



# Betriebliches Gesundheitsmanagement

## Ganzheitliches Konzept oder doch nur Einzelmaßnahmen?

*Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) ist ganzheitlich angelegt und sollte alle Mitarbeiter beteiligen. In der Realität begrenzt sich die Nachfrage der Unternehmen jedoch häufig auf Einzelmaßnahmen bzw. Einzelaktionen. Es gibt aber auch Vorzeigemodelle wie das BGM der Bertelsmann AG, der REWE Handels-*

*gruppe oder der Siemens AG, die ihren Mitarbeitern eine ganzheitliche, partizipative, integrative und nachhaltige Gesundheitsvorsorge zur Verfügung stellen.*

Dabei ist Betriebliches Gesundheitsmanagement angesichts der Globalisierung und des demographischen Wandels und der damit verbundenen tiefgreifenden Veränderungen in der Arbeitswelt ein wichtiger Bestandteil der Unternehmensführung. Die teil-

weise fehlende Akzeptanz ganzheitlicher und dauerhafter Konzepte könnte unter anderem darauf beruhen, dass die Gegenüberstellung der Kosten für ein Betriebliches Gesundheitsmanagement im Verhältnis zum wirtschaftlichen Nutzen als schwierig angesehen wird. Der betriebliche Nutzenwert ist nicht direkt messbar und entzieht sich somit einer einzelwirtschaftlichen Analyse. Zur Erhöhung der praktisch-normativen Aussagekraft der Präventionsbilanz empfiehlt sich die Berechnung des Präventionsnutzen-Präventionskosten-Verhältnisses, das zugleich den Return on Prevention (ROP) betrieblicher Präventionsarbeit zum Ausdruck bringt. (Quelle: „Präven-

tionsbilanz aus theoretischer und empirischer Sicht“, Prof. Dr. Dietmar Bräunig (Teilprojektleiter), Dipl.-Vw., M.PH. Katrin Mehnert, Justus-Liebig-Universität Gießen, Lehrstuhl für Management personaler Versorgungsbetriebe, Abschlussbericht 2008.) Der Begriff „Return on Prevention“ wurde dabei aus der Kennzahl „Return on Investment“ (ROI) abgeleitet. Eine Nutzenargumentation kann beispielsweise durch eine Bedarfs- und Ist-Analyse, durch regelmäßige Befragungen der Mitarbeiter, durch speziell dazu gebildete Gremien im Betrieb und durch eine umfassende Evaluierung untermauert werden.

Zur Terminologie: Betriebliches Gesundheitsmanagement wird häufig gleichgesetzt mit Betrieblicher Gesundheitsförderung (BGF), dabei ist letzteres Teil des BGM. Beim BGF handelt es sich um Einzelmaßnahmen, wie Präventions- und Rückenurse, Vorträge zur Burnout-Prophylaxe, Stressmanagement, Ernährung oder Aktions- und Gesundheitstage. Betriebliches Gesundheitsmanagement ist die bewusste Steuerung und Integration aller betrieblichen Prozesse mit dem Ziel der Erhaltung und Förderung der Gesundheit und des Wohlbefindens der Beschäftigten. BGM bedeutet, die Gesundheit der Mitarbeiter als strategischen Faktor in das Leitbild und in die Kultur sowie in die Strukturen und Prozesse der Organisation einzubeziehen und die Ziele und Angebote der beteiligten Fachstellen abzustimmen. (Quelle: Wattendorff, F.; Wienemann, E. (2004): Betriebliches Gesundheitsmanagement. In: Gesundheit mit System. Unimagazin, Zeitschrift der Universität Hannover, Heft 4/5, S. 28-31.) Betriebliches Gesundheitsmanagement ist ganzheitlich, partizipativ - es werden alle Mitarbeiter einbezogen und beteiligt - und integrativ, indem alle Fachstellen miteinander kooperieren.

### **Bedarfs- und Ist-Analyse**

Die Bedarfs- und Ist-Analyse ist ein wichtiges Instrument des Betrieblichen Gesundheitsmanagements, auf der die Auswahl der Ziele und Maßnahmen beruht. Zur Verfügung stehen beispielsweise der Erfassungsbogen zur Beschreibung des Unternehmens, die statistischen Auswertungen firmeninterner Daten, die anonymisierte Mitar-

beiterbefragung und die Gesundheitsberichte der gesetzlichen Krankenkassen oder falls im Betrieb vorhanden, die Dokumentationen und Erfahrungen der Gesundheitszirkel. Ein weiterer Vorteil bei der Bildung von Gesundheitszirkeln ist, dass damit Betroffene zu Beteiligten und somit zu Mitstreitern bei der Umsetzung des BGM werden. Dies trägt entscheidend zum Erfolg bei, da niemand anderer über ein so detailliertes Wissen über die Abläufe und Belastungsfaktoren an ihrem Arbeitsplatz verfügt, wie die Mitarbeiter selbst.

