



# „Alle an Bord“

IHK-Studie: Betriebliches Gesundheitsmanagement  
in niederbayerischen Unternehmen

## Inhaltsverzeichnis

1. „Alle an Bord“: Hintergrund .....	5
2. „Volle Kraft voraus“: Konzept .....	6
2.1. „Die Hardware: Kapitän, Segel, Mast und Steuermann“ und die vier Säulen eines BGM...6	
2.2. „Navigation ist alles“: Phasen der Umsetzung eines systematischen BGM .....	8
2.3. „Seglerlatein“: Einflussfaktoren eines systematischen BGM .....	9
3. „Erfolgskurs Leuchtturm“: Praxisbeispiele .....	10
4. „Hafen in Sicht“: Ziel der Studie .....	17
5. „Gezeitenkunde“: Methodische Vorgehensweise .....	18
6. „Positionslicht Niederbayern“: Ergebnisse .....	20
6.1. Bedeutung von BGM .....	21
6.2. Umsetzung und Erfolg von BGM-Maßnahmen .....	23
6.3. Kennzahlen: Erfassung und Nutzen .....	29
6.4. Unterstützung bei BGM: Erwartung und Zufriedenheit .....	34
6.5. Unterstützende Stellen: Erwartung und Zufriedenheit .....	39
7. „Flagge zeigen“: Fazit .....	41
8. „Schatzkarte“: Handlungsempfehlungen .....	44

## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Das Deggendorfer Modell .....	6
Abbildung 2: Aufteilung nach Branche .....	19
Abbildung 3: Aufteilung nach Unternehmen .....	19
Abbildung 4: Bedeutung von BGM nach Branche und Unternehmensgröße .....	22
Abbildung 5: Gewichtung der Teilaussagen .....	22
Abbildung 6: Umsetzung und Erfolg von BGM Maßnahmen .....	25
Abbildung 7: Erfolgreichste Maßnahmen bei Unternehmen > 500 MA .....	26
Abbildung 8: Erfolgreichste Maßnahmen bei allen Unternehmen .....	27
Abbildung 9: Erfassung und Nutzen von Kennzahlen .....	30
Abbildung 10: Erfassung und Nutzen harter Kennzahlen .....	31
Abbildung 11: Erfassung und Nutzen weicher Kennzahlen .....	32
Abbildung 12: Rentabilität von BGM .....	33
Abbildung 13: Erwartungshaltung und Zufriedenheit mit Unterstützung .....	35
Abbildung 14: Unterstützungsmöglichkeiten mit größter Erwartung .....	36
Abbildung 15: Erwartungshaltung und Zufriedenheit mit unterstützenden Stellen .....	39
Tabelle 1: Zusammensetzung der Stichprobe aus 202 befragten Unternehmen .....	18
Tabelle 2: Bewertungsskala .....	20

## Vorwort

In Niederbayern sind aktuell so viele Menschen beschäftigt wie nie zuvor. Allerdings fehlen knapp 7.000 Fachkräfte und fast die Hälfte aller Unternehmen geben an, Schwierigkeiten bei der längerfristigen Besetzung offener Positionen zu haben. Vor dem Hintergrund veränderter Arbeitsbedingungen durch Digitalisierung, demographischen Wandel und längere Lebensarbeitszeiten rückt das Thema Gesundheit in Zeiten des Fachkräftemangels immer mehr in den Vordergrund.

Eine der grundlegenden Voraussetzungen des Unternehmenserfolgs sind gesunde und motivierte Mitarbeiter, die „alle an Bord“ sind.

Arbeitsausfälle durch Krankheit erhöhen die Arbeitsbelastung der Kollegen, gestalten eine langfristige Kapazitätsplanung für Arbeitgeber schwierig und verursachen häufig eine Negativspirale von Demotivation, Unproduktivität und schlechtem Arbeitsklima. Diesem Umstand durch ein zielgerichtetes betriebliches Gesundheitsmanagement entgegenzuwirken, kann heutzutage für ein Unternehmen einen klaren Wettbewerbsvorteil bedeuten. Es profitieren sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer.

Die folgende Studie gibt einen branchenübergreifenden Überblick zu der aktuellen Situation in niederbayerischen Betrieben und liefert Ansätze zur Selbsthilfe. Aufgrund der Resultate wurden bereits erste Aktionen der IHK Niederbayern abgeleitet, so wurde z. B. die Weiterbildung „Gesundheitsmanager/-in (IHK)“ komplett überarbeitet. Den Unternehmen soll hiermit die Möglichkeit geboten werden, praxisorientiert im Austausch mit anderen einen eigenen pragmatischen Plan für ein betriebliches Gesundheitsmanagement zu entwickeln.

Wir bedanken uns herzlich bei allen Unternehmen, die an der Umfrage teilgenommen haben und damit unterstützend zur Zukunftsorientierung des Wirtschaftsstandorts Niederbayern beigetragen haben.



Thomas Leebmann  
Präsident  
der IHK Niederbayern



Walter Keilbart  
Hauptgeschäftsführer  
der IHK Niederbayern

# Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse

## Bedeutung von betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM) in den Unternehmen

- Einzelne Maßnahmen zu Work-Life-Balance, Vermeidung physischer und psychischer Belastungen sowie zu betrieblichem Eingliederungsmanagement BEM sind in vielen Unternehmen implementiert.
- Selten gibt es eine langfristige Ausrichtung innerhalb eines systematischen organisatorischen Rahmens.
- Das Bewusstsein für BGM entsteht oft aufgrund einer expliziten Notsituation.
- Kommunikation findet kaum statt.
- Wenige Unternehmen haben einen Steuerungsausschuss implementiert.
- Kleinen und mittleren Unternehmen fehlen Informationen, Erfahrungswerte und Ressourcen.

## Maßnahmen

- Werteorientierte Führung und eine gesundheitsfördernde Unternehmenskultur werden als wichtig und positiv erachtet, ebenso wie Mitarbeiterbefragungen und Analysegespräche.
- Grundsätzlich gibt es eine positive Bewertung von Maßnahmen wie Gesundheitsveranstaltungen, regionalen Gesundheitsaktivitäten, einer gesundheitsgerechten und -fördernden Arbeitsumgebung, Arbeitsprozessen etc.
- Trotz der positiven Bewertungen werden diese Maßnahmen nur vereinzelt umgesetzt.
- Der Umsetzungsgrad von Maßnahmen in Unternehmen kleinerer und mittlerer Größe ist nicht hoch.

## Kennzahlen und Rentabilität

- Krankenstand, Arbeitsunfälle und Renteneintrittsalter werden von den meisten Unternehmen gemessen.
- Es werden selten Ziele vorgegeben.
- Kennzahlen zu Betriebsklima, Mitarbeitermotivation und Fluktuation werden als wichtig erachtet und viele Unternehmen planen eine konkrete Umsetzung.
- Kennzahlen zur Bewertung der Unternehmens- und Führungskultur sowie zu Nachhaltigkeit und Zukunftssicherung werden nicht verwendet.

## Unterstützung und unterstützende Stellen

- Die Unternehmen erwarten Unterstützung von den Mitarbeitern, Informationen zu finanzieller Unterstützung und zu Umsetzungsmöglichkeiten.
- Die Unterstützungsmöglichkeiten müssen den Unternehmen leichter zugänglich gemacht werden.
- Als wichtigste Partner werden Sozialversicherungsträger, Krankenkassen, Berufsgenossenschaften und der Arbeitsmedizinische Dienst genannt.
- Je kleiner das Unternehmen, desto intensiver ist der Wunsch nach mehr Unterstützung.

# 1. „Alle an Bord“: Hintergrund

Die neue Arbeitswelt ist durch gesellschaftliche Entwicklungen wie dem demographischen Wandel, Globalisierung, Digitalisierung und der Entgrenzung von Arbeit durch neue Medien geprägt. Zunehmender Fachkräftemangel, Verlängerung der Lebensarbeitszeit und psychische Erkrankungen sind neue Aufgabenstellungen. Der Gesetzgeber hat durch entsprechende Vorgaben reagiert: Gesundheitsförderung und Präventionsmaßnahmen am Arbeitsplatz, Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung und betriebliche Eingliederung bei längerer Krankheit werden mittlerweile gesetzlich eingefordert.

**Unterstützung erhalten die Arbeitgeber dabei von Sozialversicherungsträgern und Krankenkassen, die verpflichtet sind, sich strukturell und finanziell an der Bewältigung dieser neuen Aufgaben zu beteiligen.**

**Dies eröffnet den Unternehmen die Möglichkeit, ein ganzheitliches betriebliches Gesundheitsmanagement aufzubauen.**

2015 veröffentlichte der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) ein „Checkheft für kleine und mittlere Unternehmen“ zum Thema „Betriebliche Gesundheitsförderung“, das die Implementierung einer Unternehmensstrategie zur Stärkung von Gesundheitspotenzialen und Vorbeugung von Krankheiten veranschaulicht. Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) wird darin als eine von drei Säulen des betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) beschrieben, neben gesetzlichem Arbeits- und Gesundheitsschutz und betrieblichem Eingliederungsmanagement (BEM).

Während BGF sich auf einzelne Arbeitnehmer konzentriert, die Möglichkeiten und Anreize erhalten sollen, durch freiwillige Maßnahmen die eigene Gesundheit zu erhalten und zu fördern, nimmt BGM eine ganzheitliche organisationale Betrachtungsebene ein. Es handelt sich dabei um ein Managementprinzip, das neben Marketing-, Qualitäts- und Finanzmanagement einen wichtigen und zentralen Bereich der Unternehmensführung darstellt. Meist ist BGM dem Personalmanagement zugeordnet. Wenn BGM idealerweise in einer Unternehmensleitlinie definiert und nachhaltig umgesetzt wird, beeinflusst es gezielt die Unternehmens- und Führungskultur im positiven Sinne. Die Hauptverantwortung für die Implementierung und die Umsetzung eines übergreifend BGM liegt bei der Geschäftsleitung und der Führungsmannschaft. Nur so wird die Belegschaft zum eigenverantwortlichen Handeln motiviert.

Einzelmaßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung, des Eingliederungsmanagements und des Arbeitsschutzes werden durch ein BGM gebündelt und systematisch aufeinander bezogen. Durch BGM werden Lebens- und Arbeitsbedingungen als gesundheitsförderliche Strukturen geschaffen, innerhalb derer die Mitarbeiter ihr individuelles Gesundheitsmanagement bestmöglich verwirklichen können. Wenn die Gesundheit der Beschäftigten erhalten und gefördert wird, werden deren Lebensqualität, Wohlbefinden, Arbeitszufriedenheit, Arbeitsmotivation, Leistungsfähigkeit und -bereitschaft erhöht, was wiederum zur Produktivität, Rentabilität, Innovationsfähigkeit und Attraktivität des Unternehmens beiträgt. Die Identifikation mit dem Unternehmen und die Loyalität der Mitarbeiter werden gestärkt.

## 2. „Volle Kraft voraus“: Konzept

### 2.1. „Die Hardware: Kapitän, Segel, Mast und Steuermann“ und die vier Säulen eines BGM

Das Verständnis von BGM, das dieser Studie zugrunde liegt, orientiert sich am „Deggendorfer Modell“, das an der Fakultät für angewandte Gesundheitswissenschaften der Technischen Hochschule Deggendorf entwickelt wurde<sup>1</sup>.

Darin wird BGM als Managementprinzip definiert, das in einer Unternehmensleitlinie festgehalten ist, von der Geschäftsleitung vorgegeben und über alle Führungsebenen umgesetzt wird.

Die drei Säulen betriebliche Gesundheitsförderung (BGF), betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) und Arbeitsschutz werden im Deggendorfer Modell entsprechend noch durch eine vierte Säule „Werteorientierte Führung“ ergänzt.

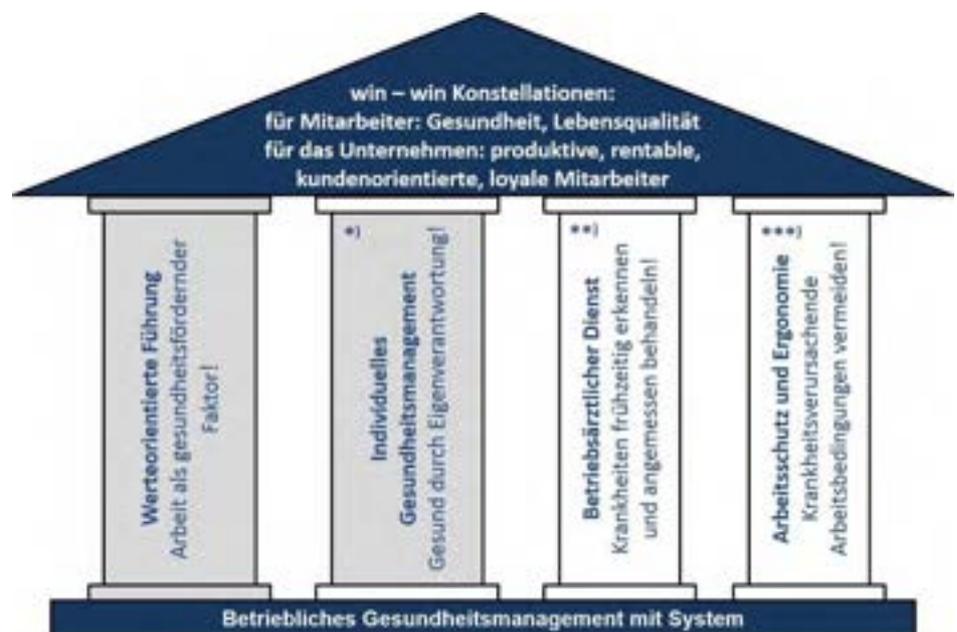


ABBILDUNG 1: DAS DEGGENDORFER MODELL

\*) Individuelles Gesundheitsmanagement: inkl. betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)

\*\*) Betriebsärztlicher Dienst: inkl. betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)

\*\*\*) Arbeitsschutz und Ergonomie: inkl. Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen

<sup>1</sup> Wühr, Erich (2014): Betriebliches Gesundheitsmanagement mit System – Das Deggendorfer Modell Technische Hochschule Deggendorf, Lehrgebiet Gesundheitsförderung und Prävention.

### „KAPITÄN“: Werteorientierte Führung

#### Arbeit als gesundheitsfördernder Faktor!

Die werteorientierte Führung ist das Kernelement des Konzepts. Es geht darum, durch Führungsmaßnahmen eine Unternehmenskultur und ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in denen sich Mitarbeiter wohlfühlen, motiviert sind und sich selbstständig gesundheitsbewusst verhalten.

### „MAST“: Arbeitsschutz und Ergonomie

#### Krankheitsverursachende Arbeitsbedingungen vermeiden!

Auch dieser Bereich ist weitgehend durch gesetzliche Bestimmungen und wissenschaftliche Leitlinien geregelt.

Das Konzept eines BGM mit System unterstützt Unternehmen bei der Umsetzung, Evaluierung und Optimierung dieser Regelungen im Sinne eines ständigen Verbesserungsprozesses. Zum Beispiel kann eine Mitarbeiterbefragung zur Einführung eines BGM so gestaltet werden, dass sie gleichzeitig den gesetzlichen Auftrag zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung am Arbeitsplatz erfüllt.

### „STEUERMANN“: Individuelles Gesundheitsmanagement

#### Gesund durch Eigenverantwortung!

Das Unternehmen schafft ein Gesundheitsbildungssystem, in dem die Mitarbeiter entsprechende Kompetenzen erlernen und entwickeln können (betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)).

Jeder Mitarbeiter ist primär selbst dafür verantwortlich, in seinem Leben einen gesundheitsfördernden und krankheitsvermeidenden Lebensstil umzusetzen. Dazu braucht er oder sie Gesundheitsbildung, handlungsrelevantes Gesundheitswissen, eine gesundheitsfördernde Grundeinstellung und praktische Gesundheitsfähigkeiten.

### „SEGEL“: Betriebsärztlicher Dienst

#### Krankheiten frühzeitig erkennen und angemessen behandeln!

Der betriebsärztliche Dienst ist durch gesetzliche Bestimmungen und medizinische Leitlinien genau definiert.

Das Konzept eines BGM mit System unterstützt bei der Erhebung und Analyse von Krankheitsdaten und bei der maßgeschneiderten und unternehmensspezifischen Entwicklung eines Maßnahmenplans. Darüber hinaus werden die Umsetzung und Evaluierung von Programmen zur Vorsorge (sekundäre Prävention) und zum Krankheitsmanagement (tertiäre Prävention) sowie zur Wiedereingliederung von Mitarbeitern, die längere Zeit arbeitsunfähig waren (betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)), gefördert.



## 2.2. „Navigation ist alles“: Phasen der Umsetzung eines systematischen BGM

Ähnlich wie bereits im DIHK-Checkheft zur betrieblichen Gesundheitsförderung vorgeschlagen, vollzieht sich der Aufbau eines systematischen BGM nach dem Degendorfer Modell in mehreren Phasen:

### Erster Schritt - Mandat

In dieser Phase werden gemeinsam mit dem Managementteam unternehmensspezifische Fragen und Problemstellungen geklärt und die angestrebten Ergebnisse bestimmt. Die Unternehmensführung muss ihre Bereitschaft zeigen, betriebliche Gesundheitsförderung und Prävention als Management- und Führungsprinzipien im Unternehmen zu etablieren und die Personalabteilung entsprechend beauftragen. Der Investitionsaufwand wird vorkalkuliert, ein entsprechendes Budget eingerichtet und eine Steuerungsgruppe zusammengestellt.

### Zweiter Schritt - Informieren

Die Beschlüsse des Mandats und formulierte Unternehmensleitlinien werden intern über alle Hierarchieebenen veröffentlicht, z. B. über Medien wie Unternehmenszeitung, Website, Intranet, schwarzes Brett, Meetings oder Informationsveranstaltungen.

### Dritter Schritt - Analyse

Der Status quo im Unternehmen wird erfasst. Dies kann beispielsweise über eine anonyme Mitarbeiterbefragung erfolgen, im Rahmen derer evaluiert wird, wie die Belegschaft zum Thema BGM steht, welche Hoffnungen, Wünsche, aber auch Ängste und Bedenken sie gegenüber der Einführung von BGM hat. Eine solche Analyse kann in bereits bestehende turnusmäßige Befragungen integriert werden oder auch im Zuge einer gesetzlich verpflichtenden Gefährdungsbeurteilung zur psychischen Belastung am Arbeitsplatz stattfinden. Interviews mit Führungskräften können Aufschluss darüber geben, wie es um die Gesundheit der Mitarbeiter bestellt ist. Kennzahlen, mittels derer der Gesundheitsstand im Unternehmen gemessen werden kann, müssen bestimmt und analysiert werden. Darüber hinaus gilt es zu erfassen, welche vereinzelt BGF-Aktivitäten bereits im Unternehmen durchgeführt werden (wie etwa abteilungsinterne Lauftreffs, Vorträge, Bewegungs- und Ernährungsprogramme).

