

# Gesundheit

**bayme  
vbm**

Bayerische M+E Arbeitgeber

## Arbeitgeberhandbuch Betriebliches Gesundheitsmanagement

Leitfaden, Mai 2021



## Vorwort

### Gesunde Mitarbeiter als Basis für den Unternehmenserfolg

Mit der Transformation der Arbeitswelt ändern sich nicht nur die Anforderungen an die Kompetenzprofile von Beschäftigten stetig, sondern zugleich die Erwartungen an Flexibilität und Belastbarkeit. Resilienz ist daher von großer Bedeutung: die Widerstandsfähigkeit gegenüber Veränderungen, Belastungen, schwierigen Situationen oder Stress. Dabei geht es nicht in erster Linie um die Bewältigung großer Krisen, sondern vor allem darum, alltägliche berufliche oder private Stresssituationen ohne gesundheitliche Folgen zu meistern. Die Fähigkeit von Beschäftigten, Widerstandsfähigkeit zu trainieren und zu entwickeln, wird für Unternehmen immer wichtiger.

Gleichzeitig schreitet der demografische Wandel unvermindert fort. Unternehmen stehen einer bleibenden Fachkräfteknappheit gegenüber und müssen mehr denn je dafür sorgen, dass bewährte Mitarbeiter in einer sich wandelnden Arbeitsorganisation langfristig einsetzbar bleiben. In diesem Umfeld steigt auch das Bewusstsein für die Bedeutung der Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Belegschaft.

Für viele Betriebe stellt die Einführung von Projekten zum Erhalt und zur Steigerung der Mitarbeitergesundheit allerdings eine Herausforderung dar – sowohl in finanzieller als auch in operativer Hinsicht. Häufig mangelt es am Know-how oder an Erfahrungen, wie man betriebliche Gesundheitsförderung sinnvoll umsetzen und auf neue Entwicklungen effizient reagieren kann.

Unser vorliegendes Handbuch zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement soll hierzu praxisnahe Unterstützung und hilfreiche Anregungen geben.

Bertram Brossardt  
Mai 2021

# Inhalt

1	Einführung	5
2	Grundlagen des BGM	6
2.1	Gesundheit im betrieblichen Setting	6
3	Differenzierung zwischen BGM und BGF	7
3.1	BGM – Betriebliches Gesundheitsmanagement	7
3.2	BGF – Betriebliche Gesundheitsförderung	7
4	Prävention	8
4.1	Primärprävention	8
4.2	Sekundärprävention	9
4.3	Tertiärprävention	9
5	Abgrenzung des BGM zur Arbeitssicherheit und Arbeitsmedizin	11
6	Ergonomie	12
7	Entwicklung und Treiber der BGM-Bewegung	13
7.1	Digitale Beschleunigung und Arbeitsflexibilisierung	13
7.2	Fachkräftemangel und Anspruchshaltung	13
8	Trends	15
8.1	Digitales Betriebliches Gesundheitsmanagement	15
8.2	Psychische Gesundheit	16
8.3	Fitness und Lifestyle	16
8.4	Resilienz	17
8.5	BGM im Homeoffice	18
9	Erwartungshaltung der Geschäftsführung an ein betriebliches Gesundheitsmanagement	20

9.1	Employer-Branding und Mitarbeiterbindung: „Tue Gutes und sprich darüber!“	20
9.2	Fehlzeiten und Personalkosten senken	21
9.3	Nachhaltige Werte schaffen	21
9.4	Risikomanagement – Personalwirtschaftliches Risiko	21
9.5	Überblick – BGM als Teil der Unternehmensstrategie	23
<b>10</b>	<b>Finanzierungsmodelle und steuerliche Belange</b>	<b>24</b>
10.1	Präventionsgesetz	24
10.2	Mitarbeiterbeteiligung	25
10.3	Steuerfreiheit von BGM Leistungen – Paragraph § 3 Nr. 34 EStG	25
<b>11</b>	<b>Normen zum BGM</b>	<b>27</b>
11.1	Leitfaden der GKV (§20 SGB V) – die wichtigsten Merkmale	27
11.1.1	Verhaltensbezogene Prävention nach § 20 Abs. 4 Nr. 1 SGB V	27
11.1.2	Verhältnisbezogene Prävention nach § 20 Abs. 4 Nr. 1 SGB V	28
11.2	§167 SGB IX zum betrieblichen Eingliederungsmanagement	29
11.2.1	Ausblick: Nachsorge für Post-Covid-Erkrankte	29
<b>12</b>	<b>Integration des BGM im Unternehmen</b>	<b>31</b>
12.1	Strategische Positionierung im Betrieb	31
12.1.1	Gremien, Arbeits- und Lenkungskreise	32
12.2	Externe Unterstützung	33
12.3	Stolpersteine im betrieblichen Alltag des BGM	34
<b>13</b>	<b>Maßnahmenplanung</b>	<b>37</b>
13.1	Verhaltens- und verhältnisbezogene Maßnahmen	37
13.2	Bedarfsermittlung – Vor- und Nachteile verschiedener Verfahren	38
13.2.1	Umfragen	38
13.2.2	Ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung	39
13.2.3	Fehlzeiten-Analyse und Gesundheitsbericht	39
13.2.4	Orientierung an Best-Practice-Beispielen	41
13.3	Zielgruppenorientierte Maßnahmenplanung	41
13.3.1	„Verteilungsgerechtigkeit von freiwilligen Sozialleistungen“	41

13.3.2	Evidenz der Maßnahme (Nachweisbarkeit der Wirkung)	42
13.4	Sicherstellung der Anbieterqualität	42
14	Kennzahlen, Messgrößen und Reporting	45
15	Strategische Implementierung	47
15.1	BGM als kontinuierlicher Verbesserungsprozess	48
Ansprechpartner / Impressum		49

## Hinweis

Diese Publikation darf nur von den Mitgliedern des bayme – Bayerischer Unternehmensverband Metall und Elektro e. V. und des vbm – Verband der Bayerischen Metall- und Elektroindustrie e. V. zum internen Gebrauch genutzt werden. Eine darüberhinausgehende Nutzung – insbesondere die Weitergabe an Nichtmitglieder oder das Einstellen im öffentlichen Bereich der Homepage – stellt einen Verstoß gegen urheberrechtliche Vorschriften dar.

# 1 Einführung

## Die Entscheidung zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement

Immer mehr Unternehmen verstärken ihre Aktivitäten im Bereich des betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) oder beschäftigen sich ernsthaft mit der Frage, wie eine sinnvolle Implementierung von Gesundheitsangeboten im Betrieb aussehen kann. Der sich rasant entwickelnde Markt für BGM-Anbieter und die Vielzahl von Veranstaltungen und Kongressen führen zunehmend zu großer Verunsicherung, welche Herangehensweise die richtige für das eigene Unternehmen sein könnte. Der vielerorts schon bestehende Fachkräftemangel und die demografische Entwicklung sind dabei die beiden großen Treiber dieser Bewegung.

Das Thema Gesundheit hält zunehmend Einzug in unsere Medien und wird als hohes Gut angesehen, das es zu bewahren gilt. Die Frage ist allerdings, ob gesundheitliche Symptome bei Mitarbeitern durch betriebliche Gesundheitsangebote bekämpft werden können.

Ein wichtiger erster Schritt ist es, das Bild von BGM in den Köpfen vieler verantwortlicher Personen zu verändern. So geht es hier nicht nur um den Obstkorb oder den Yogakurs. Vielmehr sollten strategische Entscheidungen getroffen und gezielte Maßnahmen zur effektiven und nachhaltigen Reduzierung von komplexen personalwirtschaftlichen Risiken implementiert werden.

In die Gesunderhaltung der eigenen Mitarbeiter zu investieren ist grundsätzlich immer eine sinnvolle Maßnahme. Man kann damit die verschiedensten Ziele verfolgen. Diese sollten aber klar definiert und die Erwartungshaltung seriös daran angepasst sein. Vielverheißende Rechnungen zum Return on Investment (ROI) von betrieblicher Gesundheitsförderung bleiben ihren Beweis größtenteils schuldig. Trotzdem profitiert jedes Unternehmen von professionellem BGM auf seine Art.

Das vorliegende "Arbeitgeberhandbuch Gesundheitsmanagement" soll Sie zum einen dabei unterstützen, aus Sicht des Unternehmers Klarheit zu erhalten, wie Risiken, Stolpersteine und Hindernisse auf dem Weg zu einem nachhaltigen BGM minimiert werden können. Zum anderen soll es helfen, die Chancen und Vorteile gezielter Gesundheitsangebote voll auszuschöpfen.

## 2 Grundlagen des BGM

### Begriffe und Definitionen

#### 2.1 Gesundheit im betrieblichen Setting

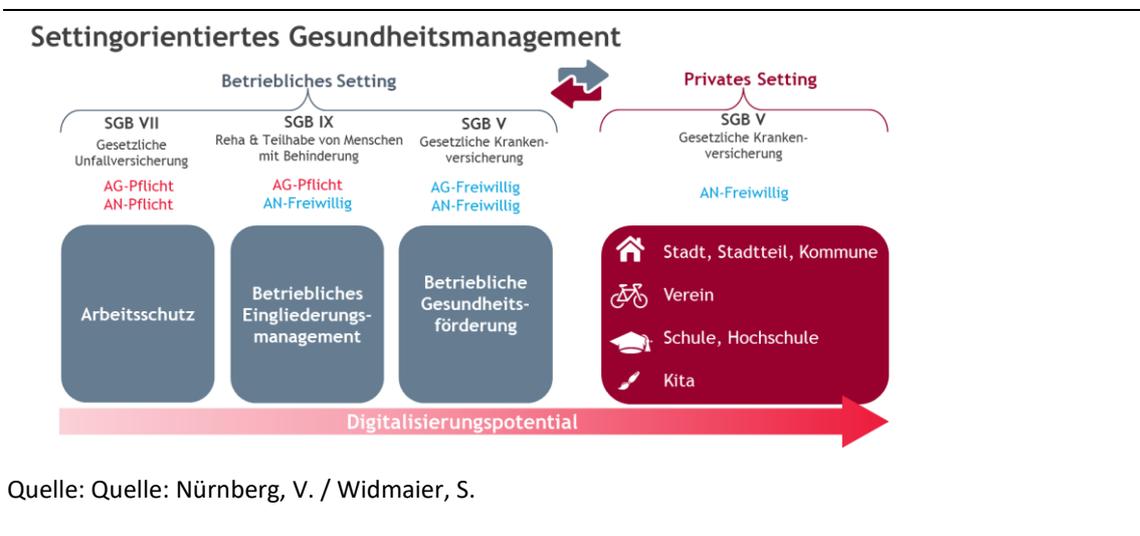
Die Begriffsdefinition von Gesundheit beschäftigt Mediziner, Soziologen, Philosophen, Satiriker und Prominente schon seit Jahrtausenden. Eine abschließende Klärung ließ sich bis jetzt und wird sich auch in Zukunft nicht herbeiführen lassen. Von der Abwesenheit von Krankheit, bis hin zu vollständigem körperlichem und seelischem Wohlbefinden, wie die WHO (Weltgesundheitsorganisation) Gesundheit definiert, lassen sich hunderte verschiedene Interpretationen finden.

Für den betrieblichen Kontext gibt der englische Soziologe Talcott Parson eine passende Antwort: „Gesundheit ist ein Zustand optimaler Leistungsfähigkeit eines Individuums, für die wirksame Erfüllung der Rollen und Aufgaben, für die es sozialisiert (Sozialisation = Einordnungsprozess in die Gesellschaft, Normen- und Werteübernahme) worden ist.“

Es geht aus unternehmerischer Sicht nicht um Bodyshaping oder das Laufen eines Halbmarathons, sondern schlicht darum, dass die Mitarbeiter dauerhaft und ohne Leistungseinbußen ihrer Arbeit produktiv nachgehen können. Nicht mehr und nicht weniger. Damit wäre schon ein großer Meilenstein erreicht.

Die Aspekte Retention-Management (Mitarbeiterbindung) oder Personalmarketing können je nach strategischer Bewertung des Unternehmens als Teileffekte oder sogar als dominierende Zielsetzungen angesehen werden.

Abbildung 1  
Settingorientiertes Gesundheitsmanagement



Quelle: Quelle: Nürnberg, V. / Widmaier, S.

## 3 Differenzierung zwischen BGM und BGF

### Einzelmaßnahmen versus gesteuerter Prozess

#### 3.1 BGM – Betriebliches Gesundheitsmanagement

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) zielt darauf ab, Rahmenbedingungen, Strukturen und Prozesse zu entwickeln, die die Grundlage für die betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) bilden. Das BGM ist eine Managementaufgabe mit dem Ziel, Arbeitsplätze nachhaltig gesundheitsfördernd zu gestalten (Verhältnisprävention) und gesundheitsgerechtes Verhalten der Mitarbeiter zu unterstützen (Verhaltensprävention). Zielgruppe des BGM sind die Führungskräfte und je nach Fragestellung speziell ausgewählte Akteure. Sie sind dafür verantwortlich, Ziele und Vorgehensweisen zu vereinbaren sowie Verantwortlichkeiten zu definieren. Hierfür wird ein Jahresbudget festgelegt und ein Gremium (z. B. ein Lenkungskreis Gesundheit) gebildet, welches die Prozesse steuert, begleitet und evaluiert. Die Mitglieder dieses Gremiums entscheiden auch, welche externen Experten sie hinzuziehen möchten. Wesentliche Voraussetzung für den Erfolg ist, dass die Führungskräfte BGM als Managementaufgabe verstehen und in die bestehenden Systeme integrieren. So können in der betrieblichen Gesundheitsförderung nachhaltige Effekte erzielt werden.

Teilweise wird der Arbeitsschutz als Teilbereich des BGM definiert. In diesem Leitfaden fällt der Arbeitsschutz dagegen nicht in das betriebliche Gesundheitsmanagement.

#### 3.2 BGF – Betriebliche Gesundheitsförderung

Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) umfasst alle konkreten Maßnahmen, die die Gesundheit der Beschäftigten positiv beeinflussen beziehungsweise Krankheiten vorbeugen. Zielgruppe der BGF sind alle Mitarbeiter eines Unternehmens. So gibt es zum einen BGF-Aktivitäten, die sich unmittelbar auf die Verhältnisse am Arbeitsplatz beziehen. Solche verhältnisbezogenen Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung können eine ergonomische Arbeitsplatzberatung sowie eine Veränderung des Arbeitszeitmodells sein. Zum anderen gibt es verhaltensbezogene Maßnahmen. Dazu zählen etwa die verschiedensten Bewegungs- und Entspannungsprogramme, Kurse zur allgemeinen Stressbewältigung, Raucherentwöhnung, Ernährungsberatung oder auch Massagen am Arbeitsplatz.

