

## **Gesundheitsmanagement nach DIN SPEC 91020**

---

Die Gesunderhaltung der Mitarbeiter erhält für Unternehmen eine immer höhere Bedeutung. Die Integration des Gesundheitsgedankens in bestehende und sich entwickelnde Prozesse, Strukturen und Managemententscheidungen sowie das Angebot von gesundheitsförderlichen Hilfestellungen und Angeboten können bei der Erhaltung und Förderung der Mitarbeitergesundheit unterstützen.

Auf dieser Grundlage hat sich im Laufe der letzten Jahre ein komplexer Markt mit unterschiedlichsten Angeboten sowie Ausbildungen entwickelt. Diese Diversität bedingt jedoch eine erschwerte Orientierung darüber, welche die jeweils passende Maßnahme bzw. personelle Unterstützung für den gegenwärtigen Bedarf eines Unternehmens ist. Zudem kann keine Aussage über die Qualität der jeweiligen Konzeptionen gemacht werden, da die Breite des Angebots durch die hohe Nachfrage bestimmt wird.

### **DIN SPEC 91020 bringt Mindeststandards**

Hier setzt die DIN SPEC 91020 an, indem sie inhaltliche, prozessbezogene und qualitative Mindeststandards für ein Betriebliches Gesundheitsmanagementsystem (BGM) anregt und damit grundlegende Voraussetzungen für gesunde Arbeitsbedingungen und die Gesundheits- und Leistungsförderung der Mitarbeiter schafft. Zudem erlaubt die Form der Spezifikation die Integration in bereits bestehende Managementsysteme.

### **Was ist die DIN SPEC 91020?**

Die DIN SPEC 91020 ist eine Spezifikation, die vom Deutschen Institut für Normung herausgegeben wird. Sie beschreibt Anforderungen an ein Betriebliches Gesundheitsmanagementsystem und leistet damit Hilfestellung bei der Konzeption, Implementierung und Weiterentwicklung eines BGM. Ferner kann die Spezifikation von Betrieben, Akkreditierungsgesellschaften und Zertifizierungsstellen zur Bewertung einer Organisation herangezogen werden. Das ermöglicht Unternehmen, das betriebseigene BGM auf Grundlage der festgelegten Anforderungen der DIN SPEC zertifizieren zu lassen. Die Spezifikation ist keine für alle verbindliche Norm, sondern stellt ein standardisiertes Managementsystem dar, nach dem sich Unternehmen bezüglich ihres Gesundheitsmanagements freiwillig richten und zertifizieren lassen können.