### Vierter Schritt - Planung

Aufgrund der Analyse-Ergebnisse wird eine unternehmensspezifische Vorgehensweise zur strukturierten Implementierung eines Gesundheitsmanagementsystems entwickelt und kalkuliert. Eingebettet im Gesamtkonzept werden zu Beginn einzelne, niedrighschwellige und erfolgversprechende Maßnahmen geplant. Damit verknüpft werden spezifische, erreichbare Ziele definiert (z. B. eine Mindestzahl an Teilnehmenden, ein besseres Ergebnis bei der nächsten Mitarbeiterbefragung), anhand derer der Erfolg von Aktivitäten erfasst werden kann. In der Planungsphase werden Verantwortlichkeiten geklärt, passende Personen beauftragt und potenzielle Kooperationspartner kontaktiert (benachbarte Unternehmen, Sozialversicherungsträger, Krankenkassen, Berufsgenossenschaften, externe Anbieter etc.). Wichtig ist in dieser Phase auch, stets die Mitarbeiter mit einzubinden, beispielsweise bei der Festlegung von Terminen oder der Auswahl von Inhalten und Formaten.

### Fünfter Schritt – Umsetzung

Bei der Umsetzung ist auf einen leichten Zugang, freiwillige Teilnahme und attraktives Marketing der jeweiligen Maßnahmen zu achten. Führungskräfte sollten als Vorbild fungieren, Veranstaltungen bewerben und daran teilnehmen. Die Aussicht auf dauerhafte, nachhaltige und regelmäßig stattfindende BGM-Initiativen fördert die Motivation ebenso wie Anreizsysteme. Motivierte Mitarbeiter können maßnahmenbegleitend als Multiplikatoren eingesetzt werden.

### Sechster Schritt – Evaluation

Durch Kontrolle der Zielerreichung und Soll-Ist-Vergleiche der relevanten Kennzahlen wird der Erfolg der Maßnahmen festgestellt. Dies sollte mit einer Kombination aus verschiedenen (quantitativ-qualitativen) Erhebungsmethoden erfolgen. Das betriebliche Gesundheitsmanagementsystem wird als kontinuierlicher Prozess innerhalb des Personalmanagements implementiert, evaluiert und ständig verbessert. In regelmäßigen BGM-Berichten werden der aktuelle Stand sowie erreichte Fortschritte dokumentiert.

## 2.3. „Seglerlatein“: Einflussfaktoren eines systematischen BGM

Aus den bisherigen Ausführungen zu BGM ergeben sich die entsprechenden Aspekte zu Fragestellungen, die durch die Studie erhoben wurden:

- **Bewusstsein für die Bedeutung von BGM**
- **ergriffene und geplante Maßnahmen**
- **Erfolg der umgesetzten Maßnahmen**
- **Gründe für Misserfolg**
- **Praxisbeispiele mit Vorbildfunktion**
- **Kennzahlen für BGM und deren Nutzen**
- **Messgrößen für Nachhaltigkeit wie etwa Rentabilität, Unternehmenskultur**
- **Erwartungshaltung der Unternehmen hinsichtlich Unterstützung**

202 Unternehmen hatten sich bereit erklärt, sich zu den einzelnen Bereichen im jeweiligen Betrieb zu äußern und damit einen Beitrag zum aktuellen Stand des Themas „Betriebliches Gesundheitsmanagement in niederbayerischen Unternehmen“ zu leisten. Damit trägt die Studie dazu bei, für die einzelnen Unternehmensgruppen Hilfestellungen zu entwickeln und anzubieten.

## 3. „Erfolgskurs Leuchtturm“: Praxisbeispiele

Im Folgenden werden die aus Telefoninterviews gewonnenen Best-Practice-Fälle beschrieben. Es handelt sich bei den Akteuren in allen sechs Fallbeschreibungen um größere Industrieunternehmen. Auch in der Fragebogenstudie werden Großbetriebe und die Industrie im Allgemeinen als die aktivsten und erfahrensten Betreiber von betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM) identifiziert.

Heißt das nun, dass BGM für kleine und mittlere Unternehmen aus anderen Branchen nicht umsetzbar ist? Dass es eine weitere, kaum zu lösende Herausforderung für den Mittelstand und Kleinbetriebe ist? Dass BGM nur gelingen kann, wenn es im großen Rahmen aufgezogen wird? – Keineswegs!

Natürlich verfügen große Industrieunternehmen eher über die finanziellen Mittel, die Personalressourcen und die Infrastruktur, um BGM systematisch zu betreiben. Sie stehen aber unter einem größeren Druck, gesetzliche Vorgaben zeitnah umzusetzen und die zu erledigenden Managementaufgaben gewinnen mit zunehmender Unternehmensgröße an Komplexität.

Wie die Praxisbeispiele zeigen, haben auch Großunternehmen mit BGM klein angefangen. Wenn es von Anfang an ganzheitlich umgesetzt wird und in das Gesamtunternehmen integriert ist, zeigen auch kleine, überschaubare Aktionen eine große, positive Wirkung. Es gibt darüber hinaus verschiedene Möglichkeiten der (finanziellen und strukturellen) Unterstützung, unabhängig von Unternehmensgröße und Branche, um systematisches BGM professionell und nachhaltig zu implementieren.

Entsprechende Handlungsempfehlungen dazu finden sich in Kapitel 8.



Die ebm-papst Landshut GmbH beschäftigt als Weltmarktführer im Bereich der Luft- und Antriebstechnik mehr als 1.100 Mitarbeiter am Standort. Kai Gebhardt ist als Personalleiter Hauptverantwortlicher und somit Ansprechpartner für das betriebliche Gesundheitsmanagement vor Ort.

### Was?

In Zusammenarbeit mit der Betriebskrankenkasse Verkehrsbau Union (BKK VBU) wurden im Jahr 2011 zunächst die Krankheitsschwerpunkte in der Fertigung analysiert. Ausgehend davon wurden erste Maßnahmen abgeleitet. Dies war der Beginn einer systematischen Vorgehens- und bedarfsorientierten Handlungsweise.

Die Angebote zur Gesundheitsförderung sind sehr niederschwellig, sollen Spaß machen, aber trotzdem effektiv sein. Zum Maßnahmenprogramm bei der ebm-papst Landshut GmbH gehören z. B. ein internes Trainings- und Fitnesscenter sowie das für alle Mitarbeiter zugängliche Fahrradleasingmodell „Jobrad“.

Die Angebote können weitestgehend während der Arbeitszeit wahrgenommen werden. Eine Bewertung der Maßnahmen erfolgt anhand der Beteiligung (Teilnahme, Trainingshäufigkeit) oder durch Befragungen zur Mitarbeiterzufriedenheit.

### Wozu?

Heute ist es das Ziel, den fortlaufenden Prozess immer wieder zu optimieren. Es wird viel getan, dennoch ist der Krankenstand in der Fertigung im nationalen Vergleich nach wie vor hoch. Um den Mitarbeitern Wertschätzung und Anerkennung ihrer Leistung zu vermitteln, liegt daher auch in Zukunft ein wesentlicher Fokus auf dem betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) und auf Krankenrückkehrgesprächen. Zudem werden hier entsprechende Investitionen getätigt.

### Die Erfolgsfaktoren sind:

- bedarfsorientierte Maßnahmen
- Sensibilisierung der Abteilungen und Führungsebenen

### Die Empfehlung ist:

- Einbindung der Führungsebenen
- Einbindung des Betriebsrats



„Es ist wichtig, dass alle an einem Strang ziehen! Alle Abteilungen und Führungsebenen sowie der Betriebsrat werden mit eingebunden. Dabei wird besonders viel Wert auf eine persönliche Ansprache, das Vorgehen der Führungskräfte sowie eine regelmäßige, positive und wertschätzende Kommunikation gelegt.“

Kai Gebhardt,  
Personalleiter

Die Einhell Germany AG ist ein deutsches Werkzeugbauunternehmen mit Sitz und Firmenzentrale in Landau an der Isar. Einhell gliedert sich in die zwei Geschäftsfelder Werkzeuge & Garten sowie Freizeit. Weltweit beschäftigt der Konzern 1.400 Mitarbeiter.

## **einhell**ig Gesund

2014 wurde das Thema BGM im Unternehmen aufgegriffen. Unter der Projektleitung von Hans-Peter Rostan (Group HR Director) wurde eine Steuerungsgruppe mit Einbindung des Betriebsrats und der Personalabteilung gegründet.

### Was?

Unter dem Motto „Einhellig Gesund“ hat sich Einhell für ein strukturiertes Vorgehen in kleinen Schritten und gemeinsam mit einem externen Partner entschieden. Diese Vorgehensweise schafft Akzeptanz im Unternehmen. Zunächst wurden der Vorstand und die Führungskräfte im Rahmen von Veranstaltungen für das Thema sensibilisiert und ins „Boot geholt“. Im zweiten Schritt wurden die Mitarbeiter in Form von Vorträgen zu unterschiedlichen Gesundheitsfragestellungen, die einmal pro Quartal stattfanden, eingebunden. Parallel dazu wurden in sechs Workshops mit allen Führungskräften die gesundheitsrelevanten Seiten von Führung und Organisation erarbeitet, da dieser auf den Werten des Unternehmens aufbauende Aspekt erhebliche Auswirkungen auf das Wohlbefinden der Belegschaft und damit deren Gesundheit hat. Es war wichtig zu kommunizieren, dass es nicht darum geht, das letzte Quäntchen aus den Mitarbeitern herauszuholen, sondern dass es um soziale Verantwortung geht. Ein Gesundheitstag im Herbst 2015 mit verschiedensten Angeboten erzielte eine äußerst positive Resonanz. Weitere Angebote sind bereits geplant. Über verschiedene Medien wie Intranet und Firmenzeitschrift wird transparent kommuniziert. Die angebotenen Vorträge und Workshops waren zum Teil ausgebucht, so dass nicht alle Interessierten teilnehmen konnten. Dass die Mitarbeiter das Angebot so gut annehmen, freut alle Beteiligten sehr und zeigt, dass der eingeschlagene Weg der richtige ist.

### Wozu?

Auslöser war eine Informationsveranstaltung des Landkreises Dingolfing in Kooperation mit der IHK Niederbayern mit dem Titel „Ab jetzt gesund“. Der unternehmensinterne Hauptmotivationsfaktor war die Suche nach eine Basis zur Wertediskussion.

### Die Erfolgsfaktoren sind:

- Ziele definieren und Stakeholder an den Tisch holen
- kleine und kontinuierliche Schritte
- nichts überstülpen
- Konsens im Vorstand und Unterstützung durch die Geschäftsleitung

### Die Empfehlung ist:

- Zusammenarbeit mit guten Partnern und Erfahrungsaustausch im Netzwerk

„Es ist wichtig, dass die Geschäftsleitung voll hinter dem Thema steht und alle zusammen arbeiten. Wir wollen nichts „überstülpen“. Es geht darum, Themen „besprechbar“ zu machen. Die Eigenverantwortung eines jeden einzelnen wird dabei eingefordert. Der Erfolg spricht für uns. Der Erfahrungsaustausch in Netzwerken ist dabei sehr befruchtend und bereichernd.“

Hans-Peter Rostan,  
Group HR Director

Die IAC Group – International Automotive Components mit Europa-Hauptsitz in Düsseldorf ist ein weltweit agierender Automobilzulieferer. An den Standorten Plattling und Zwiesel sind über 700 Mitarbeiter beschäftigt.

Das BGM wird durch eine Projektgruppe gesteuert, die sich aus Projektleiter Stefan Brückner und den Projektmitgliedern, bestehend aus dem BGM-Beauftragten, dem Werkleiter, dem Betriebsrat, dem Betriebsarzt und der Fachkraft für Arbeitssicherheit, zusammensetzt.

#### Was?

Die Idee existierte bereits seit 2011, die konkrete Umsetzung startete schließlich im Jahr 2013 mit Einstellung des Beauftragten Stefan Brückner. Durch die Etablierung einer Projektgruppe wurde das Thema mehr und mehr professionalisiert. Das Konzept und die Grundsätze des BGM sind zusätzlich in einer Betriebsvereinbarung verankert. Zudem wird das Thema regelmäßig in Betriebsratssitzungen und Personalbesprechungen erörtert. In Zusammenarbeit mit der AOK Bayern wurden durch einen Gesundheitszirkel zunächst erste Handlungsfelder aufgedeckt. Es folgte eine ergonomische Umstrukturierung der Arbeitsplätze. So verbessern z. B. neue Arbeitsplatzmatten aus Gummi sowie Schuhwerk zum Wechseln die Arbeitsbedingungen im Unternehmen. Durch ein großes Präventionsprogramm zusammen mit zwei weiteren Unternehmen und der Rentenversicherung wurden die Mitarbeiter langsam an das Thema herangeführt und sensibilisiert. Das Programm wird sehr gut angenommen, für manche Veranstaltungen gab es mehr Interessenten als Teilnahmeplätze. In Zukunft werden ähnliche Projekte folgen. Anhand von Mitarbeiterbefragungen wird das Angebot stetig evaluiert.

#### Wozu?

Die Krankenstände, aber auch der sich abzeichnende demographische Wandel waren für die IAC Group die wichtigsten Gründe dafür, die Gesundheit der Mitarbeiter intensiver zu fördern und nachhaltig zu stärken.

#### Die Erfolgsfaktoren sind:

- Verankerung des Themas auf Managementebene
- Zusammenarbeit mit externen Kooperationspartnern
- Austausch mit anderen Unternehmen bei Netzwerk-Veranstaltungen

#### Die Empfehlung ist:

- ganzheitliche Betrachtung des BGM und Integration in alle Unternehmensbereiche



„BGM kann nur funktionieren, wenn es auf Managementebene verankert ist und von da aus vorangetrieben wird. Die Unterstützung und Motivation des Geschäftsführers bilden wichtige Eckpfeiler.“

Stefan Brückner,  
Projektleiter

Die Lindner Group ist Europas führender Spezialist für Gebäudehüllen, kompletten Innenausbau, Isoliertechnik und alle baurelevanten Dienstleistungen. Am Standort Arnstorf sind circa 2.800 Mitarbeiter beschäftigt.



Das BGM wird durch die Projektleiterin Martina Stömmer (Personalentwicklung) gesteuert. Sie ist Mitglied der Steuerungsgruppe "pro.aktiv", die sich zusätzlich aus einem Familienmitglied, einer Betriebsrätin/Schwerbehindertenvertreterin, dem Bereichsleiter Personal, dem Leiter Werksentwicklung und dem Leiter Integrierte Managementsysteme zusammensetzt.

#### Was?

Seit Juni 2015 beschäftigt sich die Steuerungsgruppe intensiv mit dem Thema BGM. In einer Kick-off-Veranstaltung wurde die Vorgehensweise für ein systematisches Herangehen an das Thema vorgestellt. Es ist geplant, künftig auf der Grundlage von Einzelinterviews und (Bedarfs-)Analysen Ziele zu definieren und konkrete Maßnahmen für die unterschiedlichen Zielgruppen abzuleiten. Die Sensibilisierung der Führungskräfte für das Thema BGM wird ein wichtiger Bestandteil sein. Neben gezielt platzierten Vorträgen und Veranstaltungen wird sogar ein firmeneigenes Gesundheitscenter inklusive Betreuung geplant.

#### Wozu?

BGM ist in aller Munde. In der Lindner Group geht es nicht nur darum, gesunde Arbeitsplätze und Rahmenbedingen zu schaffen. Es soll auch das Wohlbefinden und die Zufriedenheit der Mitarbeiter weiter erhöht werden. So gelingt es, die Mitarbeiter im Unternehmen zu halten und neue qualifizierte Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden.

„BGM muss systematisch angegangen werden. Dazu gehören eine konkrete Zielsetzung sowie bedarfsorientierte Maßnahmen. Die Geschäftsführung muss klar Stellung beziehen und ein Statement abgeben.“

Martina Stömmer,  
Personalentwicklung

#### Die Erfolgsfaktoren sind:

- die Geschäftsführung steht hinter dem Thema
- die Steuerungsgruppe bleibt aktiv
- Bedarfsanalyse und bedarfsorientierte Maßnahmen

#### Die Empfehlung ist:

- Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen im Rahmen von Netzwerken

Die MANN+HUMMEL GmbH mit Hauptsitz in Ludwigsburg ist Entwicklungspartner und Serienlieferant der Internationalen Automobil- und Maschinenbauindustrie. MANN+HUMMEL beschäftigt etwa 3.000 Mitarbeiter am Standort Marklkofen.

Das Gesundheitsmanagement wird zentral von der Abteilung für Health Management unter der Leitung von Ralf Schäfer gesteuert. Unterstützt wird der Prozess durch die HR Business Partner sowie durch lokale Verantwortliche an den Standorten.

#### Was?

BGM bei der MANN+HUMMEL GMBH basiert auf fünf Säulen:

1. gesund leben (Work-Life-Balance)
2. gesund sein (betriebliche Gesundheitsförderung (BGF))
3. gesund bleiben (Demographie),
4. gesund zurückkehren (betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM))
5. gesund arbeiten (Arbeits- und Gesundheitsschutz)

Das Steuerungsgremium mit den jeweiligen Verantwortlichen leitet bedarfsorientiert entsprechende Maßnahmen ab. Zu einzelnen Aktivitäten gibt es Kenngrößen und ein passendes Messinstrument zur Erfolgsbewertung. Ein Schwerpunkt ist beispielsweise die Integration externer Sportwissenschaftler zur Durchführung gesundheitsförderlicher Arbeitsplatzprogramme, um Muskel-Skelett-Erkrankungen vorzubeugen. Ebenso steht die Förderung der Gesundheitskompetenz der Auszubildenden mit dem Konzept „YOLO@MANN+HUMMEL“ im Fokus, das Ende 2014 mit dem Human Resources Excellence Award ausgezeichnet wurde.

#### Wozu?

Mitarbeitergesundheit hat bei MANN+HUMMEL seit jeher eine große Bedeutung. Vereinzelt Maßnahmen wurden die letzten sechs Jahre in eine stimmige Gesamtsystematik überführt. Gesundheit soll ein integraler Unternehmensbestandteil im betrieblichen und privaten Kontext sein, um mit gesunden und leistungsfähigen Mitarbeitern im globalen Wettbewerb bestehen zu können. Aus diesem Grund ist das erste und wichtigste Anliegen der betrieblichen Gesundheitsförderung bei MANN+HUMMEL das Wohlbefinden und die Gesundheit aller Beschäftigten. Darüber hinaus ist MANN+HUMMEL bestrebt, über gesundheitliche Probleme und psychische Belastungen offen zu sprechen, damit es gemeinsam gelingt, eine Kultur des Vertrauens weiter auszubauen.