Nach § 20 SGB V leisten Krankenkassen einen Beitrag zu bestimmten Maßnahmen in diesem Bereich. Weitere Beispiele für verhaltensbezogene Maßnahmen sind Bewegungsprogramme, die einen direkten Bezug zu der konkreten beruflichen Situation und deren Anforderungen haben. So würde ein Programm zur Reduzierung von Rückenbeschwerden direkt an die konkrete Arbeitsplatzsituation anknüpfen und die aktuellen Beanspruchungen der Mitarbeiter berücksichtigen (z. B. Überkopfarbeit, Heben und Tragen von Lasten, monotones Arbeiten oder Arbeiten mit ganz spezifischen Stressoren).

## 4 Prävention

### Krankheitsvorbeugung und ihre Spielarten

Als Prävention (vom lateinischen *praevenire* für „zuvorkommen, verhüten“) bezeichnet man vorbeugende Maßnahmen, um ein unerwünschtes Ereignis oder eine unerwünschte Entwicklung zu vermeiden. Dazu gehören etwa folgende Teilbereiche:

- Vorausschauende Problemvermeidung
- Gesundheitsförderung
- Krankheitsprävention
- Krisen- und Konfliktprävention
- Unfallverhütung im Sinne des Arbeitsschutzes z. B. durch Unfallverhütungsvorschriften
- Arbeitssicherheit

Die Prävention von Erkrankungen ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe, die nicht allein auf die Unternehmen abgewälzt werden kann. Dem Einfluss und den Aktivitäten der Unternehmen in diesem Bereich sind aus verschiedenen Gründen Grenzen gesetzt.

Menschen verbringen viel Zeit außerhalb des Unternehmens in verschiedenen Lebenswelten. Neben der Arbeitswelt teilen die Mitarbeiter einen großen Anteil ihrer Zeit etwa mit ihrer Familie, mit Freunden oder bei Freizeitaktivitäten aller Art. In der bayerischen Metall- und Elektroindustrie etwa verbringen Arbeitnehmer, soweit sie dem Tarifvertrag unterliegen, innerhalb des Jahres weniger als ein Fünftel der Zeit im Unternehmen.

Die Verantwortung für gesundheitliche Probleme kann deshalb schon allein aufgrund der zeitlichen Verteilung nicht ausschließlich in der Arbeitssituation begründet sein. Zudem sollten sich die Mitarbeiter bewusst sein, dass es im Grunde sogar eine Verpflichtung zu einer gesundheitsbewussten Lebensführung im Privaten gibt, da diese mit der Unterzeichnung des Arbeitsvertrages dem Unternehmen ihre Arbeitskraft zusichern. Im Gegenzug sollten Unternehmen auch nicht die Chance ungenutzt lassen, durch gezielte Angebote und Maßnahmen einen positiven Einfluss auf die Mitarbeitergesundheit zu nehmen.

Dabei gilt:

- Das Angebot von BGF-Maßnahmen durch das Unternehmen ist freiwillig.
- Die Teilnahme der Mitarbeiter ist ebenfalls freiwillig.

#### 4.1 Primärprävention

Primärprävention setzt vor Eintreten der Krankheit ein und zielt darauf ab, ein Neuauftreten einer Erkrankung zu verhindern. Die Primärprävention richtet sich an Gesunde und Personen ohne Krankheitssymptome. Beispiele für Primärprävention sind z. B. Impfungen oder Maßnahmen zur Ernährung, Bewegung, Stressbewältigung oder Suchtprävention.

## 4.2 Sekundärprävention

Sekundärprävention setzt beim Frühstadium einer Krankheit an. Sie dient der Früherkennung von Krankheiten und der Eindämmung ihres Fortschreitens oder des Chronischwerdens der Erkrankung. Oftmals sind noch keine Krankheitssymptome wahrnehmbar und der Betroffene weiß nicht, dass er bereits erkrankt ist. Der pathogenetische Prozess hat aber bereits begonnen. Zielgruppe sind Personen, die zwar als Gesunde oder Symptomlose an der Präventionsmaßnahme teilnehmen, durch die diagnostische Maßnahme aber zu Patienten werden. Beispiele für die Sekundärprävention sind Gesundheits-Check-ups oder Vorsorge-Untersuchungen wie etwa Hautkrebs-, Darmkrebs- und Mammographie-Screenings.

## 4.3 Tertiärprävention

Tertiärprävention findet nach einer Akutbehandlung oder der Manifestation einer Erkrankung statt. Mit ihr sollen Folgeschäden und Rückfälle verhindert werden. Sie richtet sich an Patienten mit chronischen Beeinträchtigungen und an Rehabilitanden. Ein typisches Beispiel im betrieblichen Kontext ist das betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM).



## 5 Abgrenzung des BGM zur Arbeitssicherheit und Arbeitsmedizin

### Freiwilligkeit versus gesetzlich festgelegte Pflichten

Arbeitsschutz dient laut Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) der Verhütung von Unfällen bei der Arbeit und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren. Er umfasst auch Maßnahmen der menschengerechten Gestaltung der Arbeit. Es gehört zu den Grundpflichten des Arbeitgebers, „Maßnahmen des Arbeitsschutzes zu treffen, die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit beeinflussen“. Konkret sollen durch Maßnahmen des Arbeitsschutzes Arbeitsunfälle und Berufskrankheiten verhütet, arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren abgewehrt und die Arbeit menschengerecht gestaltet werden. Dabei arbeitet man in verschiedenen Bereichen, wie zum Beispiel der Sicherheitstechnik, der Arbeitsmedizin, der Ergonomie und der Arbeitsorganisation. Verhältnisorientierte Schutzmaßnahmen werden ergänzt durch individuelle Schutzmaßnahmen wie dem Einsatz persönlicher Schutzausrüstung oder Sicherheitsunterweisungen. Beim Arbeitsschutz geht es um die Erfüllung von gesetzlichen Vorschriften zur Vermeidung von Gefahren und Unfällen, z. B. aus dem Arbeitsschutzgesetz. Die Beachtung dieser Vorgaben ist Pflicht.

Die Gewerbeaufsicht und die Berufsgenossenschaft überwachen die Einhaltung der Arbeitsschutzpflichten und haben die Befugnisse zur Anordnung von Schutzmaßnahmen und Sanktionen.

Dagegen ist die betriebliche Gesundheitsförderung eine zusätzliche, freiwillige Leistung der Firmen zur Erhöhung der Mitarbeitergesundheit. Klar ist: Arbeitsschutz und BGM sind stets zu trennen. Dabei steht der Arbeitsschutz vor der Gesundheitsförderung. Freiwillige Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung können den Arbeitsschutz dort ergänzen, wo über die reine Sicherheit der Mitarbeiter hinaus ihre Gesundheit positiv beeinflusst werden kann.

Beispielsweise muss vor der Durchführung einer Maßnahme zu Bewegung am Arbeitsplatz die Sicherheit des Arbeitsplatzes gewährleistet sein. Eine zielgenaue und erfolgreiche betriebliche Gesundheitsförderung kann nur unter Berücksichtigung der jeweiligen betrieblichen Strukturen auf Unternehmensebene gestaltet werden. Deshalb gilt: Die betriebliche Gesundheitsförderung muss auch künftig strikt freiwillig bleiben.

Zum Thema „Arbeitsschutz“ existiert von bayme vbm ein separater Leitfaden mit dem Titel *Rechtsfragen der Arbeitssicherheit für Führungskräfte*. Dieser bayme vbm Leitfaden hilft Unternehmen dabei, die gesetzlichen Anforderungen zum Arbeitsschutz effektiv, praxisnah und rechtssicher im Unternehmen umzusetzen. Schritt für Schritt beschreibt der Leitfaden die Maßnahmen zur Verhütung von Arbeitsunfällen, Berufskrankheiten und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren. Er ist auf der bayme vbm Website ([www.baymevbm.de](http://www.baymevbm.de)) erhältlich.

## 6 Ergonomie

### Der Mensch und die Arbeitsbedingungen

Das Wort Ergonomie ist abgeleitet von den altgriechischen Wörtern ἔργον (ergon = „Arbeit“, „Werk“) und νόμος (nomos = „Regel“, „Gesetz“). Sie ist die Wissenschaft von den Leistungsmöglichkeiten und den Leistungsgrenzen des arbeitenden Menschen.

Das Forschungsinteresse gilt der wechselseitigen Anpassung zwischen dem Menschen und seinen Arbeitsbedingungen. Ziel der Ergonomie ist es, die konkreten Arbeitsbedingungen und Arbeitsgeräte für eine Aufgabe so zu optimieren, dass das Arbeitsergebnis optimal wird und die arbeitenden Menschen möglichst wenig geschädigt werden, auch wenn sie diese Arbeit über Jahre hinweg ausüben. Die Gruppe der arbeitenden Menschen kann sich dabei sehr unterschiedlich zusammensetzen und somit auch eine differenzierte Gestaltung der Arbeitsbedingungen fordern. Neben den hinlänglich bekannten Unterschieden von Mann und Frau bei Körperabmessungen und Körperkraft sollte bei der Gestaltung auch auf die Belange leistungsgewandelter Mitarbeiter im Sinne einer altersgerechten Arbeitsgestaltung geachtet werden. Der Anspruch an einen Arbeitsplatz hört aber nicht bei der Frage der Ausführbarkeit aus, die Arbeit sollte erträglich, zumutbar und idealerweise auch zufriedenstellen sein.

Grundsätzlich ist die optimierte und ergonomische Arbeitsplatzanpassung immer noch als eine besonders wirksame Maßnahme der betrieblichen Gesundheitsförderung anzusehen. Der arbeitende Mensch profitiert in diesem Fall über mehrere Stunden täglich von den gesundheitsförderlichen bzw. weniger gefährdenden Arbeitsbedingungen. Die biologische Wirkung von einzelnen Maßnahmen, wie z. B. der Teilnahme an einem Rückengymnastik-Kurs einmal pro Woche ist dagegen verschwindend gering.

Ideale Voraussetzung ist die strategische Verzahnung von Einkauf, Arbeitsschutz, Facility Management, Montage- und Prozessentwicklung, dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess und BGM. So sollte idealerweise bei der Planung und Installation neuer Arbeitsplätze als auch beim Einkauf von Maschinen, die direkt von Mitarbeitern bedient werden, ein Vertreter des BGM mit in die Entscheidungsfindung einbezogen werden.

Geben die technischen Voraussetzungen (Arbeitshöhe, Anordnung von Bedienelementen) bestimmte Verhaltensmuster vor, so muss der Mitarbeiter nicht selbst daran denken, bestimmte Körperhaltungen zu vermeiden oder gezielt einzunehmen. Die präventive Wirkung ist somit über den gesamten Arbeitstag sichergestellt.

Sollte dies nicht möglich sein, muss über organisatorische Maßnahmen eine Abwechslung in den Handlungsmustern sichergestellt werden. Die geringste Wirksamkeit beziehungsweise die höchste Fehlerquelle ist dann festzustellen, wenn auf der persönlichen Ebene bestimmte Handlungsmuster eingefordert werden. Hier ist die Eigenmotivation des Mitarbeiters der entscheidende Faktor.

## 7 Entwicklung und Treiber der BGM-Bewegung

### Grundlegende Entwicklungen beobachten

#### 7.1 Digitale Beschleunigung und Arbeitsflexibilisierung

Die zunehmende Digitalisierung hat in den letzten Jahren massiv an Fahrt aufgenommen und wurde durch die Covid-19-Pandemie weiter beschleunigt. Algorithmen ersetzen Routinarbeiten, Datenbanken erworbenes Wissen, maximal erhöhte Rechnerleistungen beschleunigen Arbeitsprozesse und Lean Management flexibilisiert Produktionsprozesse.

Die Tendenz unternehmerische Entscheidungen auf Informationen aus der Big Data Cloud zu begründen, beschleunigt die Innovations- /Veränderungszyklen und ersetzt häufig langfristige, auf Konstanz ausgelegte Planungen durch flexible Produktions- und Personaleinsatzplanung. Diese dem Markt geschuldete Flexibilisierung nimmt massiven Einfluss auf die Mitarbeiter, deren Umfeld und nicht zuletzt auf deren individuelle Gesundheit.

Die geringe Planbarkeit des einzelnen Wochenzyklus, aber auch der langfristigen Lebens- und Karriereplanung führt zu großer Verunsicherung und damit verbunden zu mehr Stress als früher. Unsicherheit und Angst gelten als die größten Trigger für Stressreaktionen des menschlichen Organismus. Bei aller Wettbewerbsorientierung sind Unternehmen gut beraten, durch verbindliche Absprachen, die verlässlich eingehalten werden, ein Höchstmaß an Sicherheitsempfinden zu ermöglichen.

Ein weiterer Punkt, auf die digitale Arbeitswelt zu reagieren, ist die vermehrte Investition in Kompetenzen statt nur in fachliche Qualifikation. Denn der Zugang zu Datenbanken und Auskünfte aus dem Internet ermöglicht es für jeden, spezifische Informationen sehr schnell zu recherchieren. Die Fähigkeit jedoch, diese Informationen zu verifizieren und sinnvoll einzusetzen, sowie daraus kreative Lösungen zu entwickeln, gilt es in Zukunft massiv zu fördern.

#### 7.2 Fachkräftemangel und Anspruchshaltung

Einhergehend mit dem demografischen Wandel stellt sich die Herausforderung, wie man auf den daraus resultierenden Fachkräftemangel reagieren soll. Dabei beschreiben HR-Experten immer mehr Probleme bei den Nachfolgenerationen, der sogenannten Generation Y und Z.

Junge Studienabsolventen, die nach einem sehr „verschulten“ Studium mit hohen Anforderungen an den Arbeitgeber herantreten, bilden den Gegenpol zu kaum ausbildbaren

Schulabgängern für klassische Handwerksberufe. Die Herausforderung ist, sich als Unternehmen entsprechend attraktiv auf dem Arbeitsmarkt zu präsentieren, um das Interesse bei jungen Mitarbeitern für den eigenen Betrieb zu wecken, und gleichzeitig, die bestehende Belegschaft möglichst lange motiviert und leistungsfähig zu erhalten.

