

# think:act CONTENT

Fresh thinking for decision makers

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) ist eine Investition mit mehrfacher Rendite | Denn qualifizierte Mitarbeiter werden künftig zum Engpassfaktor | BGM sichert die Leistungsfähigkeit der Belegschaft | Und hilft, Wettbewerbsvorsprünge zu erzielen und zu erhalten

# BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT ALS GEGENMITTEL FÜR ZAHLREICHE PROBLEME AM ARBEITSPLATZ

JE ÄLTER DIE ARBEITNEHMER WERDEN,  
DESTO LÄNGER DIE FEHLZEITEN

Verhältnis von Alter zu Fehldauer  
(Tage pro Jahr)

Quelle: DAK Gesundheitsreport 2011

9  
TAGE

30 bis 34 jährige

12  
TAGE

40 bis 44 jährige

16  
TAGE

50 bis 54 jährige

19  
TAGE

60 jährige und älter

28%

GESUNDHEITSGEFAHR  
ARBEITSPLATZ?

Häufige Belastungsfaktoren am  
Arbeitsplatz, Nennungen von Befragten  
(Doppelnennung möglich)

Quelle: TÜV Süd

60,7%

ÜBERSTUNDEN

67,9% HOHER KOSTENDRUCK

82,1% WENIG ANERKENNUNG VON  
LEISTUNGEN

100% ZEITDRUCK  
UND ENGE TERMINVORGABEN

92,9% MOBBING

96,4% KONFLIKTE MIT  
FÜHRUNGSKRÄFTEN ODER  
KOLLEGEN

## ARBEITEN, BIS DIE SCHWESTER KOMMT

Mehr als jeder Vierte (27,8%) scheidet aus gesundheitlichen Gründen aus dem Erwerbsleben aus.

Durchschnittliches Alter dabei: 55,1 Jahre

Quelle: Statistisches Bundesamt

## DER AUFSCHWUNG NACH DER GLOBALEN KRISE WAR STARK.

3% Wachstum und mehr in den Jahren 2010 und 2011 hätten die meisten Experten der deutschen Wirtschaft kaum zugetraut. Nur: Wäre da vielleicht nicht sogar noch mehr drin gewesen? Allein die IT-Branche klagt über 10.000 Stellen, die aktuell nicht besetzt werden können. Weshalb viele Aufträge gar nicht mehr angenommen werden. Diese Lücke ist allerdings nur ein Vorbote der Probleme, die auf das Personalmanagement der Unternehmen in Deutschland (und auch in anderen Industriestaaten) in den nächsten Jahrzehnten zukommen. Die hiesige Bevölkerung wird bis 2050 um 10-15% schrumpfen – trotz Einwanderung. Qualifizierte, zuverlässige Mitarbeiter werden immer mehr zu einem limitierenden Faktor. Das Durchschnittsalter wird zusammen mit der Lebenserwartung steigen. Das heißt: Gut 30% der hier lebenden Menschen werden mindestens 65 Jahre alt sein. Auch die erwerbsfähige Bevölkerung wird älter, die 50- bis 64-Jährigen werden hier einen Anteil von 40% erreichen, während sie heute nur 30% ausmachen.

Das Renteneintrittsalter wird zwangsläufig steigen, Volkskrankheiten werden verstärkt noch im Arbeitsalter auftreten. Dementsprechend sorgfältig muss die Gesundheit der Beschäftigten auch beachtet und gefördert werden. Wer kaum noch zusätzliche Arbeitskräfte gewinnen kann, muss darauf setzen, dass die Belegschaft im Betrieb leistungsfähig bleibt. Das bedeutet regelmäßige Fortbildung. Aber ganz besonders gefordert ist ein gezieltes "Betriebliches Gesundheitsmanagement" (BGM). Ältere Mitarbeiter gleichen geringere körperliche Leistungsfähigkeit durch Erfahrung und Qualifikation aus. Doch dieser Ausgleich ist nicht unbegrenzt. Die Arbeitsbedingungen dürfen die Belastbarkeit der Beschäftigten nicht ständig übersteigen. Und – im Rahmen der unabdingbaren Anforderungen – müssen die Beschäftigten die Möglichkeit haben, ihre Gesundheit und damit ihre Leistungsfähigkeit zu erhalten. Es ist im ureigensten Interesse der Unternehmen, ihren Mitarbeitern dabei zu helfen.