#### Die Erfolgsfaktoren sind:

- Aufbau einer langfristigen Kooperation mit Krankenkassen
- Wissensvermittlung und Strategien zu Verhaltensänderung/ Mitarbeitermotivation
- Umsetzung von zielgruppenorientierten Gesundheitsaktivitäten am Arbeitsplatz

#### Empfehlung ist:

- keine Gebote oder Verbote aussprechen, sondern den Mitarbeitern die Lust an einer gesunden Lebensweise vermitteln



„Kern der betrieblichen Gesundheitsarbeit ist für mich die präventive Gesundheitsförderung. Hier gilt es motivierend und erneuernd auf Einflussgrößen wie festsitzende Gewohnheiten, Trägheit, fehlende Bereitschaft und fehlendes Wissen einzuwirken, damit die Chance besteht, eine nachhaltige Veränderung unserer Mitarbeiter hin zu mehr Gesundheit und Wohlbefinden zu erzielen – beruflich wie privat.“

Ralf Schäfer,  
Leitung Health Management

Die Wallstabe & Schneider GmbH & Co. KG ist ein international agierendes Unternehmen zur Entwicklung und Produktion von Elastomer-Dichtungen. Das Unternehmen mit Standorten in Indien und Mexiko beschäftigt mehr als 650 Mitarbeiter am Firmensitz in Niederwinkling.



Das Unternehmen geht das Thema sehr systematisch an. Mit einer konkreten Zielsetzung und dem Motto „Die Sicherheit und Gesundheit unserer Mitarbeiter steht an oberster Stelle“ wird das BGM vorangetrieben. Neben einem breit gefächerten Maßnahmenprogramm (wie z. B. Gesundheitstag, Arbeitsplatzbegehung durch Physiotherapeuten, Nordic Walking Gruppe, Rückenschule, Entspannungskurse), werden unter anderem die Führungskräfte im Rahmen von Schulungen aktiv eingebunden. Dadurch sehen sie sich selbst in der Verantwortung und erfüllen so ihre Fürsorgepflicht. Unterstützt wird das BGM durch die AOK, die Berufsgenossenschaften, den Arbeitgeberverband sowie den Arbeitskreis Personal bei der IHK. Eine Evaluation der Maßnahmen erfolgt anhand von Mitarbeiterbefragungen, Analysen der Teilnehmerquote und Rückmeldebögen. Die Ergebnisse zeigen: Die Angebote werden gut angenommen und entsprechen den Vorstellungen der Mitarbeiter.

#### Wozu?

Wallstabe & Schneider begreift BGM als Managementinstrument und wichtigen Bestandteil moderner Personalarbeit. Die Personalabteilung war von Anfang an die treibende Kraft, zukünftig soll weiterhin optimiert und professionalisiert werden. Ziele sind eine weitere Verbesserung der Mitarbeiterbeteiligung, die Einbindung von Führungskräften und eine Erweiterung um das Thema Resilienz.

„BGM ist ein Managementinstrument der modernen Personalarbeit, genauso wie BEM. Außerdem gibt es gesetzliche Vorgaben, die wir erfüllen müssen. Wir haben 2008 recht hemdsärmelig begonnen, aber unser BGM dann bis 2012 professionalisiert. Man muss BGM als langfristige Investition zur Sensibilisierung aller Beschäftigten betrachten. Eine Kostenbeziehung und Erfolgserfassung mit KPIs wie z. B. den Krankenstand ist da schwierig und wenig zielführend.“

Birgit Ettl,  
Personalleiterin

#### Die Erfolgsfaktoren sind:

- Geschäftsleitung muss dahinterstehen
- Kommunikation und Durchhaltevermögen
- Einbindung der Mitarbeiter

#### Die Empfehlung ist:

- Geschäftsleitung muss selbst aktiv werden und als gutes Beispiel vorangehen
- Bedürfnisse der Mitarbeiter sollen im Fokus stehen
- Bedarfsanalyse zu Mitarbeiterinteressen

## 4. „Hafen in Sicht“: Ziel der Studie

Angesichts der eingangs beschriebenen Herausforderungen der modernen Arbeitswelt und der oben genannten Effekte eines gelungenen systematischen BGM erschließen sich automatisch der Nutzen und die Notwendigkeit für Unternehmen jeglicher Größe und Branche. Doch die Umsetzung erfordert mehr Energie, Ausdauer und Ressourcen personeller wie auch finanzieller Art, als die kurzfristige Umsetzung einzelner Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung wie z. B. die Rückenschule nach Feierabend.

Auch wenn sich die Erkenntnis weitgehend durchgesetzt hat, dass ein nachhaltiges BGM in der Praxis ein Hauptfaktor von erfolgreichen Unternehmen ist, herrscht in vielen Betrieben Unsicherheit:

**In welchem Umfang und mit welchen Ressourcen kann BGM umgesetzt werden?**

Die vorliegende Studie hat das Ziel, die Situation in Niederbayern zu erfassen, Beispiele mit Vorbildfunktion zu identifizieren und Handlungsempfehlungen für Unternehmen abzuleiten.

Hierzu hat die IHK Niederbayern das Institut „Professor Wühr und Simmel – Gesundheits MANAGEMENT Systeme“ beauftragt.



## 5. „Gezeitenkunde“: Methodische Vorgehensweise

Die Studie gliedert sich in zwei Teile, eine quantitative Fragebogenuntersuchung und eine darauf aufbauende, qualitative Telefonbefragung. Die Fragebögen wurden zusammen mit einem Anschreiben im Juni 2015 an die niederbayerischen IHK-Mitglieder verteilt. Innerhalb eines Erhebungszeitraums von vier Wochen bearbeiteten insgesamt 202 Unternehmen den Fragebogen online oder schickten ihn ausgefüllt per Brief oder Fax zurück. Welche verantwortliche Person den Fragebogen letztlich ausfüllte, blieb dabei freigestellt.

		Betriebsgröße (Anzahl der Mitarbeiter)				Gruppengröße
		bis 49	50-199	200-499	ab 500	
Branche	Dienstleistung	27	12	8	4	51 (25,2%)
	Handel	21	9	3	0	33 (16,3%)
	Industrie	14	28	13	18	73 (36,1%)
	Tourismus	23	8	1	0	32 (15,8%)
	Verkehr	2	7	1	3	13 (6,4%)
	Gruppengröße	87 (43,1%)	64 (31,7%)	26 (12,9%)	25 (12,4%)	202 (100%)

TABELLE 1: ZUSAMMENSETZUNG DER STICHPROBE AUS 202 BEFRAGTEN UNTERNEHMEN

Kleinunternehmen mit einer Betriebsgröße unter 50 Mitarbeitern stellen mit 87 befragten Unternehmen die größte Untersuchungsgruppe, wobei die Anzahl der befragten Unternehmen mit zunehmender Betriebsgröße kontinuierlich sinkt (von 64 Unternehmen mit unter 200 Beschäftigten über 26 Unternehmen mit unter 500 Beschäftigten zu 25 Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten).

Nach Branche aufgeteilt sind Industriebetriebe mit 73 befragten Unternehmen am häufigsten vertreten, gefolgt vom Dienstleistungssektor (51 Unternehmen). Handel (33 Unternehmen) und Tourismusgewerbe (32 Unternehmen) bilden in etwa gleich starke Untersuchungsgruppen.

Die mit Abstand kleinste Untersuchungsgruppe stellt mit lediglich 13 Unternehmen die Verkehrsbranche. Bei kleinen Gruppen besteht die Gefahr, dass statistische Ergebnisse verzerrt werden. Die in dieser Gruppe erzielten Ergebnisse zum betrieblichen Gesundheitsmanagement können demnach nur mit Einschränkungen als repräsentativ für sämtliche Verkehrsbetriebe in Niederbayern betrachtet werden. Stichprobengrößen ab 25 Fällen gelten gemeinhin als aussagekräftig, sofern keine allzu großen Verzerrungen feststellbar sind.

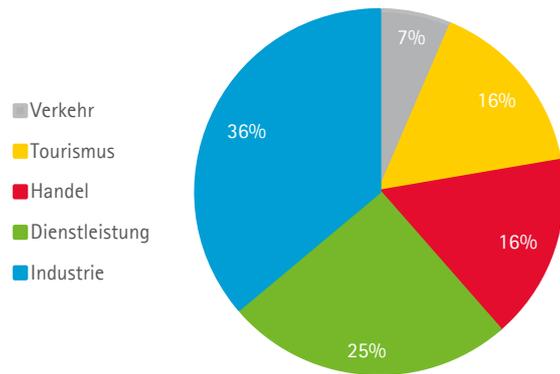


ABBILDUNG 2: AUFTEILUNG NACH BRANCHE

Mittels einer sechsstufigen Beurteilungsskala wurde erfasst, inwieweit die oben beschriebenen Variablen und Fragen zu BGM auf die befragten Unternehmen zutreffen.

In offenen Textfeldern konnten die Befragten zusätzliche Aspekte ergänzen, BGM-Maßnahmen als Best Practice empfehlen und die wichtigsten förderlichen oder hemmenden BGM-Faktoren benennen.

Am Ende des Fragebogens hatten die Befragten die Möglichkeit, bei Interesse an einem Telefoninterview ihre Kontaktdaten anzugeben.

Insgesamt 30 Personen erklärten sich dazu bereit. Diese Personengruppe wurde im November 2015 telefonisch befragt, um detaillierte Erfahrungen mit BGM und Best-Practice-Fälle zu erfassen. Die Gesprächsergebnisse wurden schließlich in Form von insgesamt sechs Fallbeschreibungen dargestellt.

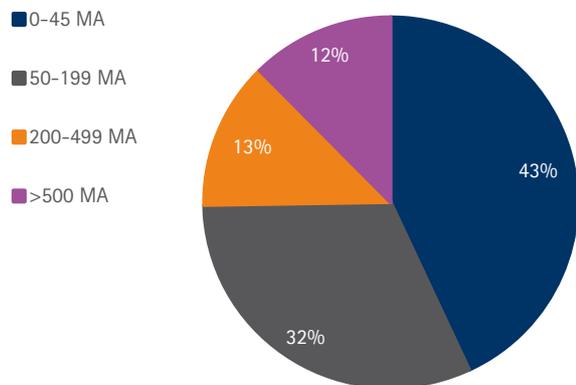


ABBILDUNG 3: AUFTEILUNG NACH UNTERNEHMEN

## 6. „Positionslicht Niederbayern“: Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse zu den einzelnen Themen der Fragebogenuntersuchung präsentiert und erläutert:

- Bedeutung von BGM
- Maßnahmen: Umsetzung und Erfolg
- Kennzahlen: Erfassung und Nutzen
- Unterstützung bei BGM: Erwartung und Zufriedenheit
- unterstützende Stellen bei BGM: Erwartung und Zufriedenheit

Jedes Kapitel startet mit einer Erklärung der einzelnen Fragen. Im Anschluss werden die Ergebnisse graphisch dargestellt, hinsichtlich Branchen und Unternehmensgrößen verglichen und anhand relevanter Erkenntnisse weiter ausgeführt und erläutert.

Die Bewertung der Fragen erfolgt mithilfe einer sechsstufigen Skala, die den jeweiligen Zustimmungsgang definiert. Die maximale Zustimmung ist bei der Zahl sechs gegeben, die geringste bei der Zahl eins.

Thema	1	2	3	4	5	6
Bedeutung BGM	gar nicht zutreffend	nicht zutreffend	eher nicht zutreffend	eher zutreffend	zutreffend	vollkommen zutreffend
Umsetzung von Maßnahmen	unnötig	irgendwann	baldmöglichst	konkrete Planung	sporadisch umgesetzt	umfassend umgesetzt
Erfolg von Maßnahmen	negative Wirkung	ohne Wirkung	positive Resonanz	positive Wirkung	enorm positive Wirkung	Best Practice
Erfassung von Kennzahlen	unnötig	irgendwann	baldmöglichst	konkrete Planung	sporadisch umgesetzt	umfassend umgesetzt
Nutzen von Kennzahlen	negative Wirkung	ohne Wirkung	positive Resonanz	positive Wirkung	enorm positive Wirkung	Best Practice
Erwartung an Unterstützung	unnötig	evtl. hilfreich	sicher hilfreich	irgendwann nötig	jetzt nötig	sofort unbedingt nötig
Zufriedenheit mit Unterstützung	äußerst unzufrieden	unzufrieden	weder noch	zufrieden	äußerst zufrieden	Best Practice
Erwartung an unterstützende Stellen	unnötig	evtl. hilfreich	sicher hilfreich	irgendwann nötig	jetzt nötig	sofort unbedingt nötig
Zufriedenheit mit unterstützenden Stellen	äußerst unzufrieden	unzufrieden	weder noch	zufrieden	äußerst zufrieden	Best Practice

TABELLE 2: BEWERTUNGSSKALA

## 6.1. Bedeutung von BGM

Im Frageblock wurde erfasst, welche Wichtigkeit einem systematischen betrieblichen Gesundheitsmanagement im Unternehmen zugeschrieben wird, ob es ein Bewusstsein für die Gesundheit der Belegschaft gibt und ob eine gesundheitsensible Grundhaltung vorhanden ist.

Es wurden folgende Fragen gestellt:

- Das Bewusstsein für die Bedeutung von BGM ist in unserem Unternehmen generell sehr ausgeprägt.
- Zentrale Begriffe des BGM wie Gesundheit, Krankheit, Gesundheitsförderung, Prävention, Gesundheitsmanagement, Gesundheitsbildung etc. sind von der Unternehmensführung geklärt und schriftlich kommuniziert.
- BGM ist Teil der Unternehmensstrategie und –politik.
- BGM ist Teil der Management- und Führungsaufgaben.
- Sämtliche Beschäftigte haben transparenten Zugang zu Informationen, Einrichtungen und Maßnahmen des BGM.
- In unserem Unternehmen wird sehr darauf geachtet, physische und psychische Fehlbelastungen zu vermeiden.
- In unserem Unternehmen wird sehr auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf („Work-Life-Balance“) geachtet.
- Es werden ausreichend Ressourcen (Budget, Mitarbeiter, Räume, Einrichtungen, etc.) für BGM zur Verfügung gestellt

Für Industriebetriebe ist die Bedeutung von BGM am stärksten ausgeprägt und nimmt mit der Unternehmensgröße zu. Der Handel folgt an zweiter Stelle, Dienstleistungen, Tourismus und Verkehr weisen annähernd gleiche Zustimmungswerte auf. Die Unterschiede in der Bedeutung von BGM zwischen den Branchen sind nicht sehr ausgeprägt.

Insgesamt wird dem BGM eine nur moderate Bedeutung zugewiesen, die Befragten halten die Aussagen für „eher zutreffend“. Lediglich Großbetriebe ab 500 Beschäftigte kommen in den oberen Skalenbereich über 4, diese Befragten stimmen den Angaben im Durchschnitt also uneingeschränkt zu.

Einzelne Fragen zu konkreten und in den Medien präsenten Themen erhalten durchaus größere Zustimmung, z. B. wird in den befragten Unternehmen auf die Vermeidung physischer und psychischer Fehlbelastungen (4,05) sowie auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf („Work-Life-Balance“, 4,03) geachtet.

Das generelle Bewusstsein für die Bedeutung von BGM ist nur moderat ausgeprägt (3,65): BGM als Managementaufgabe (3,51) oder Unternehmensstrategie (3,23) wird nicht vollumfänglich umgesetzt.

Auch die zur Verfügung stehenden Ressourcen (3,18) sowie der Zugang zu Maßnahmen, Einrichtungen und Informationen des BGM (3,17) werden als eher nicht ausreichend beurteilt.

Im Branchen- und Unternehmensgrößenvergleich entsprechen die Zustimmungswerte zu den einzelnen Fragen dem oben dargestellten Gesamttrend: Industrie und größere Unternehmen weisen generell höhere Zustimmungswerte auf, es gibt keine erwähnenswerten Gegentrends.



ZUSAMMENSETZUNG DER STICHPROBE

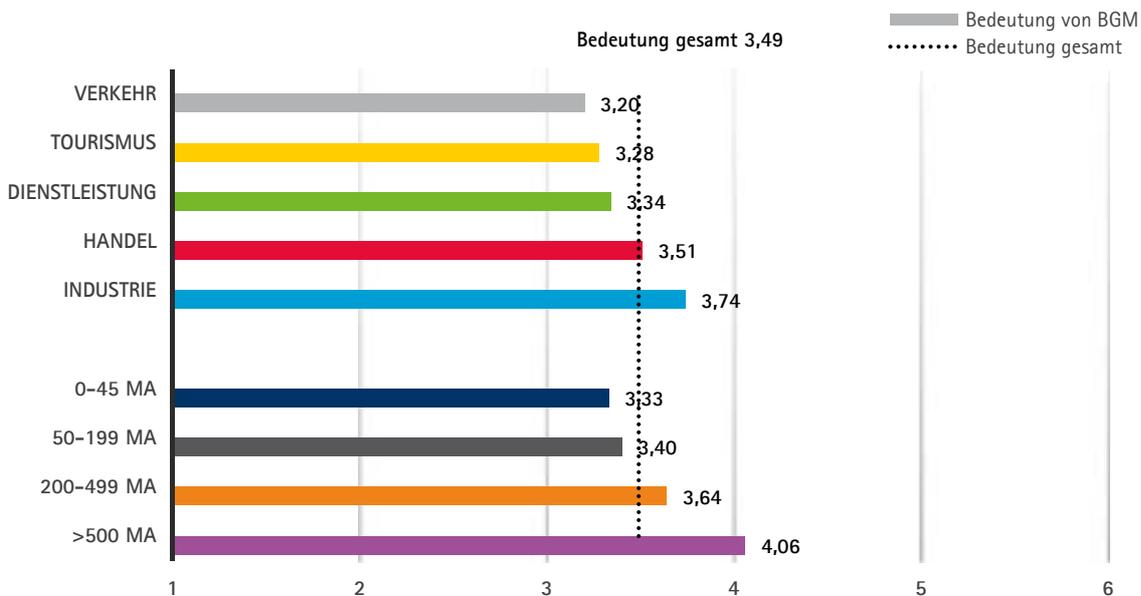


ABBILDUNG 4: BEDEUTUNG VON BGM NACH BRANCHE UND UNTERNEHMENSGRÖßE

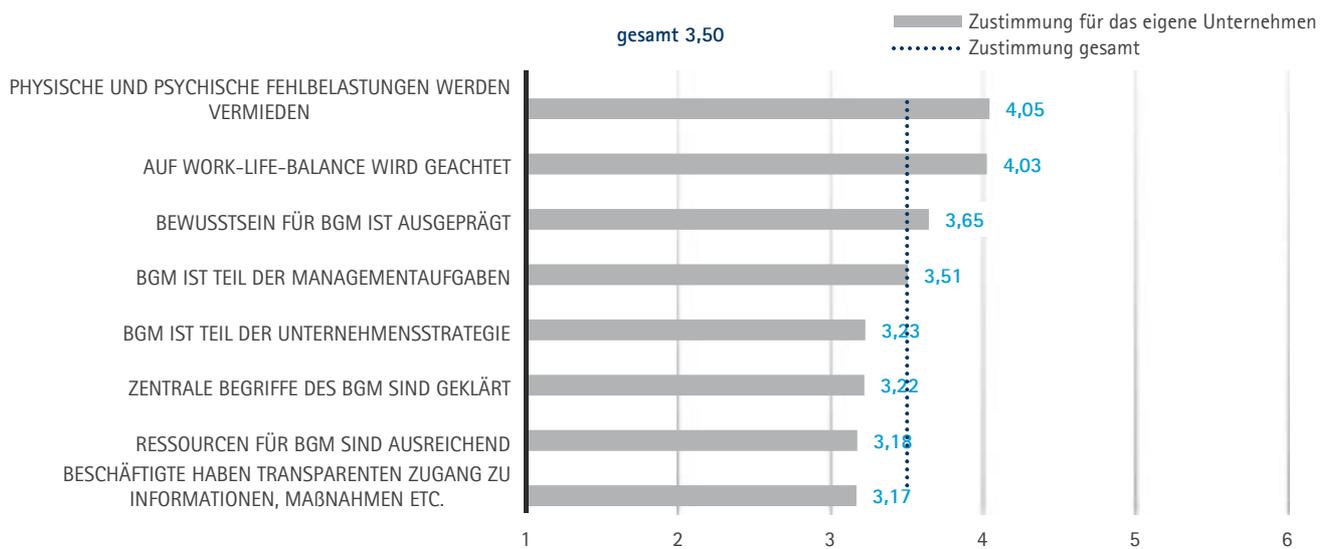


ABBILDUNG 5: GEWICHTUNG DER TEILAUSSAGEN

## 6.2. Umsetzung und Erfolg von BGM-Maßnahmen

Die Fragen nach BGM-Maßnahmen und deren Erfolg nahmen den größten Raum im Fragebogen ein. Es wurden folgende Aktionen abgefragt:

