

Die Rolle der Arbeits- & Organisationsmedizin im Gesundheitsmanagement

Susanne Schunder-Tatzber
Dr. med., MAS, MBA, MSc



**Corporate Health Management
of OMV**



Komplementärmedizin

Measuring and analysing intellectual assets: an integrative approach

Michael Litschka, Andreas Markom and Susanne Schunder
Competence Center for Human Capital Research, Klosterneuburg, Austria

Journal of Intellectual Capital
Vol 7, No 2, 2006
Pp 160-173



**My early start –
Katastrophenübung 1980**

**Susanne
Schunder-Tatzber
Dr. med., MAS, MBA, MSc**



Hobbies

Betriebliches

Gesundheitsmanagement (BGM) ist die Gestaltung, Lenkung und Entwicklung betrieblicher Strukturen und Prozesse, um Arbeit, Organisation und Verhalten am Arbeitsplatz gesundheitsförderlich zu gestalten. Sie sollen den Beschäftigten und dem Unternehmen gleichermaßen zugutekommen.

Ziel des BGM ist, die Belastungen der Beschäftigten zu optimieren und die persönlichen Ressourcen zu stärken. Durch gute Arbeitsbedingungen und Lebensqualität am Arbeitsplatz wird auf der einen Seite die **Gesundheit und Motivation nachhaltig gefördert** und auf der anderen Seite die **Produktivität, Produkt- und Dienstleistungsqualität und Innovationsfähigkeit eines Unternehmens erhöht**.

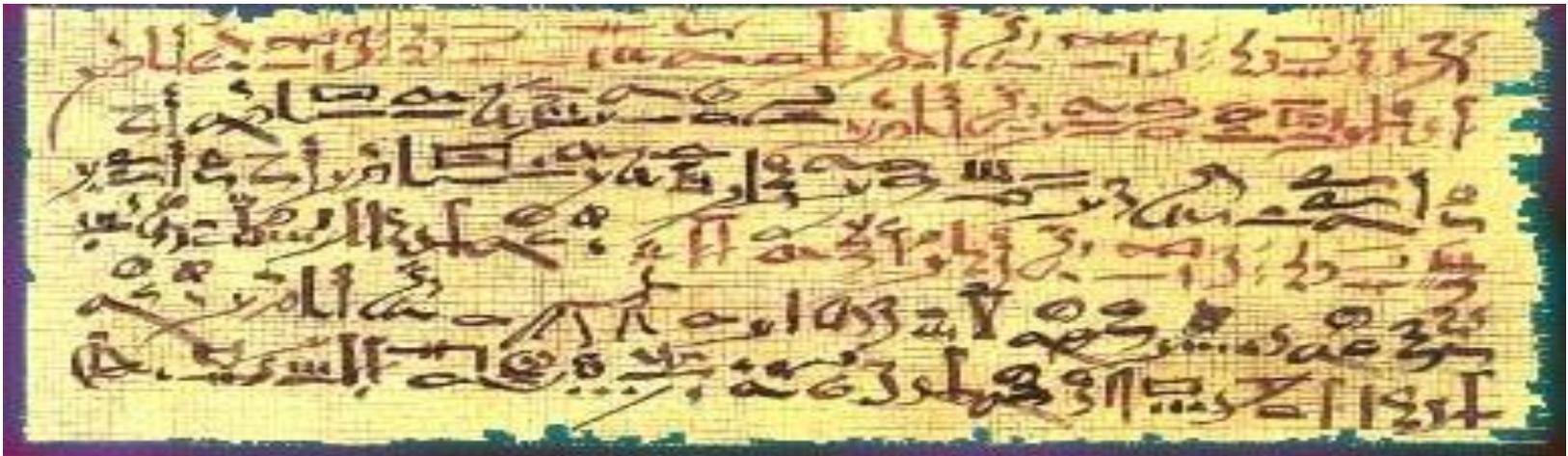
Die Idee des BGM geht zum einen

- auf die Ottawa-Charta von 1986 zurück, die als Ziel die Befähigung der Bevölkerung zu einem selbstbestimmten Umgang mit Gesundheit sowie die gesundheitsförderliche Gestaltung der Lebenswelt und der Gesundheitsdienste formuliert.
- Zum anderen wurzelt sie im betrieblichen Arbeitsschutz, der auf eine lange Tradition zurückblicken kann, im Rahmen europäischer Gesetzesinitiativen in den letzten Jahren gestärkt wurde und über eine weit fortgeschrittene Professionalisierung und Institutionalisierung verfügt.

Papyrus Smith

Im Papyrus Smith finden wir Passagen, die daraufhin weisen, dass **ägyptische Ärzte sich der Zusammenhänge von Arbeit und dessen Einflüsse auf die Gesundheit bereits bewusst waren.**

„Die Haut von Metallschmelzern ist jener der eines Krokodils ähnlich“. Weiters finden sich in diesem Papyrus auch **Regeln, wie mit kranken Arbeitern umzugehen ist und wie Behandlungen durchzuführen sind.**



Ein ganzheitlicher BGM-Ansatz sollte über den gesetzlich vorgeschriebenen ganzheitlichen Arbeitsschutz hinaus auch betriebliche Gesundheitsförderung, Verbesserung der Führungskultur, Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf sowie Aufgaben der altersgerechten Arbeitsgestaltung berücksichtigen.

Hier entsteht für Arbeitgeber und Arbeitnehmer eine Win-Win-Situation und das Unternehmensimage als guter Arbeitgeber im Sinne von Corporate Social Responsibility wird verbessert.

Letzteres ist angesichts der demografischen Entwicklung und dem damit verbundenen Konkurrenzkampf um qualifizierte Nachwuchskräfte nicht zu unterschätzen.

Zu den Handlungsfeldern des BGM gehören:

- präventive Bereiche wie der Arbeitsschutz,
- Präventionsprojekte & Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF),
- die Personal- und die Organisationsentwicklung
- das Notfall- und Krisenmanagement und
- das Fehlzeitenmanagement

Wichtig für ein BGM ist eine Bestandsaufnahme = Übersicht aller bereits im Unternehmen bestehenden Maßnahmen und Prozesse:

- zu flexible Arbeitszeitmodelle (Gleitzeit, Sabbaticals,)
- Maßnahmen zur Förderung der Selbstverantwortung zur Gesundheitsförderung,
- *Gesundheit* als Thema im Unternehmensleitbild,
- Kurse für Rückenschule, Laufgruppen, ergonomische Schulungen,
- ein betriebliches Eingliederungsmanagement
- Das Aufgreifen dieser bereits bestehenden Einzelmaßnahmen, das Strukturieren, das miteinander Vernetzen und das kommunizieren der Vorgehensweise ist ein wesentlicher Bestandteil der Arbeit von innerbetrieblichen Gesundheitsmanagern.