Ein weiteres wichtiges Instrument ist die Arbeitsplatzbegehung oder die Durchführung von Gesundheitstagen, Aktionstagen oder Info-Ständen. Um genaue Erkenntnisse zu erlangen, bietet sich die Auswertung der Fehlzeitenstatistiken an, soweit diese vorliegen. Anhand der ermittelten Daten können Konzepte für zielgerichtete Maßnahmen erstellt werden. Die Maßnahmen sollten im Idealfall ganzheitlich, nachhaltig und auf Dauer ausgelegt sein, zugeschnitten auf den individuellen Bedarf des Unternehmens, unter Berücksichtigung der Gender-Aspekte, der Demographie des Unternehmens, des Datenschutzes und unter Einbeziehung und Motivation aller Mitarbeiter. Handlungsfelder können unter anderem Bewegung, Ernährung, Stressmanagement, Suchthilfe, Ergonomie oder Mobbing sein, aus denen konkrete Maßnahmen abgeleitet werden.

Bei der Entwicklung der Maßnahmen und auch im Laufe der Zusammenarbeit ist es hilfreich, sich immer wieder die Ziele und den Nutzen für das Unternehmen vor Augen zu halten, wie die Senkung der Arbeitsunfähigkeitszeiten, Erhalt und Steigerung der physischen und psychischen Leistungsfähigkeit, Reduzierung der Unfallquote, Verbesserung des Betriebsergebnisses oder der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Betrieb durch Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation.

Die Kommunikation mit den Mitarbeitern kann über den E-Mail-Verteiler des Unternehmens, über Intra- bzw. Extranet, über Mitarbeiterzeitungen, Falblätter, Aushänge, Plakate oder über die Betriebsversammlung erfolgen. Zudem können Aktionstage mit Info-



Gesundheitstage sollten individuell auf den Bedarf des Unternehmens zugeschnitten sein.

Ständen zur Präsentation dienen. Die zuletzt genannten Maßnahmen bilden auch einen schönen Aufhänger für die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Für die Gesundheits- und Aktionstage können bedeutende Gesundheitstermine genutzt werden. Dazu bieten sich unter anderem der Weltgesundheitstag mit seinen jährlich wechselnden Themenbereichen ([www.weltgesundheitstag.de](http://www.weltgesundheitstag.de)), der Weltherztag ([www.welt-herz-tag.de](http://www.welt-herz-tag.de)) oder der Welt-Diabetes-Tag der Vereinten Nationen ([www.welt-diabetes-tag.de](http://www.welt-diabetes-tag.de)) an. Der Welt-Diabetes-Tag ist neben dem Welt-AIDS-Tag der zweite offizielle Tag der UN, der einer Krankheit gewidmet ist.

### Erfolge messbar machen

Zur Qualitätssicherung und Evaluation sollten die Maßnahmen laufend auf Erfolg und Wirtschaftlichkeit überprüft werden. Der nachweisbare Nutzen ist entscheidend, damit eine langfristige und nachhaltige Zusammenarbeit erreicht und der hohe Aufwand seitens des Unternehmens gerechtfertigt werden kann. Laufende Kontrollen und eine Evaluierung sind wichtig, um Ergebnisse offen zu legen und transparent zu machen und zur Weiterentwicklung bestehender Maßnahmen. Zudem ist die Qualitätssicherung Voraussetzung der Finanzierbarkeit einzelner Maßnahmen durch die Sozialleistungsträger. Die Evaluation unterscheidet sich in Planungs-, Prozess- und Ergebnisevaluation. Bei der Planungsevaluation handelt es sich um die oben beschriebene Bedarfs- und Ist-Analyse. Bei der Prozessevaluation geht es unter ande-

rem um die Organisation, die Einbeziehung der Zielgruppen durch eine adäquate Kommunikation und Berücksichtigung der Diversity, wie z.B. das Gender-Mainstreaming und um eine optimale Vernetzung. Für ein Kontrollverfahren können die Instrumente der Bedarfs- und Ist-Analyse herangezogen werden, indem beispielsweise eine zweite anonymisierte Mitarbeiterbefragung durchgeführt und mit der ersten verglichen wird. Hilfreich sind auch die Protokolle, Auswertungen und Dokumentationen des Gesundheitszirkels, die anonymisierte Auswertung der Gesundheits-Checks und Re-Checks mit Blutzucker-, Blutdruckmessungen, Burn-out-Screening, Körperfettanalyse oder Muskelfunktionstests. Oder Bewertungsbögen, die nach Vorträgen bzw. im Rahmen der Gesundheits- und Aktionstage von den Teilnehmern ausgefüllt werden. Das Ergebnis der Evaluation kann nach der vereinbarten Laufzeit der Maßnahmen in einem Abschlussbericht der Führungsebene und der Belegschaft präsentiert werden, um anschließend die weiteren Maßnahmen zu planen und festzulegen.

