



Faktenblatt 12

Betriebliches Gesundheitsmanagement

Friendly Work Space als Ergänzung zu ISO und EFQM

Abstract

ISO 9001 und EFQM sind international anerkannte Modelle für Aufbau, Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung von Managementqualität. Das Label «Friendly Work Space»-Modell (FWS-M) ist hingegen ein anerkanntes Schweizer Fachlabel für betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM). Die vergleichende Fachanalyse hat ergeben, dass sich das FWS-M als Fachlabel für den Bereich BGM gut als Ergänzung in die gängigen Qualitätsmanagementsysteme (QMS) nach ISO 9001 und EFQM einfügt. Darüber hinaus hebt sich das FWS-M in Bezug auf seine Anwenderfreundlichkeit, seinen Fokus auf gesundheitsförderliche Betriebsstrukturen und Rekrutierungsvorteile deutlich von den beiden anderen Modellen ab.

Unterschiedliche Verständnisse von Managementqualität

International und in der Schweiz lassen sich unterschiedliche Verständnisse von Managementqualität finden, die in Qualitätsmanagementmodellen und entsprechenden Zertifikaten/Labels abgebildet sind. Jedes Modell besteht aus einem Normen- bzw. Kriterienkatalog von Anforderungen. Diese Anforderungen können sich auf die Managementqualität einer Organisation beziehen, wie dies bei der ISO-9001-Norm¹ und im Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM)² der Fall ist. Die Qualitätsanforderungen können sich jedoch auch auf ein bestimmtes Fachgebiet, wie das BGM, für das das FWS-M steht, beziehen.

Heute liegen vielfältige, teilweise sich konkurrierende Zertifikate und Labels vor, welche nachfolgend kurz beschrieben sind.

ISO 9001 und EFQM: zwei internationale Modelle mit unterschiedlichen Anforderungen an Qualitätsmanagementsysteme

Mit der ISO-9001-Norm und dem EFQM-Modell liegen zwei internationale Modelle vor, die dem Aufbau und der Weiterentwicklung von Managementqualität dienen. Beide Qualitätsmanagementmodelle sind auf die Managementpraktiken der Organisationen ausgerichtet. Sie lassen sich unabhängig von Art und Grösse der Organisation anwenden. Mit Ausnahme weniger Vorgaben zu Verfahren, die in der ISO-9001-Norm enthalten sind, ist die konkrete Ausgestaltung des QMS zur Erfüllung der Anforderungen gänzlich der Organisation überlassen. Demzufolge beschreiben die ISO-Normanforderungen und die EFQM-Kriterien keine Umsetzungsanweisungen. In der Praxis manifestieren sich daher auch unterschiedlichste Herangehensweisen zur Umsetzung und Gestaltung der QMS.

¹ ISO 9001:2015. Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen. www.iso.org

² EFQM (2013). EFQM Excellence-Modell. EFQM Publications. Brüssel: EFQM.

ISO 9001: eine internationale Norm zum Ausweis von Managementqualität

Die ISO-9001-Norm stellt einen sogenannten **«Genüge»-Ansatz** dar, was heisst, dass mit der Erfüllung der Norm Managementqualität gemäss der ISO-Managementphilosophie sichergestellt ist. Mit ISO 9001 beweist eine Organisation, dass sie ihre Produkte und Dienstleistungen auf die Anforderungen der Kunden ausrichtet. Dabei erfüllt sie des Weiteren die gesetzlichen und behördlichen Grundlagen in Bezug auf Produkthaftung, Fehler- und Reklamationsmanagement. Ausserdem erbringt sie den Nachweis, dass sie bemüht ist, ihre Managementsysteme fortlaufend zu verbessern. Die Normanforderungen sind als Vorgabe zu verstehen. Erst mit dem Nachweis der Erfüllung aller Normanforderungen hat die Anwender-Organisation der Norm Genüge getan. ISO-9001-zertifizierte Organisationen weisen mit einem drei Jahre gültigen Zertifikat diesen Tatbestand aus.