3 Säulen der modernen Arbeitsmedizin

- **Individuelle Beratung** und Begleitung von MitarbeiterInnen besonders jener mit Leistungs- und Gesundheitsbeeinträchtigung
- Katalysator für die **betriebliche Gesundheitsförderung** und damit „**Gatekeeper**“ für die **Koordination** anderer Experten (z.B. Bewegungstrainer, Ernährungsberater, Arbeitspsychologen etc.)
- **Berater der Unternehmen** im Bereich Verhältnisprävention – Mitwirken & Beraten bei Arbeitsorganisation, Führung, und Struktur von Organisationen.

Leistungsspektrum der Arbeitsmedizin



Gesundheit - Leistung

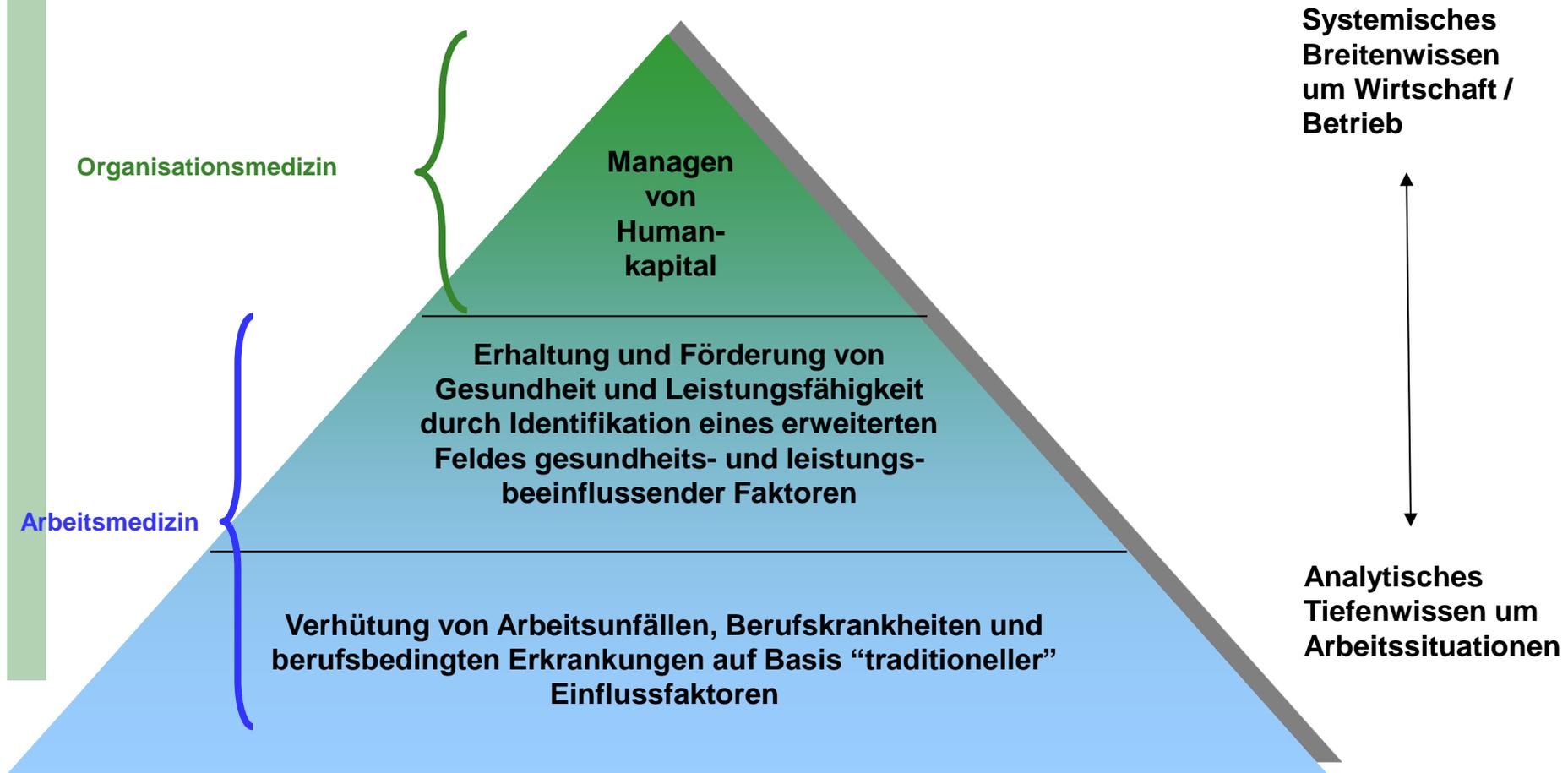
Die menschliche **Gesundheit** ist die **Voraussetzung**, um **Arbeitsleistung überhaupt erbringen zu können** - das **menschliche Verhalten bestimmt die Qualität des Arbeitsergebnisses und damit die Arbeitsleistung selbst.**

Leistungsfähigkeit & Gesundheit

- Vom **subjektiv empfundenen Gesundheitszustand** hängt es in hohem Maße ab, welches Arbeitsverhalten ein Mensch bei seiner Arbeit zeigt.
- **Von Mitarbeitern, die sich gesundheitlich beeinträchtigt fühlen, und/oder unzufrieden sind, oder gar innerlich gekündigt haben, können weder hohe Motivation noch Kreativität und Innovationsbereitschaft erwartet werden. [i]**

[i] *Bertelsmann Stiftung, Hans Böckler Stiftung, Erfolgreich durch Gesundheitsmanagement, Verlag Bertelsmann, 2000*

Die Pyramide der arbeits-/organisationsmedizinischen Betreuung



**Organisationsmedizin ist die Klammer
zwischen Zielen der Organisation und den
Bedürfnissen der Menschen in
Organisationen**

Organisationsmedizin ist die Antwort auf die geänderten Anforderungen an die Mitarbeiter(innen).

Die aktuelle Entwicklung zur Kommunikations- und Dienstleistungsgesellschaft bringt eine Verschiebung von physischen hin zu psychischen Belastungen mit sich.

Die moderne Arbeitswelt erfordert daher neue Methoden der Förderung von Gesundheit und Leistungsfähigkeit der arbeitenden Menschen und damit der Produktivität des Unternehmens. Diese Methoden sollen "win-win"-Situationen schaffen, von denen in gleicher Weise das Unternehmen als auch der/die einzelne MitarbeiterIn profitieren.

Organisationsmedizin vs. Arbeitsmedizin ?