- längerfristig angelegtes, umfassendes BGM-Programm
- längerfristig angelegtes, umfassendes Programm zum betrieblichen Eingliederungsmanagement
- BGM-Steuerungsgruppe
- Angehörige der BGM-Steuerungsgruppe
- Trainings für Führungskräfte (z. B. werteorientierte, gesundheitsfördernde Führung)
- Aufbau einer gesundheitsfördernden Unternehmenskultur (z. B. durch Unternehmensleitlinie BGM, Broschüren)
- Kennzahlensystem zum BGM, das regelmäßig kontrolliert wird
- jährliche Gesundheitsberichterstattung
- Gesundheitsveranstaltungen, Kampagnen (z. B. Gesundheitstag, Gesundheitszirkel)
- Beteiligung an kommunalen und regionalen Gesundheitsaktivitäten
- Mitarbeiterbefragungen
- individuelle Analysegespräche
- Gefährdungsbeurteilung physischer Belastungsfaktoren
- Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungsfaktoren
- gesundheitsgerechte, ergonomische Arbeitsumgebung (z. B. ergonomische Bürosessel, höhenverstellbare Schreibtische)
- Gesundheitsfördernde Gestaltung von Arbeitsprozessen
- allgemeiner Gesundheitscheck, Vorsorgeuntersuchungen, Impfungen
- Angebote für Beschäftigte zur Förderung eines gesundheitsbewussten Verhaltens (z. B. besondere Kantinenangebote, Ernährungsberatung, Suchtprävention, Stressbewältigung, Bewegungsangebote)
- sonstige Maßnahmen

Zunächst fällt auf, dass der Erfolg von Maßnahmen branchen- und größenübergreifend deutlich höher ausgeprägt ist, als deren Umsetzungsgrad. Demnach werden Aktionen zu BGM zwar nicht so häufig umgesetzt, wenn sie aber realisiert werden, werden sie als erfolgreich beurteilt.

Der Grad der Umsetzung von Maßnahmen ist geringer ausgeprägt als die Bedeutung, die BGM in den Unternehmen gegeben wird. Im Durchschnitt geben viele Befragte an, dass zum aktuellen Zeitpunkt selten konkrete Umsetzungen geplant sind.

Die Branche Verkehr erreicht die höchsten Zustimmungswerte bei der Realisierung von BGM, gefolgt von den Industriebetrieben. Die Branchen Dienstleistung und Handel weisen eine unterdurchschnittliche Umsetzungsrate auf, zusammen mit dem Tourismussektor als Schlusslicht.

Wie bereits bei der Stichprobenbeschreibung erwähnt, sollten die Ergebnisse für Verkehrsbetriebe aufgrund der kleinen Gruppengröße vorsichtig interpretiert werden. Betrachtet man die Daten der Verkehrsbranche genauer, zeigt sich, dass in der von vornherein kleinsten Untersuchungsgruppe von nur 13 Verkehrsbetrieben lediglich zwei angaben, ein BGM-Programm umzusetzen. Diese beiden Unternehmen sind jedoch sehr aktiv und bieten eine breite Palette von Maßnahmen an, die sie wiederum auch als sehr erfolgreich beurteilen. Die meisten anderen Befragten dieser Gruppe machen hingegen gar keine Angaben mehr. Das Ergebnis kann also als nicht aussagekräftig für die gesamte Verkehrsbranche betrachtet werden.

Die größte Differenz zwischen Umsetzungsgrad und Erfolgsbeurteilung findet sich beim Handel. Auch hier zeigt sich, dass von 33 befragten Unternehmen nur drei ein größer angelegtes BGM-Programm mit vielen, erfolgreichen Maßnahmen umsetzen. Anders als in der Verkehrsbranche jedoch geben die anderen befragten Unternehmen hier ausreichende Antworten, sodass das Ergebnis als aussagekräftig betrachtet werden kann.

Dienstleistung, Handel, Industrie und Verkehr schreiben den Maßnahmen, die umgesetzt werden, positive Resonanz und Wirkung zu, die Verkehrsbranche mit einem Skalenmittelwert über 4 sogar eine „enorme positive Wirkung“ (wobei diese Erfolgseinschätzung wie oben erwähnt letztlich nur auf zwei Unternehmen zurückzuführen ist).

Dagegen bewerten die Befragten aus der Tourismusbranche die umgesetzten Maßnahmen mit einem Skalenmittelwert unter 3 als wirkungslos.

Bei einer näheren Betrachtung der Daten zeigt sich auch hier, dass kein einziger Tourismusbetrieb ein längerfristig angelegtes, umfassendes BGM-Programm betreibt und keine bis wenige Maßnahmen umgesetzt werden. Diese Befragten konnten natürlich auch keine Angaben mehr zum Erfolg machen. Die wenigen, die Aktionen umsetzen, sind durchaus skeptisch, was deren Wirkung angeht. Es kann vermutet werden, dass angesichts des generell geringen Umsetzungsgrads in dieser Branche die Wirkung von vereinzelt Maßnahmen ohne Einbettung in eine ganzheitliche nachhaltige Strategie tendenziell verpufft.

Wie bereits bei der Bedeutung von BGM steigt auch der Umsetzungsgrad mit der Unternehmensgröße an. Kleinbetriebe bis 49 Mitarbeiter haben kaum konkrete Maßnahmen in der Umsetzungs- und/oder Planungsphase.

Bei Unternehmen mit einer bis zu 200-köpfigen Belegschaft und jenen mit bis zu 500 Beschäftigten ist der Umsetzungsgrad moderat ausgeprägt: Viele BGM-Maßnahmen „sind bereits konkret geplant“ oder „sollten baldmöglichst umgesetzt werden“. Wenige Projekte werden bereits umgesetzt. Großbetriebe ab 500 Beschäftigte sind mit deutlichem Abstand am aktivsten bei der Umsetzung von Aktionen im Rahmen eines BGM.



ZUSAMMENSETZUNG DER STICHPROBE

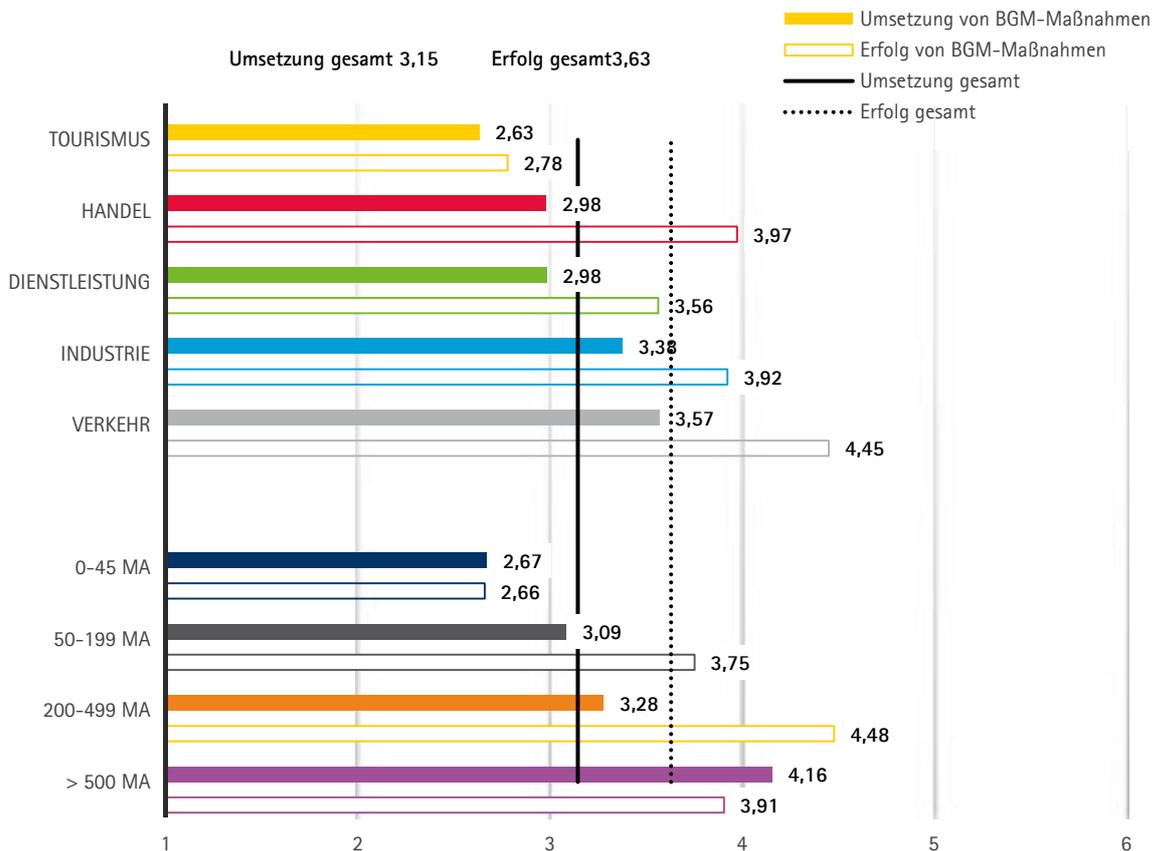


ABBILDUNG 6: UMSETZUNG UND ERFOLG VON BGM MAßNAHMEN

Bei Erfolgsbeurteilung der Maßnahmen ergeben sich interessante Abweichungen im Vergleich zum Branchenüberblick.

Während bei mittleren Unternehmensgrößen die wenigen umgesetzten Maßnahmen als sehr erfolgreich beurteilt werden, ergibt sich bei kleinen Unternehmen kein Unterschied zwischen Umsetzungsgrad und Erfolg. Großbetriebe hingegen beurteilen den Erfolg von Maßnahmen im Durchschnitt etwas geringer als den Umsetzungsgrad.

Dies lässt sich folgendermaßen interpretieren: Kleine Betriebe haben bislang kaum die Möglichkeiten und Ressourcen, BGM-Maßnahmen dauerhaft und nachhaltig umzusetzen und können deshalb auch keine differenzierte Aussagen zu deren Erfolg treffen.

Unternehmen mittlerer Größe setzen bereits einzelne Maßnahmen um und machen erste positive Erfahrungen damit.

Große Unternehmen hingegen führen bereits seit einiger Zeit verschiedene BGM-Maßnahmen durch und können auf differenzierte Erfahrungen zurückgreifen, welche Maßnahmen unter welchen Bedingungen mehr oder weniger erfolgreich sind. Diesbezüglich lohnt sich ein genauerer Blick darauf, welche Einzelmaßnahmen große Betriebe als besonders erfolgreich einschätzen.

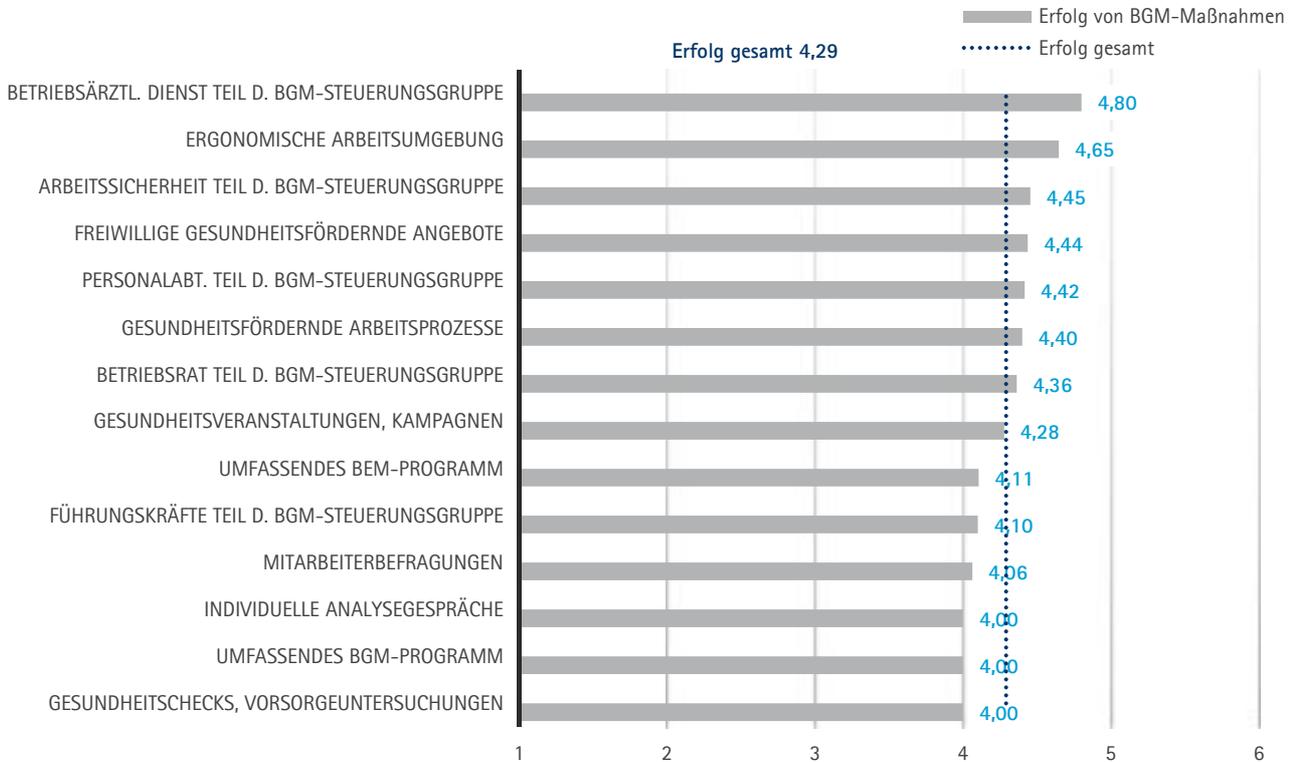


ABBILDUNG 7: ERFOLGREICHSTE MAßNAHMEN BEI UNTERNEHMEN > 500 MA

Unternehmen ab 500 Beschäftigten beurteilen die Mitwirkung des betriebsärztlichen Dienstes und der Arbeitssicherheit in einer BGM-Steuerungsgruppe als sehr positiv.

Auch Maßnahmen, die vorwiegend in den Verantwortungsbereich dieser beiden Stellen fallen, wie die Gestaltung einer ergonomischen Arbeitsumgebung oder gesundheitsfördernder Arbeitsprozesse, wird eine positive Wirkung zugeschrieben. Darüber hinaus wird die Beteiligung der Personalabteilung und des Betriebsrats positiv gesehen.

Gesundheitsfördernde Angebote (z. B. zur Ernährung oder Bewegung), Gesundheitschecks oder Gesundheitsveranstaltungen, die sich an den individuellen, freiwilligen Teilnehmer richten, werden ebenso mit Erfolg umgesetzt. Des Weiteren finden sich unter den erfolgreichsten Maßnahmen solche, die einer systematischen Einbettung von BGM im Gesamtunternehmen dienen. Ein umfassendes Programm zu BEM oder BGM sowie die Einbeziehung der Führungskräfte (über eine Steuerungsgruppe) und der Mitarbeiter (über Befragungen und Analysegespräche) finden sich unter den erfolgreichsten Maßnahmen in großen Unternehmen.

Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten bewerten die genannten Maßnahmen ebenfalls als erfolgreich, obwohl der Umsetzungsgrad in dieser Gruppe geringer ist.

Die geringste Erfolgsaussicht wird in Großbetrieben folgenden Maßnahmen zugeschrieben: die Besetzung der BGM-Steuerungsgruppe mit Vertretern der Marketing- und PR-Abteilung (Umsetzungsgrad 2,54; Erfolgsbeurteilung 2,40) und mit externen Beratern (Umsetzungsgrad 3,00; Erfolgsbeurteilung 2,71) sowie ein webbasiertes Gesundheitsportal (Umsetzungsgrad 2,25; Erfolgsbeurteilung 1,86).