### **Integration in andere Managementsysteme**

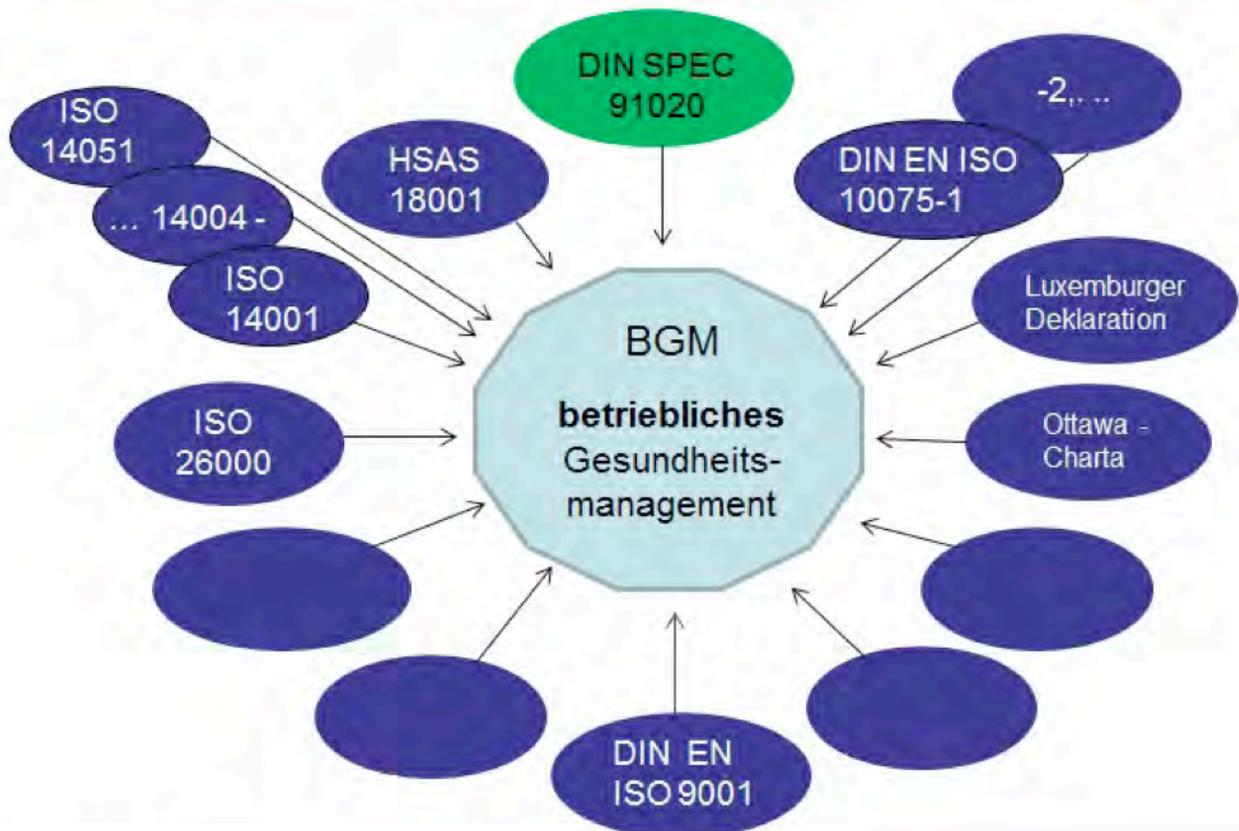
Durch die Ausrichtung der DIN SPEC 91020 am ISO Guide 83 wird sichergestellt, dass sich ein betriebliches Gesundheitsmanagementsystem nach den Inhalten der DIN SPEC in bestehende Managementsysteme, z. B. ein Qualitätsmanagementsystem nach ISO 9001, integrieren lässt.

Die DIN SPEC 91020 hat das Ziel, allgemeingültige, d. h. von Branchen, Betriebsgrößen und -arten unabhängige Standards für den Aufbau und die Weiterentwicklung eines funktionierenden betrieblichen Gesundheitsmanagements zu setzen.

Dafür ist es notwendig, gesundheits- und leistungsförderliche Maßnahmen nicht ausschließlich über die individuellen Gegebenheiten der einzelnen Mitarbeiter (Verhaltensorientierung) zu betrachten. Zielführender ist es für Unternehmen, Gesundheit als Aufgabe der Gesamtorganisation (Verhältnisorientierung) wahrzunehmen.

Das betriebliche Gesundheitsmanagement nach der DIN SPEC setzt die Bereitschaft zur Integration des Gesundheitsaspektes in betriebliche Prozesse und Strukturen voraus. Folglich müssen die Entscheidungs- und Leitungsebenen bereit sein, die Unternehmens- und

Führungskultur bei Bedarf bezüglich des Gesundheitsgedankens neu zu justieren.



### Definitionen

Beim Aufbau eines BGM nach der Spezifikation ist es unumgänglich, über verschiedene thematisch relevante Begrifflichkeiten zu verfügen. Dazu baut die DIN SPEC einleitend auf begrifflichen Definitionen auf. Diese stellen das grundlegende Handwerkszeug der Gesundheitsmanager dar und dienen zugleich dem weiterführenden Verständnis der Inhalte. Die begrifflichen Erläuterungen grenzen unterschiedliche arbeits- und gesundheitswissenschaftliche Konzepte voneinander ab und geben einen ersten Überblick über die Komplexität der Thematik.

### Anforderungen der Stakeholder

Hier steht das Umfeld der Organisation im Mittelpunkt der Betrachtung, das sich durch neue Wettbewerber, technische Innovationen sowie gesellschaftliche, politische und natürliche Entwicklungen permanent ändert. Andererseits bestehen Erwartungen der interessierten Personen einer Organisation.