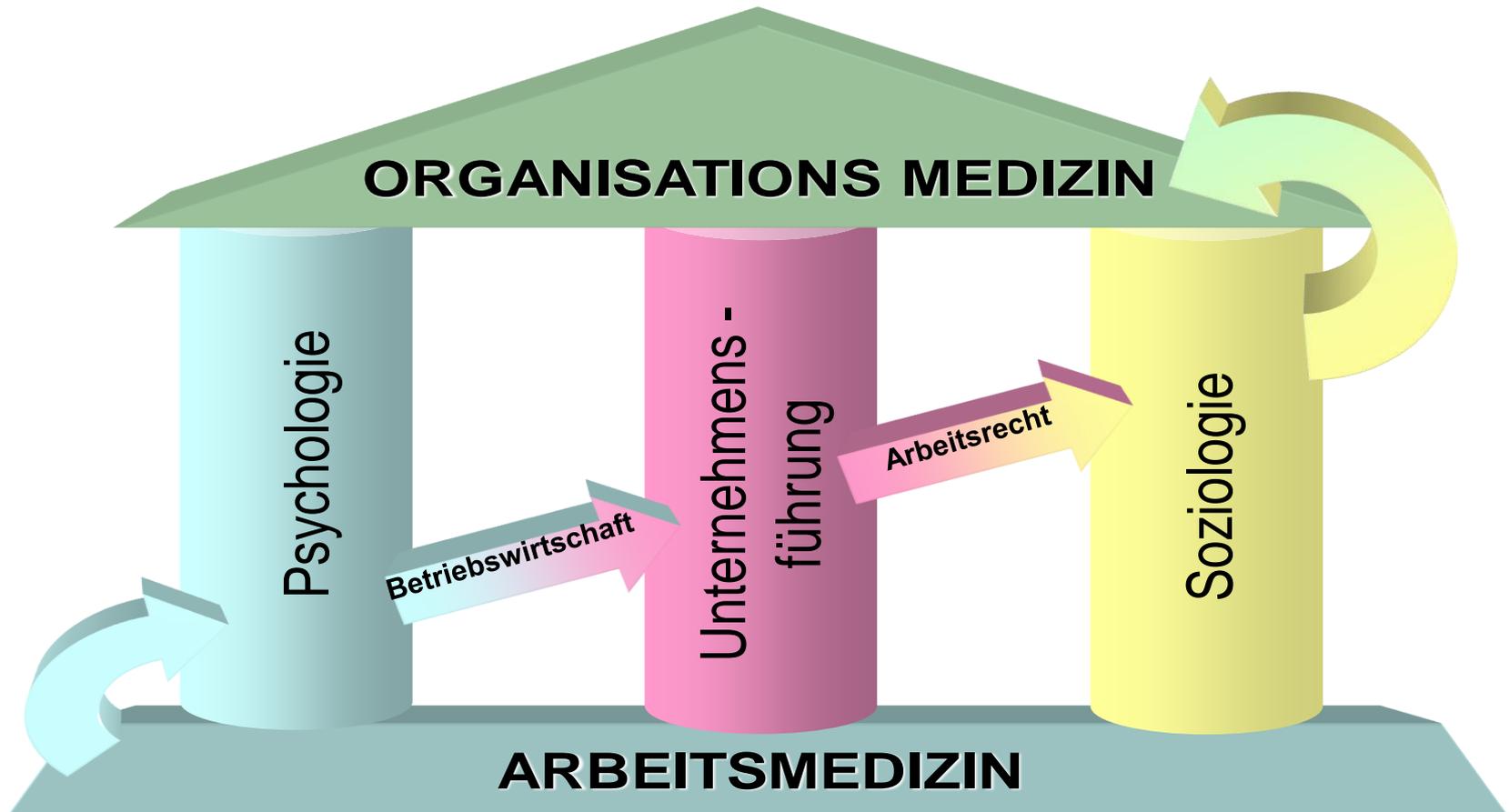
Angewandte betriebliche Arbeitsmedizin beschäftigt sich in **erster Linie**

- **analytisch** mit **Gesundheit** und **Krankheit** von **Mitarbeitern**
- in **spezifischen Arbeitssituationen** und
- **konzentriert sich dabei vorrangig auf den Arbeitsplatz** und die **unmittelbare Arbeitsumgebung** des Mitarbeiters.

Organisationsmedizin beschäftigt sich

- **systemisch** mit Wechselwirkungen zwischen **Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter** und **Produktivität der Organisation** im Mittelpunkt und in erster Linie mit
- Einflussfaktoren aus **Arbeitsorganisation**, **Unternehmensführung** und dem **wirtschaftlichen Umfeld**

Arbeitsmedizin ist und bleibt die Basis



Unterschiedlicher Ansatz

Arbeitsmedizin erkennt
und steuert ...

DIN-Vorschrift 33400:

„Die **Arbeitsbeanspruchung** ist die individuelle Auswirkung der **Arbeitsbelastung** im Menschen in Abhängigkeit von seinen **Eigenschaften** und **Fähigkeiten**.“

Organisationsmedizin wirkt auf im
Gesamtkontext Organisation...

Der/die OrganisationsmedizinerIn ist BeraterIn des Unternehmens zur Förderung und Entwicklung von Humanvermögen – zum Wohl und zur Entwicklung von Individuum und Unternehmen.

- **Aufdecken von Probleme in Hinsicht auf Inkongruenz zwischen Anforderungs- und Leistungsprofil**
- **Erarbeiten systemisch-integrative Lösungsansätze.**
- **Leiten & Umsetzten von Aktivitäten zur optimalen [N.B. nicht „maximalen“!] Leistungserbringung & nötigen Rahmenbedingungen**
- **Arbeit an der Harmonisierung von Interessenskonflikten innerhalb des Unternehmens**

Begriffsbestimmungen - Leistungsfähigkeit :

Die Leistungsfähigkeit setzt sich zusammen aus:

- Kenntnisbezogenen Merkmalen (Ausbildung, Abschlüsse, Berufspraxis,...)
- Physischen Merkmalen (Körpermaße, Alter, Geschicklichkeit, Beanspruchbarkeit...)
- Psychischen Merkmale (geistige Fähigkeit, psychomotorische Fähigkeiten, psychische Belastbarkeiten,.....)
- Medizinisch:
Die Leistungsfähigkeit ist die Fähigkeit, aus den verfügbaren (gegebenen und erworbenen) physischen und psychischen Eigenschaften eine konkrete Aufgabe ohne Gesundheitsrisiko zu bewältigen.

Aufgaben der Organisationsmedizin

- Planung & Steuerung von Veränderungs- und Verbesserungsprozessen
- Beratung von Entscheidungsträger & Beiziehen von geeignete Fachexperten als Berater bei (z.B. Organisationsberater, Wirtschaftsjuristen, Arbeitspsychologen etc.).
- Entwicklung von Plänen zur Förderung des Humanvermögens



- Wartime “munitionettes” typically worked more than 50 hours of work per week, and sometimes as many as 72
- Output per hour peaked at about 40 hours of work per week and then fell
- A short overtime sprint won't kill you but, as data from World War One shows, consistently putting in too many hours at work hurts employees and employers.