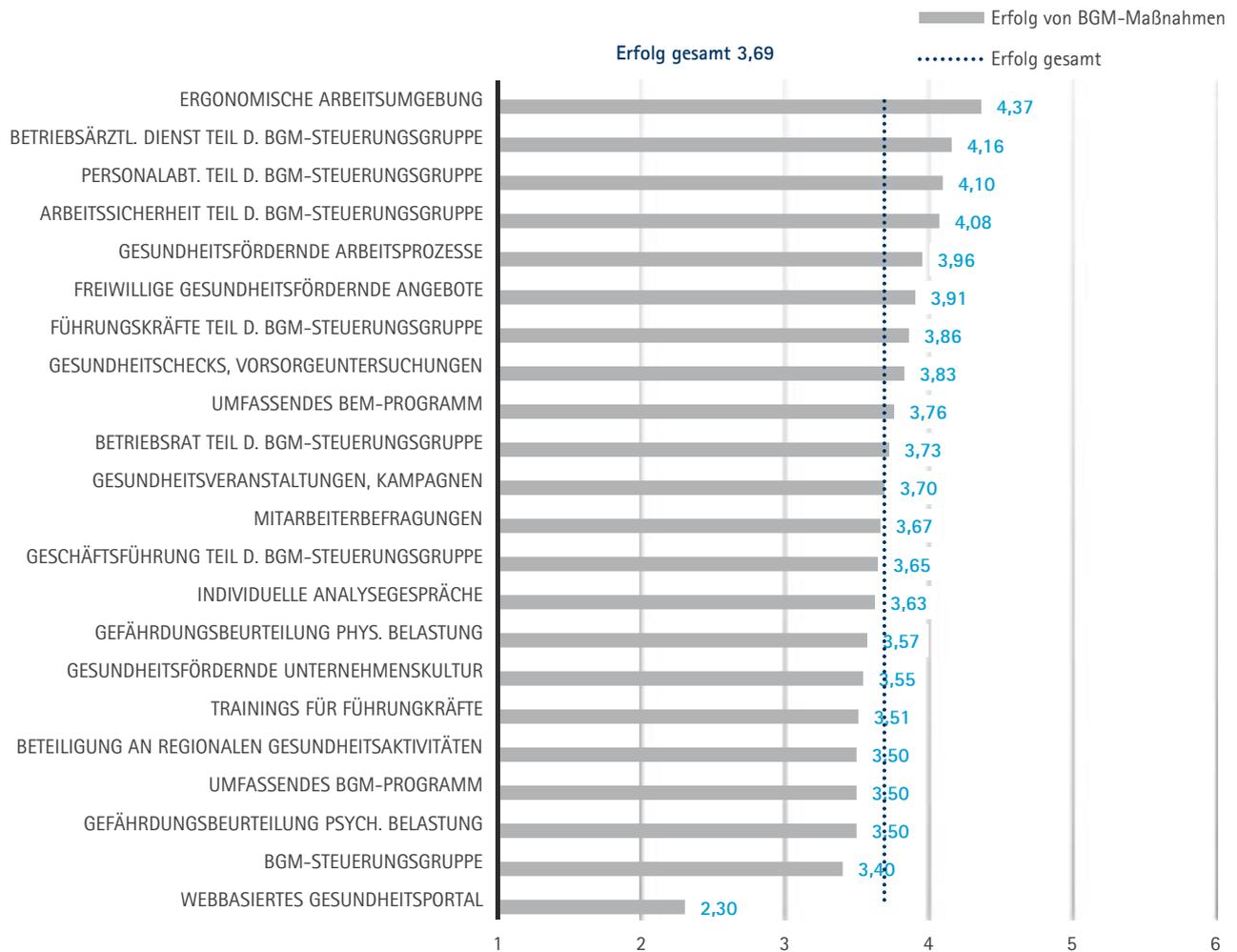


ABBILDUNG 8: ERFOLGREICHSTE MAßNAHMEN BEI ALLEN UNTERNEHMEN

Unternehmen mit einer Belegschaft zwischen 200 und 500 Beschäftigten bewerten es positiv, wenn Vertreter der Geschäftsführung und der Marketingabteilung sowie Repräsentanten der Krankenkassen oder externe Berater der BGM-Steuerungsgruppe angehören. Darüber hinaus halten Unternehmen dieser Größe Trainings für Führungskräfte (z. B. zu wertorientierter, gesundheitsfördernder Führung), ein regelmäßig kontrolliertes Kennzahlensystem zum BGM sowie Gefährdungsbeurteilungen physischer und psychischer Belastungsfaktoren für wirkungsvoll.

Interessanterweise ist dies die einzige Untersuchungsgruppe, die einem webbasierten Gesundheitsportal eine positive Wirkung zuschreibt, bei allen anderen Unternehmensgrößen und auch über alle Branchen hinweg ist ein webbasiertes Gesundheitsportal diejenige Maßnahme, die am wenigsten umgesetzt wird und der auch die geringste Wirkung zugeschrieben wird.

In Zeiten der Digitalisierung ist dies zumindest erstaunlich. Angesichts der Möglichkeiten, die ein solches Portal bietet, wie etwa die (freiwillige) Verarbeitung gesundheitsrelevanter Daten, Teilnahme an Online-Mitarbeiterbefragungen oder Vermittlung von Informationen, scheint hier Potenzial für ein systematisches betriebliches Gesundheitsmanagement (auch bei großen Unternehmen) noch nicht genutzt zu werden. Andererseits ist ein solches Gesundheitsportal lediglich ein Medium, das nur funktioniert, wenn es zu den Rahmenbedingungen und den eigentlichen BGM-Maßnahmen passt. Es wird eher relevant, wenn es bereits etablierte Strukturen gibt.

Im Branchenvergleich ergibt sich ein ähnliches Bild. Zwischen den Branchen gibt es kaum Unterschiede, welche Maßnahmen als am wirkungsvollsten beurteilt werden:

- längerfristig angelegte, umfassende BGM- und BEM-Programme
- eine BGM-Steuerungsgruppe, der auf jeden Fall Führungskräfte, Vertreter der Arbeitssicherheit, des betriebsärztlichen Dienstes, der Personalabteilung und des Betriebsrats angehören
- eine gesundheitsfördernde Unternehmenskultur
- Gesundheitsveranstaltungen und Kampagnen – auch in Kooperation mit regionalen Partnern
- Mitarbeiterbefragungen und individuelle Gespräche
- eine gesundheitsgerechte, ergonomische Gestaltung von Arbeitsplätzen und Arbeitsprozessen
- gängige Formate der betrieblichen Gesundheitsförderung zur weitgehend freiwilligen, individuellen Teilnahme wie Vorsorgeuntersuchungen und Ernährungs- und Bewegungsangebote

Diese Maßnahmen finden sich auch in den offenen Rückmeldungen zu Best-Practice-Beispielen wieder.

Als Best-Practice-Beispiele werden „BGM-Steuerkreis“, „BEM“, „Vorsorgeuntersuchungen“, „Kurse für Bewegung (diverse Sportarten) und Ernährung“, „individuelle Gespräche mit den Mitarbeitern“, „Präventionstag“ oder „Gesundheitstag“ und ähnliche Maßnahmen genannt. Ebenso fallen noch „Gefährdungsbeurteilungen“, „Beratungshotline“, „Job Rad-Fahrradleasing“, „Fitnessstudio auf dem Firmengelände“, „kostenlose Massagebehandlungen für alle Mitarbeiter“, „jährlicher Erfahrungsaustausch“ sowie eine „enge Verzahnung von Gesundheit im ganzheitlichen Sinn und Führungsverhalten“ unter die Kategorie „Best Practice“.

### 6.3. Kennzahlen: Erfassung und Nutzen

Ein wichtiger Bestandteil eines systematischen BGM ist die Definition von Erfolgskriterien mit relevanten Kennzahlen und damit verbunden deren Analyse und Interpretation. Diese Vorgehensweise hilft den Betrieben, Handlungsfelder zu identifizieren, Maßnahmen durch Soll-Ist-Vergleiche zu evaluieren und ein regelmäßiges Kontroll- und Dokumentationssystem zu etablieren. Ähnlich wie im Personalmanagement ist dieser Prozess relativ komplex. Es gilt, diejenigen Kennzahlen zu identifizieren, deren Nutzen für die Beurteilung des BGM besonders groß ist, die also bei vertretbarem Aufwand zur Erfassung relevante und hilfreiche Informationen über den Erfolg von Maßnahmen liefern.

Es wurden der Erfassungsgrad und der Nutzen folgender Kennzahlen abgefragt:

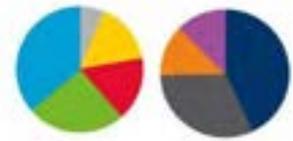
- Krankenstand
- Zahl der Arbeitsunfälle
- Renteneintrittsalter im Unternehmen
- Arbeitszufriedenheit, Arbeitsmotivation und Unternehmensidentifikation
- Betriebsklima
- Mitarbeiterfluktuation
- erfolgreiche Anwerbung von Fachkräften
- Unternehmensimage (z. B. über mediale Berichterstattung, Social Media, Arbeitgeberbeurteilungsportale)
- Preise und Auszeichnungen für BGM und Prävention
- Anzahl aktiv mitwirkender Mitarbeiter bei BGM-Aktionen
- BGM-Kriterien
- wirtschaftliche Rentabilität und Wettbewerbsfähigkeit
- Produkt- und Dienstleistungsqualität, Kundenbindung
- Unternehmens- und Führungskultur, Kommunikationsverhalten
- Nachhaltigkeit und Zukunftssicherung
- sonstige Maßnahmen

Anders als bei der Umsetzung von BGM-Maßnahmen zeigt sich bei der Erfassung von BGM-Erfolgskriterien ein homogeneres Bild:

Die Unterschiede zwischen den Branchen sind weniger ausgeprägt und die Erfassung von Erfolgskriterien und die ihnen zugeschriebene Wirkung sind nahezu identisch. Industrie und Handel sind am aktivsten, gefolgt von der Verkehrs- und Tourismusbranche sowie dem Dienstleistungssektor.

Die Erfassung geeigneter Kriterien, um den Erfolg von BGM-Maßnahmen beurteilen zu können, wird im Durchschnitt bereits umgesetzt oder ist zumindest konkret geplant.

Der Vergleich der Ergebnisse bei der Unternehmensgröße liefert ein differenzierteres Bild. Wie bereits bei der Umsetzung von BGM-Maßnahmen haben große Unternehmen mit der Erfassung von Kennzahlen größere Erfahrung, als kleine. Die Ergebnisse von Betrieben ab 500 Beschäftigten liegen im oberen Skalenbereich, bei Betrieben mit bis zu 50 Beschäftigten bleiben sie unter 3,5. Bei den beiden mittleren Unternehmensgrößen fällt auf, dass Unternehmen zwischen 50 und 200 Mitarbeitern bei der Erfassung von Kennzahlen etwas aktiver sind, als Unternehmen zwischen 200 und 500 Mitarbeitern.



Zusammensetzung der Stichprobe

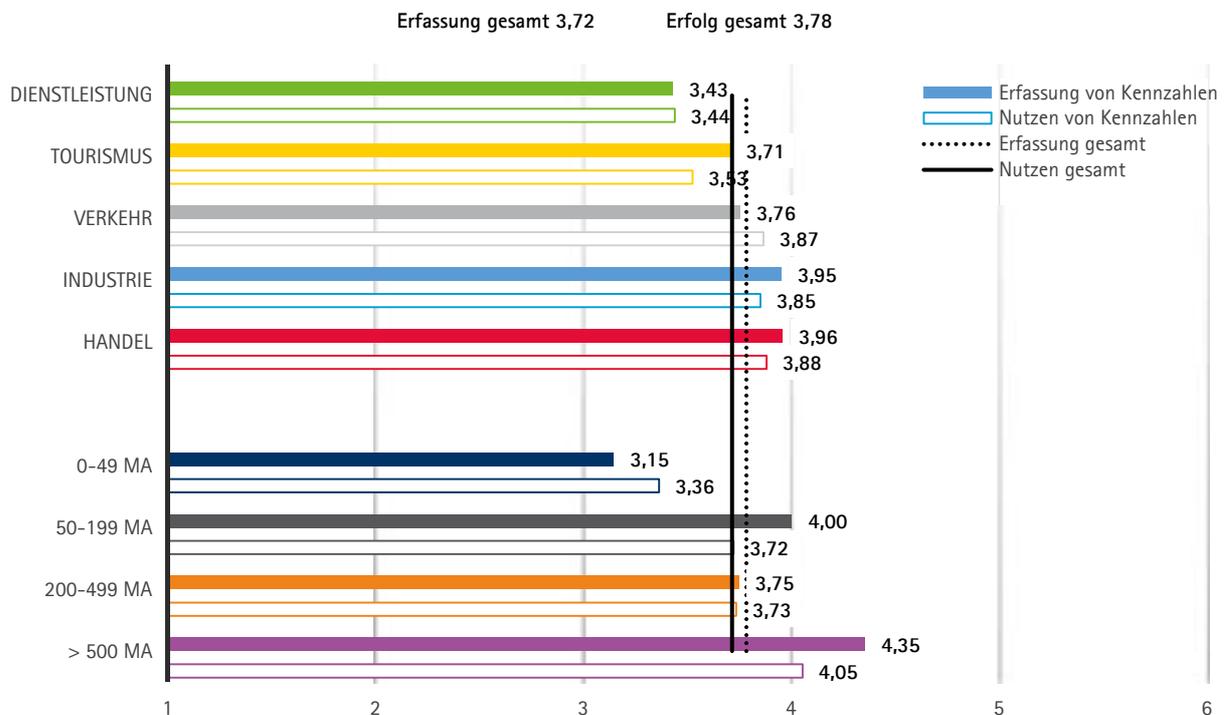


ABBILDUNG 9: ERFASSUNG UND NUTZEN VON KENNZAHLEN

In dieser Hinsicht ist der Blick auf einzelne Erfolgskriterien interessant.

So werden die naheliegenden, eher harten Kennzahlen „Krankenstand“, „Zahl der Arbeitsunfälle“, „Renteneintrittsalter im Unternehmen“ und „Mitarbeiterfluktuation“ zwar branchen- und größenübergreifend regelmäßig auch zur Beurteilung des BGM herangezogen. Der Erkenntnisgewinn daraus wird jedoch als relativ gering beurteilt, wie die folgende Grafik zeigt. Eigentlich erschließt sich der Zusammenhang logisch, dass – durch ein erfolgreiches BGM – gesunde Beschäftigte seltener durch Krankheit ausfallen, weniger Unfälle produzieren und länger arbeiten können. Doch neben dem BGM spielen viele andere Faktoren bei der Entwicklung der Kennzahlen eine Rolle, wie zum Beispiel Umstrukturierungen, Prozessänderungen oder Änderungen in der Qualifikationsanforderung.

Der Krankenstand kann sich nach der Einführung von BGM sogar kurzfristig erhöhen, weil die Mitarbeiter sensibler auf die Signale ihres Körpers reagieren und bei Krankheit eher daheim im Bett bleiben, statt sich in die Arbeit zu schleppen.

Die Produktivitätsverluste, die der sogenannte Präsentismus – das Erscheinen am Arbeitsplatz trotz Krankheit – verursacht, werden höher eingeschätzt als die durch Absentismus (etwa durch gehäufte Fehler, angesteckte Kollegen, verschleppte Krankheiten). Studien belegen einen Zusammenhang zwischen Präsentismus und einer erhöhten Langzeitarbeitsunfähigkeit (= mehr als 30 Tage pro Jahr) einige Jahre später<sup>2</sup>. Gerade das zu verhindern oder zu vermindern, ist das Ziel von systematischem BGM. Das Renteneintrittsalter ist ohnehin eine langfristige Größe, auf die aktuelle Maßnahmen erst in vielen Jahren Einfluss haben und Arbeitsunfälle sowie Fluktuation können zahlreiche und vielschichtige Ursachen haben.

Doch auch wenn diese harten Kennzahlen zumindest kurzfristig nicht als Erfolgskriterien für BGM geeignet sind, so dienen sie doch als hilfreiche Kennwerte bei der Analyse des aktuellen Gesundheitszustands der Belegschaft. Hoher Krankenstand, zahlreiche Arbeitsunfälle, niedriges Renteneintrittsalter und hohe Mitarbeiterfluktuation müssen natürlich als Warnsignale aufgefasst werden und können Impulsgeber dafür sein, mit der umfassenden Einführung von systematischem BGM gegenzusteuern.

Insgesamt ergeben sich zwischen den Branchen und Unternehmensgrößen kaum Unterschiede bei der durchschnittlichen Bewertung der einzelnen Erfolgskriterien. Anders als bei den erläuterten harten Kennzahlen werden eher weichere Faktoren als zuverlässigere Indikatoren für den Nutzen von BGM-Maßnahmen eingeschätzt.

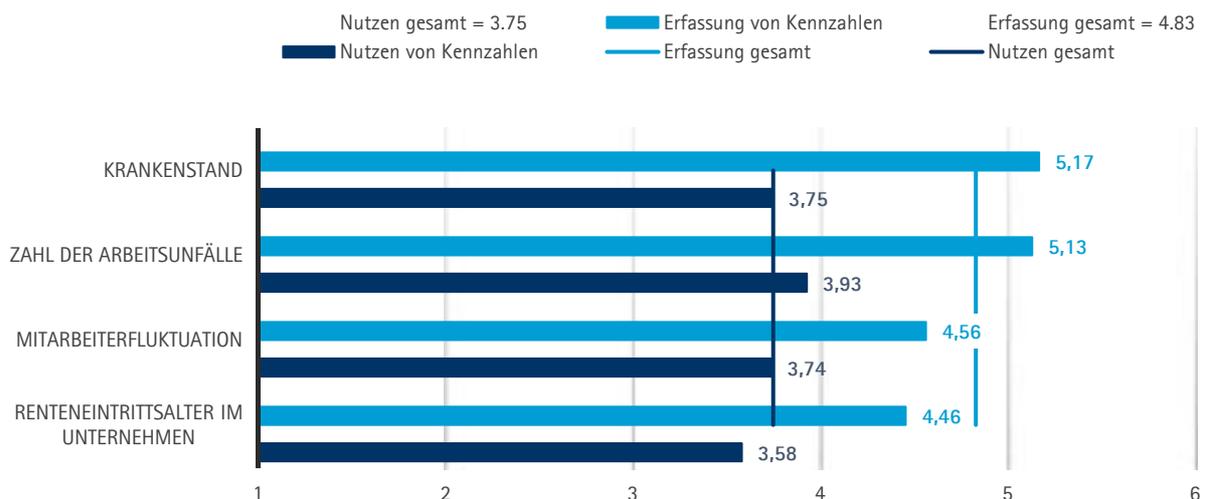


ABBILDUNG 10: ERFASSUNG UND NUTZEN HARTER KENNZAHLEN

Betriebsklima, Arbeitszufriedenheit und Identifikation mit dem Unternehmen werden branchen- und größenübergreifend häufig als Messgrößen herangezogen und als hilfreich gesehen. Diese Faktoren lassen sich mittels etablierter Fragebogeninstrumente relativ zuverlässig erfassen. Im Hinblick darauf, dass Mitarbeiterbefragungen auch als BGM-Maßnahme häufig eingesetzt und positiv beurteilt werden, ergeben sich attraktive Synergiepotenziale.

<sup>2</sup> Lohmann-Haislah, Andrea (2012): Stressreport Deutschland 2012 – Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. Dortmund, Berlin, Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

So könnten im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen (z. B. zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung am Arbeitsplatz) Arbeitszufriedenheit, Unternehmensidentifikation und Betriebsklima erhoben werden.

Diejenigen, die die Zahl erfolgreicher Neuanwerbungen von Fachkräften und das Unternehmensimage (etwa über mediale Berichterstattung, Social Media, Arbeitgeberbeurteilungsportale) als Erfolgsindikatoren für BGM heranziehen, machen positive Erfahrungen damit. Auch hier ergeben sich interessante Potenziale im Hinblick auf das Personalmarketing. Ein Unternehmen kann seine Attraktivität für neue hochqualifizierte Mitarbeiter durch ein positives Unternehmensimage erhöhen und Mitarbeiter durch Loyalität langfristig binden. Ein nachhaltiges BGM, das eine gesundheitsförderliche Unternehmenskultur anstrebt, ist in Zeiten des Fachkräftemangels durchaus ein Bonuspunkt, der strategisch als Marketing-Instrument eingesetzt werden kann. In eine ähnliche Richtung geht auch die gezielte Erfassung erworbener Preise und gewonnener Wettbewerbe (siehe „Great Place to Work“-Award). Auszeichnungen für Präventionsmaßnahmen oder als gesundheitsfreundliches Unternehmen liefern positive Medienberichte, Preisverleihungen lassen sich medienwirksam in Gesundheitstage einbauen oder als Video-Clip im unternehmenseigenen Youtube-Kanal veröffentlichen.

