



Erfolgsfaktor Gesundheit

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) zum
Vorteil aller

Inhaltsverzeichnis

- Fit für morgen? – Herausforderungen für Unternehmen
- Gesundheit managen – es lohnt sich!
- Was ist BGM? – Definition, Begriffe, Grundsätze und Handlungsbereiche
- Zielbereiche des BGM
- So geht Gesundheitsmanagement in Unternehmen:
- Warum sich BGM lohnt
- ... und wem es nutzt
- Merkmale einer guten BGM-Praxis
- Hilfe auf dem Weg – Unterstützung nutzen

Fit für morgen?

Vor welchen Herausforderungen Unternehmen stehen:

Demografischer Wandel

- Alterung und Rückgang der Erwerbsbevölkerung
- sich verschärfender Wettbewerb um die besten Fachkräfte
- Verlängerung der Lebensarbeitszeit als Folge der demografischen Entwicklung

- **Die demografische Entwicklung prognostiziert eine Explosion krankheitsbedingter Kosten sowie Nachwuchs- und Fachkräfteprobleme.**

Wandel der Arbeit

- Globaler Wettbewerb und Digitalisierung, Rationalisierung und Restrukturierung verändern Arbeitsorganisation und -inhalt
- Neue Modelle für Arbeitszeit- und Aufgabengestaltung erfordern mehr Eigenverantwortlichkeit.

- **Arbeitsbezogene Belastungen verändern sich: Psychische und psychosomatische Erkrankungen nehmen zu, arbeitsbedingte Erkrankungen verursachen hohe Kosten.**

Der Schutz und die Förderung der Mitarbeitergesundheit und die Gestaltung guter und motivierender Arbeitsbedingungen sind zentrale Themen der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen.

Quelle: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) 2012, S. 3; Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2015, S. 26

Gesundheit managen – es lohnt sich!

Gute Gründe für ein BGM:

- Mithilfe von BGM können die Fehlzeitenraten von Beschäftigten um durchschnittlich 26 % reduziert werden.
- Jeder in BGM investierte Euro spart zwischen 1 und 10 Euro und hat somit einen positiven Return on Investment.
- Studien belegen darüber hinaus messbare Verbesserungen der körperlichen bzw. psychischen Verfassung.
- Der Erfolg eines Unternehmens liegt maßgeblich in einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur, in der auch gesundheitsbezogene Maßnahmen am erfolgreichsten sind.
- Verbesserung der Gesundheit und des Wohlbefindens der Mitarbeitenden steigert die Arbeits- und Leistungsfähigkeit, die Mitarbeitermotivation und die Mitarbeiterbindung und -loyalität



Was ist BGM?



Betriebliches Gesundheitsmanagement ist...

- ...die Entwicklung integrierter, betrieblicher Strukturen und Prozesse, die die gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit und Organisation und vom Verhalten am Arbeitsplatz zum Ziel haben und den Beschäftigten wie dem Unternehmen gleichermaßen zugutekommen.
- In diesem Sinne bildet BGM den Rahmen für die freiwillige Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF), die gesetzlichen Arbeitsschutzvorschriften und das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM). BGF ist ein wesentlicher Bestandteil des BGM.

Betriebliches Gesundheitsmanagement umfasst...



Quelle: GKV-Spitzenverband 2014, S. 79

Grundsätze des Betrieblichen Gesundheitsmanagements sind ...

- **Partizipation:** BGM lebt von der Einbindung und Beteiligung der Mitarbeiter in alle Prozesse.
- **Integration:** Die Förderung von Gesundheit wird in allen wichtigen Entscheidungen und in allen Bereichen des Unternehmens systematisch und zielorientiert berücksichtigt. Entsprechende im Betrieb für das Thema „Gesundheit“ verantwortliche Fachstellen kooperieren untereinander.
- **Ganzheitlichkeit:** BGM nimmt das komplexe Zusammenspiel aller Faktoren im Unternehmen ins Blickfeld. Im Fokus stehen die Arbeitsbedingungen, Strukturen und Prozesse (Verhältnisse) und das gesundheitsgerechte Verhalten der Beschäftigten.