## 8 Trends

### Aktuelle Entwicklungen beim BGM

#### 8.1 Digitales Betriebliches Gesundheitsmanagement

In der digitalen Transformation verändert sich die Arbeitswelt in allen Bereichen. Genau hier muss das BGM ansetzen und zeitgemäße innovative Lösungen finden. Der Einsatz von digitalen Lösungen ermöglicht es, die individuelle Gesundheitsförderung mit der unternehmensbezogenen zu verzahnen. Neben der Digitalisierung sind die Konnektivität und Individualisierung weitere Treiber für das dBGM. So wollen Menschen zunehmend selbst Einfluss auf ihre Gesundheit nehmen. Individuelle dBGM-Angebote können die Förderung der Gesundheit unterstützen.

Ziel des dBGM ist es, besonders viele Zielgruppen zu aktivieren. Es sollen vor allem diejenigen angesprochen werden, die bisher durch konventionelle Maßnahmen nicht erreicht werden konnten. In der Vergangenheit haben BGM-Maßnahmen vorzugsweise Personengruppen angesprochen, die bereits einen gesunden Lebensstil führen. Genau diese Problematik soll das dBGM überwinden. Zur Zielgruppe der digitalen Angebote zählen insbesondere junge, digitalaffine Mitarbeiter (Digital Natives) sowie Männer, die in der Regel eine signifikant geringere Teilnahmequote bei präventiven Vor-Ort-Kursen aufweisen.

Es ist von besonderer Relevanz, dass Mitarbeiter dort abgeholt werden, wo sie sich befinden, nämlich online. Zukünftig kann es demnach ermöglicht werden, dass z. B. auch der Außendienstmitarbeiter sowie Mitarbeiter im Homeoffice erreicht werden können. Durch den Einsatz onlinebasierter Interventionen kann die Motivation und Partizipation gesteigert werden. Dieser Ansatz beschreibt den Trend der Gamification. Die spielerische Visualisierung und die Nutzung von Fitness-Trackern lassen durch die Verwendung sogenannter Wearables die Aktivitäten sowie die individuellen Erfolge besser messen, auswerten und verfolgen. Ein weiterer Vorteil der digitalen Angebote zeigt sich in der Anonymität. Vor allem Präventionsmaßnahmen zu Sucht und Stress werden häufig nicht angenommen, da Mitarbeiter Angst haben, sich vor ihren Kollegen zu „outen“. Da es sich hierbei um personenbezogene und sensible Daten handelt, hat die Einhaltung des Datenschutzes oberste Priorität. Mögliche Bedenken oder Ablehnungen seitens der Beschäftigten, können durch (online) Aufklärungsgespräche und Informationsveranstaltungen überwunden werden.

Aufgrund der Vielzahl an dBGM-Angeboten spielt die Qualitätskontrolle eine enorm wichtige Rolle. Vor allem Gesundheits-Apps sollten einer umfassenden Wirksamkeitsprüfung unterzogen werden. Der 2020 aktualisierte GKV-Leitfaden Prävention enthält im siebten Kapitel Regelungen für digitale Präventionsangebote. Folglich müssen Hersteller von digitalen Präventionsprogrammen bei der für die Zertifizierung zuständigen zentralen Prüfstelle Prävention (ZPP) ihren Antrag einreichen. Da die Kosten für digitale Präventionsangebote bislang in der Regel nicht übernommen wurden, soll nun mit der neuen Regelung der Zugang zur Förderung durch die GKV erleichtert werden. Hierfür müssen die Hersteller einen gesundheitlichen Nutzen ihres digitalen Angebots nachweisen. Die Zertifizierung ist

drei Jahre gültig und muss anschließend erneuert werden. Sofern die Studie über den gesundheitlichen Nutzen noch aussteht, kann der Hersteller eine vorläufige Zulassung für ein Jahr erhalten.

Digitale BGM-Angebote können ein systematisches BGM sinnvoll ergänzen. Die Kombination von digitalen und analogen Lösungen bilden den Schlüssel zum Erfolg. So können zukünftig möglichst viele Zielgruppen erreicht werden und der persönliche Kontakt geht nicht verloren.

## 8.2 Psychische Gesundheit

In den letzten Jahren ist eine deutliche Zunahme der Diagnosen psychischer Erkrankungen zu verzeichnen. Dies ist sicher verschiedenen Ursachen geschuldet. Zum einen besteht mittlerweile eine geringere Hemmschwelle, sich zu einer psychischen Problemstellung zu bekennen, zum anderen ist die Sensibilität bei den Ärzten spürbar gestiegen. Neben den Einflüssen in der Arbeit spielt auch der vorherrschende Wettbewerb in sozialen Netzwerken und der Einfluss der Medien eine Rolle.

Im Rahmen des Programms *Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz* bieten die bayerischen Metallarbeitgeberverbände bayme vbm eine ganzheitliche Antwort auf die Herausforderungen rund um psychische Belastungen an. So hat das Max-Planck-Institut für Psychiatrie eine Studie für die Verbände erarbeitet, die den Einfluss von Arbeitsbedingungen auf die psychische Gesundheit in einer Längsschnittbetrachtung untersucht.

Um die arbeitspsychologische Kompetenz in den Unternehmen zu steigern, bieten wir zudem Workshops für Geschäftsführer, Führungskräfte und Personalverantwortliche sowie Betriebsärzte an. Ergänzend dazu werden auch Inhouse-Trainings durchgeführt. Daneben haben wir einen telefonischen Beratungsservice für die Beschäftigten der Mitgliedsunternehmen eingerichtet. Das Angebot ist sowohl für Mitarbeiter als auch für Führungskräfte gedacht. Hier können Betroffene anonym anrufen und ein erstes Beratungsgespräch führen. Mehr Informationen zu dem Projekt finden Sie unter [www.gesund-me.de](http://www.gesund-me.de).

## 8.3 Fitness und Lifestyle

In den letzten Jahren ist ein Trend zu beobachten, Fitness nicht unter Gesundheitsaspekten zu betrachten, sondern als eine Art Lifestyle Bewegung. Hier geht es um Sportlichkeit als Ausdruck eines zur Schau gestellten Lebensgefühls, dessen Parameter ständig durch Wearables am Handgelenk gemessen, dokumentiert und in die Community kommuniziert wird. Es herrscht hier eher ein dauerhafter Wettbewerb, statt dem Bestreben Bewegung im Sinne der Prävention zu fördern. Dabei kann die Gefahr bestehen, dass Stress entsteht, wenn Personen versuchen, zu viel unter einen Hut zu bringen.

## 8.4 Resilienz

Die Arbeitswelt unterliegt einem ständigen Wandel. Zusätzlich hat die Corona-Pandemie dazu beigetragen, dass bestehende strukturelle Schwächen in einigen Bereichen immer häufiger aufgedeckt werden. Daher ist es notwendig, dass sich die Unternehmen insgesamt noch resilienter und wettbewerbsfähiger aufstellen. Die Pandemie sollte somit zum Anlass genommen werden, Risiken und Trends neu zu bewerten und die Strukturen und Prozesse entsprechend daran auszurichten. Der Zukunftsrat der Bayerischen Wirtschaft spricht in diesem Zusammenhang von resilienten Unternehmen, welche die Fähigkeit besitzen, sich auf tatsächliche oder potenzielle Krisen vorzubereiten, sie bestmöglich abzuwehren und daraus lernen, wie man sich in Zukunft noch besser aufstellen kann, um die Krise erfolgreich zu überstehen.

Resiliente Mitarbeiter sind ein wesentlicher Teil eines resilienten Unternehmens. Die Schnelllebigkeit und die sich stetig verändernden Anforderungen beanspruchen die Belastbarkeit, Flexibilität und Widerstandsfähigkeit der Beschäftigten. Resilienz ist daher von großer Bedeutung. Sie beschreibt die physische Widerstandsfähigkeit gegenüber Veränderungen, Belastungen, schwierigen Situationen oder Stress, ohne anhaltende gesundheitliche Folgen zu erleiden. Der Begriff leitet sich vom lateinischen Verb „resilire“ ab und bedeutet so viel wie abprallen. Resiliente Mitarbeiter verfügen somit über eine emotionale Stärke, wodurch sie sich durch Stress oder Krisen nicht brechen lassen. Vielmehr bringen sie die Kraft auf, auch aus Niederlagen das Beste zu machen, daraus zu lernen und sich weiterzuentwickeln. Doch geht es bei dem Thema Resilienz nicht nur um die Widerstandsfähigkeit bei großen Krisen, sondern vor allem um kleinere berufliche oder private Stresssituationen, oder sonstige unerwartete Ereignisse. Resiliente Personen können besser mit unvorhergesehenen Umständen umgehen und besitzen ein optimiertes Handwerkszeug sowie wesentliche Schlüsselfaktoren, sodass Belastungen als weniger stark empfunden werden. Sie akzeptieren Situationen schneller, besitzen Optimismus und übernehmen Eigenverantwortung, anstatt stets nach einem Schuldigen zu suchen. Zudem haben resiliente Menschen ein hohes Maß an Lösungs- und Zukunftsorientierung. Sie gehen Herausforderungen aktiv an, holen sich bei Bedarf Unterstützung aus ihrem Netzwerk und planen die Zukunft. Diese Schlüsselfaktoren sind bei jeder Person unterschiedlich stark ausgeprägt, lassen sich jedoch auch trainieren.

Als Teil der Resilienz ist die Achtsamkeit zu nennen. Das Konzept der Achtsamkeit beschreibt den Zustand, in dem die Gedanken und Gefühle sich vollkommen auf den Augenblick konzentrieren, ohne dabei eine Wertung vorzunehmen. Somit wird eine innere Ruhe geschaffen und die Fähigkeit gefördert, die Realität zu akzeptieren. Aufgrund der enormen Stressbelastungen im beruflichen Alltag hat das Thema „Achtsamkeit“ im Rahmen des BGM eine besondere Rolle im Umgang mit Stress sowie bei der Stressbewältigung. Somit unterstützt die Achtsamkeit als zugrundeliegende Haltung das Resilienz-Training und das Stressmanagement.

Resilienz-Training ist eine präventive Maßnahme, um etwa einem Burnout entgegenzuwirken. Es wird davon ausgegangen, dass Resilienz zu einem gewissen Maß genetisch bedingt ist. Die persönliche Einstellung sowie Handlungs- und Verhaltensweisen können

durch gezieltes Training unterstützt werden. Es geht dabei um die Bewusstmachung der individuellen Situation und das Ableiten positiver Handlungsoptionen. Der „[Resilienzkompass](#)“ und die [Checkliste](#) des Instituts für angewandte Arbeitswissenschaft (ifaa) können dabei unterstützen, einen Maßnahmenplan zur Förderung der Eigenverantwortung zu entwickeln.

Dies kann etwa mit Sport oder einer bewussten Ernährung einhergehen. Es geht aber auch darum, immer wieder inne zu halten und den aktuellen Lebensstil zu reflektieren. In diesem Zusammenhang können bereits ein Spaziergang in der Mittagspause, geregelte „Handy-freie Zeiten“, klare Regelungen zum Umgang mit E-Mails, kollegiale Vereinbarungen zur Einhaltung von Zeitfenstern bei Besprechungen oder gezielte private Verabredungen zum Mittagessen einen wichtigen Beitrag zur Entspannung leisten.

## 8.5 BGM im Homeoffice

Aufgrund der Corona-Pandemie wurden viele Mitarbeiter ins Homeoffice „versetzt“. Zukünftig ist davon auszugehen, dass sich eine hybride Arbeitsform durchsetzen wird. Die Pandemie hat uns gezeigt, wie enorm wichtig das Thema Gesundheit ist. Gerade für Unternehmen sind gesunde, leistungsstarke und motivierte Mitarbeiter für die Wettbewerbsfähigkeit existenziell. Damit Homeoffice zukünftig ein Erfolgsmodell wird, kommt dem BGM eine überaus wichtige Rolle zu. Da die Mitarbeiter im Homeoffice unterschiedliche Arbeitsbedingungen aufweisen, ist ein ganzheitlicher Ansatz, der die individuelle Gesundheitsförderung berücksichtigt, notwendig.

Durch digitale BGM-Angebote lassen sich Mitarbeiter im Homeoffice besser erreichen. Sie sollten sowohl auf die Verhaltens- als auch auf die Verhältnisprävention abzielen. Zukünftig ist davon auszugehen, dass Unternehmen verstärkt auf Homeoffice setzen. Allerdings ist aufgrund der räumlichen Distanz die Einflussnahme seitens der Unternehmen limitiert. Daher ist eine höhere Eigenverantwortung der Mitarbeiter erforderlich. Dies hat zur Folge, dass die Verhaltensprävention in den Vordergrund rückt.

### **Ergonomie**

Viele Mitarbeiter im Homeoffice arbeiten am Küchentisch oder sogar auf der Couch. Um produktiv arbeiten zu können, stellt dies keinen adäquaten Arbeitsplatz dar. Der Arbeitsschutz ist im Homeoffice genauso wichtig wie im Büro. Da das Homeoffice nicht immer ergonomisch eingerichtet werden kann, sollten Unternehmen zumindest auf eine gesunde Arbeitshaltung aufmerksam machen. Kurze Videos und Anleitungen können hierzu im Intranet veröffentlicht werden. In unseren bayme vbm Merkblättern für Arbeitgeber und Arbeitnehmer geben wir Handlungsempfehlungen zur Organisation und Gestaltung von Home-Office und mobiler Arbeit.

### **Bewegung**

Ein weiteres wichtiges Thema, das unter keinen Umständen vernachlässigt werden sollte, ist die Bewegung. Meetings an der frischen Luft, kleine Spaziergänge in der Mittagspause oder Firmengehewettbewerbe können zur sportlichen Aktivität anleiten. Wettbewerbe

## Trends

steigern zudem die Motivation und können in Gruppen den Teamgeist fördern. Eine zusätzliche Incentivierung kann durch kleine Belohnungen geschaffen werden.

**Ernährung:**

Um Zeit zu sparen, wird im Homeoffice oft die Mittagspause ausgelassen oder zu ungesunden Fertigprodukten gegriffen. Unternehmen sollten ihre Mitarbeiter sensibilisieren, sich bewusst Zeit zum Essen zu nehmen. Darüber hinaus können im Intranet schnelle und gesunde Rezepte sowie Einkaufslisten eingestellt werden.