By Jill Duffy (12th September 2019 BBC WORKLIFE)

Leistungsfähigkeit ist der Rohstoff der Zukunft

Peter Drucker



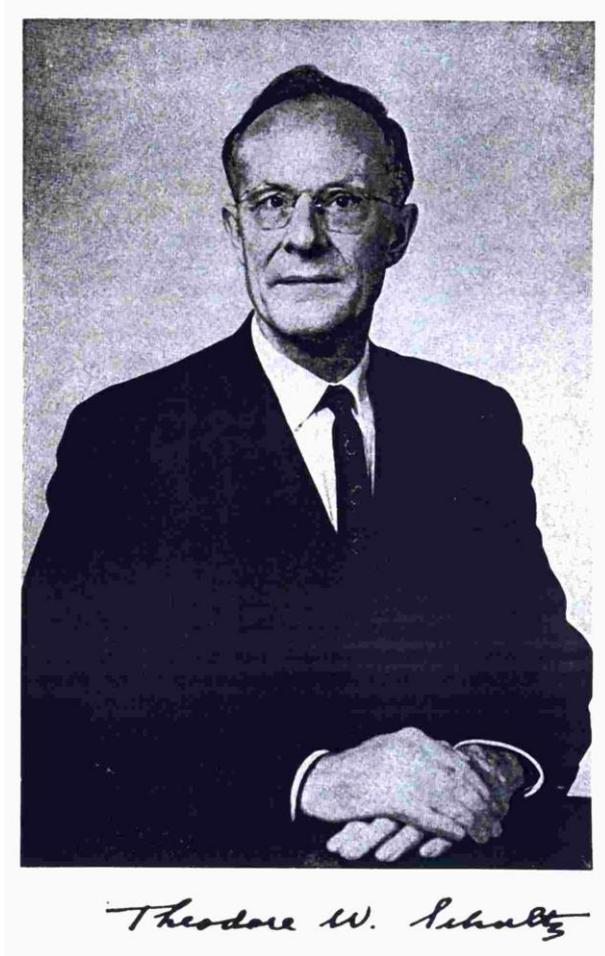
Die Erkenntnis, dass Mitarbeiter im Zeitalter der Wissensgesellschaft zu einem immer bedeutenderen Vermögensbestandteil von Organisationen werden, beschreibt Peter Drucker folgendermaßen:

„Unternehmen, in denen es auf das Wissen und die Kenntnisse der Mitarbeiter ankommt, müssen sich auf die Produktivität ihres wichtigsten Kapitals konzentrieren – das heißt auf die Produktivität ihrer Wissensmitarbeiter.“

Peter Drucker, „They’re not Employees, they’re People“, Harvard Business Review, Feb.2002



Der Vordenker



- **Theodore W. Schultz,**
Nobelpreisträger
- 1961 veröffentlichte er
seinen berühmten Artikel
**“Investment in Human
Capital”**

*The American Economic Review, Volume LI,
March 1961, Nr. 1, page 1 - 17*

Investment in Human Capital

Schultz nannte **5 Bereiche** zur Förderung von Human Capital:

- **Gesundheitsförderung**

„...include all expenditures that affect life expectancy, strength and stamina, and the vigour and vitality of people.”

- **gute Ausbildung in Betrieben**
- **Fortbildung in Betrieben ...**
- **... und Bildungseinrichtungen**
- **Förderung der Migration**

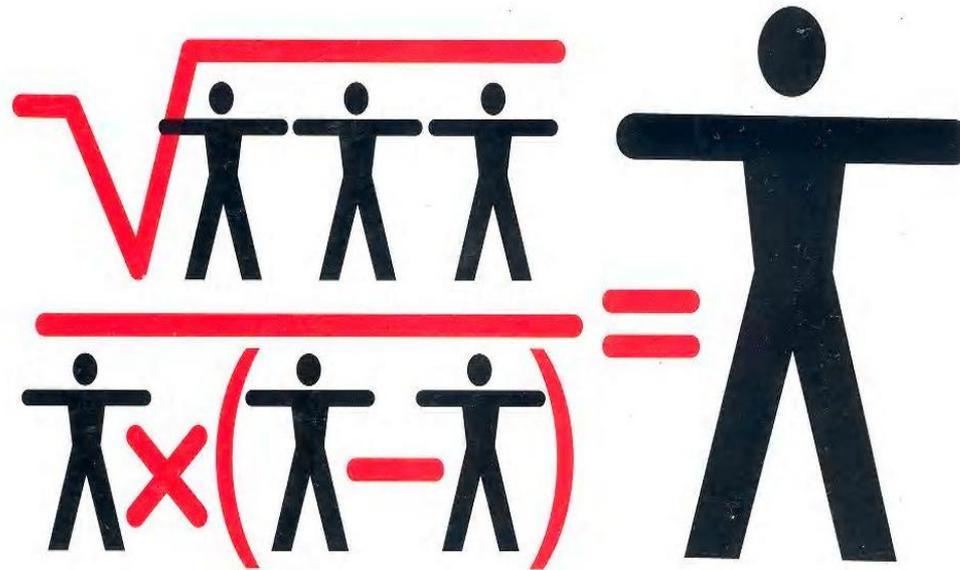
Health & Working Ability



- ▶ **Working ability, health & well-being are in interdependence with profitability**
- ▶ **Research by Karasek & Theorell [1] shows a close correlation of decision making spaces, health and productivity**

[1] Robert Karasek & Töres Theorell, *Healthy work: stress, productivity and the reconstruction of working life*, Basic Books, Inc. Publisher, 1990