Aus dem Verständnis des BGM ergeben sich eine Fülle an Handlungsbereichen:

- Unternehmenskultur und Werte
- Führung und Zusammenarbeit
- Betriebsklima
- Arbeitsorganisation
- Arbeits- und Gesundheitsschutz
- Mitarbeiterbeteiligung
- Handlungskompetenz und Entwicklungsmöglichkeiten (z.B. Fortbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen)
- Umgang mit Veränderungen (Change Management)
- Work-Life Balance
- Gesundheitsförderung
- Personalmanagement
- Personalentwicklung
- Soziale Vielfalt fördern (Diversity Management)



Zielbereiche des BGM



Ziele des BGM

- gesunde, motivierte und leistungsfähige Mitarbeiter
- die Arbeitszufriedenheit erhöhen
- das Betriebsklima verbessern
- Identifikation der Mitarbeiter mit den Unternehmenswerten und -zielen/
Mitarbeiterbindung erhöhen
- die Reduzierung physischer und psychischer Belastungen
- Beschwerden/Erkrankungen vorbeugen
- niedrige Fehlzeiten
- Präsentismus vorbeugen (Krank-zur-Arbeit-gehen)
- Aufbau von Gesundheitskompetenzen bei Beschäftigten und Führungskräften
- Optimierung der Arbeitsabläufe und -prozesse
- Informationsfluss, Kooperation und Teamarbeit verbessern
- Wissensaustausch erleichtern
- Kontroll- und Koordinationskosten senken
- niedrige Fluktuation
- die Arbeitseffizienz steigern, die Qualität der Produkte und Dienstleistungen verbessern sowie die Produktivität erhöhen.
- Unternehmensimage nachhaltig stärken



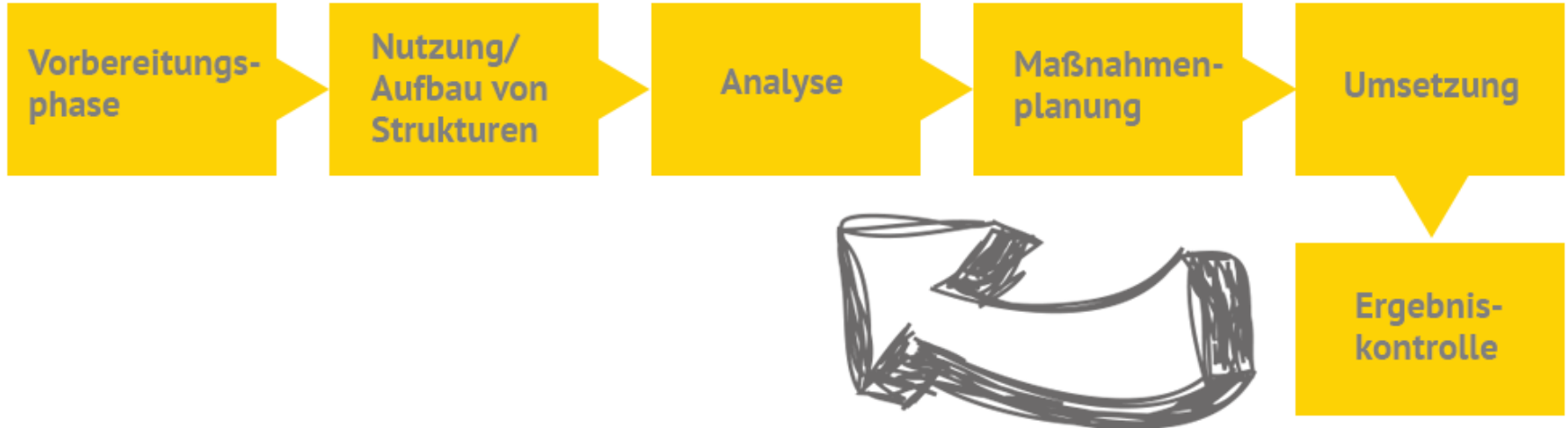
So geht Gesundheitsmanagement im Unternehmen