BGM ist eine Investition mit mehrfacher Rendite. Unternehmen übernehmen dadurch auch eine gesamtgesellschaftliche Verantwortung. Der Wohlstand einer Volkswirtschaft hängt von der Leistungsfähigkeit ihrer Bevölkerung ab. Nur mit überdurchschnittlichen Leistungen und großer Innovationskraft wird der Wettbewerb in der globalisierten Wirtschaft zu bestehen sein. Für seine Gesundheit ist natürlich jeder zunächst selbst verantwortlich, sie kann nicht verordnet werden. Durch geeignete Anreize kann jedoch der Einzelne gezielt unterstützt werden. Und bei steigendem Gesundheitsbewusstsein sind die gesundheitlichen Aspekte ein immer wichtigerer Faktor bei der Wahl eines Arbeitgebers. Darüber hinaus ist BGM ein unverzichtbarer Beitrag zur Gesundheitsförderung in der Gesellschaft. Will man nämlich mit begrenzten Mitteln die Gesundheitsvorsorge der Bevölkerung verbessern, muss man sich auf diejenigen Personen konzentrieren, die sich nicht aus eigenem Antrieb gesund verhalten.

## DIE DEUTSCHEN WERDEN ZU DEN ÄLTESTEN GEHÖREN

Durchschnittsalter der Bevölkerung im Jahr 2030



Deutsche: 50 Jahre



Chinesen: 41 Jahre

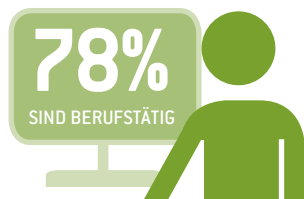


US-Amerikaner: 40 Jahre



Indier: 32 Jahre

## IDEALE ZIELGRUPPE FÜR ERFOLGREICHES BGM:



Die Gruppe derer, die ungesund leben, aber selten zum Arzt gehen

Unsere Studien haben gezeigt, dass ein relevanter Teil der Bevölkerung zwar ungesund lebt, sich aber nicht krank fühlt und folglich kaum beim Arzt anzutreffen ist. Jedoch sind 78% dieser Gruppe berufstätig und daher über das Betriebliche Gesundheitsmanagement am Arbeitsplatz besonders gut zu erreichen. Die Mitglieder dieser Gruppe sind meist Männer (72%) und relativ jung – vorwiegend zwischen 35 und 49 Jahren. Sie interessieren sich kaum für ihre Gesundheit, treiben selten oder nie Sport, sind oft starke Raucher und zeigen ein geringes Interesse an Vorsorgeuntersuchungen. Jedoch finden über 90% gesundheitsfördernde Programme des Arbeitgebers oder der Krankenkasse grundsätzlich gut, und über zwei Drittel würden an einem Gesundheitscheck teilnehmen, wenn dieser vom Arbeitgeber oder dem Betriebsarzt empfohlen würde. Die Ansprache am Arbeitsplatz ist also in mehrfacher Hinsicht höchst sinnvoll.

Dieses think:act CONTENT analysiert die wichtigsten Bereiche und Handlungsfelder, in denen Unternehmen – zusammen mit Krankenkassen, Leistungserbringern und Politik – ein Betriebliches Gesundheitsmanagement besonders erfolgreich einsetzen können.

## A. "BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT" IST MEHR ALS SALATBUFFET UND ARBEITSSCHUTZ

Rückenschule im Besprechungsraum, "Fitnessmenüs" in der Kantine und Sportwochen mit Schrittzählern als Geschenk. Immer mehr Firmen wollen ihrer Belegschaft ein gesundes Arbeitsumfeld bieten. Seit Jahrzehnten verpflichtet das Arbeitsschutzgesetz Arbeitgeber dazu, Gesundheit und Wohlbefinden der Beschäftigten zu erhalten und arbeitsbedingten Erkrankungen vorzubeugen. Das Konzept des systematischen betrieblichen Gesundheitsmanagements geht jedoch darüber hinaus. Es sieht vor, dem Thema "Gesundheit" bei allen Entscheidungen und Strukturen im Betrieb eine hohe Priorität einzuräumen, es wird in der Organisation verankert, ist ein Teil von Führung, Zielsystem und Controlling und wird mit externen Partnern professionell vorangetrieben. Ein an die spezifischen Erfordernisse eines Unternehmens angepasstes betriebliches Gesundheitsmanagement ist daher ein wichtiger Bestandteil zukunftsorientierter Unternehmenspolitik – und ein nicht zu unterschätzender Standortfaktor.

### Im Alter weniger, aber länger krank

Zu beobachten ist, dass viele Arbeitnehmer aus gesundheitlichen Gründen schon deutlich vor Erreichung des Rentenalters aus dem Berufsleben ausscheiden. Das bedeutet für den Einzelnen eine massive Veränderung seiner Lebensplanung und für den Betrieb den Verlust einer erfahrenen Arbeitskraft. Doch auch die verbleibenden Beschäftigten plagen immer wieder körperliche und/oder psychische Beschwerden.