**Suchtprävention und Stressbewältigung:**

Angesichts der steigenden psychischen Erkrankungen kann der Einsatz eines Employee Assistance Programs (EAPs) hilfreich sein. EAPs bezeichnen eine externe Mitarbeiterberatung. Ein nennenswerter Vorteil ist die anonyme Mitarbeiterberatung. Entspannungs- und Resilienz-Kurse können digital veranstaltet werden. Einer sozialen Isolation kann durch regelmäßige virtuelle Treffen mit Kollegen, zum Beispiel in Form einer virtuellen Kaffeepause, vorgebeugt werden.

**Life-Domain-Balance:**

Angesichts der zunehmenden verschwimmenden Grenzen zwischen Privatleben, Freizeit und Beruf ist es notwendig, dass Führungskräfte gemeinsam mit ihrem Team Kernarbeitszeiten festlegen. Darüber hinaus ist es wichtig, dass Pausen sowie Ruhezeiten eingehalten werden.

**Führung auf Distanz:**

Das Führen virtueller Teams fordert Führungskräfte neue Kompetenzen ab. Um die Verbindung zum Team und den Teamspirit nicht zu verlieren, sollten regelmäßige Teammeetings und Einzelgespräche organisiert werden. Eine transparente und gute Kommunikation ist die Basis für den zukünftigen Erfolg.

## 9 Erwartungshaltung der Geschäftsführung an ein betriebliches Gesundheitsmanagement

### Grundlagen legen: ein gemeinsames Verständnis zum BGM finden

Eine der zentralen Fragen für die Einführung von Gesundheitsmanagement-Systemen, ist die nach der grundlegenden Motivation des Unternehmens. Dazu können gehören:

- Mitarbeiterbindung
- Personalmarketing
- Senkung der AU-Zeiten
- Senkung der Personalkosten
- Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit
- Steigerung der Produktivität
- Reduktion von Präsentismus
- Verbesserung der unternehmensinternen Kultur
- Verlängerung der Lebensarbeitszeit

Unabhängig davon, welcher der oben angeführten Gründe die Hauptmotivation ist, sollte Gesundheitsmanagement vor allem im Sinne einer ausgeprägten Unternehmerverantwortung (Corporate Health Responsibility) gesehen werden.

Dazu kommt noch eine der wichtigsten Fragen für den dauerhaften Erfolg eines modernen Gesundheitsmanagements: Gibt es ein gemeinsames Verständnis von BGM bei der Geschäftsleitung, den Führungskräften, der Arbeitgebervertretung und den Mitarbeitern selbst? Hier sollte bei der Vorbereitung der Konzeptentwicklung und Implementierung, sehr viel Zeit aufgewendet werden, um ein gemeinsames Verständnis von Gesundheitsmanagement zu erarbeiten.

#### 9.1 Employer-Branding und Mitarbeiterbindung: „Tue Gutes und sprich darüber!“

Viele mittelständische Unternehmen sehen sich auf dem Arbeitsmarkt einem hohen Wettbewerb ausgesetzt und erkennen, dass innovative Gesundheits-Angebote für die Mitarbeiter eine hohe Signalwirkung haben. Die werbewirksame Vermarktung von Aktionen im betrieblichen Gesundheitsmanagement über interne als auch externe Kanäle ist ein probates Mittel. Zahlreiche Firmen-Events, wie zum Beispiel spezielle Firmenläufe, sind beliebte Veranstaltungen, auch um sich positiv zu präsentieren.

Andere Firmen handeln aus unternehmerischem Verantwortungsbewusstsein und bieten seit vielen Jahren nachhaltige Unterstützungsleistungen an. Dies alles wird aber nicht an die große Glocke gehängt, sondern stillschweigend praktiziert. Dabei kann man die Effekte

nicht nur für die bestehenden Mitarbeiter, sondern noch viel mehr für potenzielle Bewerber nutzen. Immer mehr Interessenten erkundigen sich sehr ausführlich über die vorherrschenden Arbeitsbedingungen und Benefits eines neuen Arbeitgebers. Eine Vielzahl von Bewertungsportalen beschreiben sehr detailliert durch Kommentare von aktuellen oder ehemaligen Mitarbeitern die vorherrschende Arbeitssituation und geben schon im Vorfeld einer möglichen Bewerbung wichtige Informationen über den Arbeitgeber wieder.

## 9.2 Fehlzeiten und Personalkosten senken

Viele Quellen sprechen von großartigen „Renditen“. Die Zahlen schwanken von 1:3 bis hin zu 1:7. Für jeden in die Gesundheit investierten Euro soll das Unternehmen also einen positiven Effekt in vielfacher Höhe erzielen. Ist ein Return-on-Investment (ROI) hier aber tatsächlich seriös nachweisbar?

Was noch viel wichtiger ist: Es stellt sich die Frage, ob man sich überhaupt auf eine solche Diskussion einlassen soll. Ein Vergleich mit der Personalentwicklung hilft hier weiter. Auch hier kann keine direkte Rendite von Personalentwicklungsmaßnahmen errechnet werden. Vielmehr muss sich das Unternehmen entscheiden, ob es bereit ist, in bestimmte Werte zu investieren. Dies geschieht in der Grundannahme, dass sich bei der vorhandenen Mitarbeiterstruktur und der gegebenen Marktsituation ein möglichst hoher Qualifizierungs- und Innovationsgrad entwickelt. Niemand wird hier bereit sein, einen bestimmten ROI zu garantieren. Genau das gleiche Prinzip gilt auch für das Gesundheitsmanagement.

## 9.3 Nachhaltige Werte schaffen

In Zeiten hoher Arbeitsverdichtung und kurzlebiger Entwicklungszyklen ist eine gesunde Mitarbeiterstruktur eine der wenigen Konstanten, auf die das Unternehmen direkt Einfluss nehmen kann. Die hohe Wechselbereitschaft und Mobilität von qualifizierten Mitarbeitern in Kombination mit der Vielzahl der Job-Plattformen, verlangt ein gezieltes und konsequentes Handeln, um Mitarbeitern ansprechende Arbeitsbedingungen anzubieten, die neben der monetären Entlohnung viele andere Aspekte vorweist, dem Arbeitgeber treu zu bleiben.

## 9.4 Risikomanagement – Personalwirtschaftliches Risiko

Bei der Betrachtung und Bewertung von Gesundheitsmanagement-Systemen sollte dringend berücksichtigt werden, dass BGM nur ein Teil einer ganzheitlichen Bewertung des personalwirtschaftlichen Risikos ist.

Gesundheitsbedingte Fehlzeiten können eine Vielzahl von verschiedenen Gründen haben. Nicht immer können Präventionsmaßnahmen hier Abhilfe schaffen. Ein typisches Beispiel sind erhöhte AU-Zeiten von Servicekräften, Inbetriebnehmern oder Außendienstmitarbeitern, die vor allem auf eine mangelhafte Personaleinsatzplanung zurückzuführen sind. Hier können beliebige BGF Maßnahmen keine Abhilfe schaffen.

Es ist also zwingend notwendig, die konkreten Bedarfe zu analysieren und die individuellen personalwirtschaftlichen Risiken klar zu benennen. So bewerten Sie schnell und übersichtlich das HR-Risiko bestimmter Mitarbeitergruppen:

Abbildung 2

Personalwirtschaftliches Risiko



Quelle: Modell HR-Risk Analyse nach Schropp

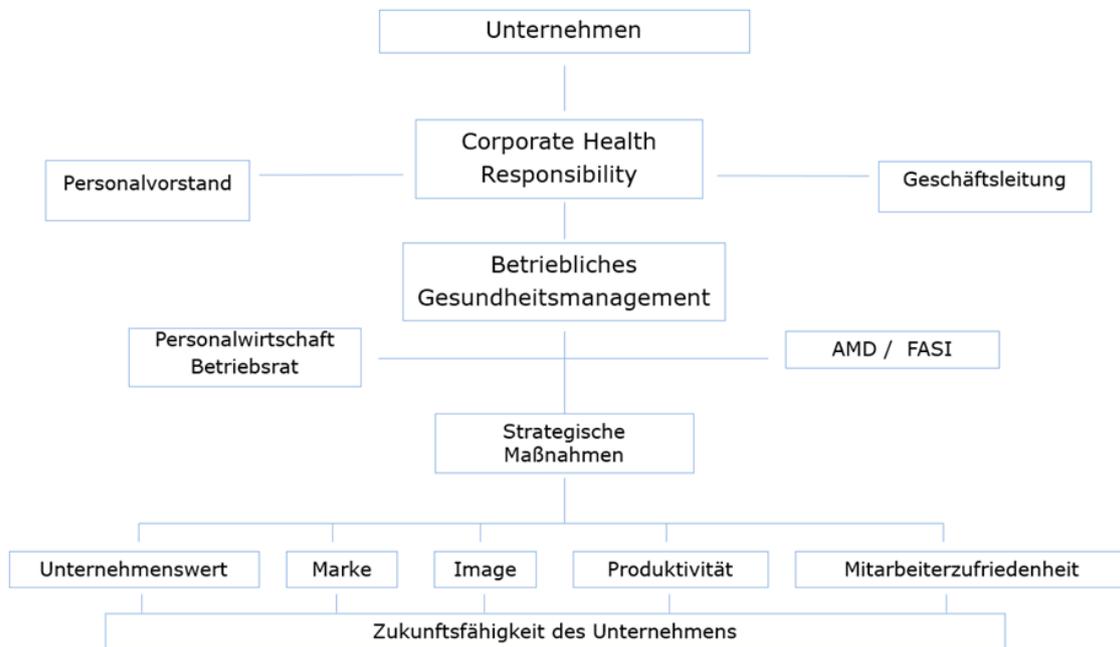
Das Modell der HR Risk Analyse bietet hier ein einfaches und sehr praktikables Modell, kritische Unternehmens- und Arbeitsbereiche zu visualisieren und fachfremden Gesprächspartnern intern und extern verständlich zu machen. Als besonders kritisch zu bewerten ist vor allem, wenn mehrere dieser vier Faktoren zusammenkommen.

### 9.5 Überblick – BGM als Teil der Unternehmensstrategie

Das nachfolgende Modell veranschaulicht die Positionierung des BGM innerhalb der strategischen Unternehmensziele und das Zusammenspiel der unterschiedlichen betrieblichen Akteure (vgl. auch Kapitel 12).

Abbildung 3

BGM: Akteure und Intentionen



Quelle: Modell Markus Schropp

# 10 Finanzierungsmodelle und steuerliche Belange

## Das BGM-Budget nachhaltig gestalten

### 10.1 Präventionsgesetz

Das seit 01.01.2016 gültige Präventionsgesetz stellt für die Gesundheitsvorsorge deutlich mehr Geld zur Verfügung. Die Bezahlung erfolgt über die Beitragsgelder der gesetzlichen Krankenversicherung. Als ein Schwerpunkt des Gesetzes sollen zukünftig gesundheitsfördernde Strukturen in den Betrieben verstärkt unterstützt werden, beispielsweise Workshops zu den Themen „Gesundes Führen“, „Gesunder Rücken“ oder zur Förderung der individuellen Stressbewältigungskompetenz. Dazu sollen die Rahmenbedingungen für betriebliche Gesundheitsförderung verbessert werden, um insbesondere den kleinen und mittleren Unternehmen die Organisation und Durchführung strukturierter betrieblicher Prävention zu erleichtern.

Hierzu bieten die Krankenkassen den Unternehmen Beratung und Unterstützung an. Der Mindestsatz der Ausgaben für Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung liegt derzeit bei 3,15 Euro für Leistungen nach § 20b SGB V pro Jahr und Versichertem. Die Möglichkeit der Krankenkassen, Boni für Arbeitgeber und an Angeboten der betrieblichen Gesundheitsförderung teilnehmende Versicherte zu leisten, wird verbindlicher gestaltet. Die Krankenkassen sollen Maßnahmen in einem strukturierten und somit nachhaltigen betrieblichen Angebot bezuschussen.

Als Beispiel sind zu nennen:

- Das Bestehen einer Unternehmensleitlinie zur betrieblichen Gesundheitsförderung.
- Es gibt ein Steuergremium im Betrieb, das in die Maßnahmenplanung und -umsetzung eingebunden ist.
- Die betriebliche Gesundheitsförderung basiert auf einer möglichst aktuellen Analyse.
- Die Maßnahmen werden regelmäßig evaluiert.

Unternehmen können sich Informationen bei den BGF-Koordinierungsstellen holen. Diese ist erreichbar unter dem [Link www.bgf-koordinierungsstelle.de](http://www.bgf-koordinierungsstelle.de).

Um die bereits bestehende steuerliche Förderung von betrieblichen Gesundheitsmaßnahmen für Arbeitgeber noch attraktiver zu gestalten, wurde zum Jahreswechsel 2020 der steuerfreie Zuschuss auf 600,00 Euro pro Jahr und Mitarbeiter (§ 3 Nr. 34 EStG) erhöht.

## 10.2 Mitarbeiterbeteiligung

Die Erfahrung zeigt, dass es durchaus Sinn macht, Mitarbeiter in irgendeiner Weise an den „Investitionen“ für BGM-Maßnahmen zu beteiligen. Dies ist häufig notwendig, um eine höhere Verbindlichkeit und Nachhaltigkeit zu schaffen.

Die „Eigenbeteiligung“ kann dabei unterschiedlich aussehen:

- Eigenbeteiligung in Euro
- Eigenbeteiligung durch Zeit

Bei Maßnahmen, die eine möglichst hohe Teilnahmequote erzielen sollen, wie z. B. Grippe-schutzimpfungen, empfiehlt es sich, auf eine Kostenbeteiligung zu verzichten und die Mitarbeiter während der Arbeitszeit die entsprechende Maßnahme durchführen zu lassen.

## 10.3 Steuerfreiheit von BGM Leistungen – Paragraph § 3 Nr. 34 EStG

Mit diesem Paragraphen wurde eine gezielte Steuerbefreiung für die betriebliche Gesundheitsförderung geschaffen. Damit soll die Bereitschaft der Arbeitgeber erhöht werden, die betriebsinterne Gesundheitsförderung zu stärken.

Es werden Maßnahmen steuerbefreit, die hinsichtlich Qualität, Zweckbindung und Zielgerichtetheit den Anforderungen des § 20a Abs. 1 i. V. mit § 20 Abs. 1 Satz 3 SGB V genügen.

Dies sind z. B. Kurse zur gesunden Ernährung, Rückengymnastik, Suchtprävention, Stressbewältigung etc. Nicht darunter fällt z. B. die Übernahme der Beiträge für einen Sportverein oder ein Fitnessstudio. Zudem müssen diese Leistungen vom Arbeitgeber zusätzlich zum geschuldeten Arbeitslohn erbracht werden (keine Umwandlung von Arbeitslohn).