BGM Schritt für Schritt

Die Praxis hat gezeigt: Wer planvoll vorgeht, schneidet bei der abschließenden Erfolgskontrolle am besten ab. Folgende Schritte haben sich bewährt, um die Ziele – z.B. gesunde, motivierte Mitarbeiter, eine hohe Effizienz und geringe Ausfallzeiten – zu erreichen.

BGM Schritt für Schritt



Quelle: GKV Spitzenverband 2014, S. 79

BGM Schritt für Schritt

Schritt 1

Vorbereitungsphase

- Bewusstwerdung: Warum müssen wir mehr für die Beschäftigten tun?
- Gemeinsame Visionen, Ziele, Überzeugungen, Werte und Regeln fördern die Identifikation mit dem Thema und fördern die Motivation der betrieblich Verantwortlichen, gemeinsam in einen Gesundheitsförderungsprozess einzutreten.

Schritt 2

Nutzung/Aufbau von Strukturen

- Aufgabenbereiche und Verantwortung zuteilen: Alle betrieblichen Akteure, die mit der Gesundheit der Mitarbeiter befasst sind, sollten an einen Tisch (Arbeitskreis Gesundheit o.ä.).
- Alle Akteure bringen so ihre berufliche Expertise in den Gesundheitsmanagementprozess ein.
- Der Strukturaufbau ist dann erfolgreich, wenn im Steuerungsgremium ein Grundverständnis von Gesundheit im Unternehmen entwickelt wird.

BGM Tools Strukturen – Der Arbeitskreis Gesundheit...

...setzt sich aus Vertretern aller am Gesundheitsmanagement beteiligten Bereiche zusammen, die von einem Hauptverantwortlichen koordiniert werden:

- Betriebsleitung
- Führungskräfte
- Personalabteilung, insbesondere die für die Personalentwicklung zuständige Stelle
- Betriebs- bzw. Personalrat/Vertretung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Kleinbetrieben
- Betriebsärztin/Betriebsarzt,
- Fachkraft für Arbeitssicherheit
- ggf. auf das BGM spezialisierte externe Berater/Moderatoren
- ggf. Schwerbehindertenvertretung
- ggf. Gleichstellungsbeauftragte

...hat folgende Aufgaben:

- Entwicklung eines gemeinsamen, von allen getragenen Grundverständnisses von betrieblichen Gesundheitsmanagement
- Festsetzung von Prioritäten und Zielen
- Entwicklung einer BGM-Strategie
- Steuerung der Aktivitäten des BGM (planen, durchführen, kontrollieren, verbessern)
- Information aller Betriebsteile – von der Pforte bis zur obersten Leitung
- Schaffung von Partizipationsmöglichkeiten für die Beschäftigten (z. B. durch Befragungen, Workshops, Gesundheitszirkel sowie im Steuerungsgremium)
- Vernetzung untereinander (z. B. Arbeitsschutzausschuss, Betriebsmedizin, Betriebliches Eingliederungsmanagement, Personalentwicklung, Organisationsentwicklung, BGM-Verantwortlichen etc.)

BGM Schritt für Schritt

Schritt 3

Analyse

- Fakten statt Vermutungen: Je genauer die IST-Situation im Unternehmen, die Risiken und Potenziale, bekannt sind, desto einfacher und zielgerichteter ist die Maßnahmenplanung.
- Welche bereits vorhandenen Daten und Erkenntnisse können wir nutzen? z.B. Daten aus der Gefährdungsbeurteilung, Fehlzeitenanalysen, Altersstrukturanalysen, arbeitsmedizinischen Vorsorge
- Um eine möglichst aussagekräftige Datenbasis zu erhalten, werden oft mehrere Analyseverfahren miteinander kombiniert.
- Welche Informationen fehlen und welche Analyseinstrumente sollten wir zusätzlich einsetzen (z. B. Gesundheitsbericht der Krankenkasse, Mitarbeiterbefragung, Gesundheitszirkel)?
- Auswertung im Steuerungsgremium (Arbeitskreis Gesundheit)