Bewertung Human Capital



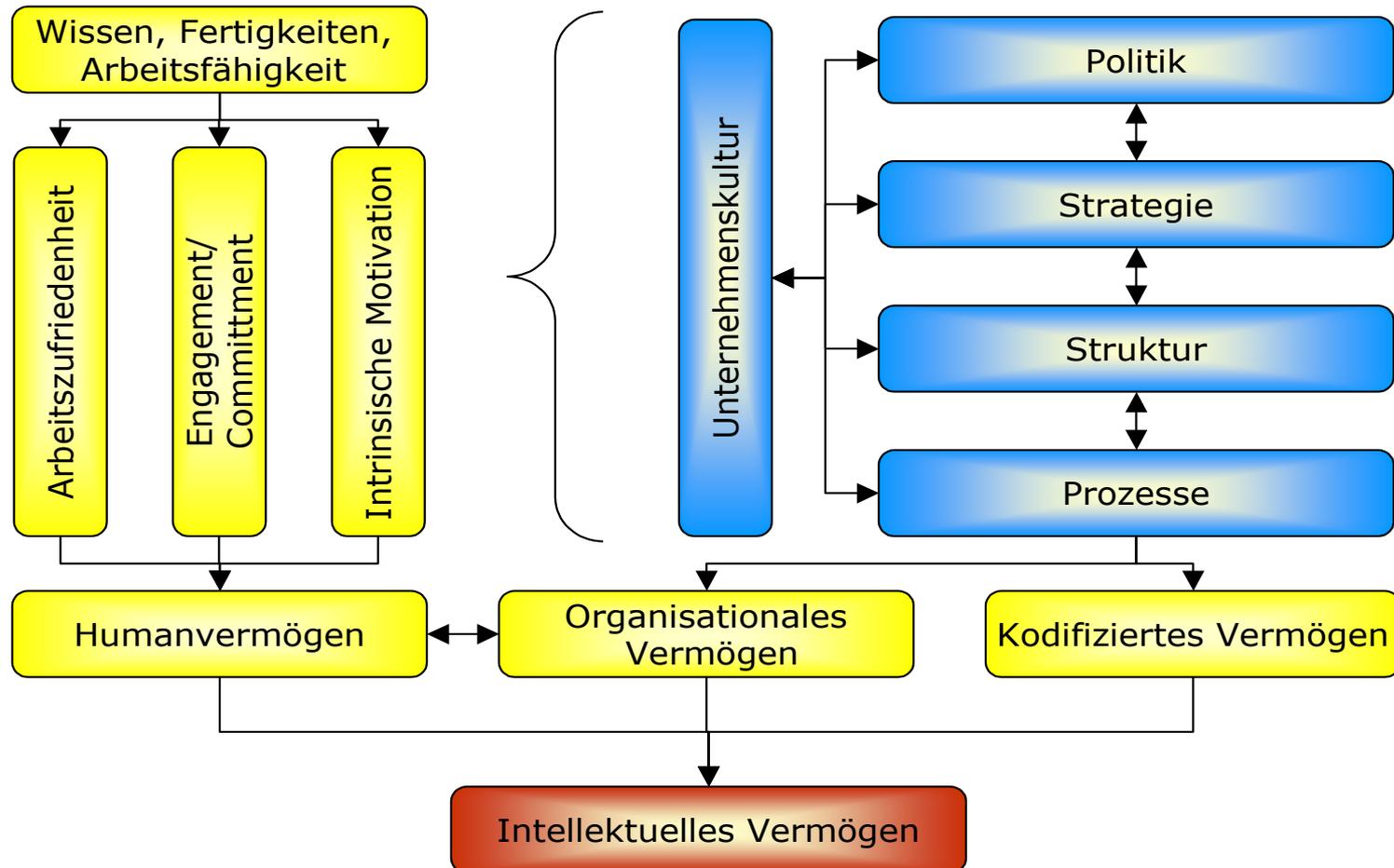
"When you can measure what you are speaking about, and express it in numbers, you know something about it; but when you cannot measure it, when you cannot express it in numbers, your knowledge is of a meager and unsatisfactory kind.

It may be the beginning of knowledge, but you have scarcely, in your thoughts, advanced to the stage of science."

Sir William Thomson, Baron Kelvin of Largs

PLEXUSMODELL

Die Wechselwirkungen der drei Vermögensarten sind im **PLEXUS Modell** dargestellt.



Wir können lediglich die **Leistung eines Menschen bewerten** – und dabei ist der Kontext entscheidend.

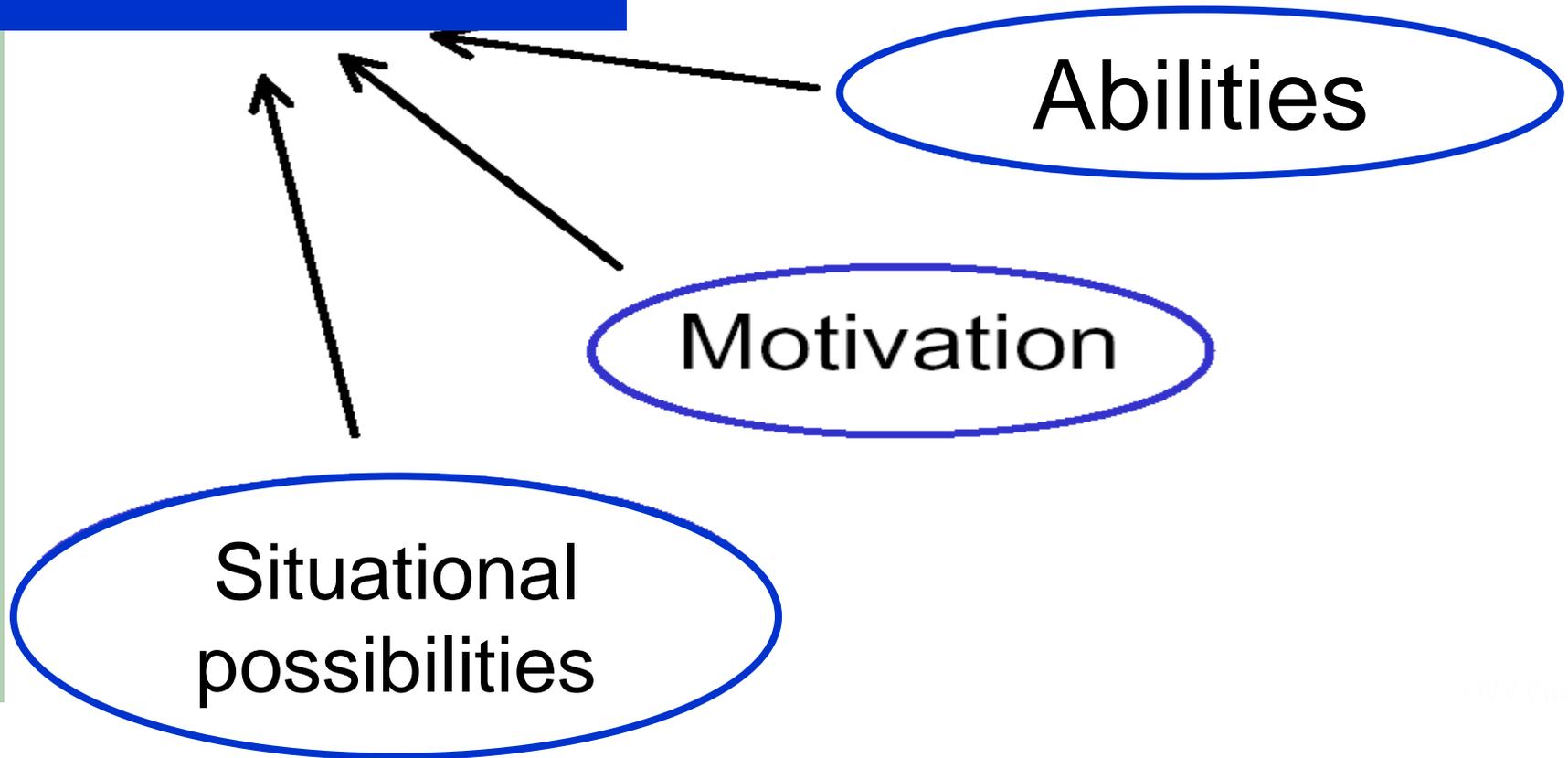
Produktivität

- Indikator für die Messung von Leistung
- Wird generell als das Produkt der Ausgangsleistung (Output) dividiert durch eingesetzte Mittel (Input) definiert
- Output kann somit als Indikator der Bestrebung des Unternehmens – Gewinn, Profit, erzeugte Produkte usw. verstanden werden
- Als eingesetzte Mittel sind Zeit, Geld, Arbeit und andere Ressourcen zu verstehen, die zur Produktion von Gütern oder der Erbringung von Dienstleistungen nötig sind

$$\text{Produktivität} = f(\text{Input, Output})$$



Performance



Plexus Modell – Bewertung

Als Ausgangspunkt sehen wir die Denkmodelle von Mullins (1993) und Porter&Lawler (1975) an, die Leistung als Funktion der Fähigkeiten des Einzelnen und seiner Motivation, diese Fähigkeiten auch einzusetzen, verstanden haben:

