

Juli 2019

In 5 Schritte zum strategisches Betriebliches Gesundheitsmanagement (sBGM)

- praxiserprobt, kostenbewusst & nachhaltig -

Petra Ziebold

Betriebliches Gesundheitsmanagement

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) und Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) werden in der Praxis häufig gleichgesetzt. Zu Unrecht, denn die Unterschiede sind groß.

Die **Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)** umfasst im Wesentlichen Einzelmaßnahmen in den Bereichen Ernährung, Bewegung, Stress und Sucht. BGF-Maßnahmen dienen der Sensibilisierung des Gesundheitsverhaltens der Mitarbeitenden. Hierzu zählen zum Beispiel Kurse, Seminare, Gesundheitstage, Schnupperangebote, aktive Pausen, Gesundheitschecks usw.

Laut Definition (Wienemann 2002) ist **Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)** die bewusste Steuerung und Integration aller betrieblichen Prozesse mit dem Ziel der Erhaltung und Förderung der Gesundheit und des Wohlbefindens der Beschäftigten. Alle betrieblichen Entscheidungen werden demnach durch die Brille der Gesundheit betrachtet. BGM ist ein Organisationsentwicklungsprozess, der die Wichtigkeit der Gesundheit und des Wohlbefindens der Mitarbeitenden im Unternehmensleitbild langfristig verankert und eine gelebte Gesundheitskultur zum Ziel hat.

Handlungsfelder eines strategischen BGM

Betriebliches Gesundheitsmanagement wurde in der Vergangenheit häufig als Dach von Arbeits- und Gesundheitsschutz, Betrieblicher Gesundheitsförderung (BGF) und Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) gesehen. Dabei ist es sehr viel mehr als eine „Dachmarke“. Soll das BGM erfolgreich sein, will es in seiner Komplexität vollumfänglich erkannt werden.



5 Schritte zu einem strategischen BGM

Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches BGM ist, dass die Geschäftsführung und die gesamte Führungsriege dieses als strategisches Instrument erkennen. Nur wenn sie zu 100% hinter dieser neuen Unternehmensphilosophie stehen, sind sie bereit, den BGM-Prozess aktiv zu unterstützen.

1. Aufbau von Strukturen

Zunächst müssen die **personellen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen geschaffen werden**. Das Budget für das erste Jahr wird vorwiegend für eine umfangreiche Analyse verwendet. Je größer das Unternehmen, desto geringer sind die Kosten je Mitarbeiter. Das größere Problem stellen die personellen und zeitlichen Ressourcen dar. Wer das BGM jungen Mitarbeitern ohne viel Praxiserfahrung zutraut, tut gut daran, diesen einen erfahrenen Experten zur Seite zu stellen. Dies sorgt nicht zuletzt dafür, die notwendige Akzeptanz im Unternehmen zu erreichen und sich auf Grund der Komplexität nicht in Einzelaktion „zu verzetteln“.

So profitiert das Unternehmen von der internen Power des BGM-Verantwortlichen und der umfangreichen externen Erfahrung. Anforderungen an BGM-Verantwortliche sind unten in der Zusammenfassung aufgeführt. Bei der Auswahl einer externen Begleitung ist darauf zu achten, dass diese neben Fachkompetenz auch Führungserfahrung und Kompetenzen in allen Handlungsfeldern sowie im Projektmanagement mitbringt.

Steuergremium: Ob Steuerkreis, Arbeitskreis „Gesundheit“ oder BGM-Team: BGM ist dann erfolgreich, wenn der Prozess gemeinsam vorangebracht wird. Geschäftsführung, Werkleitung, Personalabteilung, Betriebsrat, Arbeitssicherheit, Arbeitsmedizin und Vertreter aus den Fachabteilungen arbeiten hier eng zusammen und jeder bringt seine Expertise ein. Nur so wird verhindert, dass es Prozesse neben dem BGM-Prozess gibt. Alle Mitglieder dieses Gremiums sind Multiplikatoren und Motivatoren. Entscheidungen durch „die Brille der Gesundheit“ zu fällen bedeutet, dass Mitarbeitende auch in Planungen mit eingebunden werden. Die Gestaltung von Pausenräumen, Möglichkeiten für kurze Bewegungseinheiten in Arbeitsplatznähe oder auch die Schaffung von Entspannungs- oder Schlafmöglichkeiten sollten hier beispielsweise berücksichtigt werden.