Diese Stakeholder sind alle von den Tätigkeiten der Organisation betroffenen natürlichen und juristischen Personen, also

- Organisationsmitglieder wie Beschäftigte und die Geschäftsführung,
- von der Organisation profitierende Personen, z. B. Kunden, Zulieferer,
- die Gesellschaft.

Ihre Erwartungen gehen über einen reinen Produkt- bzw. Dienstleistungsbezug hinaus und fordern Gesetzeskonformität und verantwortliches Handeln. Ein Unternehmen kann daher nur wettbewerbsfähig und damit erfolgreich sein, wenn es die Erwartungen seiner Stakeholder kennt und sich ständig neu auf das Umfeld einstellen kann. Die Kompetenz und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter ist dabei ein wichtiger Faktor zur Erreichung der Wettbewerbsfähigkeit und zugleich ein wichtiger Ansatzpunkt zur Stabilisierung sowie

Steigerung von Produktivität und Wertschöpfung.

Erreicht werden kann dies durch Förderung der individuellen Gesundheit der Mitarbeiter und durch Schaffung gesundheitsgerechter Arbeitssysteme. Fehlzeiten durch Krankheiten und durch Präsentismus verursachte Produktivitätsverluste bewirken bei Unternehmen regelmäßig beträchtliche wirtschaftliche Einbußen. Durch steigende Anforderungen der Arbeitsstelle ohne ausgleichende Maßnahmen stagniert die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter bei zeitgleichem Anstieg von physischen und psychischen Beanspruchungen.

Veränderungen im Rahmen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements können hier eine Verbesserung der Situation schaffen. Profitieren würden davon gleichermaßen Organisation, Organisationsmitglieder und alle interessierten Parteien.

### **Führung und Verpflichtung**

Die Vorgehensweise eines Gesundheitsmanagementsystems nach DIN SPEC orientiert sich am Managementzyklus, z. B. bestehend aus den Grundphasen Plan-Do-Check-Act. Dabei werden in Form eines Kreislaufs die für das BGM notwendigen Prozesse, Methoden und Ressourcen erhoben und anschließend festgelegt. In der Folge werden diese kontinuierlich überwacht und auf Schwächen hin analysiert. Verfehlen festgelegte Prozesse oder Methoden ihr Ziel, müssen in einem nächsten Handlungsschritt erforderliche Veränderungen/Verbesserungen ermittelt und festgelegt werden. Dadurch ist ein ständiger Überwachungs- und Anpassungsprozess des Gesundheitsmanagements gewährleistet.

Um eine solche Form des Gesundheitsmanagements zu implementieren bzw. aufrechtzuerhalten ist es notwendig, dass das Unternehmen geschlossen das Ziel einer gesundheits- und leistungsförderlichen Gestaltung der Arbeit und der Organisation verfolgt. Vor allem die oberste Leitung hat hier die Aufgabe, die Unternehmenswerte, -leitbilder und -visionen anzupassen und darauf hinzuwirken, dass die Förderung der Gesundheit aller Organisationsmitglieder unterstützt wird (betriebliche Gesundheitspolitik).

Die betriebliche Gesundheitspolitik ist daher als "Verfassung" zu verstehen, die dem BGM-System zugrunde liegt und von der Unternehmensleitung beim Aufbau des BGM sowie bei Veränderungen beachtet werden muss.

Als nächster Schritt folgt der Aufbau der Struktur für das Gesundheitsmanagement. Dazu müssen Verantwortungen und Befugnisse festgelegt, schriftlich fixiert und bekannt gemacht werden. Da es Ziel ist, dass alle Führungskräfte das BGM als Führungsaufgabe wahrnehmen, wird ein Augenmerk darauf gerichtet, dass diese qualifiziert und unterstützt werden.

### **Analytisches Vorgehen und Zielbildung**

Im Rahmen der zyklischen Arbeitsweise des betrieblichen Gesundheitsmanagements müssen zunächst die bestehenden Gesundheitsrisiken und -chancen für die Organisationsmitglieder im Unternehmensalltag ermittelt werden. Sie ergeben sich aus der Arbeits-, Umgebungs- und Prozessgestaltung und ändern sich mit dem Umfeld und den Anforderungen an die Organisation.