Leistung = fx (Fähigkeiten; Motivation)

Plexus Modell – Bewertung

- Das Plexus Modell erweitert dieses Denkmodell um Arbeitszufriedenheit, Arbeitsfähigkeit und Commitment als integrale Bestandteile des Humanvermögens.
- Da sich diese Parameter bisher einer direkten Bewertung entziehen, werden sie im Plexus Modell über folgende Annäherungsfaktoren erfasst, die sich aus früheren wissenschaftlichen Untersuchungen ableiten lassen.

Plexus Modell – Bewertung

- Arbeits=
zufriedenheit
- Motivation
- Gesundheit



Fehlzeiten

Annäherung

= Abwesenheitsstunden/
Gesamtarbeitsstunden

Plexus Modell – Bewertung

Commitment  Fluktuationsrate

Annäherung

= Vollzeitäquivalente von MA, die
Unternehmen pro Jahr verlassen
/gesamte Vollzeitäquivalente pro Jahr

Einflüsse auf Leistung



Nicht die Menschen sind das Vermögen von Unternehmen, sondern die **Leistungen der Mitarbeiter, die sie für das Unternehmen erbringen, stellen den Vermögensbestandteil dar.**

Eric Flamholtz, 2001

„ Menschen haben keinen Wert –
Menschen haben Würde“

(P.Harz)

Frage ?

Wirtschaft Medizin

Widerspruch ?

Fachliche Kompetenzzuschreibung

Wir müssen weg vom Ressortdenken, bei dem sich

- der Betriebswirt nur für die Produktivität
- der Psychologe nur für die mentalen Dinge
- der Psychotherapeut für die Behandlung der Probleme
und
- der Arbeitsmediziner nur für die Gesundheit zuständig
fühlt.

Der Organisationsmediziner muss es koordinieren können

Health as Asset



Charles Chaplin in *Modern Times* 1936



“HEALTHY” is an organization ...

whose management, structures and processes are aligned to customers and employees on a equal basis , which efficiently pursues its objectives, but also aims in the process to unfold all (personal, social, organizational) health potentials to the full and take this into account in the planning of future products and processes.

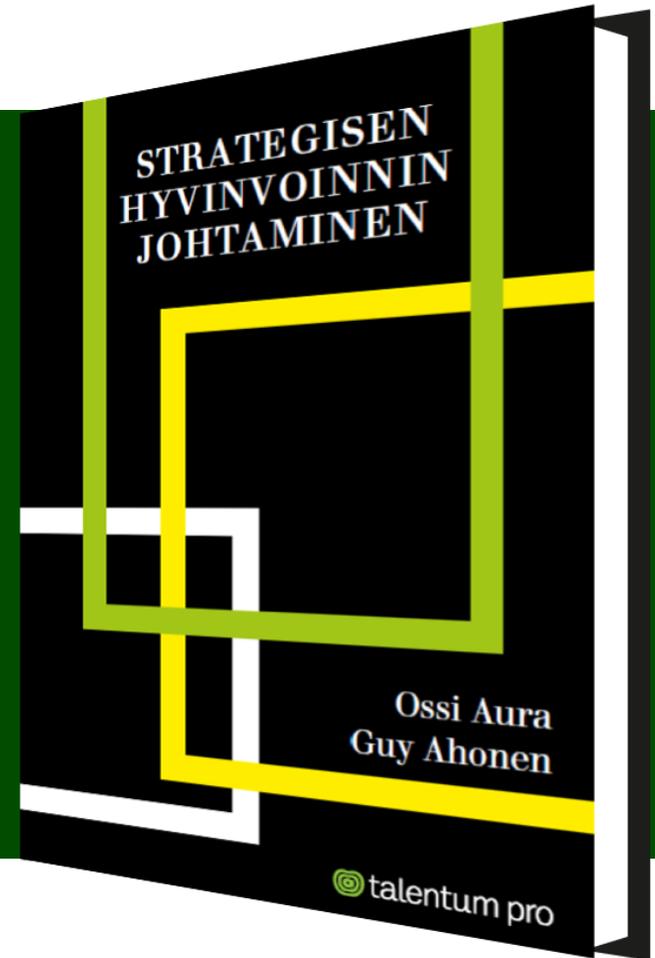
OMV Group

International Doc Days

Vienna, 24 May 2018

The principles of financially relevant work health promotion

Professor Guy Ahonen



Value-based health care

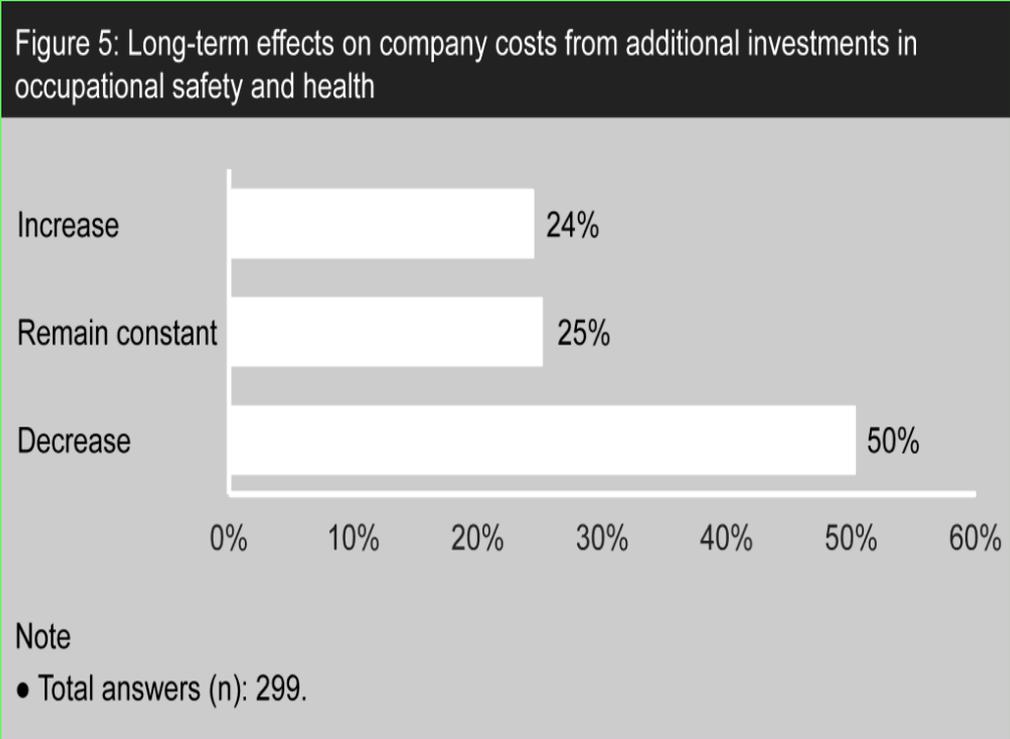
(Porter and Teisberg 2004, 2006)