In diesem Fall kann ein Freibetrag von bis zu 600,00 EUR je Arbeitnehmer und Jahr steuerfrei bleiben. Wird dieser Betrag überschritten, so unterliegt lediglich der übersteigende Betrag der Steuerpflicht.

Vorsicht Sonderfall „Rabattgewährung durch Dritte“: Werden Ihren Arbeitnehmern von Dritten Rabatte gewährt, sind die Vorteile lohnsteuerpflichtig, wenn es sich um „echte Lohnzahlungen“ handelt oder Sie an der Einräumung der Rabatte mitgewirkt haben.

Von einer Mitwirkung des Arbeitgebers geht die Verwaltung aus:

- wenn er dafür sorgt, dass dem Arbeitnehmer ein Vorteil entsteht (zum Beispiel verbilligte Preise für Arbeitnehmer durch Abschluss eines Rahmenvertrags mit einem Lieferanten),
- wenn er für den Dritten Verpflichtungen übernimmt (in der Regel Inkassotätigkeit für den Dritten),

- wenn zwischen ihm und dem Dritten eine enge wirtschaftliche oder tatsächliche Verflechtung oder enge Beziehung besteht (zum Beispiel Konzernunternehmen / organisch verbundenen Unternehmen; anderer Ansicht aber das FG Köln, Abruf-Nr. 021182),
- wenn ihm Preisvorteile von einem anderen Unternehmer eingeräumt werden, dessen Arbeitnehmer ihrerseits aber Preisvorteile von ihm erhalten („wechselseitige Rabattgewährung“).

Von einer Mitwirkung des Arbeitgebers ist jedoch nicht auszugehen:

- wenn er einem Dritten nur gestattet, dass er in seinem Betrieb auf rabattierte Preise bzw. Angebote hinweist oder
- wenn er dem Arbeitnehmer lediglich eine Bescheinigung über seine Betriebszugehörigkeit ausstellt, damit der Arbeitnehmer mit Hilfe der Bescheinigung einen Preisvorteil erhält.

Nicht lohnsteuer- und sozialabgabenpflichtig sind Rabatte, die auch fremden Dritten eingeräumt werden (FG München, Urteil vom 17.01.2002, Az: 4 K 1790/00 und FG Köln, Abruf-Nr. 021182).

Dieser Sachverhalt ist vor allem kritisch zu betrachten, wenn Unternehmen aufgrund ihrer Betriebsgröße Sondertarife in Fitnessstudios oder bei anderen Gesundheitsanbietern verhandeln. Wenn dies auch noch durch einen Rahmenvertrag besiegelt wird, wirkt sich dies steuerschädlich aus.

Sollte ein Anbieter aus freien Stücken mit einem Rabattangebot auf das Unternehmen zukommen, (im besten Fall ist dieses Angebot auch für andere Firmen in der Region in gleicher Form zugänglich) kann der Arbeitgeber die Mitarbeiter ohne Schwierigkeiten darauf hinweisen. Schriftliche Vereinbarungen o. ä. sollten aber vermieden werden.

Die Option evtl. Vereinbarungen durch die Mitarbeitervertretung vornehmen zu lassen, ist eine Möglichkeit, diesen Sachverhalt zu lösen. Dies sollte jedoch mit dem Steuerberater bzw. auch mit dem Compliance-Verantwortlichen im Unternehmen vorher im Einzelfall abgeklärt werden.

Bei Nichtbeachtung können im Rahmen einer Betriebsprüfung empfindliche Nachzahlungen in den Bereichen Einkommenssteuer und Sozialversicherungsbeiträge auf das Unternehmen zukommen.

# 11 Normen zum BGM

## Bestehende Regelwerke

### 11.1 Leitfaden der GKV (§20 SGB V) – die wichtigsten Merkmale

Der Leitfaden Prävention regelt die in § 20 Abs. 4 SGB V definierten Leistungen zur individuellen verhaltensbezogenen Prävention, Gesundheitsförderung und Prävention in Lebenswelten sowie in der betrieblichen Gesundheitsförderung. Dieser Leitfaden entstand aus den Vorgaben des Präventionsgesetzes und wird ständig weiterentwickelt.

#### **Lebenswelt/Setting**

Mit Gesundheitsförderungs- und Präventionsmaßnahmen in bestimmten privaten Lebenssituationen sowie in Betrieben werden die Menschen in ihrem unmittelbaren Lebensumfeld angesprochen und erreicht. Außerdem wird dieses Lebensumfeld selbst zum Gegenstand gesundheitsförderlicher Veränderungen (Verhältnisprävention).

Bei Maßnahmen der lebensweltbezogenen Gesundheitsförderung und Prävention (Setting-Ansatz) werden verhaltens- und verhältnispräventive Elemente miteinander verknüpft.

#### **Grundsatz-Regeln für die betriebliche Gesundheitsförderung**

- Der Schutz vor Krankheit und die Förderung der Gesundheit sind die übergeordneten Ziele von BGF.
- Die Maßnahmen müssen ausreichend, zweckmäßig und wirtschaftlich sein und sie dürfen das Maß des Notwendigen nicht überschreiten.
- Die Maßnahmen müssen nachweislich wirksam sein und den Anforderungen wissenschaftlicher Bewertungsgrundsätze standhalten.

#### 11.1.1 Verhaltensbezogene Prävention nach § 20 Abs. 4 Nr. 1 SGB V

##### **Handlungsfeld Bewegungsgewohnheiten mit den Präventionsprinzipien**

- Reduzierung von Bewegungsmangel durch gesundheitssportliche Aktivität
- Vorbeugung und Reduzierung spezieller gesundheitlicher Risiken durch geeignete verhaltens- und gesundheitsorientierte Bewegungsprogramme

##### **Handlungsfeld Ernährung mit den Präventionsprinzipien**

- Vermeidung von Mangel- und Fehlernährung
- Vermeidung und Reduktion von Übergewicht

##### **Handlungsfeld Stressmanagement mit den Präventionsprinzipien**

- Förderung von Stressbewältigungskompetenzen
- Förderung von Entspannung

### **Handlungsfeld Suchtmittelkonsum mit den Präventionsprinzipien**

- Förderung des Nichtrauchens
- Gesundheitsgerechter Umgang mit Alkohol / Reduzierung des Alkoholkonsums

#### 11.1.2 Verhältnisbezogene Prävention nach § 20 Abs. 4 Nr. 1 SGB V

### **Handlungsfeld gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung**

- Arbeitstätigkeit und -bedingungen
- Gesundheitsgerechte Führung
- Gesundheitsförderliche Gestaltung betrieblicher Rahmenbedingungen (Bewegungsförderliche Umgebung, Gesundheitsgerechte Verpflegung im Arbeitsalltag, Verhältnisbezogene Suchtprävention im Betrieb)

### **Handlungsfeld überbetriebliche Vernetzung und Beratung mit dem Präventionsprinzip**

- Verbreitung und Implementierung von BGF durch überbetriebliche Netzwerke

### **Kriterien der Prozessqualität**

- Themenspezifisch angemessene Gruppengröße. Die Kursteilnehmer gehören der ausgewiesenen Zielgruppe an; Kontraindikationen sind auszuschließen.
- Die Maßnahmen umfassen grundsätzlich mindestens acht Einheiten von jeweils mindestens 45 Minuten Dauer. In der Regel im wöchentlichen Rhythmus. Sie sollten zwölf Einheiten zu je 90 Minuten Dauer nicht überschreiten.
- Der Mitarbeiter ist mit einem angemessenen Eigenanteil an den Kosten zu beteiligen oder investiert selbst aus seinen Zeitkonten. (I.d.R. finden viele Maßnahmen außerhalb der Arbeitszeit statt)
- Die Räumlichkeiten sind dem Thema, der Maßnahme und der Gruppengröße als angemessen zu bewerten.

### **Ausschlusskriterien**

- Nicht durchführungsfähig sind Maßnahmen, die von Anbietern durchgeführt werden, welche ein wirtschaftliches Interesse am Verkauf von Begleitprodukten (z. B. Diäten, Nahrungsergänzungs- oder homöopathische Mittel, Sportgeräte etc.) besitzen
- Maßnahmen die nicht weltanschaulich neutral sind
- Maßnahmen die an eine bestehende oder zukünftige Mitgliedschaft gebunden sind
- Nicht wissenschaftlich anerkannte Methoden
- Unzureichende Trainer-/ Referentenqualifikation
- Maßnahmen, die auf Dauer angelegt sind (Bsp.: Fitnessstudio-Beiträge)

## 11.2 §167 SGB IX zum betrieblichen Eingliederungsmanagement

Das betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) ist ein gemeinsames Projekt von Arbeitgebern und Beschäftigten für die Wiederherstellung, den Erhalt und die Förderung der Arbeitsfähigkeit. Der Paragraph 167 Abs. 2 SGB IX schreibt vor, dass ein Unternehmen seinen Mitarbeitern ein betriebliches Eingliederungsmanagement anzubieten hat, wenn ein Mitarbeiter innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen arbeitsunfähig erkrankt war. Dabei ist es unerheblich, ob dies am Stück, oder insgesamt durch mehrere kürzere Krankheitsphasen erreicht wird.

Die Teilnahme des Mitarbeiters an einem BEM ist absolut freiwillig und erfolgt unter Berücksichtigung aller gesetzlichen Vorschriften zum Datenschutz. Der Mitarbeiter hat jederzeit die Möglichkeit das BEM zu beenden. Informationen zum Gesundheitszustand dürfen nicht in die Personalakte übernommen werden. Der Mitarbeiter hat auch jederzeit die Möglichkeit Akteneinsicht zu nehmen. Eine Verpflichtung des Mitarbeiters zur Teilnahme an einem BEM besteht nicht.

Primär sind der Mitarbeiter und ein Arbeitgebervertreter an einem BEM-Prozess beteiligt. Mit Einverständnis des Mitarbeiters kann auch ein Ansprechpartner aus dem Betriebsrat hinzugezogen werden, der dann zusammen mit dem Arbeitgebervertreter das sog. Integrationsteam bildet. Ggf. wird auch der Schwerbehindertenvertreter hinzugezogen. Darüber hinaus kann gemeinsam entschieden werden noch weitere Personen mit hinzu zu ziehen, z. B.: Betriebsarzt, Vertreter der Sozialkassen, Sicherheitsfachkraft und evtl. auch externe Experten.

Primär gilt es die Arbeitsunfähigkeit zu überwinden, erneuter Arbeitsunfähigkeit vorzubeugen und den Arbeitsplatz, bzw. die Beschäftigungsfähigkeit langfristig zu erhalten. Die Maßnahmen für den einzelnen Mitarbeiter werden individuell auf den Mitarbeiter angepasst. Die gängigsten Maßnahmen sind die stufenweise Wiedereingliederung mit Teilzeitarbeit über einen gewissen Zeitraum, technische und organisatorische Anpassungen des Arbeitsplatzes und auch falls notwendig, die Prüfung einer Qualifizierung für einen anderen Arbeitsplatz.

Die Verbände bayme vbm bieten zum Thema BEM sowohl eine Info-Recht Broschüre als auch eine regelmäßige Workshop-Reihe an, in dem wir Sie mit den Grundlagen, Methoden und Instrumenten dieses komplexen Themas vertraut machen und die erforderlichen Implementierungsschritte für ein erfolgreiches BEM vorstellen.

### 11.2.1 Ausblick: Nachsorge für Post-Covid-Erkrankte

Eine weitere Entwicklung, die sich anhand der anhaltenden Covid-19-Pandemie abzeichnet, betrifft potenzielle Langzeitfolgen einer Infektion mit Covid-19. Ein erheblicher Anteil der Personen, die laut offizieller Statistik als „genesen“ gelten, fühlen sich noch lange nicht gesund oder gar arbeitsfähig. Häufige Symptome sind Erschöpfungszustände, Konzentrationsstörungen sowie psychische Probleme, wie Depressionen oder Angstzustände. Diese

können allesamt zu starken Leistungseinschränkungen führen. Doch nicht nur Menschen mit einem schweren Covid-Verlauf klagen über die Langzeitfolgen der Infektion. Auch Personen mit mildereren Verläufen berichten immer häufiger, dass sie noch Wochen oder teils Monate später mit den Folgen der Corona-Infektion zu kämpfen haben. Langzeitfolgen scheinen somit unabhängig von Alter und Schwere der Corona-Erkrankung aufzutreten, sodass jüngere Menschen im arbeitsfähigen Alter ebenso davon betroffen sein können wie Ältere. Mittlerweile haben sich bereits erste Selbsthilfegruppen für Post-Covid-Erkrankte zusammengefunden. Zudem werden nun auch vereinzelt Post-Covid-19-Ambulanzen eröffnet, die sich auf die bisher noch unspezifischen Spätfolgen von Corona-Patienten spezialisieren.

Aufgrund der Tatsache, dass sich das Corona-Virus erst im Jahresverlauf 2020 verbreitet hat, fehlen noch valide Studien und Erfahrungen hinsichtlich Krankheitsverlauf, Nachsorge und Langzeitfolgen. Derzeit liegt der Fokus vor allem auf der Prävention sowie auf den Impfungen. Allerdings sollte auch die Nachsorge nicht vernachlässigt werden. Dabei ist nicht nur das Gesundheitswesen gefragt, sondern auch die Arbeitgeber. Diese sollten entsprechend geschult und vorbereitet werden, wenn Post-Covid-Erkrankte nach längerer Arbeitsunfähigkeit wieder an ihren Arbeitsplatz zurückkehren. Nicht selten können Arbeitnehmer nach einer Corona-Infektion ihre Tätigkeit aufgrund von Langzeitfolgen nicht mehr mit voller Leistungsfähigkeit verrichten. Im Rahmen des BGMs, des Arbeitsschutzes und des betrieblichen Eingliederungsmanagements sollten Unternehmen sich mit der Nachsorge befassen, sodass z. B. Personalverantwortliche lernen, wie sie mit Covid-erkrankten Arbeitnehmern umgehen können, und welche Rechte und Pflichten Arbeitgeber und Arbeitnehmer haben. In diesem Zusammenhang ist es ratsam, die Aktualisierungen der SARS-CoV-2-Arbeitsschutzregel und die darin enthaltenen Anforderungen im Hinblick auf das Corona-Virus zu berücksichtigen und die besondere Situation der Rückkehr zur Arbeit nach einer Covid-19-Erkrankung eng zu beobachten.