EFQM-Modell: ein Rahmenmodell für organisatorische Qualitätsentwicklung

Das EFQM-Modell verfolgt einen **«Entwicklungs»-Ansatz** und beschreibt keinen Anspruch an die Erfüllung bestimmter Kriterien. Das EFQM-Modell ist der Managementphilosophie des Total Quality Management (TQM) verpflichtet. Es zeichnet sich dadurch aus, dass Organisationen nach höchster Managementqualität streben und das Prinzip des kontinuierlichen Lernens unter Einsatz von Kreativität und Innovation verfolgen. Das Modell versteht sich als ein umfassender Managementansatz, der das Umfeld der Organisation stark einbezieht. Dabei definiert das Modell Managementqualität als kontinuierliche organisationale Entwicklung der bestehenden Qualität und stellt den herausfordernden Vergleich mit den «besten» Organisationen in den Vordergrund. Somit soll Anreiz für Innovation und Weiterentwicklung geschaffen werden.

Die Anwender-Organisation erhält mit dem Kriterienset des Modells eine Fülle an Anhaltspunkten für die Weiterentwicklung ihrer Managementqualität. Sie hat darüber hinaus uneingeschränkten Gestaltungsraum für die Umsetzung der in den Kriterien beschriebenen Handlungsfelder. Managementpraktiken und Qualitätsverfahren sollen systematisch angewandt werden, und der «Impact» der Organisation auf Kunden und andere Anspruchsgruppen soll festgehalten und im Hinblick auf Verbesserungs-

potenzial bewertet werden. Das Leistungsniveau der Managementqualität lässt sich anhand eines differenzierten Bewertungssystems erfassen, und das aktuelle Leistungsniveau wird in einem gestuften Prämierungssystem ausgewiesen. Nach erfolgreich abgeschlossenem Assessment wird ein Zertifikat für zwei Jahre vergeben. Die Anwender-Organisation kann sich jederzeit im Hinblick auf die EFQM-Kriterien bewerten (lassen) und dadurch Entwicklungspotenzial identifizieren.

Legitimität der Qualitätsmanagementsysteme

Für die Wahl eines der oben beschriebenen Qualitätsmanagementmodelle sprechen unterschiedliche Gründe. Die ISO-Norm wird bevorzugt von Organisationen umgesetzt, die ihre Akzeptanz bei Partnern, Kunden und Behörden stärken wollen und beispielsweise deren expliziten Einforderung nach einem ISO-Zertifikat entgegenkommen. Mit dem Zertifikat kann die Anwender-Organisation die Erfüllung einer etablierten, weltweit anerkannten Norm nachweisen, die Zugang zu Geschäftsbeziehungen eröffnet.

Eine Auszeichnung nach dem EFQM-Modell wählen Organisationen insbesondere unter dem Gesichtspunkt der strategisch orientierten Qualitätsentwicklung und der mit dem Zertifikat verbundenen Öffentlichkeitswirkung. Darüber hinaus kann die Auszeichnung bei einigen Anspruchsgruppen zu einem hohen Imagegewinn führen. In manchen Branchen und bei gesetzlichen/behördlichen Vertretern wird eine EFQM-Auszeichnung als Nachweis anerkannt, der Wirtschaftlichkeit und Qualitätssicherung Rechnung zu tragen.

Sowohl mit der Umsetzung der ISO-9001-Norm als auch des EFQM-Kriterienmodells erwerben sich Anwender-Organisationen mitunter Ansprüche gegenüber Behörden auf öffentliche Gelder.

