplanung bzw. Strategieentwicklung durchgeführt. Die Voraussetzungen für die Durchführung von Befragungen sind grundsätzlich

- Freiwilligkeit,
- Anonymität und
- Vertraulichkeit.

Der Erfolg einer Befragung hängt maßgeblich davon ab, ob der Inhalt und die Zielsetzung für die befragte Zielgruppe (Management, Mitarbeiter etc.) verständlich und von Relevanz sind. Der Grad der Akzeptanz lässt sich an der Beteiligungsquote erkennen. Vertrauen, Ehrlichkeit und Glaubwürdigkeit sind grundlegende Pfeiler in Unternehmen, Organisationen und Teams. Natürlich spielen diese Werte – allen voran die Vorbildfunktion der Führungsmannschaft und Projektleitung – bei der Implementierung von BGM eine bedeutende Rolle. Ideelle Werte wie Vertrauen und Integrität lassen sich direkt in Umsätze, Gewinne und Erfolg ummünzen.

Im nächsten Fachartikel „Interventionsplanung“ werden Analyseergebnisse dargestellt, um einen zielgerichteten Maßnahmenplan abzuleiten.

Karl Drack, Barbara Hägel

Literatur:
Bartholdt, L./Schütz, A.: Stress im Arbeitskontext 2010
Covey S. M. R.: Schnelligkeit durch Vertrauen 2009
Herrmann, N.: Erfolgspotenzial älterer Mitarbeiter 2007
Drack, K.: Erfolgsfaktor Mensch – Personalmanagement in der Fitnessbranche 2011
iga report 20 (Initiative für Gesundheit & Arbeit)
Badura et al.: Fehlzeiten-Report 2010
Schönberger, B.: Ältere Arbeitnehmer: Erfahrung steigt im Wert. In: Psychologie heute – Juni 2011
Bauer, G./Schmid, M.: KMU-vital 2008
Sicherheitsreport 1/2011 – Ratgeber Büro: Sitzen, rollen, stützen – www.vgb.de
www.altern-in-deutschland.de
www.psychologie-heute.de



Karl Drack – Abschluss als Magister der Wirtschafts- und Sozialwissenschaft an den Universitäten in Linz (A) und Passau. Langjähriger Geschäftsleiter und seit 1998 knapp 60 Unternehmensberatungsprojekte und ca. 400 Einzelcoachings. Seit 1998 Dozent und Prüfer an der BSA und DHfPG.



Barbara Hägel – die Dipl.-Fitness-Ökonomin hat mehrjährige Erfahrung in leitender Position im Dienstleistungssektor in Deutschland und Indien. Der Schwerpunkt ihrer Arbeit liegt in der Implementierung ganzheitlicher Gesundheitsmanagement-Systeme verschiedenster Branchen.

Infos: www.emkarl-drack.de

@ Ihr Feedback
Stichwort: BGKM
fitness-redaktion@health-and-beauty.com

Sie wünschen sich ...



INTERNET

- * eine erfolgreiche Webseite
- * eine Optimierung Ihrer aktuellen Webseite
- * eine Facebook-Page
- * einen Online-Shop



FOTOGRAFIE

- * professionelle Fotos Ihrer Produkte + Räume



EVENTS

- * die Organisation eines Tages der Offenen Tür, einer Produktvorstellung oder anderer Events



GRAFIK + PRODUKTION

- * Die Gestaltung und Produktion von Flyern, Visitenkarten, Broschüren, Rollups, Plakaten ...

Dann sind wir der richtige Partner!

Wir beraten und realisieren - alles zu vernünftigen Preisen.

FERNAU
FOTOGRAFIE + DESIGN

www.fernau.org
info@fernau.org
0176.21883823