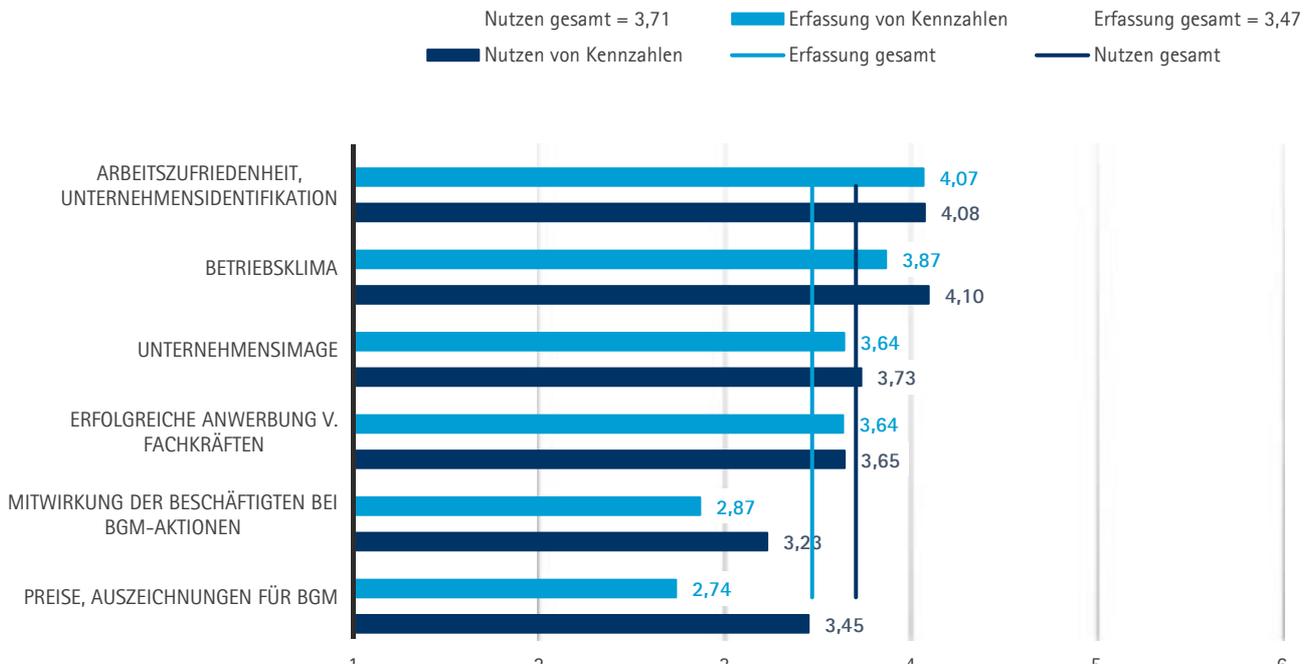


ABBILDUNG 11: ERFASSUNG UND NUTZEN WEICHER KENNZAHLEN

Erstaunlich ist, dass die Zahl der aktiv bei BGM-Aktionen mitwirkenden Beschäftigten nicht allzu häufig als Erfolgskriterium herangezogen wird. Wie viele Personen an bestimmten Veranstaltungen teilnehmen, ist einfach zu erfassen und steht in direktem Zusammenhang zum Erfolg dieser Maßnahmen. Die Beteiligung der Mitarbeiter an Veranstaltungen, Vorträgen, Gesundheitstagen, Vorsorgeuntersuchungen oder Mitarbeiterbefragungen ist essentiell für die erfolgreiche Umsetzung eines systematischen BGM. Die Unternehmen, die diese Kenngröße heranziehen, beurteilen ihren Wert als Erfolgskriterium entsprechend positiv. Dieses einfache und preiswerte Mittel scheint zur Beurteilung von BGM-Maßnahmen noch nicht ausgeschöpft zu sein.

Weitaus komplexer ist es hingegen, den Einfluss von BGM auf allgemeine Kenngrößen der Managementersfolgsrechnung eines Unternehmens zu messen und damit Aussagen zu Rentabilität, Wettbewerbsfähigkeit oder Kundenbindung zu treffen.

Diesen Umstand nennt eine befragte Person in den offenen Rückmeldungen auch als wichtigen Hemmfaktor für BGM: „BGM wird als unnötiger Kostenfaktor betrachtet. Eine exakte Berechnung des Return of Investment<sup>3</sup> (ROI) ist nahezu unmöglich. Ein Erfolg zeigt sich meist erst langfristig.“

Nichtsdestotrotz gibt es Unternehmen, die diese Zusammenhänge erfassen und gute Erfahrungen damit machen, wie die folgende Grafik zeigt. Damit lässt sich dann auch der ROI von BGM-Aktivitäten berechnen.

Eine Metastudie der Initiative „Gesundheit und Arbeit“ (einem Kooperationsprojekt gesetzlicher Kranken- und Unfallversicherungen) hat zahlreiche wissenschaftliche Studien der Jahre 2006 bis 2012 zur Wirksamkeit des BGM ausgewertet<sup>4</sup>.

Demnach gilt die Evidenz eines positiven ROI für BGM-Maßnahmen als gesichert. Im Durchschnitt kann ein Schätzwert von etwa 1:4 als zuverlässig angenommen werden. Jeder in BGM investierte Euro schlägt demnach über einen Zeitraum von drei bis vier Jahren mit ca. vier Euro Ersparnis zu Buche, indem beispielsweise längere Fehlzeiten vermieden werden und die Arbeitsmotivation steigt.

Ein Nachbeobachtungszeitraum von lediglich sechs Monaten hat sich diesbezüglich hingegen als zu kurz erwiesen.

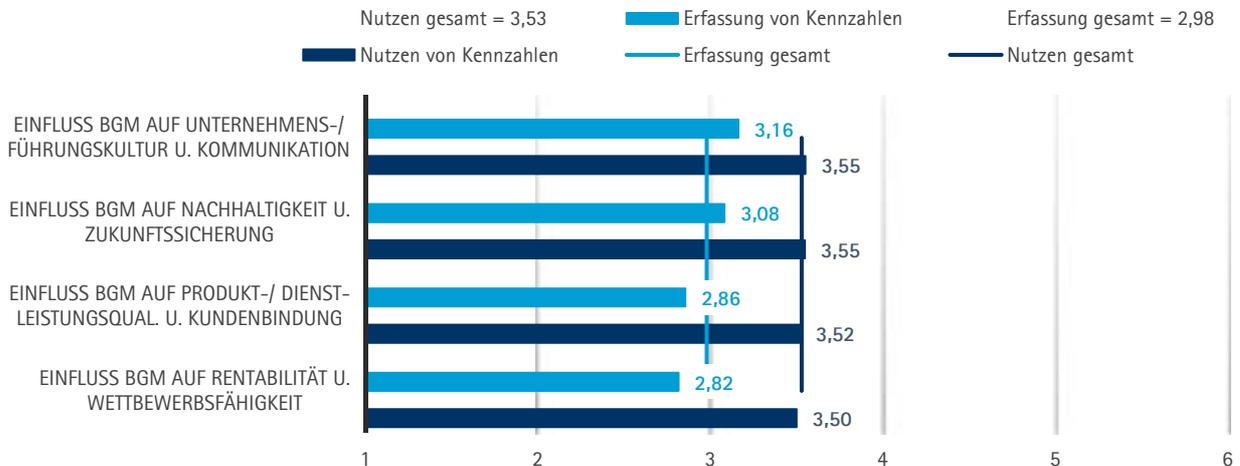


ABBILDUNG 12: RENTABILITÄT VON BGM

Laut Abbildung ergeben sich keine gegenläufigen Trends, wenn man die einzelnen Branchen und Unternehmensgrößen hinsichtlich dieser Erfolgskriterien miteinander vergleicht: Große Betriebe und Industrieunternehmen betreiben generell mehr Aufwand für die Erfassung relevanter Kenngrößen, aber branchen- und größenübergreifend werden die Bemühungen als sinnvoll und hilfreich bewertet.

<sup>3</sup> Return of Investment (ROI) = Kapitalrendite= prozentuale Relation zwischen Investition und Gewinn. Die Kennzahl gibt an, wie rentabel eine Investition ist.

<sup>4</sup> Pieper, Claudia und Schröder, Sarah unter Mitarbeit von Jessy Haupt und Ina Kramer (2015): iga.Report 28 – Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Prävention, Teil I: Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention – Zusammenstellung der wissenschaftlichen Evidenz 2006 bis 2012. Berlin: Initiative Gesundheit und Arbeit.

## 6.4. Unterstützung bei BGM: Erwartung und Zufriedenheit

Die Einführung und nachhaltige Implementierung eines systematischen BGM erfordern weitaus mehr Ressourcen, Aufwand und Energie als die sporadische Durchführung einzelner gesundheitsförderlicher Aktionen. Die Unternehmen sind hierbei auf Unterstützung angewiesen.

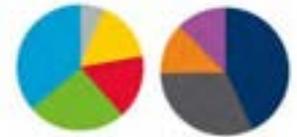
Mit der Verabschiedung einschlägiger gesetzlicher Vorgaben wie der verpflichtenden Einführung eines betrieblichen Eingliederungsmanagements (§ 84 SGB IX) oder der Auflage zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung am Arbeitsplatz (§ 5 ArbSchG) ist es nicht getan. Die praktische Umsetzung dieser Gesetzesvorgaben bleibt meist den Betrieben überlassen, ohne dass Vorschläge zu konkreten Maßnahmen oder Beurteilungskriterien verfügbar wären. Tatsächlich gibt es viel Unterstützung von verschiedenen Seiten – inwieweit diese jedoch von den befragten Unternehmen benötigt wird und wie zufrieden die Betriebe mit diesem Angebot sind, wird im Folgenden dargestellt.

Es wurden folgende Unterstützungsmöglichkeiten abgefragt:

- Beteiligung der Mitarbeiter
- finanzielle Unterstützung (z. B. Freibeträge, Zuschüsse, Förderprogramme)
- Informationen über bestehende finanzielle Unterstützungsmöglichkeiten (wie etwa Steuerfreibetrag für betriebliche Gesundheitsförderung)
- Informationen über mögliche Maßnahmen und Angebote, Best-Practice-Beispiele aus anderen Unternehmen
- Vereinfachung vorhandener Unterstützungsmöglichkeiten (z. B. Antrag zum Steuerfreibetrag)
- weitergehende gesetzliche Vorgaben zu Prävention, Gesundheitsschutz und BGM
- Beratung zu bestehenden gesetzlichen Vorgaben (z. B. §§ 20 und 20a Sozialgesetzbuch, § 5 Arbeitsschutzgesetz, Arbeitssicherheitsgesetz etc.)
- Beratung zum Aufbau eines professionellen und nachhaltigen BGM
- Beratung zur Gefährdungsbeurteilung
- externe Vergabe von Mitarbeiterbefragungen, Trainings und Einzelberatungen
- sonstige Unterstützungsmöglichkeiten

Wie die nachfolgende Abbildung zeigt, ist der Bedarf an Unterstützungsmöglichkeiten unterschiedlicher Art branchenübergreifend moderat ausgeprägt. Im oberen Skalenbereich liegt keines der Ergebnisse. Die vorgeschlagenen Unterstützungsangebote werden im Durchschnitt als „sicherlich hilfreich“, aber nicht unbedingt als notwendig erachtet.

Bezüglich der Zufriedenheit mit der verfügbaren Unterstützung, die bei den Unternehmen nur teilweise gegeben ist, verhält es sich ähnlich. Allerdings ergeben sich interessante Unterschiede, wenn man betrachtet, wie sich Erwartung und Zufriedenheit der einzelnen Branchen zueinander verhalten. Bei Dienstleistung, Handel und Verkehr ist die Zufriedenheit höher als die Erwartung. Auch wenn die genutzten Unterstützungsangebote Optimierungspotenzial haben, wird im Durchschnitt nicht mehr erwartet. Ähnlich verhält es sich beim Tourismus, Erwartung und Zufriedenheit liegen in etwa gleichauf. Anders bei der Industrie, hier liegt die Erwartung höher als die Zufriedenheit.



Zusammensetzung der Stichprobe

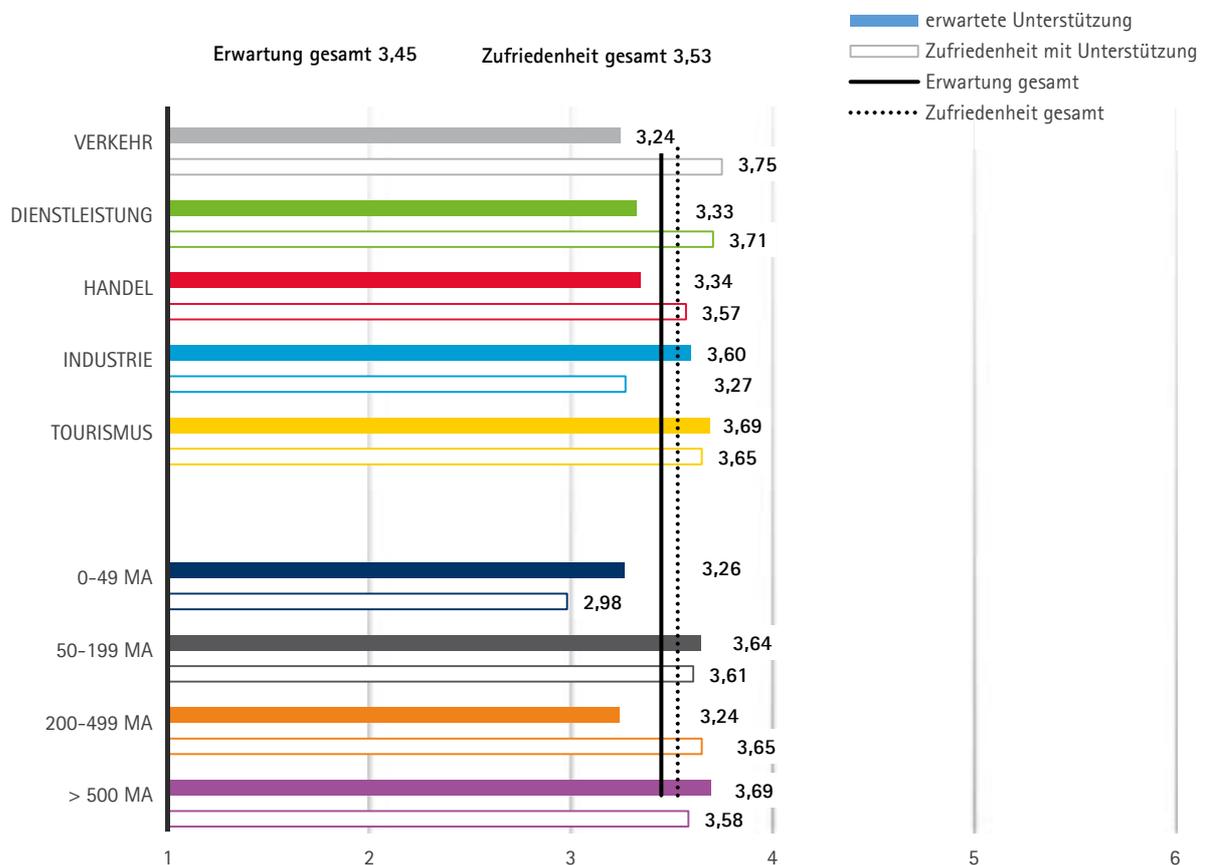


ABBILDUNG 13: ERWARTUNGSHALTUNG UND ZUFRIEDENHEIT MIT UNTERSTÜTZUNG

Im Größenvergleich ergibt sich ein ähnliches Bild. Erwartung an und Zufriedenheit mit Unterstützung bei BGM bewegen sich im moderaten Bereich. Bei großen Unternehmen ab 500 Beschäftigten und Betrieben mittlerer Größe mit bis zu 200 Beschäftigten ist die Zufriedenheit geringfügig kleiner ausgeprägt, als die Erwartungen.

Kleine Betriebe mit bis zu 49 Beschäftigten weisen die geringsten Zufriedenheitswerte mit einem Skalenwert unter 3 auf, was eine durchschnittliche Tendenz zur Unzufriedenheit widerspiegelt. Die Erwartungen fallen zwar etwas höher aus, sind im Gesamtvergleich aber auch mit am geringsten.

Dieses Ergebnis passt zu den bisherigen: Sowohl bei der Bedeutung, die BGM beigegeben wird, als auch bei der Umsetzung entsprechender Maßnahmen und ihres Erfolgs weisen die kleinen Unternehmen die geringsten Ausprägungen auf. Ebenso verhält es sich mit der Erfassung und dem Nutzen von Kennzahlen. Angesichts des bereits thematisierten Mehraufwands finanzieller, personeller und struktureller Art, den die Implementierung eines systematischen BGM erfordert und den kleine Betriebe nicht so leicht schultern können, ist dies kaum verwunderlich.

Umso erstaunlicher ist es, dass der Ruf nach Unterstützung nicht lauter ist. Dies könnte man so interpretieren, dass sich Kleinunternehmen im Hinblick auf gesetzliche Vorgaben allein gelassen fühlen mit den immer größer werdenden Anforderungen. Aussagen aus den Telefoninterviews, in denen sich Geschäftsführer oder Eigentümer kleiner Betriebe beschwerten, „was man denn noch alles machen müsse“, legen diese Interpretation nahe. Die Ergebnisse lassen eine Frustration bei diesen Betrieben vermuten, die bedenklich stimmt. Als Konsequenz sind alle Stakeholder – seien es Verantwortungsträger in der Politik, Wirtschaftskammern und Verbände oder die Sozialversicherungsträger – aufgerufen, diesen Unternehmen aktiv die entsprechende, bedarfsgerechte Unterstützung anzubieten.

Dem gegenüber stehen die Unternehmen mit einer Größe bis 500 Mitarbeiter, deren Zufriedenheit mit der Unterstützung beim BGM größer ausfällt, als ihre Erwartungen diesbezüglich.

Ähnlich wie die Ergebnisse zur Umsetzung von BGM-Maßnahmen nahelegen, kann angenommen werden, dass Unternehmen dieser Größe gerade damit beginnen, BGM einzuführen. Sie machen erste positive Erfahrungen und lernen die unterschiedlichen Unterstützungsangebote kennen und schätzen. Vergleicht man die Zufriedenheitswerte der einzelnen Unternehmensgrößen hinsichtlich der Frage nach gesetzlichen Vorgaben zu Prävention, Gesundheitsschutz und BGM ergibt sich ein ähnliches Bild: Kleine Unternehmen, die gerade beginnen, sich mit der Thematik auseinanderzusetzen, und große Betriebe, die bereits einschlägige Erfahrungen haben, sind mit der Gesetzeslage eher unzufrieden (jeweils 2,17), während Betriebe mittlerer Größe, die erste positive Erfahrungen sammeln konnten, damit eher zufrieden sind (3,25).

Insgesamt darf nicht vergessen werden, dass sowohl die Erwartungen an die Unterstützung beim BGM als auch die Zufriedenheit mit genutzten Angeboten sehr moderat ausgeprägt sind. Es gibt folglich Luft nach oben. Aufschlussreich ist in jedem Fall ein Blick auf die einzelnen Unterstützungsmöglichkeiten, die von den Unternehmen branchen- und größenübergreifend am stärksten erwartet werden.