Die Alterung der Belegschaft wird auch zu längeren Fehlzeiten führen, wenn man die heutige Krankheitshäufigkeit fortschreibt. Zwar nimmt die Anzahl der Erkrankungsfälle mit zunehmendem Alter leicht ab; gleichzeitig wächst aber deren Dauer und somit

auch die Summe der Krankheitstage. Außerdem nehmen mit dem Alter körperliche Beeinträchtigungen zu, die den Einsatz der Arbeitnehmer an manchen Arbeitsplätzen erschweren. Bei der Ursachenanalyse im Unternehmen sind nicht nur die Verhältnisse am Arbeitsplatz, bspw. physische und psychische Belastungen, zu beachten, sondern auch das Verhalten der Mitarbeiter und natürlich die altersbedingt zunehmend auftretenden chronischen Erkrankungen.

Durch BGM wären – neben dem persönlichen Gewinn jedes Einzelnen – erhebliche Einsparungen zu erzielen. Die Kosten, die in Deutschland durch Fehlzeiten entstehen, belaufen sich auf über 60 Milliarden Euro. Darin enthalten sind Lohnfortzahlung der Arbeitgeber, Krankengeld der Gesetzlichen Krankenversicherung und weitere Transferleistungen.

### Präsentismus statt Absentismus wirkt in die falsche Richtung

Der offizielle, mit rund 4% relativ niedrige Krankenstand ist nur die Spitze des Eisbergs. Die weitaus größeren und für den reibungslosen Betrieb bedeutsameren Probleme verbergen sich unter der Oberfläche: in Form von Unzufriedenheit, innerer Kündigung oder permanent belastenden Stressfaktoren. Sie führen in der Regel nicht zu einem unmittelbaren Ausfall durch Krankheit, sondern zu gestörten Arbeitsabläufen sowie mangelnder Qualität und Quantität der Ergebnisse. Die Produktivität sinkt, Fehlerraten und Unfallgefahr steigen. Diese Faktoren können für Unternehmen, die sich im Wettbewerb behaupten müssen und dabei auf hohe Qualität, Lieferfähigkeit und Termintreue angewiesen sind, zur Existenzfrage werden.

Der niedrige Krankenstand zeugt zudem eher von Angst um den Arbeitsplatz als von einem guten Gesundheitszustand unserer Gesellschaft. Das Phänomen, dass Arbeitnehmer am Arbeitsplatz erscheinen, dabei aber nicht voll leistungsfähig sind, bezeichnen die Arbeitsmediziner als Präsentismus. Mehrere internationale Studien messen Produktivitätsverluste von bis zu 15% durch nicht leistungsfähige Mitarbeiter am Arbeitsplatz – drei bis sieben Mal mehr als durch krankgeschriebene Kollegen.

## B. VERBREITUNG UND EINSATZ VON BGM: KEIN ERKENNTNIS-, ABER EIN UMSETZUNGSPROBLEM

Die Notwendigkeit des BGM wird von den meisten Unternehmen in Deutschland erkannt, aber von einem deutlich geringeren Anteil umgesetzt. So sagt etwa Dr. Monika Stolz, ehemalige Sozialministerin in Baden-Württemberg: "Vor allem in Betrieben mit bis zu 500 Beschäftigten wird Gesundheitsfürsorge nur in geringem Umfang oder nicht nachhaltig genug praktiziert." Studien zeigen den Nachholbedarf: Danach kümmert sich nur knapp ein Drittel der deutschen Großunternehmen systematisch um den Erhalt der Gesundheit, die Motivation und Leistungsfähigkeit seiner Beschäftigten. Ein weiteres Drittel ist gerade mit dem Aufbau eines Gesundheitsmanagements befasst oder hält

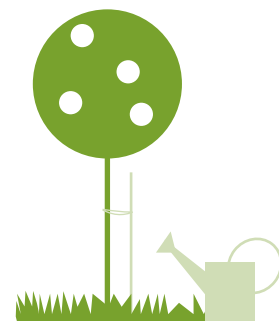
### AUSDRUCK DER ANGST

# 4%

Niedriger Krankenstand aus Sorge vor dem Verlust des Arbeitsplatzes

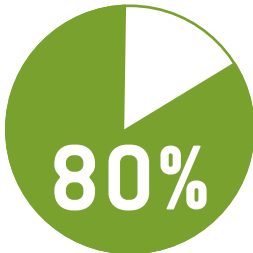
*Quelle: Bundesministerium für Gesundheit*

### MITARBEITER SIND UMFASSEND ZU UMSORGEN ...

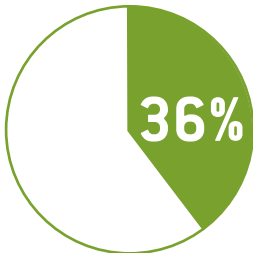


... um Leistungsfähigkeit und Motivation zu erhalten

## BGM IST NOTWENDIG



... sagen 80% der befragten Unternehmen ...