### Fitnesscenter FIT PLUS in Landshut

Ein gutes Beispiel der Kooperation zwischen Unternehmen und Gesundheitsanbietern im Bereich Betriebliches Gesundheitsmanagement und Betriebliche Gesundheitsförderung ist unter anderem das FIT PLUS Fitness-Center in Landshut. BODYMEDIA berichtete in der Ausgabe 06/2011 ausführlich über die innovativen Konzepte „Klinikum in Bewegung“ mit den Abteilungen Orthopädie, Unfallchirurgie und physikali-

sche Therapie des Landshuter Klinikums, über die Zusammenarbeit mit dem Unternehmen ebm-papst unter anderem in Bezug auf das Projekt „Kraftwerk“ und über „Fitness auf Rädern“ in Kooperation mit der Stadt Landshut. Nachzulesen online im Archiv [www.bodymedia.de](http://www.bodymedia.de).

Uwe Eibel, geschäftsführender Gesellschafter des FIT PLUS Fitness-Center in Landshut: „Viele Verantwortliche in den Firmen erhalten den Auftrag einen Gesundheitstag durchzuführen und stehen dabei nicht selbst voll und ganz hinter dem Projekt. Wenn es irgendwie möglich ist, versuchen wir die Verantwortlichen selbst zum Training zu bewegen. Das ist nicht immer einfach, aber langfristig der Schlüssel für mehr Erfolg, vorausgesetzt wir machen einen guten Job. Unsere Devise ist, immer zuerst Vertrauen aufzubauen. Man muss Zeit, Herzblut und Know-how investieren, bevor man zum Zuge kommt. Das von vielen erwartete „große Geschäft“ bekommt man nicht im Vorbeigehen. Auch zu Recht, wie ich finde. Die Erwartungen sofort auf x Mitgliedschaften pro Aktion zu setzen, muss für alle Beteiligten zwangsläufig zu Motivationslöchern führen. Jeder Bauer macht es uns vor: erst ansähen, dann pflegen, dann ernten. Ist fair und funktioniert.“

Das Team von FIT PLUS versteht sich als „Moderator“ oder „Bindeglied“ zwischen Geschäftsleitung, Betriebsrat, Personalchef, Betriebskrankenkasse und Mitarbeiter. Als erster Schritt werden der Bedarf, das Budget, die

Ressourcen und die BGF Priorität ermittelt. Anschließend werden Vorschläge als Arbeitsgrundlage erarbeitet. Die Ansprechpartner können daraus die Programme und Vorgehensweise auswählen, die zu ihrem Unternehmen passen. Uwe Eibel: „Wir bieten z.B. als vertrauensbildende Maßnahme gratis Motivationsvorträge und Schnupper Programme an. Bei den kostenpflichtigen Angeboten haben wir alle Werkzeuge parat: die Krankenkassen beim § 20-Programm oder Reha-Sport, Firmen über Zuschüsse, Mitarbeiter über einen kleinen Unkostenbeitrag und wir als FIT PLUS über „Mengenrabatte“, sofern nötig und die Menge (ab 20 Mitarbeiter) groß genug ist. „Ois easy, wia da Bayer sogt.“ Für die Gesundheitstage arbeiten wir zusammen mit den zuständigen Personen der jeweiligen Unternehmen ein individuell auf den Betrieb „gestricktes“ Angebot aus. Hilfreich ist dabei der Umstand, dass wir personell und von der Qualifikation sehr breit aufgestellt sind.“

Die Angebote von FIT PLUS reichen über aktuelle Themen wie Zumba-Schnuppern oder Klassiker wie Indoor Cycling und Nordic Walking bis hin zu Lauf Treffs für Einsteiger oder für Fortgeschrittene mit Laufanalyse oder es werden Präventionskurse unter anderem in den Bereichen Bewegung, Ernährung und Entspannung angeboten. Uwe Eibel: „Ziel unseres Engagements ist natürlich immer, dass die Geschäftsführung sowie die Mitarbeiter von unserer Arbeit und der Wirkung von Fitness überzeugt werden und langfristig die Kooperation aufrechterhalten wird.“

BODYMEDIA stellt Ihnen auf den kommenden Seiten mit dem ORTEMA Medical Fitness und dem Fitness- und Gesundheitszentrum Fit in Haan zwei weitere interessante Best Practice Beispiele zur Thematik BGM und BGF vor. Zudem finden sich gute Beispiele in den Beiträgen über das Pro Health Institut und das POWER POINT Studio von Robert Geuenich bzw. im Clubreport über das SportsMax in Bad Wildungen von Norbert Wiskandt. Die Bedeutung von BGM und BGF ergibt sich auch aus dem Beitrag des BKK Bundesverbandes und insbesondere dem Zahlenmaterial des jährlichen Gesundheitsreports.