Gemeinsamkeiten der Modelle: Anwendung von Prinzipien des Qualitätsmanagements

Die oben beschriebenen Qualitätsmanagementmodelle weisen Gemeinsamkeiten auf. So sind die ISO-9001-Norm und das EFQM-Modell kompatibel, sowohl in der Modellstruktur als auch in der Anwendung von Prinzipien des Qualitätsmanagements in Form von Standardpraktiken. Die Modelle bauen auf der Grundstruktur von Qualität (nach Donabedian) auf und beschreiben in Wirkungszusammenhängen das Zusammenspiel von Struktur-, Prozess- und Ergeb-

nisqualität. Den Modellen sind Lernkreisläufe zugrunde gelegt, die nach dem Zyklus «Planen-Durchführen-Prüfen-Handeln» (engl.: Plan-Do-Check-Act) ausgerichtet sind und mit dessen Anwendung in den Verfahren und Ergebnissen der Organisation stetige Verbesserung erreicht werden soll. Der Status der Managementqualität wird laufend geprüft und dokumentiert.

Die Gesamtverantwortung für die Gestaltung und Weiterentwicklung des QMS liegt bei der Geschäftsleitung und den operativ Verantwortlichen der Anwender-Organisation. Nutzniesser der QMS sind Kunden, Geldgeber, Lieferanten und Mitarbeitende. Die Orientierung am Kunden und an anderen relevanten internen und externen Anspruchsgruppen sowie die Ergebnisorientierung stellen Schlüsselkonzepte in den Qualitätsmanagementmodellen dar. Die Produkt-/Dienstleistungserstellung und -erbringung lässt sich in Prozessen beschreiben, die auf die Anforderungen der Anspruchsgruppen der Organisation ausgerichtet werden.

Friendly Work Space als Ergänzung zu ISO und EFQM

Friendly Work Space: ein Qualitätsmanagement-system für betriebliches Gesundheitsmanagement

Das FWS-M und sein Label³ beschreiben **ein QMS, das auf das Fachgebiet BGM spezifiziert ist**. Das FWS-M definiert zudem einen rechnerisch ermittelten Erfüllungsgrad über die Kriterien, der als Minimalanspruch an ein QMS für BGM bestimmt wird und der für die Anwender-Organisation zu einer Auszeichnung mit dem Label führt. Organisationen, die mit dem Label ausgezeichnet sind, ergreifen nachweislich Massnahmen in Anlehnung an die FWS-Qualitätskriterien. Das Modell stellt Forderungen an organisatorische Ressourcen, Strukturen und Handlungsfelder, die **auf den Aufbau und die Weiterentwicklung von BGM abzielen**, und legt Grundlage und Massgabe für einen anerkannten Qualitätsnachweis für BGM fest.

Die ISO-Norm und das EFQM-Modell räumen grossen Freiraum für die Gestaltung des QMS ein. Dasselbe Prinzip verfolgt das FWS-M. Im Vergleich zu den anderen Modellen ist es zudem instruktional,

und zwar auf zwei Ebenen – der Massnahmenebene und der Managementebene. Auf Massnahmenebene bietet es dem Anwender ein Referenzmodell an, das Massnahmenkataloge, Indikatorensets, Umsetzungsempfehlungen und Literaturverweise – vergleichbar einer Toolbox – zur Verfügung stellt. In der FWS-Wegleitung wird ein Nachschlagewerk für gute BGM-Praxis bereitgestellt, das es in den anderen Modellen in dieser Form nicht gibt (so erscheinen in von der ISO-Norm bzw. dem EFQM-Kriterienmodell unabhängigen Folgepublikationen Leitfäden mit Erläuterungen und Beispielen für Instrumente). Die Qualitätskriterien erfahren in der Toolbox eine inhaltlich-thematisch umfassende und kompakte Umsetzungshilfe. Dadurch wird **das Label von Anwendern anwendungsfreundlicher wahrgenommen als die beiden anderen Qualitätsmanagementmodelle**.

Auf Managementebene stellt das Modell Anforderungen an Managementpraktiken, die den Prinzipien des Qualitätsmanagements gerecht sind und Standardpraktiken etablierter Qualitätsmanagementmodelle entsprechen, wie die Anwendung des PDCA-Zyklus unter Sicherung der kontinuierlichen Verbesserung. An dieser Stelle wird deutlich, dass **das Modell beiden Perspektiven des modernen BGM gerecht wird** – nämlich massnahmenseitig der betrieblichen **Gesundheitsförderung** und managementseitig dem betrieblichen **Gesundheitsmanagement**. Mit letzterem wird das Modell auch dem Namen betriebliches Gesundheitsmanagement gerecht.