Das Steuergremium kann je nach Unternehmensgröße strategisch und operativ arbeiten. Bei Unternehmensgrößen von ca. 500 Mitarbeitern hat es sich bewährt, mit einem strategischen Arbeitskreis (Geschäftsführung, Personalleitung, Betriebsrat und BGM-Verantwortlicher) sowie einem operativ arbeitenden Kreis (BGM-Team) zu arbeiten. Dieses BGM-Team setzt sich dann aus Vertretern von den Bereichen Betriebsrat und BGM-Verantwortlichen zusammen. Empfehlenswert ist eine hierarchieübergreifende Zusammensetzung.

Zu Beginn sollten Regeln der Zusammenarbeit festgelegt und ein gemeinsames Grundverständnis von BGM geschaffen werden.

2. Ist-Analyse

Auch wenn das Betriebliche Gesundheitsmanagement ein Prozess und kein Projekt ist, sollte es nach dem klassischen Projektmanagement umgesetzt werden.

Neben Analysen zu den Entwicklungen des Krankenstandes, des Durchschnittsalters, Betriebszugehörigkeiten, Fluktuations- und Bewerberrate, des Status Quo der BGM-Aktivitäten usw. kann die **psychische Gefährdungsbeurteilung hervorragend als Screening-Tool** genutzt werden. Dass die psychischen Erkrankungen stark zunehmen und in der Regel zu langen Ausfallzeiten führen, ist vielen Veröffentlichungen zu entnehmen. Der BKK Gesundheitsreport geht 2018 von 38,9 AU-Tagen aus, das ist dreimal so viel wie bei anderen Erkrankungen. Grund genug, die psychische Gefährdungsbeurteilung nicht als lästige, gesetzliche Vorschrift, sondern als Frühwarnsystem zu sehen.

Bei der Auswahl von geeigneten Tools bedarf es allerdings auch echter Fachkompetenz. Fachbücher geben sicherlich einen guten Überblick und zeigen Vor- und Nachteile von verschiedenen Methoden auf. Aus Aktualitätsgründen sind aber Onlineseminare zu bevorzugen, da z.B. einige Fragebögen nicht mehr lizenzfrei sind.

Erfolgreiche BGM-Verantwortliche nutzen den Erfahrungsaustausch in regionalen Netzwerken oder arbeiten aktiv in BGM-Peergroups mit.

3. BGM-Ziele

Die umfangreichen Analyseergebnisse gilt es nun zu interpretieren und daraus geeignete BGM-Ziele abzuleiten. Diese tragen zur Erreichung der Unternehmensziele bei. Die Visualisierung der BGM-Ziele – am besten passend zur Branche – hat sich in der Praxis bewährt. Die Senkung des Krankenstandes sollte hier allerdings nicht im Focus stehen. Dieser ergibt sich beim Erreichen der BGM-Ziele quasi als Nebeneffekt.

4. Ableiten von BGM-Maßnahmen

Die große Kunst ist es, aus den Analyse-Ergebnissen die richtigen Maßnahmen abzuleiten. Ein sinnvoller Jahresplan, inklusive Budgetierung, ist hier empfehlenswert. Um sich thematisch nicht zu verzetteln empfiehlt sich ein Jahresthema. An diesem orientieren sich dann alle BGM-Aktivitäten. Nur ein systematisches Vorgehen bringt nachhaltigen Erfolg.

Beim Ableiten von Maßnahmen sollte zudem auf Ganzheitlichkeit geachtet werden. In der Praxis konzentrieren sich die BGM-Verantwortlichen gerne nur auf BGF-Angebote. Hintergrund ist zum einen, dass gerade die gesetzlichen Krankenkassen mit diesen finanziell unterstützten Angeboten locken. Zum anderen kann es auch daran liegen, dass Führungsthemen bei der Analyse auffällig sind, aber die jungen BGM-Verantwortlichen noch nicht das Standing haben, sich durchzusetzen. Problematisch wird es, wenn die Zusammenarbeit im Steuergremium nicht funktioniert und Personalverantwortliche sich z. B. bei der Planung von Führungsseminaren nicht in die Karten schauen lassen wollen.

Bei der Ableitung von BGM-Maßnahmen ist darauf zu achten, dass sowohl Maßnahmen zur **Verhaltens- als auch Verhältnisprävention** berücksichtigt werden. Der finnische Prof. Juhani Ilmarinen hat in seinen Studien nachgewiesen, dass gutes Führungsverhalten der einzige hoch signifikante Faktor zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit von Mitarbeitern zwischen dem 51. und 62. Lebensjahr ist.