Um gesicherte Aussagen über Gesundheitsrisiken und -chancen machen zu können, muss in der Organisation ein Verfahren festgelegt werden, das fähig ist

- Chancen und Risiken zu ermitteln und zu analysieren,
- aus den Ergebnissen Prioritäten abzuleiten und
- die Wirksamkeit von getroffenen Maßnahmen erneut zu überprüfen.

Es ist sinnvoll unterschiedliche sozioempirische Methoden (z. B. Mitarbeiterbefragung, Interviews, Gesundheitszirkel) heranzuziehen, um qualitativ und quantitativ aussagefähige Daten zu gewinnen. Als Datenquelle können Gefährdungsbeurteilungen genauso wie Managementmethoden wie SWOT-Analysen oder Mitarbeitergespräche mit herangezogen werden. Zu beachten ist, dass die Ergebnisse in Form von Kennzahlen wiedergegeben werden, damit Veränderungen später gemessen werden können.

Voraussetzung für eine möglichst aussagekräftige Analyse ist die Partizipation aller Organisationsmitglieder – das erhöht die Akzeptanz, das Vertrauen und damit die Teilnahme am Ermittlungsprozess. Im Anschluss daran muss die Organisationsleitung Ziele im Hinblick auf die Minderung der Gesundheitsrisiken und die Förderung von Gesundheitschancen festlegen. Im weiteren Verlauf der betrieblichen Gesundheitsarbeit werden dann Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele geplant und festgelegt. Die "smarte" Formulierung der Ziele (spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert) erleichtert es, Handlungsmöglichkeiten abzuleiten und den Erfolg zu überprüfen.

### **Unterstützungsprozesse**

Die Basis für ein erfolgreiches weiteres Vorgehen sind die Unterstützungsprozesse des Gesundheitsmanagementsystems. Da die Arbeit des BGM Ressourcen verbraucht, müssen diese im Vorfeld erhoben und bereitgestellt werden. Mit Ressourcen sind nicht ausschließlich finanzielle Mittel gemeint: Personen, Wissen und Handlungsmöglichkeiten sind ebenfalls Ressourcen für die Umsetzung und Erhaltung der Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsarbeit. Dementsprechend müssen Personen, die mit Verantwortungen und Befugnissen für das BGM ausgestattet sind, qualifiziert werden.

Dafür fordert die DIN SPEC 91020 von der Organisation, dass sie ein Verfahren entwickelt, mit dem die notwendigen Kompetenzen dieser Personen ermittelt und Qualifizierungsmaßnahmen abgeleitet werden können.

Ein weiterer Unterstützungsprozess ist die Bewusstseinsbildung der beteiligten Personen. Die oberste Leitung hat die Aufgabe, die in der Gesundheitspolitik und den -zielen festgelegten Ideale und Überzeugungen sowie den Nutzen und die Wirksamkeit des BGM-Systems in das Bewusstsein der interessierten Parteien zu bringen. Bedingung ist es, dass diese regelmäßig über geeignete Prozesse kommuniziert werden.

In Anlehnung an bestehende Managementsysteme setzt die Spezifikation zudem eine umfassende Dokumentation des BGM als Unterstützungsprozess voraus. Diese kann in Form eines Handbuchs oder durch Integration in bestehende Dokumentationen anderer Managementsysteme umgesetzt werden.

### **Maßnahmen und Prozesse**

Nachdem die Organisation auf ihre gesundheitlichen Risiken und Chancen hin analysiert wurde und sämtliche Voraussetzungen für die Arbeitsfähigkeit des BGM-Systems erfüllt sind, muss sie sich mit der Planung auseinandersetzen. Dazu müssen – unter Berücksichtigung sämtlicher betrieblicher Prozesse (Kern-, Führungs- und Unterstützungsprozesse) und Strukturen – Maßnahmen und Vorgehensweisen festgelegt bzw. verändert werden, mit denen die Erreichung der festgelegten Gesundheitsziele angestrebt wird.