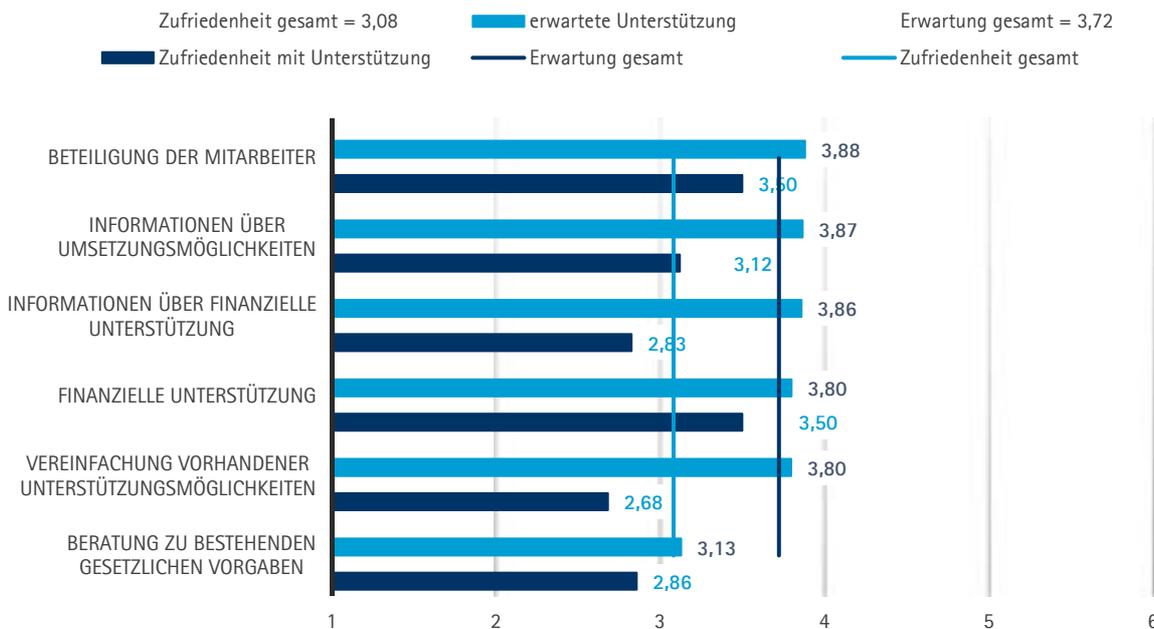


Abbildung 14: Unterstützungsmöglichkeiten mit größter Erwartung

Die größte Unterstützung erwarten die Betriebe von ihren eigenen Mitarbeitern. Diese sind die Schlüsselfiguren bei der Umsetzung von BGM-Maßnahmen. Wenn sie sich nicht beteiligen, kann BGM nicht erfolgreich sein. In dieser Hinsicht wird wieder deutlich, wie schlüssig sich die Zahl der Teilnehmenden an Aktionen als Erfolgsindikator verwenden lässt. Anzumerken ist an dieser Stelle, dass hierfür zuerst der institutionelle Rahmen für eine Akzeptanz der Belegschaft geschaffen werden muss.

Die Zufriedenheit mit der Beteiligung der Mitarbeiter ist im Vergleich zu den Erwartungen etwas geringer ausgeprägt. Klagen über mangelnde Motivation der Beschäftigten kamen auch in den offenen Rückmeldungen häufiger zur Sprache. So werden etwa „Negativeinstellung der Mitarbeiter“, „fehlende Motivation“, „mangelnde Beteiligung an Angeboten“, „unterschiedlicher Interessenstand bei den Mitarbeitern“ oder die notwendige „Einbringung von Freizeit“ als wichtigste Hemmfaktoren für BGM genannt. Diese Tendenz zeigt klar auf, dass die Mitarbeiter unbedingt in den Prozess involviert und emotional abgeholt werden müssen. BGM sollte ein Projekt von Menschen für Menschen sein, um Akzeptanz in der Belegschaft zu schaffen.

Hier verspricht ein systematisches BGM durchaus Abhilfe zu schaffen, indem die Belegschaft von Anfang an mit eingebunden und ernst genommen wird, die Geschäftsleitung dahinter steht, die Führungskräfte werteorientierte Führung praktizieren und als Vorbilder wahrgenommen werden. Durch eine gelebte gesundheitsförderliche Unternehmenskultur wird die Verantwortung für individuelles Gesundheitsmanagement nicht durch Vorhaltungen und Verbote verordnet, sondern erschließt sich als wert- und sinnvolles Gut für alle von selbst.

#### Kommentare der Unternehmen:

„Ganzheitlicher Ansatz, Werteorientierung und Kultur.“

„Unternehmens- und Führungskultur (Haltung).“

„Offene Kommunikationskultur.“

„Betriebsklima.“

„Alle müssen an einem Strang ziehen.“

„Verständlichkeit + Akzeptanz + Sinnhaftigkeit.“

„Unterstützung der Geschäftsleitung.“

„Aktive Unterstützung der Geschäftsführung im Tun und Handeln.“

„Der erklärte Wille von Geschäftsleitung und Betriebsrat, das Thema mit hoher Priorität zu verfolgen. Mehrere „Kümmere“ im Unternehmen, die konkrete Maßnahmen konzipieren und konsequent umsetzen.“



## Kommentare der Unternehmen:

„Eigene Überzeugung und Vorleben der Geschäftsführung.“

„Ein Statement der Geschäftsleitung, welches auch KONSEQUENT gelebt wird.“

„Volle Unterstützung der Führungsebene und entsprechende Strukturen zur Verankerung von BGM.“

„Volle Unterstützung durch die Unternehmensführung, breiter Konsens, was Gesundheit ist, Verständnis für die Hauptverantwortung bei jedem Einzelnen.“

„Mitarbeiterbindung, Mitarbeitermotivation, gutes vertrautes Arbeitsklima.“

„Der Anspruch muss von den Mitarbeitern kommen und die Mitarbeiter müssen dafür die Freizeit opfern. Kosten übernimmt der Arbeitgeber – Zeit bringt der Arbeitnehmer!“

„Die Mitarbeiter müssen in erster Linie ihre Wünsche und Bedürfnisse äußern.“

„Aktive Einbindung von Mitarbeitern und Vorgesetzten.“

„Interessierte Mitarbeiter, die antreiben und mitorganisieren.“

„Regelmäßigkeit in den Aktionen, Berichte in Firmenzeitungen, Einbindung der Geschäftsleitung und Führungskräfte.“

„BGM muss als ganzheitliches Konzept in allen Unternehmensbereichen verankert werden.“

Diese Sichtweise wird durch offene Rückmeldungen bekräftigt, die eine ganzheitliche gesundheitsfördernde Unternehmenskultur als wichtigsten Motivationsfaktor für BGM sehen.

Auch die Erwartungen an die Verfügbarkeit von finanzieller Unterstützung und Informationen sind ausgeprägter, als die Zufriedenheit mit dem Angebot. Dabei sind die Unternehmen mit der finanziellen Unterstützung selbst sogar noch einigermaßen zufrieden, obwohl in dieser Hinsicht eine Steigerung natürlich immer willkommen ist.

Am wenigsten mit der finanziellen Unterstützung zufrieden sind insbesondere kleine Betriebe.

Augenscheinlich besteht bei den Unternehmen ein Informationsdefizit hinsichtlich finanzieller Unterstützungsmöglichkeiten. Welche Stellen hier in der Pflicht gesehen werden, wird im nächsten Abschnitt thematisiert.

„Finanzielle Unterstützung“, „Steuervorteile“, „Zuschüsse“, „Fördermittel“, „steuerliche Absetzbarkeiten bei Aspekten des BGM“ oder „Anreiz durch steuerliche Freibeträge“ werden wiederholt in den offenen Rückmeldungen als förderliche Faktoren für BGM genannt. Im Gegenzug werden „zeitlicher, personeller und finanzieller Aufwand“ am häufigsten als wichtigste hemmende Faktoren für BGM angeführt:

„Zeitlicher Aufwand sehr hoch; zu wenig finanzielle oder personelle Ressourcen, um sich „richtig“ darum kümmern zu können.“

„Im Mittelstand fehlen die Ressourcen, um BGM strukturiert und zielgerichtet einführen zu können.“

„Weder Personalkapazitäten stehen hierfür zur Verfügung noch entsprechende Gelder. Keine geschulten Mitarbeiter um BGM einzuführen oder umzusetzen.“

„Die Finanzierung und personelle Umsetzung.“

„Keine Zeit für solche Themen im normalen Arbeitsalltag.“

„Kosten für das Unternehmen.“

Wirklicher Bedarf besteht offenbar an leicht zugänglichen Informationen über bestehende Unterstützungsmöglichkeiten sowie an einer unbürokratischer Vorgehensweise (z. B. beim Antrag zum Steuerfreibetrag für betriebliche Gesundheitsförderung). Ein großer Wunsch ist es, mehr Informationen über mögliche Maßnahmen und deren Erfolgsaussichten, über operative Umsetzung sowie über Best-Practice-Beispiele zu erhalten.

Diesen Informationsbedarf möchte die vorliegende Studie zumindest ansatzweise decken, indem festgestellt wird, welche Maßnahmen mit welchem Erfolg umgesetzt, welche Kennzahlen mit welchem Nutzen erfasst und welche Unterstützungsangebote mit welcher Zufriedenheit genutzt werden.

Ausgewählte Praxisfälle zu BGM in niederbayerischen Unternehmen mit Vorbildfunktion finden sich im Kapitel 3.

## 6.5. Unterstützende Stellen: Erwartung und Zufriedenheit

Neben der Form der Unterstützung ist abschließend von Interesse, welche Stellen in der Pflicht gesehen werden, die Unternehmen bei der Einführung und Umsetzung von BGM zu unterstützen. Der Fokus wird hier auf die einzelnen Institutionen gelegt. Deshalb werden zunächst die Beurteilungen zu den einzelnen erfragten Stellen, von denen Unterstützung erwartet wird, branchen- und größenübergreifend dargestellt, anschließend wird auf relevante Unterschiede zwischen den Branchen und Unternehmensgrößen eingegangen. Es wurden folgende unterstützende Stellen abgefragt:

- Politik
- kommunale Verwaltung
- Sozialversicherungsträger
- Krankenkassen
- Berufsgenossenschaften
- Wirtschaftskammern und Verbände
- Arbeitsmedizinischer Dienst
- externe Dienstleister (z. B. Gesundheitsberater, Beratungsinstitute)
- Kliniken, Gesundheitszentren, Ärzte
- Sonstige

Am stärksten sehen die Unternehmen die Krankenkassen und die Berufsgenossenschaften in der Pflicht, sie bei der Einführung und nachhaltigen Implementierung von BGM zu unterstützen. Zugleich erhalten diese beiden Stellen auch die höchsten Zufriedenheitswerte (im Durchschnitt „eher zufrieden“), wenn die Zufriedenheit geringer ausgeprägt ist als die Erwartung. Krankenkassen und Berufsgenossenschaften scheinen also die von den Unternehmen an sie gestellte Aufgabe – bei der Umsetzung von BGM unterstützend mitzuwirken – ernst zu nehmen, wobei durchaus noch Optimierungspotenzial besteht.

Ähnlich verhält es sich mit den Institutionen, von denen die Unternehmen ebenfalls Unterstützung erwarten. Sozialversicherungsträger, Arbeitsmedizinischer Dienst sowie Wirtschaftskammern und Verbände leisten die von ihnen erwartete Unterstützung, die im Durchschnitt als „sicherlich hilfreich“ bis „nötig“ beurteilt wird, könnten sich aber aus Unternehmenssicht noch mehr engagieren.

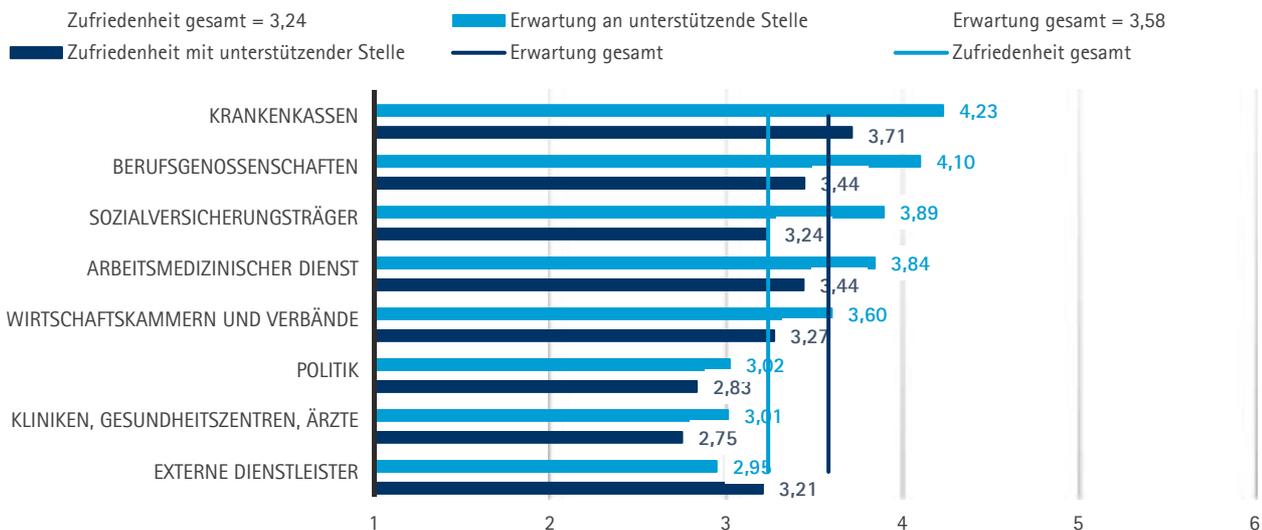


ABBILDUNG 15: ERWARTUNGSHALTUNG UND ZUFRIEDENHEIT MIT UNTERSTÜTZENDEN STELLEN

Interessant ist, dass die Politik weniger im Fokus steht. Von dieser Seite erwarten die Unternehmen kaum Unterstützung bei dem Thema. Da die Zufriedenheit mit der Hilfe durch die Politik unterhalb der Erwartung liegt, kann vermutet werden, dass die Betriebe politische Stellen als potenzielle Unterstützer eher aufgegeben haben. Die jüngsten Änderungen bei gesetzlichen Vorgaben, etwa zur betrieblichen Wiedereingliederung oder zum Arbeitsschutz, sind zwar sinnvolle Regelungen hinsichtlich aktueller Bedürfnisse, viele Unternehmen dürften sich aber bei der konkreten Umsetzung dieser Vorgaben von der Politik im Stich gelassen fühlen. An dieser Stelle muss erwähnt werden, dass Gesetzgebung viel Zeit braucht. Die Politik kann einerseits nicht sofort auf die Bedürfnisse der Unternehmen reagieren, andererseits können Gesetzesänderungen nur mit Zeitverzögerung in der Realität umgesetzt werden. So finden sinnvolle Regelungen, mithilfe derer betriebliche Maßnahmen zur Gesundheitsförderung durch die Krankenkassen finanziert werden können (wie im Präventionsgesetz verankert, § 20 SGB V), nur langsam ihre Anwendung in Unternehmen.

Von externen Dienstleistern wie Beratungsinstituten, Kliniken, Gesundheitszentren und Ärzten wird am wenigsten erwartet. Einige der Befragten haben allerdings positive Erfahrungen mit externen Dienstleistern gemacht, da der Zufriedenheitswert über der mittleren Erwartung liegt.

Im Branchenvergleich fällt auf, dass Tourismus und Verkehr die höchsten Erwartungen in die Politik setzen (3,27 und 3,50), mit der Unterstützung jedoch sehr unzufrieden sind. Auch hinsichtlich der Unterstützung durch Krankenkassen und Berufsgenossenschaften zeigen sich bei diesen beiden Branchen hohe Erwartungen und geringe Zufriedenheit.

#### Kommentare der Unternehmen:

„Finanzielle Unterstützung durch die Politik und Sozialversicherungen, da diese hohen Kosten und der damit verbundene Personalaufwand von mittelständischen Betrieben oft nicht mehr gestemmt werden können.“

„Finanzielle und fachliche Unterstützung durch Krankenkassen, Berufsgenossenschaften und Integrationsämter.“

Vergleicht man die Unternehmensgrößen, sind es erstaunlicherweise die Großunternehmen ab 500 Mitarbeitern, die ihre Erwartungen hinsichtlich der Unterstützung bei BGM enttäuscht sehen. Bei den anderen Unternehmensgrößen sind die Erwartungen bei weitem nicht so ausgeprägt und die Zufriedenheit mit den jeweiligen Stellen liegt bisweilen über den Erwartungen oder nur geringfügig darunter. Lediglich Betriebe mit einer Belegschaft zwischen 50 und 200 Beschäftigten erwarten sich größere Unterstützung von Krankenkassen.

Auch in den offenen Rückmeldungen werden verschiedene Institutionen genannt, von denen sich manche Befragte neben fachlicher vor allem finanzielle Unterstützung erwarten, die sie als wichtigsten Förderfaktor für BGM betrachten.

## 7. „Flagge zeigen“: Fazit

Die Ergebnisse der Fragebogenstudie sowie der Interviews lassen sich zu den folgenden Erkenntnissen bündeln:

### 1. Bedeutung von BGM in den niederbayerischen Unternehmen:

In den niederbayerischen Unternehmen wird teilweise auf Work-Life-Balance und die Vermeidung von physischen und psychischen Belastungen Wert gelegt, allerdings nicht innerhalb eines systematischen Rahmens. Sobald es in die Details der Umsetzung geht, fehlt einerseits das Bewusstsein, andererseits werden nur ansatzweise Ressourcen zur Verfügung gestellt. Einzelne Betriebe haben ein Bewusstsein in der Organisation geschaffen, meistens aus der Notwendigkeit einer expliziten Situation heraus.

Kommunikation kann dementsprechend kaum stattfinden.

### 2. Umsetzung und Erfolg von BGM-Maßnahmen

Es gibt wenige Unternehmen, die Maßnahmen eines ganzheitlichen BGM langfristig innerhalb eines organisatorischen Rahmens umgesetzt haben. Besser sieht es zum Thema BEM aus, das mehr Beachtung und auch mehr Erfolg bei der Umsetzung vorweisen kann. Diese Divergenz lässt sich eventuell auf rechtliche Vorgaben und die betriebswirtschaftliche Notwendigkeit für die Unternehmen zurückführen.

Die unterschiedliche Erfolgsbewertung von Steuerungsgruppen lässt auf die Umsetzungsquote und die Ernsthaftigkeit schließen. Wichtig für den Erfolg scheinen hier die Unterstützung durch die Geschäftsleitung und eine gute Auswahl der Teilnehmer der Steuerungsgruppe zu sein.

### 3. Teilnehmer der Steuerungsgruppe

Da generell sehr wenige Unternehmen einen Steuerungsausschuss zum Thema BGM implementiert haben, ist die Aussagekraft bezüglich der hierfür notwendigen Parteien eher differenziert zu betrachten. Grundsätzlich macht es Sinn, wichtige Teilnehmer zu identifizieren, allerdings sollte das Gremium nicht zu aufgebläht sein, um eine pragmatische Entscheidungsfindung für Unternehmen und Mitarbeiter zu beschleunigen. Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Aufwand und Nutzen (auch hinsichtlich Besprechungsturnus) ist vor allem für kleine und mittelständische Betriebe sehr wichtig. In der Startphase kann es unter Umständen Sinn machen, externe Stellen mit Expertenwissen als Unterstützung ins Haus zu holen.