Zentrale Themen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement sind Unternehmenskultur, Führung und Betriebsklima. Wenn Mitarbeiter „Angst“ um ihren Arbeitsplatz oder vor Restriktionen haben, werden mit großer Wahrscheinlichkeit weder BEM-Gespräche in Anspruch genommen noch betriebsinterne Entspannungs- oder Rückenschulkinge belegt.

Die finanzielle Unterstützung durch die gesetzlichen Krankenkassen ist oft an bestimmte Voraussetzungen gebunden. Der Maßnahmenkatalog kann, je nach Größe der Kasse, sehr unterschiedlich ausfallen. Die Gesundheitsangebote, zum Beispiel an Gesundheitstagen, sind in der Regel qualitativ sehr hochwertig und werden den Anforderungen des Präventionsleitfadens gerecht. Allerdings beschränkt sich der Maßnahmenkatalog meist auf die Kernkompetenzen einer gesetzlichen Krankenkasse.

Die zuständigen Unfallkassen und Berufsgenossenschaften werden in den Unternehmen noch zu wenig in den BGM-Prozess mit eingebunden. Die Kampagne der DGUV „Kommitmentensch“ unterstützt die Unternehmen mit einem einfach handhabbaren und kostenfreien Tool.

Die Präventionsprogramme der Deutsche Rentenversicherung sind regional unterschiedlich und in vielen Unternehmen nicht bekannt. In Baden-Württemberg werden diese Programme schon seit einigen Jahren sehr erfolgreich umgesetzt und aktuell auch den Bedürfnissen der Mitarbeitenden angepasst.

In der Praxis beklagen BGM-Verantwortliche häufig, dass sie mit ihren Gesundheitsangeboten nicht alle Mitarbeitende erreichen. Gerade Gesundheitsbewusste nehmen zum Beispiel an Kursen teil. Verabschieden wir uns von der Idee, dass wir alle Mitarbeiter erreichen. Sehr hilfreich ist es, wenn man sich vorab die Zeit nimmt und mit den Betroffenen gemeinsam Themen und Lösungen erarbeitet. Auch hier hat sich die externe Moderation eines Teamworkshops oder zum Beispiel der Implementierung eines Ideentreffs bewährt. Die Methode „Ich weiss doch, was gut für dich ist“ ist zum Scheitern verurteilt. Erst wenn Betroffene Vorschläge unterbreiten, werden sie diese später auch in der Umsetzung annehmen.

5. Evaluation

Für jedes BGM-Angebot wie zum Beispiel Impulsvortrag, Gesundheitscheck, Aktionstag usw. sollte sofort ein Feedback von den Teilnehmenden eingeholt werden. Dieses fließt dann bei der Planung von Folgeangeboten ein. Der Feedbackbogen kann zeitgleich zur Abfrage von weiteren Angeboten und Interessen dienen. So wird ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess gelebt.

Abhängig von den bereits umgesetzten Maßnahmen und Aktivitäten sollten die gleichen Tools wie in der Analyse wiederholt werden. Das kann nach ca. 3 – 5 Jahren sinnvoll sein. In Ausnahmefällen auch schon eher. Auch hier sollte die Evaluation gleichzeitig eine Analyse sein und neue Themen (zum Beispiel Pflege von Angehörigen, Kinderbetreuung) aufgegriffen werden, die bei der Erstanalyse noch keine Rolle gespielt haben.

Hintergrund zur psychischen Gefährdungsbeurteilung

Seit Ende 2013 wird im § 5 des Arbeitsschutzgesetzes explizit die Berücksichtigung der psychischen Belastungen in der Gefährdungsbeurteilung gefordert. Der Gesetzgeber macht zur Umsetzung keine Vorgaben. Entsprechend der Leitlinien der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) sollen mögliche Belastungen am Arbeitsplatz in Bezug auf Arbeitsinhalt, Arbeitsorganisation, soziale Beziehungen, Arbeitsumgebung und neue Arbeitsformen ermittelt werden. Bei der Auswahl eines geeigneten Analysetools sollte auf diese Kriterien geachtet werden.

Mit der Psychischen Gefährdungsbeurteilung sollen mögliche Belastungen am Arbeitsplatz frühzeitig erkannt und gezielte Maßnahmen abgeleitet werden. Diese können je nach Ausprägung und Dauer, aber auch in Abhängigkeit von den persönlichen Ressourcen zu positiven oder negativen Beanspruchungen führen.

Die psychische Gefährdungsbeurteilung wird in vielen Unternehmen noch nicht ernst genommen. Dabei kann sie hervorragend als Frühwarnsystem und als Screeningtool zum Einstieg in ein strategisches BGM genutzt werden.