... setzen aber weniger als 40% auch tatsächlich um.

Quelle: IGA 2010

zumindest ansatzweise Gesundheitskonzepte für die Belegschaft bereit. Zwei Drittel der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) sagen wiederum, dass betriebliches Gesundheitsmanagement kein Thema bei ihnen sei. Dabei ist hier die Mehrzahl der deutschen Arbeitnehmer beschäftigt.

Betriebliches Gesundheitsmanagement ist eine Investition in die Zukunft – das deshalb sofort nachvollziehbare Hauptproblem ist die begrenzte Kalkulierbarkeit. Doch die Gründe für den noch immer zu geringen Verbreitungs- bzw. Umsetzungsgrad von BGM sind vielfältiger, wie Befragungen und die Erfahrungen von Roland Berger Strategy Consultants zeigen:

- Das Verhältnis von Kosten und Nutzen kann nicht genau genug abgeschätzt werden
- Die Unterstützung des Topmanagements fehlt und das BGM wird nicht in die Unternehmensstrategie eingebunden
- Die nötige Kompetenz und personelle Ressourcen zur Konzeption eines BGM-Programms fehlen
- Das Wissen über erfolgreiche Beispiele ist zu gering
- Unternehmen fehlt ein (unterstützendes) Partnernetzwerk
- Die falschen Zielgruppen werden angesprochen bzw. erreicht
- Das BGM wird nicht in der Organisation (vor allem in Flächenorganisationen) und bei den Führungskräften verankert
- Motivation und damit Programmteilnahme der Belegschaft sind zu gering

Für KMU bildet der Aufwand für Konzeption, Partnersuche und Umsetzung die größte Hürde. Bei größeren Betrieben hingegen besteht die Hauptschwierigkeit darin, vorhandene Konzepte auch umzusetzen und die richtigen Zielgruppen zu erreichen.

## C. UNSER 7-PUNKTE-PLAN ZUR ERFOLGREICHEN EINFÜHRUNG VON BGM

Nach unserer Erfahrung haben sich sieben Schritte für Aufbau und Umsetzung eines erfolgreichen betrieblichen Gesundheitsmanagements bewährt:

- Aufnahme der Ist-Situation
- Festlegung von Strategie, Zielen und Maßnahmen
- Ansprache der Zielgruppe
- Gewinnung von Partnern (andere Firmen, Krankenversicherungen, Dienstleister, Leistungserbringer)
- Konzeption und Durchführung von Maßnahmen des BGM
- Verankerung in der Organisation
- Evaluation und Controlling der Maßnahmen

Die Ansprache der Zielgruppen, die Partnerwahl, die Evaluation und das Controlling der Maßnahmen stellen hierbei die wesentlichen Herausforderungen für die Unternehmen dar.

### 1. Ist-Analyse des Krankenstands und seiner Ursachen

Die Basis der Ist-Analyse bilden selbstverständlich Krankenstände und ihre Ursachen. Für eine mittelfristige Planung nehmen wir gewöhnlich auch eine demografische Analyse vor, die die Szenarien für die Entwicklung der Belegschaft und Krankenstände in den folgenden Jahren aufzeigt. Daneben analysieren wir zahlreiche "weiche" Faktoren durch (anonymisierte) Befragungen, wie etwa Motivation, Selbsteinschätzung der Leistungsfähigkeit, Anhaltspunkte für Präsentismus und Einstellungen von Mitarbeitern und Führungskräften zu Gesundheitsthemen. Dies ist eine ganz wesentliche Voraussetzung für die spätere Konzeption optimal angepasster Programme und für die richtige Ansprache der Zielgruppen.

### 2. Festlegung von Zielen und Strategie

Auch bei der Strategieentwicklung müssen wir in mehreren Dimensionen denken. Die Zieldefinition beschränkt sich nicht auf den am leichtesten zu messenden Parameter – den Krankenstand. Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter etwa gehören ebenso dazu wie die benötigten Ressourcen und die zur Umsetzung benötigten Partner. Die Strategie umfasst somit mehrere Dimensionen und wird spezifisch auf Branche und Unternehmen zugeschnitten. Die Ziele brechen wir auf Organisationseinheiten herunter und integrieren sie in das Führungs- und Kennzahlensystem.