BGM Analysetools – Mitarbeiterbefragung und Gesundheitsbericht

Mitarbeiterbefragung

- ein Instrument, mit dem sehr gezielt aus Sicht der Beschäftigten die Ursachen von physischen, psychischen und sozialen Belastungen aufgezeigt sowie Verbesserungspotenziale und Handlungsfelder im Gesundheitsmanagement identifiziert werden können.

Gesundheitsbericht

- verknüpft die Daten der Krankenkasse zur Arbeitsunfähigkeit, zu ihrer Dauer und zur zugrunde liegenden Erkrankungsart mit den Unternehmensdaten (Betrieb/Unternehmensbereich/Abteilung) und gibt damit Hinweise zu Bereichen mit krankheitsbedingten Auffälligkeiten.

BGM Schritt für Schritt

Schritt 4

Maßnahmenplanung

- Die **Analyseergebnisse** sind die Grundlage, um konkrete Ziele zu definieren, Prioritäten festzulegen und die langfristige Strategie zu planen.
- Ein **Maßnahmenplan** konkretisiert das weitere Vorgehen: Wer ist für welche Maßnahme verantwortlich? Bis wann soll die Maßnahme in welcher Qualität umgesetzt sein? Woran soll der Erfolg der Maßnahme gemessen werden?
- Die Beschäftigten als Experten ihrer eigenen Arbeitssituation sind in die Prozesse mit einzubeziehen. Als Instrumente der Beteiligung an der Maßnahmenplanung haben sich **Gesundheitszirkel** und andere Workshopformen bewährt.

BGM Tools Maßnahmenplanung – Gesundheitszirkel

- Gesundheitszirkel nutzen das Insider- und Expertenwissen der Beschäftigten für ihren jeweiligen Bereich.
- Sie werden für Arbeitsbereiche oder Beschäftigtengruppen gebildet, in denen über die Analyseergebnisse besondere Belastungsschwerpunkte oder gesundheitliche Probleme erkannt wurden.
- Sie vertiefen die Analyse der Belastungssituation und machen dem Arbeitskreis Gesundheit konkrete Verbesserungsvorschläge u.a. bezogen auf die Arbeitsinhalte, Arbeitsorganisation, interne Kommunikation und Zusammenarbeit sowie auf das Thema Anerkennung sowie Unterstützung durch Vorgesetzte.

BGM Schritt für Schritt

Schritt 5

Umsetzung

- Im 5. Schritt werden die auf der Grundlage detaillierter Analysen geplanten, im Entscheidungsgremium
- (z. B. AK Gesundheit) beschlossenen und im Maßnahmenplan erfassten Aktivitäten konsequent durchgeführt und umgesetzt.

Die Maßnahmen lassen sich folgenden Handlungsfeldern zuordnen:

Gesunde Arbeitsbedingungen

- Arbeits- und Gesundheitsschutz
- Fehlzeitenmanagement
- Betriebliche Gesundheitsförderung
- Mitarbeiterorientierte Führung
- Bewegungsförderliche Umgebung
- Gesundheitsgerechte Verpflegung im Arbeitsalltag
- Suchtprävention im Betrieb
- Personalorganisation und -entwicklung
- Wiedereingliederung erkrankter Mitarbeiter
- ...

Gesunde Beschäftigte

- Unterweisung von Mitarbeitern
- Stressbewältigung und Ressourcenstärkung
- Bewegungsförderliches Arbeiten und körperlich aktive Beschäftigte
- Gesundheitsgerechte Ernährung im Arbeitsalltag
- Suchtprävention bei den Beschäftigten
- Qualifizierung, Fortbildung
- ...