Unternehmen sollten besonders in dieser Krisensituation Verantwortung für ihre Mitarbeiter übernehmen. Dies zahlt nicht nur auf die Mitarbeitergesundheit ein, sondern fördert auch die Unternehmenskultur sowie die Arbeitgeberattraktivität.

## 12 Integration des BGM im Unternehmen

### Die Implementierungsphase: Stolpersteine vermeiden

#### 12.1 Strategische Positionierung im Betrieb

Eine der wichtigsten strategischen Entscheidungen, um den Erfolg des BGM sicherzustellen, ist die optimale Positionierung des betrieblichen Gesundheitsmanagements im Unternehmen. In der Praxis sehen wir die unterschiedlichsten Vorgehensweisen.

Abbildung 4  
 Stakeholder des BGM



Quelle: Markus Schropp

#### Empfehlung aus der Praxis:

Idealerweise erfolgt die Positionierung im Sinne eines Projektmanagers als Stabsstelle, die direkt am Vorstand oder der Geschäftsleitung angesiedelt ist. Einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren ist dabei die klare Beschreibung des Mandats als Gesundheitsmanager mit klarem Projektauftrag und definierten Befugnissen. Hintergrund dieser Empfehlung ist,

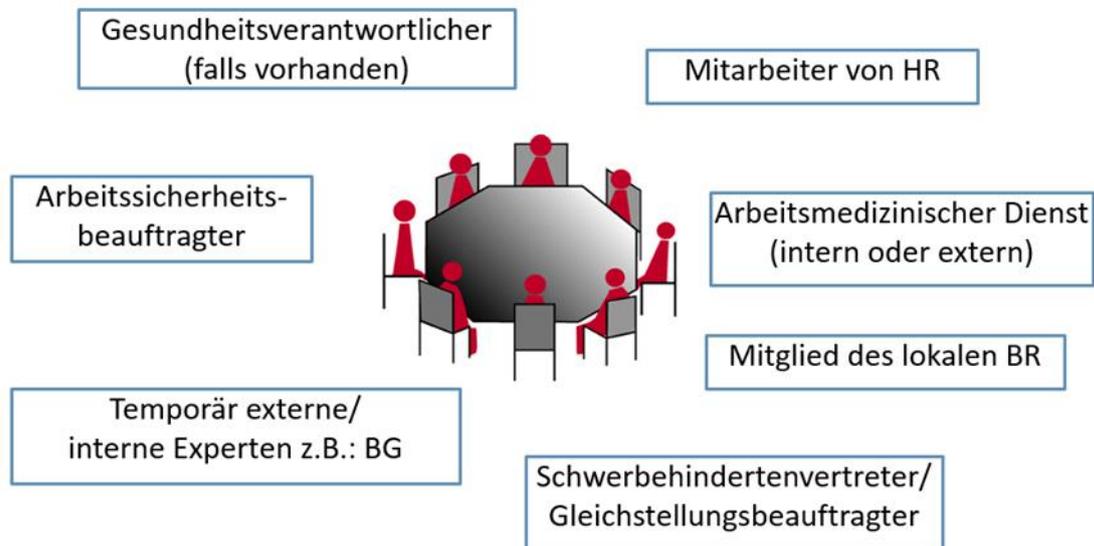
die enge Verzahnung der einzelnen Arbeitsbereiche und Themenfelder bei der Umsetzung von Maßnahmen und die direkte Abhängigkeit des Erfolges von der Kooperation und Interaktion der verschiedenen Unternehmensbereiche.

### 12.1.1 Gremien, Arbeits- und Lenkungskreise

Bei der Entwicklung und Implementierung eines sinnvollen und effektiven Gesundheitsmanagements ist es besonders wichtig, dass die getroffenen Entscheidungen von allen notwendigen Fachbereichen mitgetragen werden. Die Konstellation kann von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich sein und hängt in erster Linie auch von der Unternehmensgröße und dem Vorhandensein bestimmter Strukturen ab.

Idealerweise erhält das Gremium verstärkte Handlungsfähigkeit, wenn ein Mitglied der Geschäftsführung / des Vorstandes als festes Mitglied des Lenkungscreises Verantwortung übernimmt.

Abbildung 5  
Beispiel für einen BGM-Lenkungsreis



Quelle: Markus Schropp

#### Aufgaben des Lenkungscreises:

- Inhaltliche Gestaltung und Ausarbeitung kollektiver Vereinbarungen
- Entwicklung von Strategien im BGM
- Koordination, Steuerung und Evaluation von Prozessen
- Auswertung betrieblicher Daten

- Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) für BGM
- Umsetzung des Maßnahmenplans unter Berücksichtigung der standortspezifischen Voraussetzungen
- Koordination, Steuerung und Evaluation von Prozessen
- Sicherstellung der Einhaltung von Richtlinien
- Koordination, Steuerung und Evaluation der BGF Maßnahmen
- Kommunikation mit / Bericht an die Geschäftsleitung

## 12.2 Externe Unterstützung

Sowohl im BGM als auch in der BGF ist Expertenwissen gefragt. Je nach Zielsetzung und Handlungsebene können betriebsinterne (etwa Betriebsärzte, die Sozialberatung etc.) oder externe Experten hinzugezogen werden. In der Frühphase ist diese externe Unterstützung besonders wichtig.

Der externe Berater vermittelt einerseits wichtige Fachinformationen und verhilft andererseits dazu, dass Prozesse rund laufen. Mit Hilfe von Best-Practice aus anderen Unternehmen gibt er wichtige Impulse zur praktischen Ausgestaltung. Er kann helfen, die anfänglichen Klippen sicher zu umschiffen und die Motivation aller Beteiligten auch über den Startpunkt hinweg hoch zu halten.

Bei der Auswahl des Experten ist jedoch Vorsicht geboten: Auf dem Gesundheitsmarkt tummeln sich inzwischen unzählige „Gesundheitsexperten“, so dass es für den Laien mitunter sehr schwierig ist, die Spreu vom Weizen zu trennen. Bisher gibt es keine allgemein verbindlich geltenden Ausbildungskriterien oder Abschlüsse, die einen transparenten Qualitätsstandard garantieren und an dem sich Unternehmen orientieren können. Eine Übersicht über die wichtigsten Kriterien, die einen Experten für BGM und BGF auszeichnen, finden Sie in nachfolgender Tabelle.

**Tabelle 1**  
 Expertencheck

<i>Themen</i>	<i>Fragen, die Sie stellen sollten</i>
Solide Grundausbildung (Gesundheitswissenschaftler, Mediziner, Psychologe, Ökotoxikologe, Physiotherapeut, Betriebswirt, Pädagoge etc.)	In welchem Themenbereich haben Sie beruflich womit die größte Erfahrung? Beruht Ihre Erfahrung mehr auf Therapie oder Prävention? Nach welchem Krankheits- bzw. Gesundheitsmodell arbeiten Sie? Was unterscheidet für Sie die individuelle Prävention von der betrieblichen Prävention?

Zusatzqualifikation BGM oder BGF	<p>Woher beziehen Sie Ihr Wissen zu BGM und BGF?</p> <p>Wo sehen Sie Ihre Aufgabe mehr: im BGM oder in der BGF?</p> <p>Was qualifiziert Sie dafür?</p>
Didaktische Kompetenzen	<p>Welche didaktischen Konzepte setzen Sie ein?</p> <p>Mit welchen Modellen der Verhaltensänderung arbeiten Sie?</p> <p>Welche Modelle kennen Sie?</p>
Qualität von Materialien (Arbeitsmaterialien, Darstellungsform, technische Hilfsmittel etc.)	<p>Welche Arbeitsmaterialien (z. B. im gewerblichen Bereich) bieten Sie an?</p> <p>Wie gewährleisten Sie den Praxistransfer? Beispiele?</p> <p>Wie sehen Skripte aus? Zielgruppenspezifisch? Lesefreundlich und gut verständlich?</p> <p>Wie sehen die Vortragsfolien aus? Gutes Bildmaterial? Übersichtlich und einfach?</p>
Referenzen zu BGM-/BGF-Projekten	<p>In welcher Firma haben Sie bisher gearbeitet?</p> <p>Welche Art Projekt haben Sie durchgeführt? Was war Ihre Rolle dabei?</p> <p>Wurden die Maßnahmen evaluiert? Wie und mit welchem Ergebnis?</p>
Nachhaltigkeit	<p>Wie sichern Sie die Nachhaltigkeit?</p> <p>Welche Methoden wenden Sie hier an?</p>

Quelle: nach Cornelia Schneider, Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz: Nebenwirkung Gesundheit, Hans Huber Verlag, 2012

Diese Auflistung ist weder komplett noch stellt sie eine Garantie für einen erfolgreichen Ablauf des Projekts dar. Bei aller fachlichen Kompetenz kommt es auch auf Ihren persönlichen Eindruck in der Zusammenarbeit mit dem Experten an.

### 12.3 Stolpersteine im betrieblichen Alltag des BGM

Die theoretische Betrachtung von BGM spricht immer von klaren Strategien und geht grundsätzlich von großer Kooperationsbereitschaft der Belegschaft als auch der Führungsebenen aus. Der Alltag zeigt jedoch ein anderes Gesicht.

### Konkrete Stolpersteine

- *Standortgröße*: Bestimmte Angebote sind vom Erreichen kritischer Mitarbeiterzahlen abhängig. Andernfalls ist man mit einem kaum zu rechtfertigendem Kostenfaktor pro einzelnen Mitarbeiter konfrontiert.
- *Personelle Ressourcen*: Gibt es einen „Kümmerer“ im Unternehmen, der mit den zeitlichen Ressourcen und dem notwendigen fachlichen Knowhow ausgestattet ist? Das Thema Gesundheitsmanagement benötigt insbesondere Zeit für Vorbereitung, Kommunikation, Analyse. Einfach so „nebenher“ ist das nicht zu leisten.
- *Infrastruktur*: Dies bezieht sich sowohl auf die interne Situation (stehen adäquate Räumlichkeiten für evtl. BGF-Maßnahmen zur Verfügung?), als auch darauf, ob aufgrund der geografischen Lage leichter Zugang zu bestimmten Dienstleistungen besteht. Große Anfahrtswege für Dienstleister als auch für Mitarbeiter sind ein sehr großes Hemmnis für dauerhafte und regelmäßige Gesundheitsangebote.
- *Historie*: Schwierig wird es immer dann, wenn vergleichbare Aktivitäten in der Vergangenheit zur Gesundheitsförderung schon einmal gescheitert sind. Dann ist ein sehr behutsamer Neuanfang mit ausführlicher Analyse der Gründe des Misserfolges notwendig. Auch sollte zwingend mit anderen inhaltlichen Schwerpunkten und verändertem Wording neu begonnen werden.
- *Struktur der Berufsbilder*: Besteht ein sehr homogenes Anforderungsprofil, wie z. B. in Verwaltungen, ist es i.d.R. deutlich einfacher, ein entsprechendes Angebot zu erstellen. Bei sehr heterogenen Berufsbildern, z. B. mit Produktion, Verwaltung und Außendienst, wird es deutlich schwerer, allen Mitarbeitern gerecht zu werden. Tipp: Hier bieten sich im ersten Schritt Aufklärungskampagnen, ein EAP – Employee Assistance Programme oder Ähnliches an, womit man zunächst wirklich alle Mitarbeiter sinnvoll erreichen kann.
- *Geltende Betriebsvereinbarungen*: Vor allem bei Unternehmen, die durch Zukäufe von Mitbewerbern gewachsen sind, gelten häufig noch unterschiedliche Betriebsvereinbarungen. Dies birgt Schwierigkeiten bei Pausenzeiten, Arbeitszeitmodellen, der Wirksamkeit von Alkoholverboten, Zusagen für bestimmte freiwillige Unterstützungsleistungen oder unterschiedliche Regelungen zum betrieblichen Eingliederungsmanagement. Meist besteht hier ein gewisser Besitzstands-Anspruch, den die jeweiligen Arbeitnehmervertretungen verteidigen.
- *Unternehmenskultur*: Hier gibt es deutliche Unterschiede zwischen Start-Ups und etablierten Traditionsunternehmen. Nicht überall erleichtert die vorherrschende Unternehmenskultur die gemeinsame Teilnahme an oft sehr persönlichen, gesundheitsorientierten Veranstaltungen. Junge innovative Unternehmen mit homogener Mitarbeiterstruktur haben hier deutlich geringere Berührungspunkte innerhalb der Belegschaft.
- *Tariflandschaft / Tarifbindung*: Viele Anbieter am Gesundheitsmarkt verweisen auf die Möglichkeit, bestimmte Gesundheitsangebote aus dem Bruttolohn zu finanzieren. Dies

ist jedoch ausschließlich bei nicht tarifgebundenen Unternehmen ohne weiteres möglich, da der Gesetzgeber eine Entgeltumwandlung von Tariflöhnen nicht vorsieht. Hier ist es notwendig, im Einzelfall eine Öffnung des Tarifvertrages zu verhandeln. Bei Auslaufen oder Kündigung des Tarifvertrages muss allerdings unter Umständen die Maßnahme eingestellt oder die Öffnungsklausel ebenfalls neu verhandelt werden. Schwierig wird es für ein Unternehmen, wenn einzelne Standorte in unterschiedlichen Tarifgebieten ihren Sitz haben.

- *Arbeitnehmervertretung / Betriebsrat:* Nicht selten sind die Arbeitnehmervertretungen die ersten Gremien im Unternehmen, die die Einführung eines BGM fordern. Wenn jedoch die ersten Vorstöße des Unternehmens unternommen werden, verweisen viele Betriebsräte auf den Schutz der Persönlichkeitsrechte oder verweigern die Verwendung von individuellen Informationen, die die Gesundheit der Mitarbeiter betreffen. Insbesondere bei Befragungen, Fehlzeitenanalyse, Bedarfsanalysen, Gesundheitsberichten oder Teilnahmelisten ergibt sich häufig Diskussionsbedarf, der nicht selten zu erheblichen zeitlichen Verzögerungen führt.
- *Angst vor Störung der betrieblichen Abläufe:* Viele Führungskräfte befürchten durch arbeitsplatznahe Gesundheitsangebote eine Störung der betrieblichen Abläufe. Vor allem bei klar skalierbaren Unternehmensbereichen wie Produktion oder Serienmontage kann es häufig zu Problemen kommen. Die Führungskraft wird am Output der Abteilung gemessen und erzielt unter Umständen durch die Durchführung von Präventionsangeboten schlechtere Ergebnisse, die im Nachgang verantwortet werden müssen. Diese Themen müssen im Vorfeld mit der Geschäftsleitung / Bereichsleitung abgeklärt und die Kosten für den Bereich rechnerisch abgepuffert werden.