Eine Analyse nach den Anforderungen der DIN SPEC hilft, weitere Organisationsbereiche für Maßnahmen und Veränderungen zu identifizieren. Potenzielle Bereiche für Aktionen des Gesundheitsmanagements sind z. B. die Anforderungen der Kunden an die Produkte bzw. Dienstleistungen des Unternehmens sowie deren Entwicklung, Herstellung und Lieferung.

Die Möglichkeit aller Organisationsmitglieder zur Mitgestaltung des BGM-Systems wird dabei ebenso vorausgesetzt, wie regelmäßiges Feedback über die Wirksamkeit des betrieblichen Gesundheitsmanagements.

### **Evaluation und Verbesserung**

Der Management-Kreislauf des BGM schließt sich in der Evaluation der Arbeit des Gesundheitsmanagements und des damit einhergehenden Verbesserungsprozesses. Dabei ist zu beachten, dass eine Überprüfung nicht zwangsläufig nur am Ende einer Veränderung bzw. Intervention steht. Die Aufgabe der Evaluation ist es, die Konformität des BGM mit der DIN SPEC 91020 zu überprüfen und die Wirksamkeit des BGM zu kontrollieren.

Fortlaufende Überwachungsprozesse stellen z. B. eine effektive Vorgehensweise des BGM sicher. Werden bereits in frühen Planungsphasen des BGM Probleme ermittelt, können kurzfristig Planungsanpassungen vorgenommen werden. Weitere Mess- und Analyseprozesse können im weiteren Verlauf die Wirksamkeit von Interventionsmaßnahmen bzw. die Angemessenheit des gesamten Gesundheitsmanagementsystems überprüfen.

Abschließend sind in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess aus den vorhandenen Evaluationsergebnissen Korrekturen und Anpassungen abzuleiten und umzusetzen.

Die Meinungen über Standards sind vielfältig und so muss sich die DIN SPEC 91020 ebenfalls mit einer Reihe von Argumenten und Gegenargumenten auseinandersetzen.

Ein wesentlicher Vorteil liegt weniger im Standard selbst als im Inhalt der Spezifikation. So ist die Existenz eines BGM-Systems in einer Organisation ein unbestreitbarer Vorteil. Die aktive Auseinandersetzung mit dem Thema Gesundheit und Leistungsfähigkeit in Bezug auf betriebliche Prozesse, Strukturen und Bedingungen kann als weitreichender Nutzen für ein Unternehmen eingeschätzt werden, da eine Vielzahl an positiven Effekten erreicht werden kann, v. a. die Verbesserung der allgemeinen Gesundheitslage im Unternehmen.

### **Finanzielle Vorteile**

In der Folge können gesundheitsbezogene Ausfälle verringert werden, was eine unmittelbare Auswirkung auf die finanzielle Belastung der Organisation hat. Ein weiterer Einfluss des BGM besteht in der Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit. Eine gesteigerte Zufriedenheit geht ebenfalls mit einer Verringerung von Fehlzeiten, einer Erhöhung der Leistungsfähigkeit und der emotionalen Bindung sowie ggf. dadurch mit einer Reduzierung der Fluktuation einher. Dadurch können Rekrutierungskosten gespart und Fachwissen im Unternehmen gehalten werden.

### **Orientierung und Handlungssicherheit**

Der Vorteil der DIN SPEC gegenüber einer nicht standardisierten Vorgehensweise zur Schaffung eines BGM liegt darin, dass die Anforderungen an das Gesundheitsmanagement vollständig beschrieben sind. Mit der Spezifikation für betriebliches Gesundheitsmanagement gelingt es, das Verständnis für die Thematik zu verbessern. So ist beobachtbar, dass grundlegende Begrifflichkeiten wie betriebliche Gesundheitsförderung und betriebliches Gesundheitsmanagement bisher synonym verwendet werden, diese in ihrer ursprünglichen Bedeutung jedoch unterschiedliche Vorgehensweisen in der mitarbeiterzentrierten Gesundheitsarbeit beschreiben.