- **Organizations lack the necessary knowledge concerning the relationship between the cost of health care and the value received.**
- **Consequently, they need to put governance and management processes into place that allow them to direct and improve the correlation between input and outcomes. (Parvinen et.al. 2010, 195)**

Corporate safety and health activity reduces costs

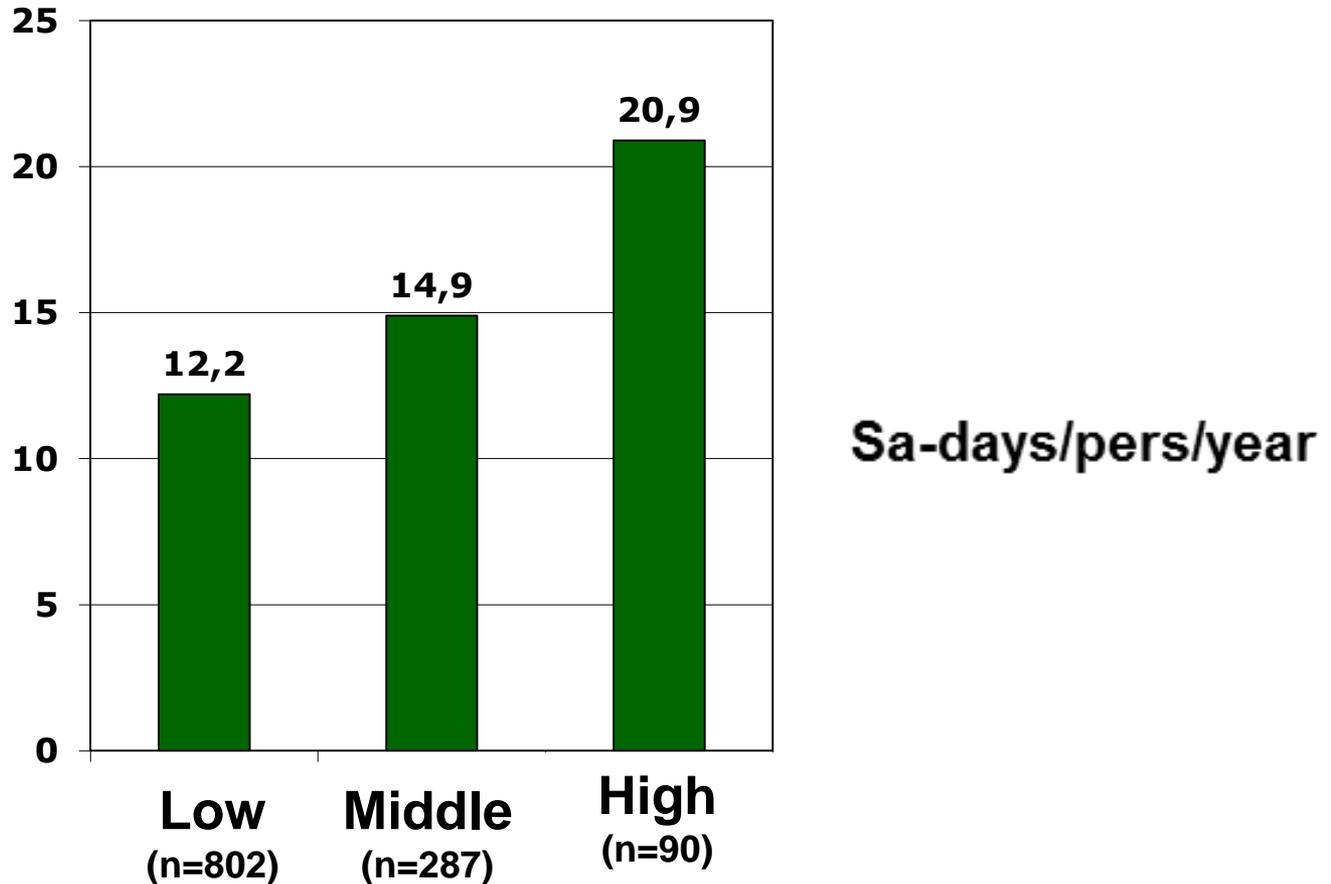


•300 companies,
•16 countries, all continents



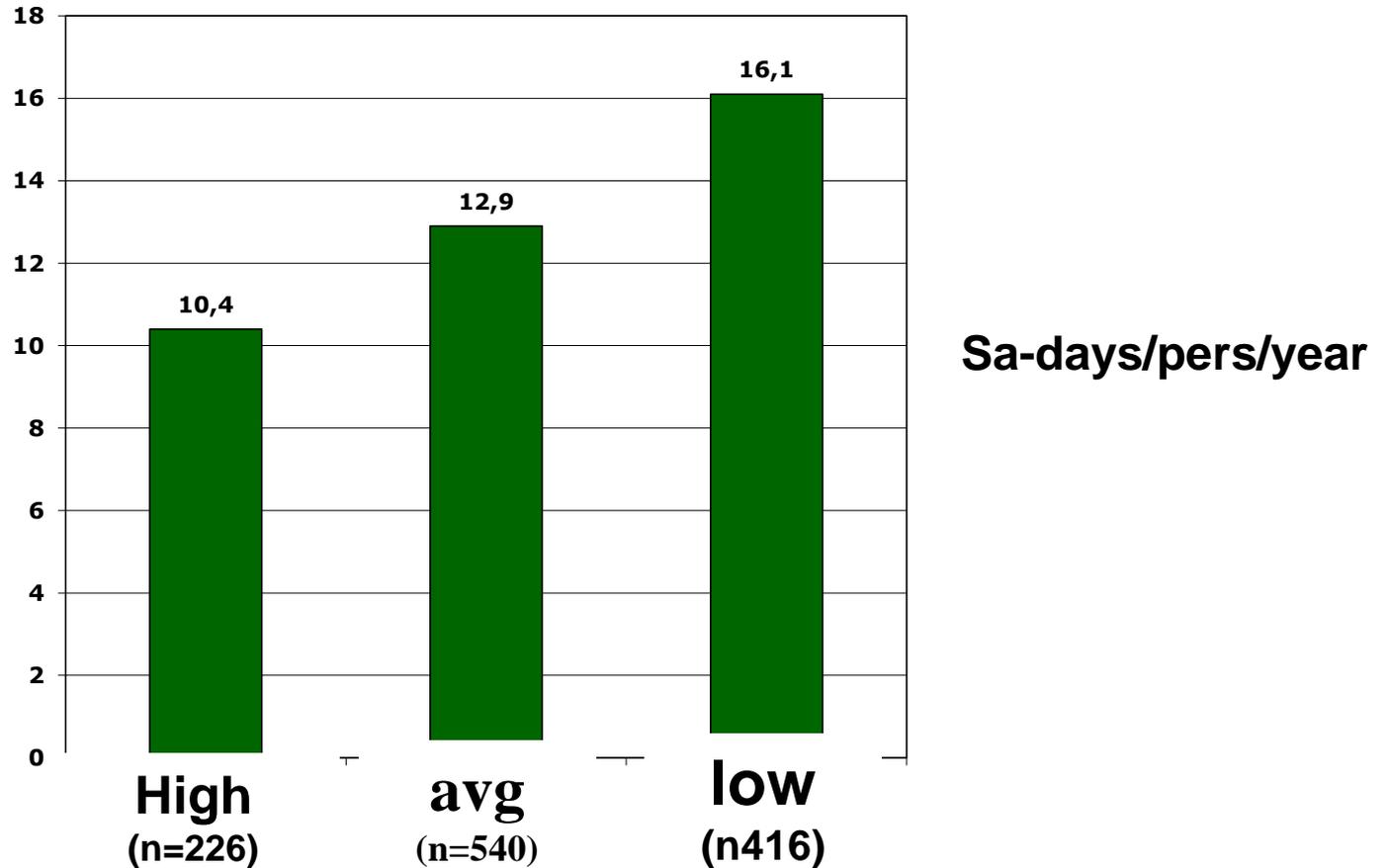
Calculating the International Return on Prevention for Companies:
Costs and Benefits of Investments in Occupational Safety and Health (Bräurig & Kuhstall 2012)