BGM Umsetzung – Interventionsansätze

| | Verhaltensorientiert | Verhältnisorientiert |
|-----------------------------|---|---|
| Bezogen auf | Einzelne Personen (individuumorientiert) | Arbeitssystem und Personengruppen (strukturorientiert) |
| Wirkungsebene | Individuelles Verhalten | Vollständige Aufgaben, Gruppenarbeit, Arbeitszeitgestaltung |
| Personenbezogene Effekte | Gesundheit, Leistungsfähigkeit | Positives Selbstwertgefühl, Kompetenz, Kohärenzerleben, Selbstwirksamkeit, interne Kontrolle, Gesundheit, Motivation, Leistungsfähigkeit |
| Wirtschaftliche Effekte | Reduzierung krankheitsbedingter Fehltage | Verbesserung von Produktivität, Qualität, Flexibilität und Innovationsfähigkeit, geringere Fehlzeiten und Fluktuation |
| Effektdauer | Kurz- bis mittelfristig | Mittel- bis langfristig |

Quelle: Ulich & Wülsner 2010, S. 15

BGM Schritt für Schritt

Schritt 6

Ergebniskontrolle

- Die Einführung des Gesundheitsmanagements ist ein Lernprozess: Veränderungen gelingen nicht auf Anhieb, einzelne Maßnahmen werden nicht angenommen oder haben nicht die erhoffte Wirkung. Nachbesserungen oder das Verwerfen von Maßnahmen sind Teil des Optimierungsprozesses.
- Sind wir auf dem richtigen Weg? Sind die Maßnahmen wirksam? Werden die Maßnahmen von den Beschäftigten angenommen? – Eine systematische und kontinuierliche Überprüfung, Bewertung und gegebenenfalls Nachsteuerung der Maßnahmen ist unumgänglich.

Warum sich BGM lohnt...

- Verbesserung der Gesundheit und des Wohlbefindens der Beschäftigten und Erhalt der der Arbeits- und Leistungsfähigkeit
- Verringerung der Arbeitsbelastung
- Steigerung der Arbeitszufriedenheit und Mitarbeitermotivation
- Verbesserung des Arbeitsklimas
- Verbesserung der innerbetrieblichen Kooperation
- Steigerung der Corporate Identity – Erhöhung der Mitarbeiterbindung/-loyalität
- Senkung des Krankenstandes und des Präsentismus (Krank-zur-Arbeit-gehen)
- Verringerung der Fluktuation
- Verbesserung der Produkt- und Dienstleistungsqualität
- Erhöhung der Kundenzufriedenheit und -bindung
- Steigerung der Wirtschaftlichkeit und Produktivität
- Verbesserung des Unternehmensimages (inkl. Beschäftigungsattraktivität)
- Verbesserung der Flexibilität u. Innovationsfähigkeit
- Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit

Und wem es nutzt!

| | | |
|--|--------------------|--------------------|
| Krankenversicherung | Unfallversicherung | Rentenversicherung |
| Arbeitnehmer/in | BGM | Arbeitgeber |
| Familie des Arbeitnehmer/der Arbeitsnehmerin | Volkswirtschaft | andere Unternehmen |

Quelle: vgl. Brandenburg et al. 2000, S. 10

Merkmale einer guten BGM-Praxis

Das Europäische Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung (ENWHP) hat europaweit anerkannte Grundsätze für „Gesunde Beschäftigte in Gesunden Unternehmen“ definiert.

Überprüfen Sie anhand der Kriterien, wie gesundheitsbewusst und zukunftsfähig Ihr Unternehmen bereits ist.