### 3. Die richtigen Zielgruppen ansprechen

Die gezielte Ansprache ausgewählter Gruppen sichert einen effizienten Ressourceneinsatz. Im besten Fall werden diejenigen Mitarbeiter angesprochen, die Gesundheitsrisiken erkennen lassen, diesen aber nicht aus eigenem Antrieb entgegenwirken, gesundheitsorientiertes Verhalten jedoch auch nicht vollständig ablehnen. Gerade bei Angeboten zur freiwilligen Nutzung (Betriebssport, gesundes Essen in der Kantine) werden häufig nur die Gruppen bedient, die sich ohnehin um ihre Gesundheit kümmern. Bei der Identifizierung von Zielgruppen hilft eine anonymisierte Mitarbeiterbefragung, die Rückschlüsse bspw. nach Arbeitsstätten oder Mitarbeitergruppen ermöglicht.

Der beste Zugang zu den Zielgruppen ergibt sich über den Betriebsarzt, der in einem Check-up Gesundheitszustand, Risiken und Motivation erfassen kann. Er soll auch die zuvor definierte Zielgruppe gleich zur Teilnahme an den richtigen Programmen bzw. Maßnahmen motivieren und diese Teilnahme und ihre Wirkung weiter verfolgen. Krankenversicherungen helfen wirkungsvoll bei Identifizierung, Ansprache und Anreizen, z.B. mit Bonusprogrammen und besonderen Tarifen.

## SIEBEN PUNKTE PLAN



Erfolgreiches BGM benötigt sieben Schritte für Aufbau und Umsetzung

## DIE RICHTIGE ANSPRACHE DER ZIELGRUPPEN IST EINE VORAUSSETZUNG FÜR GELUNGENES BGM

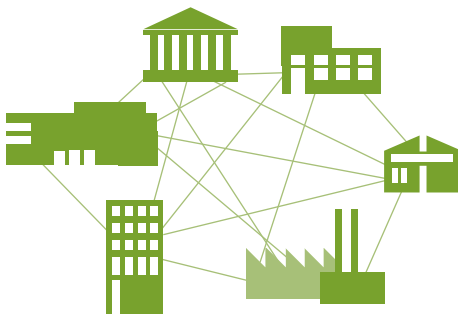


#### 4. Gewinnung von Partnern als erfolgreiche Stütze für die individuelle Ein- und Durchführung von BGM

- Mehrere Unternehmen in Netzwerken

Für die meisten kleinen und mittleren Unternehmen wäre es nicht wirtschaftlich, ein eigenes BGM-Konzept zu entwickeln, feste Mitarbeiter zur Betreuung von BGM einzustellen oder sich auch nur eigenständig Partner zur Durchführung von Programmen zu suchen. Deshalb raten wir diesen Betrieben, Netzwerke zu bilden – sei es auf Branchenebene, in Regionen oder für Organisationen mit ähnlichen Strukturen und Problemen. "In solchen Subnetzwerken vor Ort finden sich die notwendigen Antreiber schneller zusammen", so Arno Georg, Mitarbeiter der Sozialforschungsstelle der Technischen Universität Dortmund und Koordinator im Forum KMU. Die Netzwerke dienen dem Erfahrungsaustausch, der Organisation gemeinsamer Veranstaltungen, der gemeinsamen Beauftragung von Konzepten und Programmen und somit der Nachfragebündelung. Auch die Marktübersicht und Evaluation externer Dienstleister wird gebündelt. Die Betreuung der Netzwerke übernimmt ein externer Moderator, um Reibungsverluste zu vermeiden. Von Universitäten oder Krankenversicherungen gibt es bereits zahlreiche Angebote dieser Art.