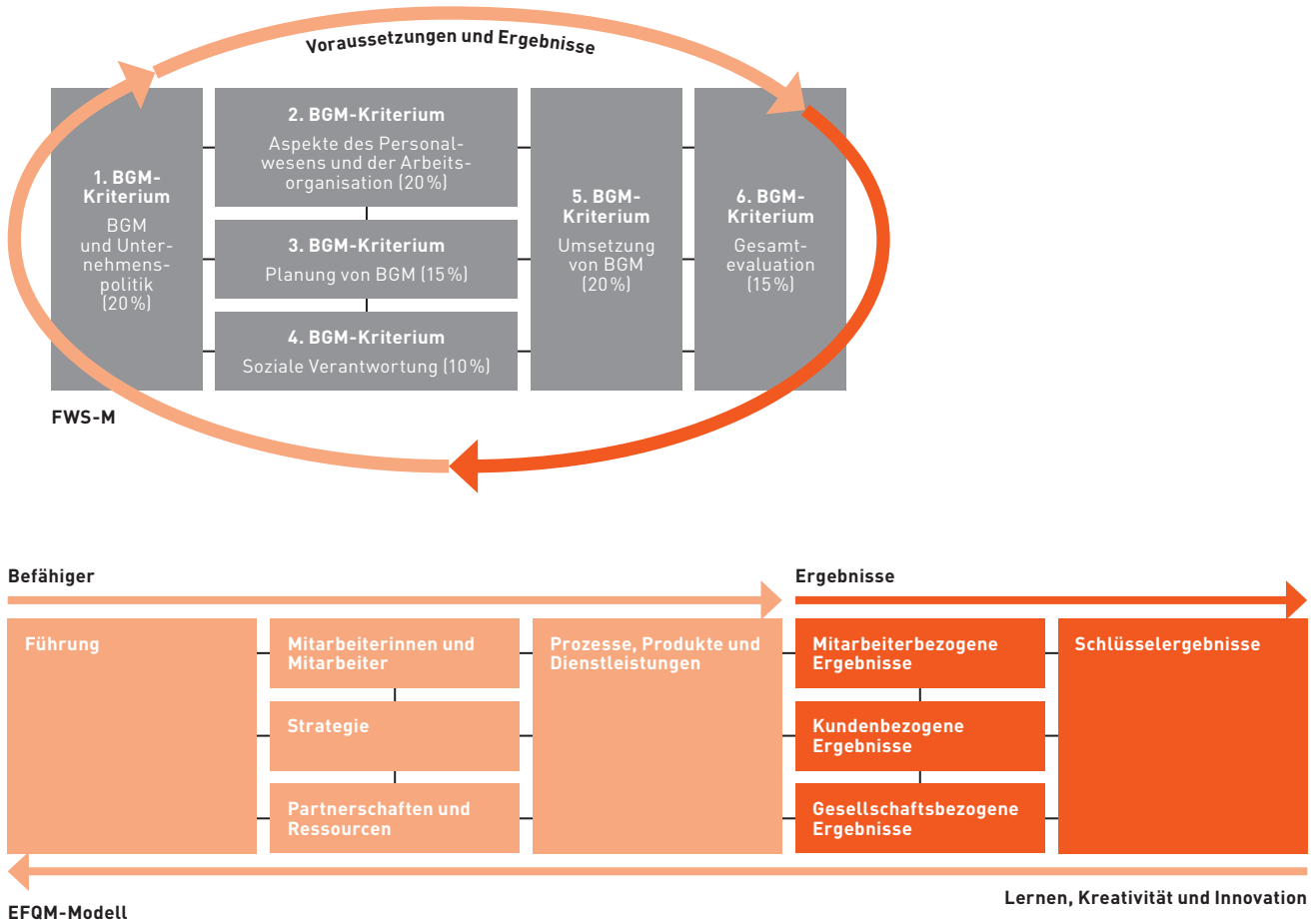
Kompatibilität von FWS mit den Modellen von EFQM und ISO