In unserem Unternehmen besteht/bestehen:

- Unternehmensgrundsätze und -leitlinien, die in den Beschäftigten einen wichtigen Erfolgsfaktor sehen und nicht nur einen Kostenfaktor,
- eine Unternehmenskultur und entsprechende Führungsgrundsätze, in denen Mitarbeiterbeteiligung verankert ist, um so die Beschäftigten zur Übernahme von Verantwortung zu ermutigen,

- eine Arbeitsorganisation, die den Beschäftigten ein ausgewogenes Verhältnis bietet zwischen den Arbeitsanforderungen und den eigenen Fähigkeiten,
- Einflussmöglichkeiten auf die eigene Arbeit,
- soziale Unterstützung durch Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
- die Verankerung von Gesundheitszielen insbesondere in der Personalpolitik, aber auch in allen anderen Unternehmensbereichen (Integration),
- ein integrierter Arbeits- und Gesundheitsschutz,
- ein hoher Grad an Einbeziehung der Beschäftigten in Fragen der Gesundheit,
- die systematische Durchführung aller Maßnahmen und Programme,
- die Verbindung von Risikoreduktion mit dem Ausbau von Schutzfaktoren und Gesundheitspotentialen.

Hilfe auf dem Weg – Unterstützung nutzen

Bei den Bemühungen um mehr Gesundheit im Unternehmen stehen Sie nicht allein:

Die Betriebskrankenkassen sind kompetente Partner bei der Durchführung gesundheitsgerechter Maßnahmen und der Schaffung eines gesundheitsfreundlichen Arbeitsumfeldes. Sie beraten und begleiten Unternehmen über den gesamten BGM-Prozess – von den ersten Schritten bis hin zu einem fest etablierten betrieblichen Gesundheitsmanagement. Nutzen Sie das Know-how und die Erfahrung!

(§ 20 SGB V, Leitfaden Prävention)

Das bieten sie (Auswahl):

- Vermittlung von Inhalten rund um das Thema „Gesundheit im Betrieb“ und deren praktische Umsetzung
- beratende Unterstützung im Rahmen des Arbeitskreises Gesundheit
- Analysen in Form betrieblicher Gesundheitsberichte oder Mitarbeiterbefragungen
- Schulungen und Seminare zu verschiedenen Themen wie gesunde Führung, Stressbewältigung, Rückenschulungen
- Moderation von Gesundheitszirkel
- Beratung in Gesundheitsfragen, wie z. B. Ernährungs- und Kantinenberatung
- Multiplikatorenschulung
- Durchführung von Informationsveranstaltungen

Quellen

- Brandenburg, U.; Nieder, P.; Susen, B. (2000): Gesundheitsmanagement in Unternehmen. Grundlagen, Konzepte und Evaluation. Weinheim & München: Juventa
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (2012): Demografischer Wandel in der Arbeitswelt. Dortmund
<http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/artikel30.html?nn=667378>
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (2014): Gesunde Mitarbeiter – gesundes Unternehmen. Eine Handlungshilfe für das Betriebliche Gesundheitsmanagement. Berlin
<http://psyga.info/ueber-psyga/materialien/handlungshilfe-bgm>
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2015): Grünbuch – Arbeit weiter denken. Arbeiten 4.0. Berlin
http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen-DinA4/gruenbuch-arbeiten-vier-null.pdf?__blob=publicationFile
- Europäisches Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung (2014): Luxemburger Deklaration. Berlin
<http://www.bkk-dachverband.de/gesundheit/luxemburger-deklaration/>
- Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (GDA): www.gda-portal.de
- GKV-Spitzenverband (2014): Leitfaden Prävention. Berlin
https://www.gkv-spitzenverband.de/media/dokumente/presse/publikationen/Leitfaden_Praevention-2014_barrierefrei.pdf
- Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) (2015): Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Prävention. iga-Report 28. Berlin
http://www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga_Reporte/Dokumente/iga-Report_28_Wirksamkeit_Nutzen_betrieblicher_Praevention.pdf
- Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA): www.inqa.de
- Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt (psyGA): www.psyga.info
- Ulich, E.; Wülser, M. (2010): Gesundheitsmanagement in Unternehmen. Arbeitspsychologische Perspektiven. 4. Aufl. Wiesbaden: Gabler