## 13 Maßnahmenplanung

### Schritte für die Umsetzungsphase

#### 13.1 Verhaltens- und verhältnisbezogene Maßnahmen

Um auf Basis der Analyse die geeigneten BGF-Maßnahmen auswählen zu können, ist es wichtig, zunächst zu wissen, welche Maßnahmen überhaupt möglich bzw. denkbar sind.

Die am häufigsten vorgenommene Unterscheidung von Maßnahmen ist die Gegenüberstellung von personen- und bedingungsbezogenen bzw. verhaltens- und verhältnisbezogenen Interventionsstrategien. Verhältnispräventive Maßnahmen beabsichtigen eine dauerhafte Veränderung von Arbeitsbedingungen und Strukturen. Beispiele dafür sind ergonomische Veränderung des Arbeitsplatzes oder auch die Einführung von Gruppenarbeit, die somit in den Bereich der Arbeitsgestaltung eingreifen und zumeist für eine Vielzahl von Mitarbeitern relevant sind. Die personenbezogenen Maßnahmen richten sich oft gezielt an einzelne Mitarbeiter, die durch die Individualität der Maßnahme speziell gefördert werden können. Zu den personenbezogenen bzw. verhaltensbezogenen Maßnahmen zählen unter anderem Trainings und Unterweisungen, wie beispielsweise Führungskräfte-seminare oder Mitarbeiterseminare zum Thema Umgang mit Stress im Büroalltag, die in Gruppen oder Einzelunterweisungen stattfinden.

Kritisch anzumerken ist jedoch auch, dass eine strikte Trennung von verhaltens- und verhältnisbezogenen Interventionen in der Praxis nicht immer vollständig möglich ist. So greifen häufig beide Maßnahmen ineinander, um ein Themenfeld bzw. einen Maßnahmenbereich zu beeinflussen. Das Beispiel der arbeitsplatzbedingten psychischen Herausforderungen im Rahmen des Führungsverhaltens kann diese Problematik verdeutlichen. Die Stressresilienz der Mitarbeiter kann durch Seminare gestärkt werden. Gleichzeitig können im Rahmen der Verhältnisprävention Strukturen und Prozesse so angepasst werden, dass die Mitarbeiter größere Handlungsspielräume erhalten. Verhaltens- und Verhältnisintervention bedingen sich wechselseitig.

Trotz der bisweilen nicht immer eindeutigen Abgrenzung von Verhaltens- und Verhältnisprävention schafft diese Systematisierung eine gute Grundlage für die konkrete Beschreibung einzelner Maßnahmen.

Tabelle 2

Ansatzpunkte zur BGF

<i>Verhaltensprävention Optimierung der persönlichen Ressourcen</i>	<i>Verhältnisprävention Optimierung der Arbeitsbedingungen</i>
Maßnahmen mit direktem Bezug auf das Verhalten bzw. die Verhaltensänderung des Mitarbeiters	Maßnahmen zur Veränderung von strukturellen Aspekten, teilweise gekoppelt an die der Arbeitssicherheit
Bsp. Bewegungs-, Ernährungs-, Stressbewältigungsprogramme, Pausengestaltung, Führungskräfte trainings	Bsp. Gestaltung der Arbeitsorganisation, der Arbeitsmittel, der Arbeitsumgebung, ergonomische Verbesserungen

### 13.2 Bedarfsermittlung – Vor- und Nachteile verschiedener Verfahren

#### 13.2.1 Umfragen

Ein häufig angewendetes Instrument sind Mitarbeiterbefragungen. Dieses Mittel wird vor allem an Universitäten im Rahmen der Studiengänge Gesundheitsmanagement als bevorzugtes Analyseverfahren kommuniziert.

Im Alltag zeigt sich jedoch, dass man bei Befragungen im Bereich des betrieblichen Gesundheitsmanagements vorsichtig sein sollte. Nicht selten generiert man bei ungeschickten Fragestellungen zusätzliche Problemstellungen. Konkret im Bereich der psychischen Erkrankungen läuft man Gefahr, Unruhe in der Belegschaft zu wecken. Dies führt dazu, dass man durch die Thematisierung verschiedener Problemstellungen bestimmte Mitarbeitergruppen erst auf vermeintliche Missstände aufmerksam macht.

Das Unternehmen muss also sehr gut überlegen, ob und wenn ja, mit welchen exakt formulierten Fragestellungen eine Mitarbeiterbefragung Sinn macht. Auch der richtige Zeitpunkt ist ein entscheidender Faktor. Trotz bester Absichten kann eine Mitarbeiterbefragung zu Gesundheitsthemen während oder vor einer Umstrukturierungsmaßnahme von der Belegschaft völlig falsch aufgenommen werden.

Zudem sollte man sich bewusst sein, welche Erwartungshaltung das Unternehmen bei den Mitarbeitern durch eine Befragung generiert. Denn jeder, der befragt wird und seine Meinung äußert, erwartet auch, dass sich irgendetwas zum Positiven ändert. Werden konstruktive Anregungen, aus welchen Gründen auch immer, nicht berücksichtigt, ist die Enttäuschung oft groß. Dies kann dazu führen, dass bestimmte Maßnahmen, die in der

Folge der Befragung umgesetzt werden, von einigen Mitarbeitergruppen regelrecht boykottiert werden. Es sollte also sehr viel Zeit und Mühe investiert werden, die Fragestellungen so exakt zu formulieren, dass möglichst keine Missverständnisse auftreten.

### 13.2.2 Ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung

Die rechtliche Grundlage der Gefährdungsbeurteilung bilden § 3 der Betriebssicherheitsverordnung sowie § 5 des Arbeitsschutzgesetzes. Darüber hinaus müssen die unternehmensspezifischen Bestimmungen zwingend eingehalten werden (Gefahrstoffverordnung, Biostoffverordnung, das Jugendarbeitsschutzgesetz oder die Arbeitsstättenverordnung mit ihren Anhängen).

Es gibt keine exakt vorgegebene Umsetzungsverpflichtung für die Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung. Umfang und Vorgehensweise der Gefährdungsbeurteilung orientieren sich immer an den konkreten betrieblichen Gegebenheiten. Eine gezielte Vorgehensweise und die exakte Dokumentation der Arbeitsschritte sind jedoch eine klare Voraussetzung.

#### **Kleine Checkliste für die Gefährdungsbeurteilung:**

1. Vorbereiten der Gefährdungsbeurteilung
2. Ermitteln der Gefährdungen
3. Beurteilen der Gefährdungen
4. Festlegen konkreter Arbeitsschutzmaßnahmen
5. Durchführen der Maßnahmen
6. Überprüfen der Durchführung und der Wirksamkeit der Maßnahmen
7. Fortschreiben der Gefährdungsbeurteilung

Mittlerweile wird seitens der Behörden verstärkt kontrolliert, ob die Unternehmen adäquate Gefährdungsbeurteilungen für alle Arbeitsbereiche vorweisen können. Vor allem der Bereich der psychischen Gefährdungsbeurteilung ist im Fokus der Audits und kann bei Beanstandungen mit hohen Konventionalstrafen geahndet werden.

### 13.2.3 Fehlzeiten-Analyse und Gesundheitsbericht

Die Analyse der Fehlzeiten ist eine beliebte Methode zum Einstieg in das betriebliche Gesundheitsmanagement, da die dafür benötigten Daten sehr schnell und kostengünstig zu beschaffen sind. Anhand der Ergebnisse können beispielsweise Informationen über die Höhe des Krankenstandes und über die Struktur der Fehlzeiten gewonnen werden. Außerdem können bereichs- oder tätigkeitsspezifische Besonderheiten aufgedeckt werden. Die Daten der Fehlzeitenanalyse geben jedoch keine Auskunft darüber, wieso gerade in einer bestimmten Abteilung erhöhte Fehlzeiten auftreten oder worin genau die Ursachen für die erhöhten Fehlzeiten der Mitarbeiter liegen.

Häufig werden solche Fehlzeiten-Daten mit einem betrieblichen Gesundheitsbericht ergänzt. Dieser wird von den Krankenkassen erstellt und gibt Auskunft über die Häufigkeit medizinischer Diagnosen. Bei der Bewertung von Berichten der Krankenkassen muss vor allem darauf geachtet werden, dass die Auswertesystematik der verschiedenen Kassen unterschiedlich ist. Selbst innerhalb der AOK Landesverbände werden unterschiedliche Software und Bewertungsparameter herangezogen. Außerdem kann ein Gesundheitsbericht erst angefertigt werden, wenn eine Mindestanzahl von Versicherten in einem Unternehmen die anonymisierte Darstellung der Auswertung sicherstellen.

Außerdem ist zu beachten, dass die Bewertung der Fehltage nicht mit der üblicherweise in Unternehmen verwendeten Systematik übereinstimmt. Die Kassen beziehen in ihrer Bewertung die Wochenenden mit ein, die Unternehmen werten in der Regel nur Arbeitstage aus.

Bei der Auswertung von unternehmensinternen Fehltagen ist zudem darauf zu achten, dass die Darstellung bei verschiedenen Standorten aufgrund von geltenden Betriebsvereinbarungen unterschiedlich sein kann. Vorsicht bei Vergleichen ist also angebracht.

Beispiel aus der Praxis: In Programmen von SAP gibt es einen Bewertungsschlüssel für „Kurzerkrankungen ohne AU-Bescheinigung“. Wenn eine Standortregelung besteht, die bereits eine AU-Bescheinigung ab dem ersten Fehltag vorschreibt, wird sich eine andere Fallzahl ergeben als bei Unternehmen, die erst ab dem dritten Fehltag eine Bescheinigung verlangt. Dies betrifft vor allem mittelständische Unternehmen, die durch den Zukauf von Mitbewerbern gewachsen sind und bei denen aus der Historie heraus verschiedene Betriebsvereinbarungen gelten.

Die Daten aus der Fehlzeitenanalyse und dem Gesundheitsbericht können einen Hinweis darauf geben, wie sich Ihr Unternehmen im Vergleich zu branchenähnlichen Betrieben darstellt. Sie reichen jedoch nicht aus, um Ihnen eine sichere Diagnose und konkrete Ansatzpunkte für das weitere Vorgehen zu geben.

Die bayerischen Metall- und Elektroarbeitgeber bayme vbw veröffentlichen in ihrer jährlich erscheinenden Publikation *M+E Benchmark Bayern* Informationen über die Krankenstandsquoten in der bayerischen M+E-Industrie. Die Krankenstandsquoten sind dort auch nach Betriebsgrößen sowie nach M+E-Branchen aufgeschlüsselt. Diese Zahlen können nützlich sein, um den Krankenstand im eigenen Betrieb mit dem der eigenen Branche bzw. in Betrieben gleicher Größe zu vergleichen. Sie finden den *M+E Benchmark Bayern-Bericht* unter [www.baymevbm.de](http://www.baymevbm.de).

Bei aller Wichtigkeit, die Fehlzeiten im Auge zu behalten, sollte der Schutz der arbeitenden Belegschaft im Vordergrund stehen. Es existieren zahlreiche Untersuchungen, die den Schaden durch Präsentismus, also unproduktiv anwesende Mitarbeiter, als deutlich höher bewerten wie den Schaden durch Fehlzeiten. Vor diesem Hintergrund sind Regelungen mit Gesundheits-Prämien, die dann ausgezahlt werden, wenn ein Mitarbeiter im vergangenen Jahr keine Fehlzeiten hatte, als äußerst fragwürdig zu bewerten.

### 13.2.4 Orientierung an Best-Practice-Beispielen

Wie erwähnt ist der Markt des betrieblichen Gesundheitsmanagements sehr stark durch die verschiedenen Anbieter gesteuert. Die notwendigen Bedürfnisse sollten aber durch die Unternehmen selbst formuliert werden. Aus diesem Grund macht es Sinn, sich mit Partnerunternehmen aus der gleichen Branche, die eventuell schon über mehr Praxis auf dem Gebiet des BGM verfügen, regelmäßig über die vorhandenen Erfahrungen mit bestimmten Maßnahmen auszutauschen.

Die Initiierung von regionalen Runden zum Erfahrungsaustausch ist als äußerst wirksam und empfehlenswert einzustufen. Hierbei ist anzumerken, dass der vbm und die bayme regelmäßige Sonderveranstaltungen zum Thema Gesundheitsmanagement durchführt.

## 13.3 Zielgruppenorientierte Maßnahmenplanung

Bevor spezifische Angebote an die Mitarbeiter kommuniziert werden, sollten folgende grundsätzliche Fragestellungen beantwortet werden:

- Gibt es konkrete gesundheitliche Risiken in meinem Unternehmen?
- Welche Medien stehen zur Verfügung, um die Zielgruppe zu erreichen?
- Wie hoch ist die zu erwartende Akzeptanz bei der Zielgruppe?
- Wecke ich mit meiner Wortwahl entsprechendes Interesse bei der Zielgruppe?
- Schrecke ich mit meiner Wortwahl bestimmte Personengruppen ab?
- Habe ich alle möglichen organisatorischen Hindernisse (Schichtplan, Personaleinsatzplanung, Freistellung, Zeiterfassung etc.) mit dem jeweiligen Vorgesetzten im Vorfeld verbindlich geklärt?
- Sind alle Fragen zur Kostenübernahme (Maßnahme und evtl. Arbeitsausfall) geklärt?
- Ist die Maßnahme mit der Arbeitnehmervertretung abgesprochen und wird diese von den Gremien unterstützt?

Grundlegende Fragen bei der Planung und Kommunikation von BGF – Maßnahmen:

- klare Zielgruppenansprache: z. B. Verwaltung, Produktion, Führungskräfte, Ausbildung, Mitarbeiter mit Auslandsentsendung
- konkrete Bedarfsorientierung: Information, Qualifizierung, Aktivierung, Kräftigung, Entspannung, Entlastung, Unterstützung

### 13.3.1 „Verteilungsgerechtigkeit von freiwilligen Sozialleistungen“

Bei der bedarfsorientierten Vergabe von Leistungen an eine bestimmte Zielgruppe kann es sein, dass sich bestimmte Mitarbeitergruppen ausgeschlossen fühlen und sich darüber beschweren. Hier ist es besonders wichtig, eine stichhaltige Begründung vorbereitet zu haben, warum hier ein erhöhtes Risiko für bestimmte Kollegen besteht und deshalb nur diese

Zielgruppe teilnehmen kann. Vorsicht ist deshalb geboten, weil hier das Betriebsverfassungsgesetz den Passus der „Verteilungsgerechtigkeit von freiwilligen Sozialleistungen“ anführt.