Die Zusammenstellung der FWS-Qualitätskriterien ist – gemäss Wegleitung – angelehnt an das EFQM-Modell. In beiden Modellen werden Qualitätskriterien festgelegt, die nach einer eigenen Modelllogik «angeordnet» sind (siehe Abbildung 1). Die Anordnung der Kriterien visualisiert den Wirkungszusammenhang derselben im jeweiligen Modell. FWS-M verfügt über sechs Kriterien, die einen Kreislauf von Voraussetzungen zu Ergebnissen beschreiben. Kriterien 1 bis 5 bilden die «Voraussetzungsseite» des Modells ab. Das Kriterium 6 entspricht der «Ergebnisseite». Die Leistungsfähigkeit des BGM-QMS (abgebildet in

³ www.friendlyworkspace.ch

ABBILDUNG 1

Friendly Work Space und EFQM-Modell: Ähnlichkeit im Aufbau der Modelle



Massnahmen und Handlungsfeldern, die den FWS-Qualitätskriterien zugeordnet werden können) wird in einer Gesamtevaluation erfasst.

Die neun Kriterien des EFQM-Modells fügen sich ebenfalls zu einem Wirkungsmodell. Beim EFQM-Modell werden die Kriterien explizit als Befähiger- und Ergebniskriterien ausgewiesen. Beide Seiten des Modells, die Befähiger- und die Ergebnisseite, sind zu 50% gewichtet. Beim FWS-M wird die Wirkungsüberprüfung (die im Ergebniskriterium 6 erfolgt) mit 15% gewichtet. Was also die Modellstruktur betrifft, ähnelt das FWS-M dem EFQM-Modell. Ausserdem entspricht es mit einer vereinfachten Bewertungslogik, der Orientierung an Kriterien und mit dem Einsatz von Standardpraktiken des Qualitätsmanagements grundsätzlichen Bestandteilen des EFQM-Modells.

In Bezug auf die ISO-9001-Norm können die den FWS-Kriterien zugewiesenen Massnahmen als Prozesse dargestellt werden und gemäss dem Anspruch von ISO an Prozessorientierung in die Prozesslandschaft der Anwender-Organisation eingebettet werden. BGM-Massnahmen stellen im Sinne der Norm (Unterstützungs-)Prozesse der Organisation dar, die Leistungen beschreiben, die sich insbesondere an die Mitarbeitenden richten. Die Verantwortung für die Erbringung von BGM-Leistungen liegt bei der Geschäftsleitung und bei den zuständigen Personen in der Organisation.

Neben der strukturell-modellhaften Kompatibilität der Qualitätsmanagementmodelle zeigen sich auch inhaltlich-thematische Überschneidungen zwischen dem FWS-M und der ISO-9001-Norm bzw. dem EFQM-Modell. Die stärksten thematischen Über-

schneidungen finden sich zwischen dem FWS-M und dem EFQM-Modell. So lassen sich im EFQM-Modell Kriterien identifizieren, die Handlungsfelder des FWS-M beschreiben. Auch in der ISO-Norm werden Themen definiert, die mitarbeiter- und anspruchgruppenbezogene Handlungsfelder von BGM und Personalmanagement Rechnung tragen. Somit ist das Label auch inhaltlich-thematisch mit der ISO-9001-Norm und dem EFQM-Modell verträglich.

Friendly Work Space: ein Schweizer Fachlabel für betriebliches Gesundheitsmanagement

FWS ist ein von Seco und BAG unterstütztes Schweizer Fachlabel für BGM und lässt sich sowohl inhaltlich-thematisch als auch strukturell-modellhaft in QMS nach ISO 9001 und EFQM einbinden. Die wesentlichen Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Qualitätsmanagementmodelle sind in der Übersichtstabelle dargestellt.