Dieses Verständnisproblem setzt sich über die begrifflichen Grundlagen hinaus ebenfalls in der Vorgehensweise beim Aufbau von BGM-Systemen fort. Aus dem Verständnisproblem arbeits- und gesundheitswissenschaftlicher Konzepte erwachsen häufig planlose, punktuelle und ad-hoc-gestaltete Interventionen, deren Erfolg oft überschaubar ist. Hier bringt die DIN

SPEC neben der Verständlichkeit auch Orientierung und Handlungssicherheit für die effektive Gestaltung des BGM.

Das erhöht auch die Qualität der gesundheitsförderlichen Entwicklung des Unternehmens und die Befähigung der Mitarbeiter zur eigenen Gesunderhaltung, wie es das BGM im klassischen Sinne anstrebt. Untersuchungen zeigen, dass viele Unternehmen das eigene Gesundheitsmanagement als verbesserungswürdig einstufen. Knapp die Hälfte der Unternehmen sieht zudem einen Bedarf für eine Norm zum einheitlichen Verständnis über betriebliches Gesundheitsmanagement.

### **Vorteil im Wettbewerb um Fachkräfte**

In diesem Kontext müssen auch die bereits bestehenden Standardisierungsversuche angesprochen werden: Die unterschiedlichen Herangehensweisen und Inhalte erschweren den Unternehmen eine Übersicht über die bestehenden Systeme, was die Entscheidungsfindung behindert. Dementsprechend werden zur Verleihung der damit einhergehenden Awards und Zertifikate häufig sehr unterschiedliche Kriterien herangezogen. Nicht zu bestreiten ist, dass diese Auszeichnungen für die Unternehmen wertvolle Bekundungen der Mitarbeiterfokussierung sind, die ein Vorteil im Wettbewerb um Fachkräfte sein können. Eine Zertifizierung nach der DIN SPEC gewährleistet jedoch neben der positiven Außenwirkung ebenfalls die eigentlich angestrebte gesundheitszentrierte Optimierung der Arbeitsbedingungen und -prozesse.

### **Nachteile**

Ein Kritikpunkt ist, dass mit der Formulierung der DIN SPEC 91020 und deren Zertifizierungsmöglichkeit für Unternehmen der Markt noch unübersichtlicher wird. Hier muss allerdings der Stellenwert und das Vertrauen in die DIN als normgebende Institution mit in die Betrachtung einbezogen werden.

Wie jeder andere Standard ist auch die DIN SPEC dem Argument der Einengung ausgesetzt. Standards schaffen durch ihre Anforderungen Grenzen zur eigengesteuerten, kreativen Entwicklung. Die Formulierung der DIN SPEC versucht daher lediglich wesentliche Grundlagen im Hinblick auf die Struktur und die Vorgehensweise des BGM-Systems vorzugeben. Sie trifft aber z. B. keine Aussagen über spezifische Maßnahmen des BGM, sondern regelt nur, wie diese bedarfsgerecht ermittelt werden können. Die Kreativität, die ein BGM aufgrund der unterschiedlichen Voraussetzungen in den Unternehmen zweifellos benötigt, wird so nicht gefährdet. Bei der Erstellung der DIN SPEC wurde zudem ausdrücklicher Wert auf eine allgemeingültige Formulierung gelegt. Damit soll gewährleistet werden, dass die Anwendung unabhängig von Betriebsgrößen, -arten und geographischen, kulturellen und sozialen Bedingungen ist.

Häufiges Hindernis bei der Entscheidungsfindung für ein BGM allgemein ist der damit verbundene Aufwand für die Organisation. Hier ist die DIN SPEC keine Ausnahme: Die Einführung bzw. Entwicklung des Gesundheitsmanagementsystems nach den Vorgaben der Spezifikation setzt die Bereitschaft zur Investition von Zeit, Arbeitskraft und finanziellen Mitteln voraus.

Ein direkter Nachteil für die Spezifikation können die zusätzlichen Kosten für die Zertifizierung sein. Ähnlich wie bei anderen Awards und Zertifikaten entstehen zusätzliche Kosten. Der Untersuchung des Instituts für Gesundheit und Management zur Folge stellen die erwarteten hohen Kosten und fehlende zeitliche Ressourcen die bedeutendsten Barrieren für eine Zertifizierung dar.