Sickness absence and experienced stress



Työhyvinvoinnin kehittäminen ja sairauspoissaolojen hallinta
paperiteollisuudessa. Pahkin,K, et.al. TTL2010

Sickness absence and experienced management fairness



Työhyvinvoinnin kehittäminen ja sairauspoissaolojen hallinta paperiteollisuudessa. Pahkin, K, et.al. TTL2010

30.9.2019

SW superprocesses

- **Personnel well-being considered in**
 - **strategic processes**
 - **leadership training and education**
- **- development discussions**

Wie ManagerInnen reden:

Das **EGT**, der **Cash flow** und die **Umsatzrentabilität** sind gesunken.
 Es besteht Handlungsbedarf.

Sämtliche Projekte sind einer **Deckungsbeitrags-Analyse** zu unterziehen. Daher ...



Was MedizinerInnen verstehen:

Das **👉🌀🌀■🌀🌀□↗**, der **👉🌀🌀■🌀🌀□↗** und die **👉🌀🌀■🌀🌀□↗** sind gesunken. Es besteht Handlungsbedarf.

Sämtliche Projekte sind einer **👉🌀🌀■🌀🌀□↗👉🌀🌀■🌀🌀□↗** zu unterziehen. Daher ...

AUSGANGSLAGE:

- viele Mediziner mit hohem Ausbildungsstand, aber
- kaum Wirtschaftskennntnisse

ZIELE:

- ✓ bessere Kommunikation
- ✓ unternehmerisches Denken
- ✓ Leistung und Gesundheit gehen Hand in Hand
- ✓ Erreichen einer großen Anzahl von MitarbeiterInnen
- ✓ Schnittstellenmanagement

Fragen für die Organisationsmedizin

- Welchen Einfluß hat das Führungsverhalten auf die Leistungsfähigkeit bzw. Gesundheit der MitarbeiterInnen ?
- Hat die Art der Kommunikation einen Einfluß auf die Leistungsfähigkeit der MitarbeiterInnen?
- Welches Führungsverhalten beeinflusst Leistung?
- Welches Führungsverhalten fördert die Leistung aller?

Thesen zur Organisationsmedizin

1. Arbeitsmedizin befasst sich mit Belastungen und Beanspruchungen des Mitarbeiters und des Arbeitsplatzes, Organisationsmedizin darauf aufbauend einerseits mit den Auswirkungen auf Human Resources und Einsatz von Humankapital und andererseits mit den quervernetzten und gesamtheitlichen Auswirkungen auf Unternehmen.
2. Die Beeinflussung der Kultur im Unternehmen – d.h. die gelebten Unternehmensleitlinien nach innen – ist eine der Aufgaben der Organisationsmedizin

Thesen zur Organisationsmedizin

3. Schlagworte wie Mobbing, Burn-out, Frühinvalidität, Stress, Leistungseinbußen, etc. können seriöser Weise nicht losgelöst vom Unternehmen betrachtet werden.

Organisationsmedizin soll hier interdisziplinär Hilfe schaffen.

4. Leistungsvoraussetzungen, Leistungsbereitschaft, Leistungsfähigkeit, Leistungsmöglichkeiten, Leistungssteigerungen sind praktische Erhebungs- und Umsetzungsstrategien der Organisationsmedizin.

MSc Arbeits- & Organisationsmedizin

Das Besondere der Ausbildung "Organisationsmedizin" besteht in seinem **fächerübergreifenden Ansatz** und Verbindung von **Wissensinhalten** und **Tools** aus **Medizin**, **Psychologie** und **Unternehmensführung** zu einem ganzheitlichen, systemischen Konzept.

Ergänzend zu diesen Disziplinen gesellen sich für den Organisationsmediziner weitere notwendige Kompetenzen aus den Fächern **Recht**, **Volkswirtschaft** und **Soziologie**.

Der Lehrgang ist für all jene **Arbeitsmediziner** konzipiert, die sich mit der **Erhaltung** und **Förderung** der **Gesundheit** und **Leistungsfähigkeit** von **Mitarbeitern** beschäftigen oder beschäftigen wollen, die **über den** für die Arbeitsmedizin gesetzlich vorgeschriebenen Rahmen hinaus geht.

Voraussetzung:

abgeschlossene arbeitsmedizinische Ausbildung



Interesse an einer Aus- & Fortbildung in

- **Arbeitsmedizin**
- **Organisationsmedizin**
- **Assistenz**

www.aamp.at

“Einmal” erzählte Chuang -tzu, “träumte ich, dass ich ein Schmetterling sei, ein Schmetterling, flatternd hierhin, flatternd dorthin, ganz nach den Wünschen, die eben ein Schmetterling nur hat. Ich wußte nur von meinen Freuden als Schmetterling und hatte keine Ahnung von meinen Eigenschaften als Mensch. Plötzlich erwachte ich – und da lag ich nun und war wieder ich selbst. Nun weiss ich nicht mehr: War ich wirklich ein Mann, der träumte, dass er ein Schmetterling sei oder bin ich ein Schmetterling, der jetzt gerade träumt dass er ein Mann ist.