Grundsätzlich sollten wichtige Entscheidungsträger identifiziert werden, da diese Vorgehensweise generell als Basis für den Erfolg von Änderungen in Unternehmen gilt.

Diese müssen nicht unbedingt Teil des Steuerungsausschusses sein, vielmehr kann auch im Rahmen der üblichen Geschäftsbesprechungen das Thema BGM mit den Fokusthemen des Gremiums auf der Agenda stehen.

#### 4. Umsetzung und Erfolg von BGM-Maßnahmen

Werteorientierte Führung und eine gesundheitsfördernde Unternehmenskultur werden als sehr wichtig und positiv erachtet, auch wenn dies nur vereinzelt in den Unternehmen zum Tragen kommt. Dasselbe gilt für Gesundheitsveranstaltungen, regionale Gesundheitsaktivitäten und Angebote für gesundheitsfördernde Verhaltensweisen.

Mitarbeiterbefragungen und Analysegespräche werden als sehr wichtiges und positives Feedbackinstrument genannt, auch wenn wie bei den zuvor genannten Punkten nur vereinzelt in den Unternehmen darauf zurückgegriffen wird.

Der Implementierungsgrad von Gefährdungsbeurteilungen gestaltet sich komplett unterschiedlich, wird jedoch meistens als sehr positiv in der Wirkung beurteilt.

Durchwegs positive Bewertungen werden den Maßnahmen zu einer gesundheitsgerechten Arbeitsumgebung, gesundheitsfördernden Arbeitsprozessen und Gesundheitschecks zugeschrieben, wobei diese oft bereits Standard in den Unternehmen sind.

Einem webbasierten Gesundheitsportal und anderen Aktionen wird kein Mehrwert zugeschrieben, es wird entsprechend als wirkungslos oder sogar negativ beurteilt.

#### 5. Kennzahlen: Erfassung und Nutzen

Zahlen wie Krankenstand, Arbeitsunfälle und Renteneintrittsalter werden von den Unternehmen aufgrund der betriebswirtschaftlichen Rechnung generell gemessen. Die Frage ist, inwiefern diese Zahlen eine Aussagekraft zu implementierten BGM-Maßnahmen haben. Darüber hinaus kann eine Kennzahl nur wirken, wenn es Vorgaben gibt, die als Ziel umgesetzt werden müssen.

Betriebsklima, Mitarbeitermotivation und Fluktuation werden als sehr wichtig erachtet, ihnen wird eine positive Wirkung zugeschrieben. Aktionen dazu sind bereits von den meisten Unternehmen konkret geplant oder bereits umgesetzt.

Zum Thema Erfassung einer erfolgreichen Anwerbung von Mitarbeitern gibt es unterschiedliche Meinungen, genauso wie zum entsprechenden Berichtswesen, das in den einzelnen Unternehmen unterschiedlich aufgestellt ist.

Das Messen von Kennzahlen wie die Anzahl öffentlich wirksamer Auszeichnungen und die Anzahl Mitwirkender wird nicht aktiv verwendet. Zudem herrscht keine einheitliche Meinung zum Wirkungsgrad dieser möglichen Maßnahmen.

#### 6. Rentabilität von BGM

Zusätzliche Kennzahlen, die über eine explizite Maßnahme hinausgehen, werden von den meisten Unternehmen nicht verwendet und als unnötig erachtet.

Es stellt sich die Frage nach einer praxisorientierten, pragmatischen Umsetzung mit vorhandenen Ressourcen. Vor allem für große Unternehmen kann eine intensivere Berichterstattung zur Unterstützung von Imagekampagnen sinnvoll sein.

## 7. Unterstützung bei BGM: Erwartung und Zufriedenheit

Als wichtigste Partner für Unternehmen bei der Umsetzung von BGM werden Sozialversicherungsträger, Krankenkassen, Berufsgenossenschaften und der Arbeitsmedizinische Dienst gesehen, wobei die meisten Unternehmen mit der angebotenen Unterstützung zufrieden sind.

Politik und kommunale Verwaltungen werden eher als nebensächlich betrachtet und die Servicequalität negativ bewertet.

Wirtschaftskammern und Verbände können unterstützen, hierbei ist die Erwartungshaltung bei den Unternehmen nicht einheitlich. Die angebotene Hilfestellung wird weder positiv noch negativ bewertet.

Kliniken, Ärzte und externe Dienstleister werden als unnötig oder sicher hilfreich erachtet. Auch hier ergibt sich kein einheitliches Bild hinsichtlich der Zufriedenheit, bis auf die Tatsache, dass es weder äußerst zufriedene Parteien, noch Beispiele mit Vorbildfunktion gibt.



## 8. „Schatzkarte“: Handlungsempfehlungen

Alle Interviewpartner betonen, wie wichtig die systematische Herangehensweise und die Einbindung aller Mitarbeiter und Führungskräfte ist. Insbesondere ein überzeugendes Bekenntnis der Geschäftsführung zum BGM wird als entscheidend betrachtet.

Die optimale Einzelmaßnahme, die zu jeder Zeit in jedem Unternehmenskontext greift, gibt es nicht.

Welche Maßnahmen konkret umgesetzt werden, orientiert sich vielmehr am Bedarf spezifischer Zielgruppen. Um diesen zu identifizieren, müssen die Betroffenen befragt und hinsichtlich Inhalt, Format und Umsetzungszeitraum eingebunden werden. Das kann auch als ermutigende Nachricht für kleinere Betriebe mit begrenzten Mitteln verstanden werden: Nur weil ein Großunternehmen hervorragende Erfahrungen mit der Einrichtung eines betriebseigenen Fitnesscenters gemacht hat, bedeutet das noch nicht, dass systematisches BGM ohne Fitnesscenter zum Scheitern verurteilt ist.

Kleinere Betriebe brauchen kleinere Maßnahmen.

Nachhaltiges BGM ist betriebsbezogen, zielgerichtet und bedarfsgerecht.

Entscheidend ist die Einbindung der Mitarbeiter: Je kleiner die Belegschaft ist, umso informeller und unbürokratischer kann diese erfolgen. Für ein zehnköpfiges Team muss dazu kein groß angelegter Online-Fragebogen bereitgestellt werden, sondern es reicht beispielsweise eine moderierte Besprechung mit Ergebnisdokumentation.

Individuelles Gesundheitsmanagement darf nicht verordnet werden.

Systematisches BGM, das alle Beteiligten von Anfang an mit einbindet, sorgt vielmehr für einen gesundheitsförderlichen Unternehmenskontext, der es den Beschäftigten ermöglicht, freiwillig und motiviert für ihre Gesundheit zu sorgen.

Als wichtigster Erfolgsindikator wird die Beteiligung der Mitarbeiter an spezifischen Maßnahmen betrachtet, idealerweise verknüpft mit einer Zufriedenheitsabfrage.

Kennzahlen zum Krankenstand oder zur Zahl der Arbeitsunfälle werden zumindest für eine kurzfristige Beurteilung des Erfolgs von BGM eher skeptisch gesehen. Generell wird die Berechnung des Return on Investment bei BGM als sehr komplex eingeschätzt und nur auf lange Sicht als sinnvoll erachtet.

Um systematisches BGM in niederbayerischen Unternehmen langfristig zu verankern, bedarf es keiner weiteren gesetzlichen Vorgaben mehr. Vielmehr brauchen die Unternehmen mehr Unterstützung bei der Umsetzung der vorhandenen Regelungen. Diese kann finanzieller Art sein, wobei Informationen über bereits bestehende Unterstützungsmöglichkeiten wesentlich besser verfügbar sein sollten.

Insbesondere kleinere Unternehmen fühlen sich diesbezüglich allein gelassen. Betriebe mittlerer Größe, die gerade beginnen, sich mit BGM zu befassen, stehen den Unterstützungsangeboten sogar einigermaßen positiv gegenüber. Großbetriebe scheinen sich auf den Gesetzgeber als Unterstützungspartner nicht verlassen zu wollen und kooperieren intensiv mit den Krankenkassen und Sozialversicherungsträgern. Auch wird in den Interviews mehrfach betont, wie hilfreich Austausch und Vernetzung sind. Wirtschaftskammern und Verbände, die kommunale Verwaltung oder externe Kooperationspartner können die Plattform für ein solches Netzwerk bieten.

## Hemmfaktoren und Lösungsansätze

- **Fehlende finanzielle Ressourcen:**

Wenden Sie sich an Krankenkassen und Sozialversicherungsträger und nutzen Sie bestehende Steuerfreibeträge.

- **Fehlende personelle Ressourcen:**

Verteilen Sie die Verantwortung auf mehrere Schultern, gründen Sie eine BGM-Steuerungsgruppe, die nur einen geringen Teil der Arbeitszeit in Anspruch nimmt.

- **Fehlende Motivation auf Seiten der Mitarbeiter:**

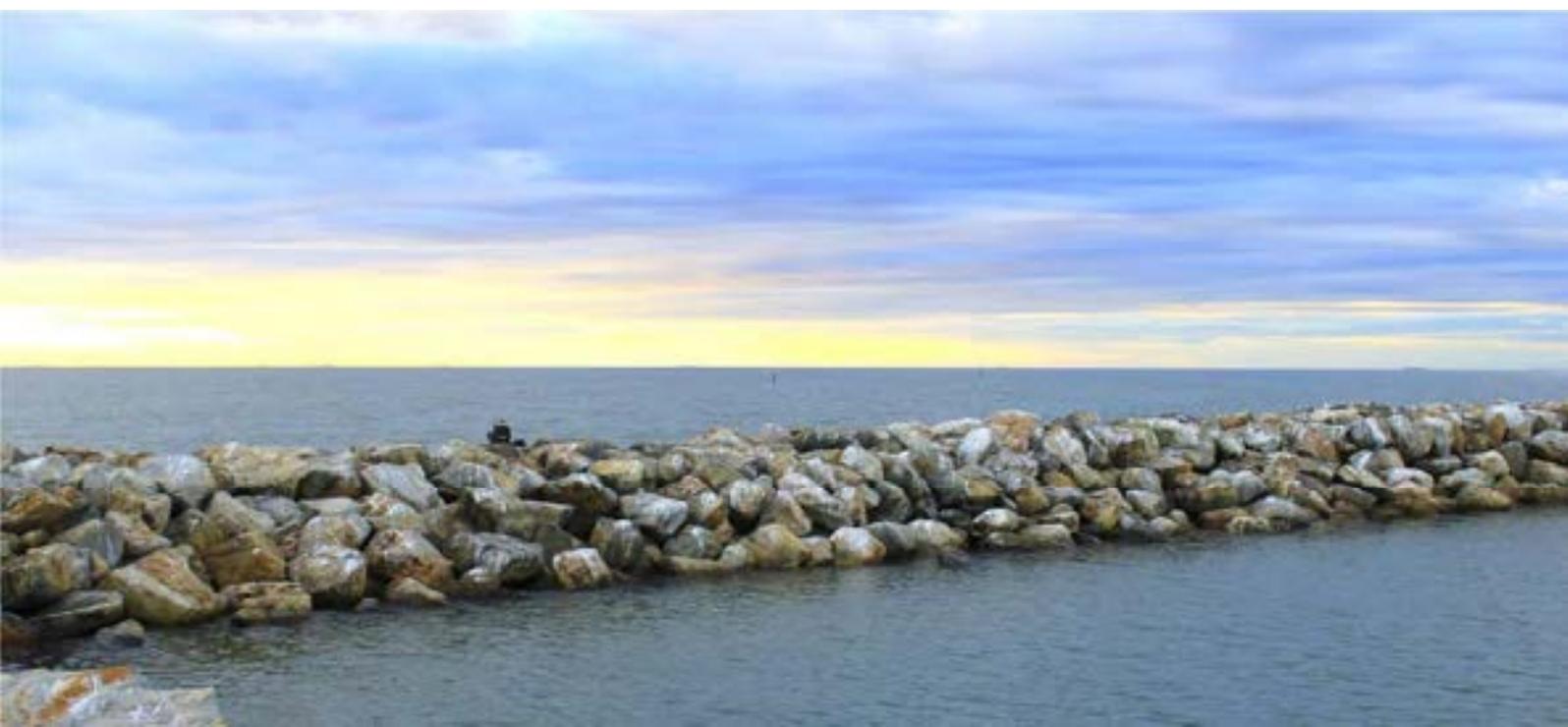
Binden Sie Ihre Belegschaft von Anfang an mit ein, machen Sie transparent, warum BGM wichtig und sinnvoll ist und welchen Nutzen die Mitarbeiter davon haben. Fragen Sie nach Bedenken, Wünschen und Bedürfnissen. Nehmen Sie Ihre Mitarbeiter ernst!

- **Unpassende Unternehmenskultur:**

Systematisches BGM kann nur dann nachhaltig implementiert werden, wenn es von der Geschäftsführung vorgelebt wird. Formulieren Sie Ihre Unternehmenswerte hinsichtlich Gesundheit und lassen Sie sie sich von der Geschäftsführung bestätigen. Binden Sie Ihre Führungskräfte ein und betreiben Sie Marketing für BGM.

- **Fehlende Erfahrung:**

Profitieren Sie von wissenschaftlichen Erkenntnissen und Praxisbeispielen mit Vorbildfunktion, wie sie in dieser Studie vorgestellt werden. Werden Sie Teil bestehender regionaler Netzwerke zum Erfahrungsaustausch bezüglich BGM oder gründen Sie ein eigenes. Für Betriebe, die gerade planen oder damit beginnen, ein systematisches BGM aufzubauen – insbesondere auch kleinere Betriebe, die begrenzte Ressourcen haben – können auf Grundlage der Studienergebnisse die folgenden Handlungsempfehlungen gegeben werden.



## Handlungsempfehlungen: Schritt für Schritt zu einem gesunden Unternehmen

- **Bilden Sie eine BGM-Steuerungsgruppe!**  
Eine Steuerungsgruppe, mindestens besetzt mit Vertretern der Arbeitssicherheit, des betriebsärztlichen Dienstes, der Personalabteilung und des Betriebsrates, ermöglicht eine strukturierte, abgestimmte Vorgehensweise.
- **Holen Sie sich ein Mandat für BGM von der Geschäftsleitung!**  
Systematisches BGM kann nur funktionieren, wenn es von oben gewollt ist. Fordern Sie ein schriftliches Statement der Geschäftsführung ein, das deutlich macht, dass Ihrem Unternehmen die Gesundheit seiner Mitarbeiter am Herzen liegt.
- **Binden Sie alle von Anfang an mit ein!**  
Machen Sie das Bekenntnis der Geschäftsleitung zu BGM öffentlich (in der Firmenzeitung, im Intranet, per Mitteilung etc.) und holen Sie Reaktionen ein: Welche Hoffnungen, Wünsche, Vorschläge, aber auch Bedenken hat die Belegschaft hinsichtlich BGM?
- **Fangen Sie klein an!**  
Starten Sie mit einem bedarfsorientierten, niederschweligen Angebot für eine definierte Zielgruppe. Wählen Sie eine Zielgruppe aus, die gut geeignet für BGM-Maßnahmen ist, sei es, weil akuter Bedarf besteht oder besondere Motivation gegeben ist. Planen Sie zusammen mit dieser Zielgruppe eine bedarfsgerechte, attraktive Maßnahme, halten sie das Angebot freiwillig und beschränken Sie die Teilnahmeplätze.
- **Machen Sie sich Erfolgserlebnisse einfach!**  
Setzen Sie sich anfangs nicht zu hohe Ziele. Erfassen Sie den Erfolg der Maßnahme über die Anzahl der Beteiligten und Rückmeldebögen. Berichten Sie unternehmensintern darüber, erzählen Sie eine Erfolgsgeschichte. So wird es nicht lange dauern, bis auch andere Mitarbeiter sagen, „Das wollen wir auch!“
- **Binden Sie bereits vorhandene Maßnahmen mit ein!**  
Jede Maßnahme, die von bestimmten Mitarbeitergruppen bereits umgesetzt wird, sollte ein Teil des systematischen BGM werden. Durch Systematisierung und Berichterstattung werden diese Aktivitäten aufgewertet und tragen unternehmensweit zum Ausbau von BGM bei.
- **Bündeln Sie Ihre Aktivitäten auf einem webbasierten Portal!**  
Wie die Ergebnisse zeigen, werden die neuen Medien noch nicht so für BGM genutzt, wie es möglich wäre. Eine Website oder ein gesonderter Bereich im Intranet ist unkompliziert und kann anfangs nur dazu dienen, Aktivitäten anzukündigen oder darüber zu berichten. Später können komplexere Anwendungen dazu kommen, wie die Anmeldung zu Maßnahmen, Trainingsvideos oder Gesundheitstests.
- **Vernetzen Sie sich!**  
Wie in den Best-Practice-Beispielen mehrfach erwähnt, kann man sich Informationen, Unterstützung und Erfahrungswerte mit geringem Aufwand über den Austausch mit anderen holen. Fragen Sie in Wirtschaftskammern und Verbänden nach Netzwerkaktivitäten zu BGM, sprechen Sie mit Kollegen anderer Firmen darüber oder wenden Sie sich an die kommunale Verwaltung oder externe Anbieter, welche Gruppen und Strukturen es bereits gibt.

Auch wenn systematisches BGM einen gewissen Aufwand an Zeit, Geld und Ressourcen erfordert: Die Investition lohnt sich. Die vorliegende Studie möchte dazu erste Orientierung und Anregungen geben. Bekanntlich beginnt auch die längste Reise mit einem ersten Schritt. Wir hoffen, dass wir mit dieser Untersuchung die Reiseplanung zum gesunden Unternehmen erleichtern konnten.

# Wie erreichen Sie uns?

IHK für Niederbayern in Passau  
Daniela Hausteiner  
Nibelungenstraße 15  
94032 Passau  
0851 507 – 271  
hausteiner@passau.ihk.de  
www.ihk-niederbayern.de

## Impressum:

### Herausgeber:

Industrie- und Handelskammer für Niederbayern in Passau  
Nibelungenstraße 15  
94032 Passau

### Projektverantwortung:

Daniela Hausteiner, Christina Auberger, Ulrich Höbner, Martin Simmel

### Redaktion:

Daniela Hausteiner, Christina Auberger, Ulrich Höbner, Anna Schmatz

### Gestaltung:

Daniela Hausteiner, Helene Schneider, Claudia Preisinger

### Druck:

Sebastian Weiss OHG  
Werftstraße 11  
94469 Deggendorf

Passau, Oktober 2016

### Bildnachweis:

Pixabay



Industrie- und Handelskammer für Niederbayern in Passau

Nibelungenstraße 15

94032 Passau

☎ 0851 507-0

@ [ihk@passau.ihk.de](mailto:ihk@passau.ihk.de)

🌐 [www.ihk-niederbayern.de](http://www.ihk-niederbayern.de)