Nicht nur die neuen Herausforderungen der VUCA-Welt, die Überalterung in der Belegschaft, große Altersunterschiede in den Teams, Erwartungen der Generationen Y und Z sind Grund genug, sich mit den steigenden Anforderungen intensiv auseinanderzusetzen.

Warum die Gesundheit der Mitarbeiter so wertvoll ist:

Obwohl die Unternehmen zahlengetrieben sind, scheinen die Kosten für den Krankenstand häufig nicht bekannt zu sein. Der Krankenstand betrug laut Fehlzeitenreport 2019 der Techniker Krankenkasse 15,49 Tage. Die AOK ermittelte bei ihren Versicherten für 2018 sogar 20 Arbeitstage. Die AU-Kosten werden in der gängigen Fachliteratur mit ca. 400 € je Arbeitstag beziffert. In der Chemieindustrie kostet die Arbeitsstunde laut Bundesarbeitgeberverband (Stand 2017) 55,31 €.

Zusätzlich entstehen den Unternehmen hohe Kosten für Präsentismus. Das bedeutet, dass der Mitarbeitende präsent ist, also morgens durchs Werktor gegangen ist, aber nicht die volle Arbeitsleistung bringt. Wenn Mitarbeiter krank zur Arbeit kommen, hat das nicht nur Fehler bei der Arbeit und Ansteckung von Kollegen/innen im Team zur Folge, sondern auch daraus resultierende Langzeiterkrankungen. Statista ermittelte 2009 Kosten für Präsentismus in Höhe von 2.399 € je Mitarbeiter und Jahr. Ein schlechtes Betriebsklima könnte zu einem zunehmenden Absentismus führen. Absentismus bedeutet, dass Mitarbeitende sich krankmelden, obwohl sie arbeiten könnten. Diese „Blaumacher“ kosten die Unternehmen ebenfalls laut Statista, Stand 2009, immerhin 1.199 € je Mitarbeiter und Jahr. Spätestens jetzt sollte man die Kosten für das eigene Unternehmen errechnen und abwägen, ob das BGM-Budget im richtigen Verhältnis steht. Denn jeder gut investierte Euro fließt mehrfach ins Unternehmen zurück. Der Return on Investment dürfte sich schon ab einem Krankheitstag je Mitarbeiter weniger mehr als rechnen.

Was BGM-Beauftragte mitbringen sollten

Viele Unternehmen suchen geeignete Mitarbeiter zum Aufbau eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Die ersten Absolventen von Hochschulen strömen auf dem Markt. Hochmotiviert, aber unsicher im Auftreten und frisch von der Uni, eben ohne Praxiserfahrung. Die Praxis zeigt, dass man als BGM-Beauftragter nicht unbedingt Gesundheitsmanagement studiert haben muss. Wer betriebsintern einen Kümmerer mit Erfahrungen im Projektmanagement findet, der kommunikationsstark, begeisterungsfähig, gesundheitsbewusst und ein echter Teamplayer ist, hat eine gute Wahl getroffen. Fachliche Qualifikation kann man in der modernen Arbeitswelt hervorragend über Online-Seminare oder Blended Learning-Konzepte erwerben. Dabei sprechen nicht nur die zeitliche und räumliche Flexibilität für sich. Vielmehr können gerade Berufserfahrene auf ihre Kompetenzen aufbauen und sich exakt mit den Themen auseinandersetzen, die sie brauchen. Das spart Zeit und Geld. Darüber hinaus ist es wichtig, dass BGM-Verantwortliche keine Einzelkämpfer sind. Gelebtes BGM ist immer ein Teamerfolg, weil Führungskräfte unterstützen, ein Steuergremium hervorragend zusammenarbeitet und viele Mitarbeiter in den Prozess eingebunden wurden.

Über die Autorin



Petra Zieboll baute auf ihre Ingenieur- und BWL Studien mit zahlreichen Weiterbildungen im BGM-Kontext auf. 2008 gründete sie ihr Unternehmen business vita balance und begleitet seither Unternehmen verschiedener Branchen bei der Implementierung eines strategischen Betrieblichen Gesundheitsmanagements und bei der Durchführung der psychischen Gefährdungsbeurteilung. Sie ist seit 2013 BGM-Expertin des Arbeitgeberverbandes Chemie BW, moderiert ein BGM-Forum und zertifiziert „gesundheitsaktive Unternehmen“.

Petra Zieboll auf xing

[www. business-vita-balance.de](http://www.business-vita-balance.de)