Die Argumentation kann in der Praxis jedoch häufig damit gelöst werden, indem man den unzufriedenen Mitarbeitern einen Tausch des Arbeitsplatzes – mit allen vorhandenen Risiken – vorschlägt. So könnte man dann auch in den Genuss des speziellen Präventionsangebotes kommen.

### 13.3.2 Evidenz der Maßnahme (Nachweisbarkeit der Wirkung)

BGF-Maßnahmen müssen nachweisbar Wirkung zeigen und den Vorgaben nach §20 Abs. 1 SGB V anerkannt sein. Fragwürdige Methoden sollten zwingend vermieden werden. Negative Beispiele aus der Praxis sind z. B. Freibad-Jahreskarten, Organisation eines Fußballturniers, der Erwerb eines mehrsitzigen Kanus für Ausfahrten in der Freizeit oder das Errichten eines Grillplatzes. Solche Maßnahmen können im Sinne der Unternehmenskultur und des kollegialen Zusammenhaltes förderlich sein, haben aber mit gezieltem und gesetzlich unterstützen Gesundheitsmanagement nichts zu tun.

## 13.4 Sicherstellung der Anbieterqualität

Seit Januar 2014 werden Präventionskurse aus den Bereichen Bewegung, Ernährung, Stressbewältigung / Entspannung sowie Suchtmittelkonsum zentral, bundesweit, kostenfrei und kassenartenübergreifend über die Zentrale Prüfstelle Prävention auf Qualität überprüft. Die Zentrale Prüfstelle Prävention wird betrieben durch die Team Gesundheit GmbH im Auftrag der Krankenkassen bzw. der Kooperationsgemeinschaft zur kassenartenübergreifenden Prüfung nach § 20 Abs. 1 SGB V.

Mit der Wahl zertifizierter Leistungen stellen Sie sicher, dass alle Gesundheitsangebote die steuerlichen und fachlichen Voraussetzungen erfüllen. Sie erhalten damit eine ausführliche Beschreibung über Art und Inhalt der jeweiligen Präventionsleistung. So kann auch ohne spezifische Qualifikation im Gesundheitsmanagement die Qualitätssicherung vorgenommen werden ([www.zentrale-pruefstelle-praevention.de](http://www.zentrale-pruefstelle-praevention.de)).

Abbildung 6  
Qualitätskriterien für BGM-Dienstleister

---



Quelle: Nürnberg, V. / Widmaier, S.

---



## 14 Kennzahlen, Messgrößen und Reporting

### Die Evaluation des BGM

Kann ich Gesundheit garantieren und wie kann ich Gesundheit im Unternehmen messen? Diese Fragen müssen beantwortet sein, bevor darüber entschieden wird, wie das Controlling Ihres betrieblichen Gesundheitsmanagements aufgebaut werden soll. Wer nach Einführung eines BGM eine unmittelbare Senkung von AU-Zeiten erwartet und dies auch noch kommuniziert, begibt sich auf sehr dünnes Eis.

Bei der Bewertung von BGM Systemen geht es in erster Linie darum, bei bestehender Belegschaft und den vorherrschenden Arbeitsbedingungen und Rahmenumstände über das Jahr eine möglichst hohe Annäherung an das zu diesem Zeitpunkt mögliche „Ideal“ zu erzielen. Man denke an eine Grippewelle, die trotz maximalem Einsatz im Gesundheitsmanagement zu Fehlzeiten im betreffenden Jahr führen wird, die deutlich über den Werten vor Einführung des BGM liegen. Deshalb waren jedoch nicht alle getroffenen Maßnahmen falsch.

Die Betrachtungsweise ist vergleichbar mit der Kindererziehung. Wir investieren sehr viel Zeit und Energie, ihnen beizubringen, was richtig und falsch ist und versuchen, ein gutes Vorbild zu sein. Doch keiner von uns hat eine Garantie dafür, dass alles so kommt wie geplant. Aber keiner von uns wird deshalb morgen mit der Erziehung seiner Kinder aufhören. Wir entscheiden uns dafür, für bestimmte Werte einzustehen und sind gefestigt in der Annahme, dass sich unsere Bemühungen lohnen und zu einem besseren Zusammenleben beitragen. Garantien gibt es weder bei der Erziehung noch bei der Gesundheit.

„Zuerst das System und dann die Effekte!“

Um die Wirksamkeit von BGM zu bewerten, empfiehlt es sich, sich an QM Systemen aus dem Arbeitsschutz zu orientieren: Wie gut funktioniert das System, werden die Mitarbeiter erreicht und besteht ein konkreter Bezug zwischen Maßnahme und Ursache? Erst danach folgt im Längsvergleich die aktuelle Entwicklung verschiedener Kennzahlen, die eine objektive Bewertung der Verhältnisse zulassen.

Tabelle 3

Beispiele:

	System – Kennzahlen	Effekt – Kennzahlen
Harte Kennzahlen (Zählen, Messen, Erfassen...)	Zugänglichkeit von Informa- tionen	Anwesenheit
	Teilnahmequoten %	Krankenquote allgemein
	Anzahl Angebote pro MA / Jahr	Kurz- und Langzeiterkrankun- gen
	Arbeitskreise vorhanden	Diagnosen aus Krankenkassen- berichten
	Regelmäßige Sitzungen der AKs	Frühberentungsquote aufgrund Leistungsminderung
	Budget Euro / MA / Jahr	Fluktuation
Weiche Kennzahlen (subjektive Eindrücke und Interpretationen)	Struktur med. Vorsorge Zielgruppenabdeckung	Arbeitgeber – Auszeichnungen geleistete Präventionsstunden durch die Mitarbeiter
	Teilnahmequote beim BEM	Mitarbeiterzufriedenheit
	Inhaltliche Aussagen bei Befragungen	Bewertung in sozialen Netz- werken
	Definition von Werte- standards	Teilnahmequote an Gemein- schaftsveranstaltungen (Betriebsausflug, Weihnachts- feier etc.)

Da es hier noch immer keine genormten Kennzahlensysteme gibt, ist ein individueller pragmatischer Bewertungsansatz notwendig. Am sinnvollsten ist es, die eigene Kennzahlen-Systematik auf Basis der primären Motivation für die Einführung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements zu erstellen.

Darüber hinaus empfiehlt es sich, einzelne Bewertungskriterien mit Multiplikatoren zur besseren Gewichtung der Aussagen zu versehen.

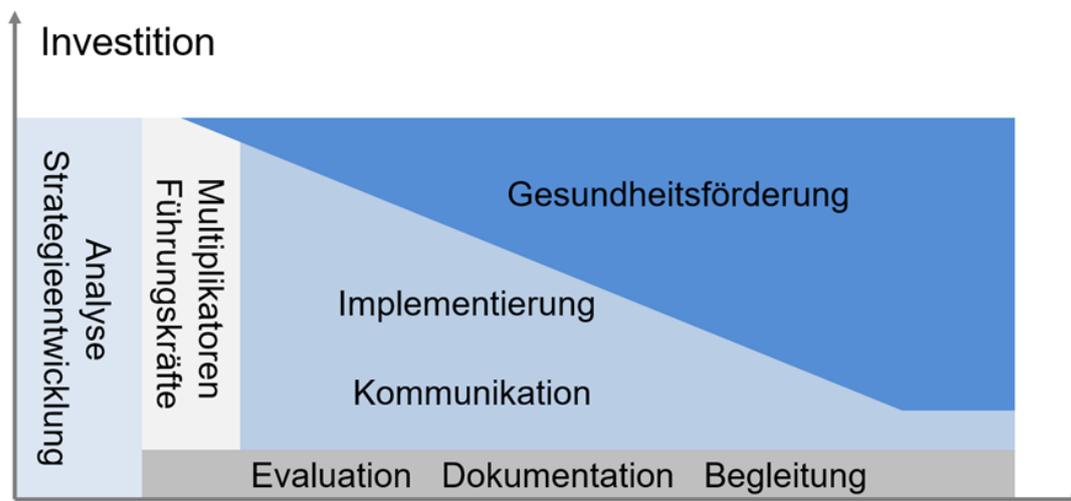
## 15 Strategische Implementierung

### Überlegtes Vorgehen ist das Erfolgsrezept

Einer der größten Fehler, die bei der Durchführung des BGM gemacht werden, ist das Fehlen einer Strategie. So wird oft ein bestimmtes Budget einfach mit verschiedenen Maßnahmen „befüllt“ und ein bunter „Blumenstrauß“ an BGF-Angeboten geschnürt in der Hoffnung, dass diese bei der Belegschaft Anklang finden. Die Auswahl erfolgt nicht selten aufgrund subjektiver Erfahrungswerte von einzelnen Mitarbeitern, die mit dem Projekt betraut wurden. Hier empfiehlt sich ein annuitätisches Implementierungsmodell:

Abbildung 7

#### Strategische Vorbereitung



Quelle: Implementierungs-Schema nach Schropp

Es sollte zunächst sehr viel Zeit und Mühe für die grundlegende Analyse und Strategieentwicklung verwendet werden. Definieren Sie dabei Ihren Bedarf und erarbeiten Sie Ihre individuellen personalwirtschaftlichen Risiken.

Im Anschluss daran ist es äußerst wichtig, alle Führungsebenen in das Projekt einzubeziehen und Rückmeldungen einzuholen, wo aus Sicht der verschiedenen Unternehmensebenen Schwierigkeiten bestehen. Diese Bedenken und Hemmnisse müssen zwingend abgebaut werden, da sonst die später eingeführten Maßnahmen keine Unterstützung durch die Vorgesetzten erfahren. In der Folge werden Mitarbeiter u. U. nicht an den Angeboten teilnehmen, wenn sie wissen, dass der eigene Vorgesetzte der Sache skeptisch gegenübersteht.

Bei der Einführung von des BGM ist sehr zu empfehlen, mit wenigen Angeboten zu starten. Es sollten aber Maßnahmen sein, die für alle Mitarbeiter des Unternehmens nutzbar und erlebbar wird, z. B. erweiterte arbeitsmedizinische Untersuchungen, EAPs, ein Gesundheitstag als „Kick-Off-Veranstaltung“, Ergonomie-Broschüren, etc. Begleitend dazu sollte sehr viel Aufklärungsarbeit und unterstützende Kommunikation erfolgen. Unsicherheit und falsch verstandene Aktivitäten können schädlich für das Projekt sein. Zudem ist es gerade in der Implementierungsphase wichtig, genügend personelle Ressourcen für Fragen, die Überwindung erster Hindernisse und Unterstützungsleistungen bereitzustellen.

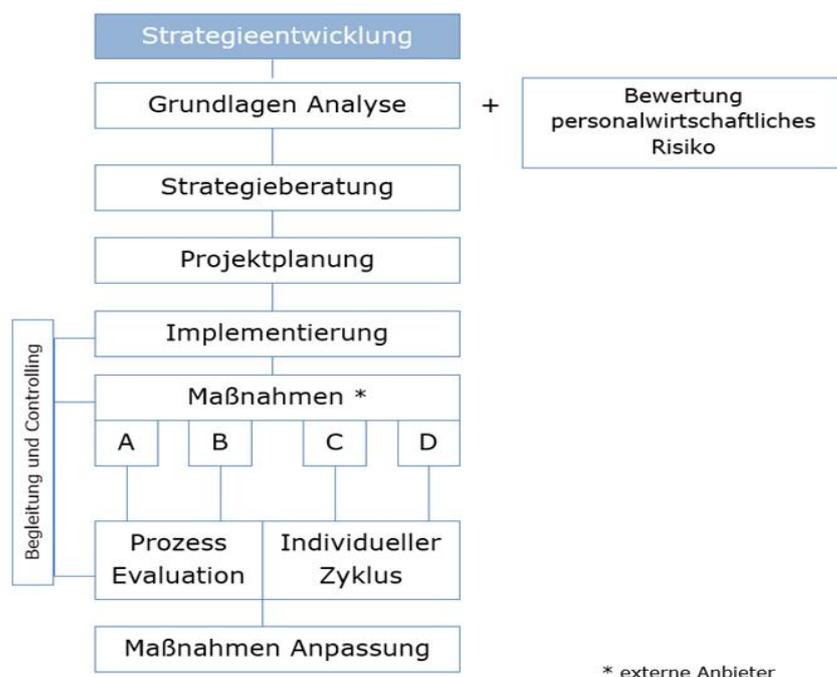
Erst wenn die ersten Maßnahmen laufen und etabliert sind, sollte schrittweise mit dem Rollout für zielgruppenspezifische Angebote begonnen werden. Begleitend über die gesamte Zeit müssen immer auch die Wirksamkeit und Sinnhaftigkeit im Rahmen von Evaluations- und Dokumentationsprozessen überprüft und konstruktiv in Frage gestellt werden.

### 15.1 BGM als kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Betriebliches Gesundheitsmanagement ist ein dynamisches Gebilde. Die Anforderungen an Mitarbeiter, aber auch positive wie negative Trends im Alltag, verändern sich ständig. Deshalb ist es unerlässlich, die Aktivitäten des BGM einer ständigen Überprüfung zu unterziehen und permanent anzupassen.

Abbildung 8

Zeitliche Abfolge einer BGM-Einführung



Quelle: KVP-Prozess BGM nach Wiechmann, David

## Ansprechpartner / Impressum

---

### Dr. Markus Meyer

Abteilung Sozial- und Gesellschaftspolitik

Telefon 089-551 78-215

Telefax 089-551 78-93 215

[markus.meyer@baymevbm.de](mailto:markus.meyer@baymevbm.de)

### Impressum

Alle Angaben dieser Publikation beziehen sich ohne jede Diskriminierungsabsicht grundsätzlich auf alle Geschlechter.

#### Herausgeber

**bayme**

Bayerischer Unternehmens-  
verband Metall und Elektro e. V.

**vbm**

Verband der Bayerischen Metall-  
und Elektro-Industrie e. V.

Max-Joseph-Straße 5  
80333 München

[www.baymevbm.de](http://www.baymevbm.de)

#### Weiterer Beteiligter

Prof. Dr. Volker Nürnberg  
Advisory Services  
Gesundheitswirtschaft  
[volker.nuernberg@bdo.de](mailto:volker.nuernberg@bdo.de)