#### PARTNER GEWINNEN



In Netzwerken finden sich notwendige Partner schneller zusammen

- Partnerschaft von Unternehmen und Krankenkassen

In der Vernetzung mit einer Krankenkasse als strategischem BGM-Partner sehen wir deutliche Vorteile für das Unternehmen bzw. für Netzwerke. Spezifisches Know-how zu individuellen Krankheitsbildern liegt den Krankenkassen gesammelt vor, außerdem leisten die Kassen insbesondere in der Ansprache der Mitarbeiter und der Schaffung von Anreizen wertvolle Unterstützung. Die vorliegenden Krankheitsdaten der Versicherten werden durch die Kassen direkt analysiert, so dass eine zielgenaue Auswahl der Mitarbeiter erfolgt. Die Kriterien dafür werden gemeinsam von Kasse und Arbeitgeber definiert. Für die anschließende Ansprache der Risikopersonen unterliegt die Krankenkasse nicht den gleichen arbeitsrechtlichen Beschränkungen wie die Personalabteilung des Arbeitgebers und hat so mehr Chancen auf eine erfolgreiche Auswahl der Teilnehmer. Programme werden aufeinander abgestimmt. Einen ebenfalls wichtigen Erfahrungsvorsprung haben Krankenkassen bei der Organisation von Versorgung unter Einbindung externer Leistungserbringer (Ärzte, Krankenhäuser, Rehaklinken, etc.).

2009 gaben die Kassen über 30 Millionen Euro für die betriebliche Gesundheitsförderung aus. Die betriebspezifischen Angebote der Krankenkassen zum BGM sind dementsprechend vielfältig und umfassen unter anderem Arbeitsunfähigkeits-Datenanalysen, Arbeitssituationsanalysen, Mitarbeiterbefragungen, Seminare für Führungskräfte, Nichtraucherangebote und Kurse zum Stressmanagement.

- Partnerschaften von Unternehmen und Leistungserbringern

Ebenso wichtig sind Partnerschaften mit Ärzten, Krankenhäusern und anderen Leistungserbringern. Selbst große Unternehmen können eine differenzierte Diagnostik oder gar die



Therapie und Rehabilitation der wichtigen Krankheitsbilder nicht hausintern leisten. Diese Leistungen erbringt – extern – das allgemeine Gesundheitswesen. Betriebseigene Krankenhäuser wie zum Beispiel bei Toyota in den USA werden immer Ausnahmen bleiben. Wichtiger für eine bestmögliche Heilung und eine rasche Wiedereingliederung therapierter Mitarbeiter sind eine Abstimmung von Unternehmen und externen Partnern, die Vereinbarung gemeinsamer Behandlungspläne und der Aufbau integrierter Netzwerke für die wichtigsten Krankheitsbilder. Dies ist vor allem für kleine und mittelständische Betriebe nicht realisierbar. Hier haben unter anderem Verbände von Arbeitgebern oder Ärzten die Chance, innovative Versorgungslösungen zu erarbeiten und mit den Unternehmen umzusetzen.

Als Optimum sehen wir eine partnerschaftliche Zusammenarbeiten aller drei Akteure – Arbeitgeber, Krankenkassen und Leistungserbringer – um gemeinsam neue Lösungsansätze und bestmögliche Versorgungsmodelle für das betriebliche Gesundheitsmanagement zu entwickeln und auf lokaler Ebene erfolgreich umzusetzen.

##### 5. Konzeption und Durchführung von Maßnahmen des BGM

Um Effekte zu erzielen, ist ein breites Maßnahmenspektrum erforderlich, das Prävention, Diagnose, Therapie und Rehabilitation ebenso umfasst wie Verhältnis- und Verhaltensprävention, also neben der Schaffung eines gesunden Arbeitsumfeldes die gesunde Ernährung, Bewegung etc. Mit Blick auf die Zielgruppen ist ein unkomplizierter Zugang wichtig. Ein Schrittzähler ist für "Bewegungsmuffel" leichter anzuwenden als ins firmeneigene Fitnessstudio zu gehen. In der Diagnose sind Check-ups und Anreize zu ihrer Inanspruchnahme das wichtigste Instrument. In manchen Unternehmen hat es sich bewährt, hierbei sehr weit zu gehen und auch die Krebsprävention miteinzubeziehen, zum Beispiel die Darmkrebsvorsorge. Weitere innovative Aspekte, die punktuell umgesetzt werden, sind die Einbeziehung der Familien der Mitarbeiter in die betriebliche Gesundheitsvorsorge sowie die Beratung zu Gesundheitsthemen (medizinisch und psychologisch). Damit dieser Aufwand sich lohnt, folgen bei erkannten Risiken auch passende Gesundheitsmaßnahmen. Gerade Mitarbeiter mit geringer Eigenmotivation werden durch den Betriebsarzt animiert, die angebotenen Maßnahmen in Anspruch zu nehmen. Durch regelmäßige Wiedervorstellung stellen Unternehmen eine kontinuierliche Betreuung und eine Sicherung des gesundheitsbewussten Verhaltens sicher.