Bezeichnend für das FWS-M ist seine Anwenderfreundlichkeit. Im Vergleich zu ISO und EFQM ist die Modellstruktur vereinfacht; und mit der Wegleitung erhält die Anwender-Organisation fachlich fundierte und umfängliche Hilfsmittel für die Professionalisie-

rung ihres BGM nach international anerkannten Qualitätskriterien des European Network for Workplace Health Promotion.

Entscheidend im Vergleich der Qualitätsmanagementmodelle ist ihre jeweilige Spezifität bzw. der Bezugsbereich, für den die normativen Forderungen aufgestellt wurden. Es ist hervorzuheben, dass QMS nach ISO 9001 und EFQM Forderungen an gutes und immer besser werdendes Management formulieren. Die Anwender-Organisation bildet in ihrem QMS ihre organisatorischen Ressourcen, Strukturen, Prozesse und Ergebnisse ab. Sie fokussiert auf Ergebnisse, die für die relevanten Anspruchsgruppen entscheidend sind. Dabei wendet sie Prinzipien bzw. Standardpraktiken des Qualitätsmanagements an und sichert dadurch ihre Leistungsfähigkeit. **Dasselbe gilt für FWS: Es stellt ein QMS für BGM dar.** So wie in den anderen Qualitätsmanagementmodellen stehen im FWS-M die organisatorisch sichergestellten Strukturen, Prozesse und Leistungen des BGM im Mittelpunkt, die auf die relevanten Anspruchsgruppen ausgerichtet sind. Die Organisation setzt mit der Anwendung des FWS-M charakteristische Qualitätsstandards des BGM um.

ÜBERSICHTSTABELLE

Qualitätsmanagementmodelle im Vergleich

	FWS	EFQM	ISO 9001
Spezifizierung	BGM	Managementqualität	
Qualitätsmodell	Qualitätskriterien mit implizitem Wirkmodell	Umfassendes Wirkungsmodell mit zahlreichen Kriterien	Normenkatalog
Ausweis von Qualität	Umsetzung und Ausweis von Handlungsfeldern gemäss Kriterien mit Leistungsausweis		Erfüllung und Beleg der Normanforderungen mit Leistungsausweis
Charakteristische Qualitätsprinzipien	– PDCA-Zyklus – KVP	– TQM – PDCA-Zyklus – KVP	– Prozess- und Kundenorientierung – PDCA-Zyklus – KVP
Anerkennung	national	international	
Einführungsmotive/ Nutzen	– Qualitätsmanagement im Bereich BGM – Image – Rekrutierungsvorteile	– Höchste Managementqualität – Image	Sicherstellung von Qualitätsmanagement
Anwenderfreundlichkeit	Hoch, da instruktional	Gering bis mittel aufgrund offen gehaltener Ausgestaltung	
Haftungs-/Förderungs- vorteile	Nein	Ja, durch Nachweis der Wirtschaftlichkeit und nachhaltiger Qualitätssicherung	Ja, durch Nachweis der Erfüllung gesetzlicher und behördlicher Vorgaben

Herausgeber

Gesundheitsförderung Schweiz

Autoren

- Prof. Dr. rer. nat. Markus Grutsch, FHS St. Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften
- Eric Bürki, Projektleiter Betriebliches Gesundheitsmanagement, Gesundheitsförderung Schweiz

Zitierweise

Grutsch, M.; Bürki, E. (2015). *Betriebliches Gesundheitsmanagement. Friendly Work Space als Ergänzung zu ISO und EFQM*. Gesundheitsförderung Schweiz Faktenblatt 12, Bern und Lausanne

© Gesundheitsförderung Schweiz,
Dezember 2015

Auskünfte/Informationen

Gesundheitsförderung Schweiz
Dufourstrasse 30, Postfach 311, CH-3000 Bern 6
Tel. +41 31 350 04 04, Fax +41 31 368 17 00
office.bern@promotionsante.ch
www.gesundheitsfoerderung.ch/publikationen