Das Spektrum der im Unternehmen durchzuführenden Maßnahmen in Therapie und Rehabilitation ist begrenzt. Firmen sollten ihre Mitarbeiter daher auch unterstützen, geeignete Programme zu finden – z. B. bei Krankenversicherungen, spezialisierten Anbietern im Bereich des BGM oder Fitnessstudios. Hier werden die beschriebenen externen Partnerschaften bedeutsam.

Die Maßnahmen richten sich auch auf "weiche", also psychologische Faktoren und schaffen durch Gesundheitszirkel, Gesundheitsgespräche, Coaching etc. ein positives,

**NICHT JEDE LEISTUNG MUSS  
INTERN SELBST ERBRACHT WERDEN**



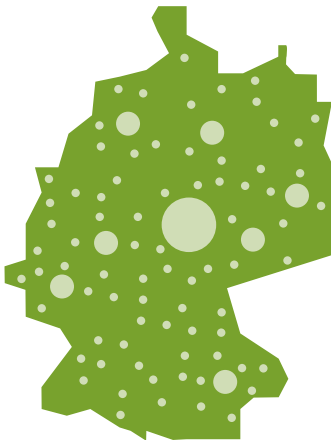
Statt dessen sinnvoll: Partnerschaften  
mit Leistungserbringern

gesundheitsförderndes Klima im Unternehmen. Zahlreiche Unternehmen geben diese Funktionen übrigens bewusst an externe Dienstleister weiter, die in "Employee Assistance Programs" den Mitarbeitern vertraulich zur Verfügung stehen.

### 6. Nicht zuletzt: BGM organisatorisch verankern

Innerhalb des Unternehmens bauen wir Strukturen auf, welche die Umsetzung von BGM fördern und psychologische Barrieren überwinden. Diese Strukturen sind von der Größe und Organisationsform des Unternehmens abhängig. Sie können vom Arbeitgeber über die zuständigen Führungskräfte bis hin zu speziell geschulten Multiplikatoren reichen. Nur wenn BGM als Führungsaufgabe umgesetzt wird, kann es seine volle Wirksamkeit auf Dauer entfalten.

**BGM-KONZEPTE:  
ZENTRAL ERARBEITEN,  
DEZENTRAL UMSETZEN**



Gesundheit wird bewusst in die Unternehmensstrategie, in Zielvereinbarungen mit den Führungskräften und in Betriebs- und Dienstvereinbarungen integriert. Neben der formellen Fixierung von BGM spielt die persönliche Überzeugung und Vorbildfunktion der Führungskräfte auf allen Ebenen eine mindestens ebenso wichtige Rolle. Nicht zuletzt um Mitarbeiter dazu zu motivieren, an den Maßnahmen teilzunehmen, muss BGM deshalb bei den Führungskräften anfangen. Sie können durch die persönlichen Erfahrungen überzeugt werden und so als Vorbilder fungieren. Dies ist besonders wichtig in Unternehmen mit einer ausgeprägten Flächenorganisation, da hier BGM-Konzepte meist zentral erarbeitet werden, jedoch von dezentral angesiedelten Führungskräften und Mitarbeitern gelebt werden sollen.

Für die Einführung und dauerhafte Steuerung von BGM empfehlen wir die Einrichtung eines entsprechend autorisierten Gremiums, das sich – je nach Unternehmensgröße in unterschiedlichem Umfang – aus der obersten Managementebene, Gesundheitsexperten, Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern und weiteren Vertretern relevanter Unternehmensbereiche zusammensetzt. Für operative Aufgaben werden fachkundige Projektteams eingerichtet.

### 7. Maßnahmen und Effekte steuern und kontrollieren

Wie bereits dargelegt, stellt die Messung der Erfolge von BGM-Maßnahmen Unternehmen regelmäßig vor Herausforderungen. Verlässliche Messungen sind jedoch die Voraussetzung für zielgerichtete Aktivitäten. Der Aufbau einer Dateninfrastruktur und die Entwicklung eines Kennzahlensystems bilden dabei die Grundlage. Auf ihrer Basis werden Bereiche mit besonders hohem Handlungsbedarf (früh) erkannt, Wirkungszusammenhänge identifiziert und die Zielerreichung kontrolliert.

Weltweit gibt es inzwischen circa 1.000 Studien zur Effektivität von BGM. Überwiegend kommen sie zu dem Ergebnis, dass BGM die Gesundheit verbessert und ökonomisch effektiv ist: Programme zur betrieblichen Gesundheitsförderung führen zu einer Reduktion der Abwesenheitszeiten um 30 bis 40%. Dadurch wird bereits innerhalb von drei bis vier Jahren eine Verringerung der Krankheitskosten erreicht. Als Wirkungsindikator gilt neben

den Fehltagen auch die Selbsteinschätzung der Mitarbeiter zu ihrer Produktivität und Leistungsbereitschaft. Sie wird über wiederholte Umfragen erfasst. Um mit Sicherheit die richtigen Mitarbeiter zu erreichen, wird auch die Inanspruchnahme der Maßnahmen gemessen.

## D. AUSBLICK – UNTERSTÜTZENDE HANDLUNGSANSÄTZE FÜR WIRTSCHAFTS- UND GESUNDHEITSPOLITIK

Sowohl die Wirtschafts- als auch die Gesundheitspolitik haben Interesse, den Ausbau von BGM zu fördern. Dies kann u.a. durch den von der Politik aktiv betriebenen Aufbau einer bundesweiten BGM-Plattform geschehen, über die sich Unternehmen, Krankenkassen, Leistungsanbieter und andere Akteure im betrieblichen Gesundheitsmanagement miteinander vernetzen und Informationen austauschen. Ein solches Netzwerk würde insbesondere den BGM-Zugang für kleine und mittlere Unternehmen stark vereinfachen.

Eine erste Aufgabe der Plattform wäre die Sammlung und Darstellung von Best-Practice-Ansätzen. Mit Hilfe von Praxisbeispielen wird das Thema für Arbeitgeber greifbar gemacht. Darüber hinaus werden Wege für eine mögliche Umsetzung im eigenen Unternehmen aufgezeigt. Neben der einfachen Sammlung ist eine systematische Aufbereitung und Bewertung der Beispiele notwendig. Dies erfolgt entlang eines Rasters, das die Beispiele anhand definierter Kategorien darstellt und eine transparente Bewertung ermöglicht. Die Auswahl der Best-Practice-Ansätze sollte durch eine unabhängige Kommission unter Beteiligung von Akteuren aus Unternehmen, Krankenkassen, Gesundheitspolitik und Wissenschaft erfolgen.

Die psychologischen und strukturellen Hürden sind leichter zu überwinden, wenn die Vernetzung der Unternehmen untereinander gefördert wird. Ein großes Hemmnis für eine stärkere Umsetzung von BGM ist der fehlende Anreiz für Arbeitgeber. Lohnende Präventionsmaßnahmen müssen deshalb transparent gemacht werden. Hierzu kann man zum Beispiel die Vorteile durch Reduzierung von Krankheitskosten und eine höhere Motivation der Arbeitnehmer noch klarer herausstellen. Die Ausweitung geeigneter Finanzierungs- und Anreizmechanismen durch den Staat ist zu prüfen. Darüber hinaus können Arbeitgeberverbände, Ärzte, Krankenhäuser und Krankenversicherungen weiter aktiv an der lokalen Vernetzung arbeiten und das Angebotsspektrum in sämtlichen Bereichen der Prävention weiter ausbauen.

Die mehrfache Rendite von BGM kommt Mitarbeitern, Gesellschaft und Unternehmen zugute. Um die Rendite erzielen zu können, müssen auch Akteure ihre Möglichkeiten nutzen. Die Politik darf nicht nur Forderungen an die Unternehmen stellen, während sich die Unternehmen nicht allein auf eine öffentliche Förderung verlassen dürfen. Geeignete Maßnahmen für eine bessere Gesundheit der Menschen gibt es genug. Der demografische Wandel lässt keine Ausreden mehr zu.

## REDUKTION DER ABWESENHEITZEITEN

30%  
40%

Programme zur betrieblichen Gesundheitsförderung haben sich bewährt

### FÜR WEITERE FRAGEN STEHEN WIR IHNEN JEDERZEIT GERNE ZUR VERFÜGUNG

*Dr. Karsten Neumann, Principal*  
+49 30 399 27-3528  
karsten\_neumann@de.rolandberger.com

*Maren Hauptmann, Principal*  
+49 89 9230-8686  
maren\_hauptmann@de.rolandberger.com

#### think:act CONTENT

Herausgeber:

Prof. Dr. Burkhard Schwenker, Dr. Martin C. Wittig  
Projektmanagement: Dr. Katherine Nölling

Roland Berger Strategy Consultants GmbH  
Am Sandtorkai 41  
20457 Hamburg  
+49 40 37631-4421  
news@rolandberger.com  
www.think-act.info

**Sie möchten schneller informiert sein?**

Schicken Sie uns Ihre Email-Adresse an  
[global\\_marketing@de.rolandberger.com](mailto:global_marketing@de.rolandberger.com)  
und der nächste think:act CONTENT  
erreicht Sie bereits vorab!