

Expertenwissen für DGQ-Mitglieder

# Betriebliches Gesundheitsmanagement – Mehr als nur Betriebssport



THE AUDIT COMPANY

DGQ+

Deutsche Gesellschaft  
für Qualität



# Betriebliches Gesundheitsmanagement – Mehr als nur Betriebssport

## Warum stärkeren Fokus auf betriebliche Gesundheit?

Die Unternehmen sind stärker als je zuvor auf gesunde und motivierte Beschäftigte angewiesen. Die Gründe sind vielfältig: Zum einen sinkt das Erwerbspersonenpotenzial in Deutschland in der Zukunft, daher sind frei werdende Positionen nicht mehr so einfach nachzubeseetzen. Und die Situation wird künftig auch nicht besser: Während dem Arbeitsmarkt im Jahr 2013 noch ca. 45 Millionen Personen zur Verfügung standen, werden es im Jahr 2030 nur noch etwa 40 Millionen Personen sein, so der Fehlzeitenreport 2014 der AOK.

Parallel dazu wird der Anteil der über 50-jährigen Mitarbeiter weiter zunehmen. Dieser ist laut AOK-Daten seit 1990 bereits von 23 auf 31 Prozent gestiegen. Die Experten rechnen mit einem Anteil von 37 Prozent ab 2022/2023. Zwar machte diese Altersgruppe 2013 noch nicht mal ein Drittel der Beschäftigten aus, zeichnete aber für 46 Prozent der Kosten der ausgefallenen Bruttowertschöpfung verantwortlich. Dies entspricht einem Verlust der Arbeitsproduktivität von 42,6 Milliarden Euro.

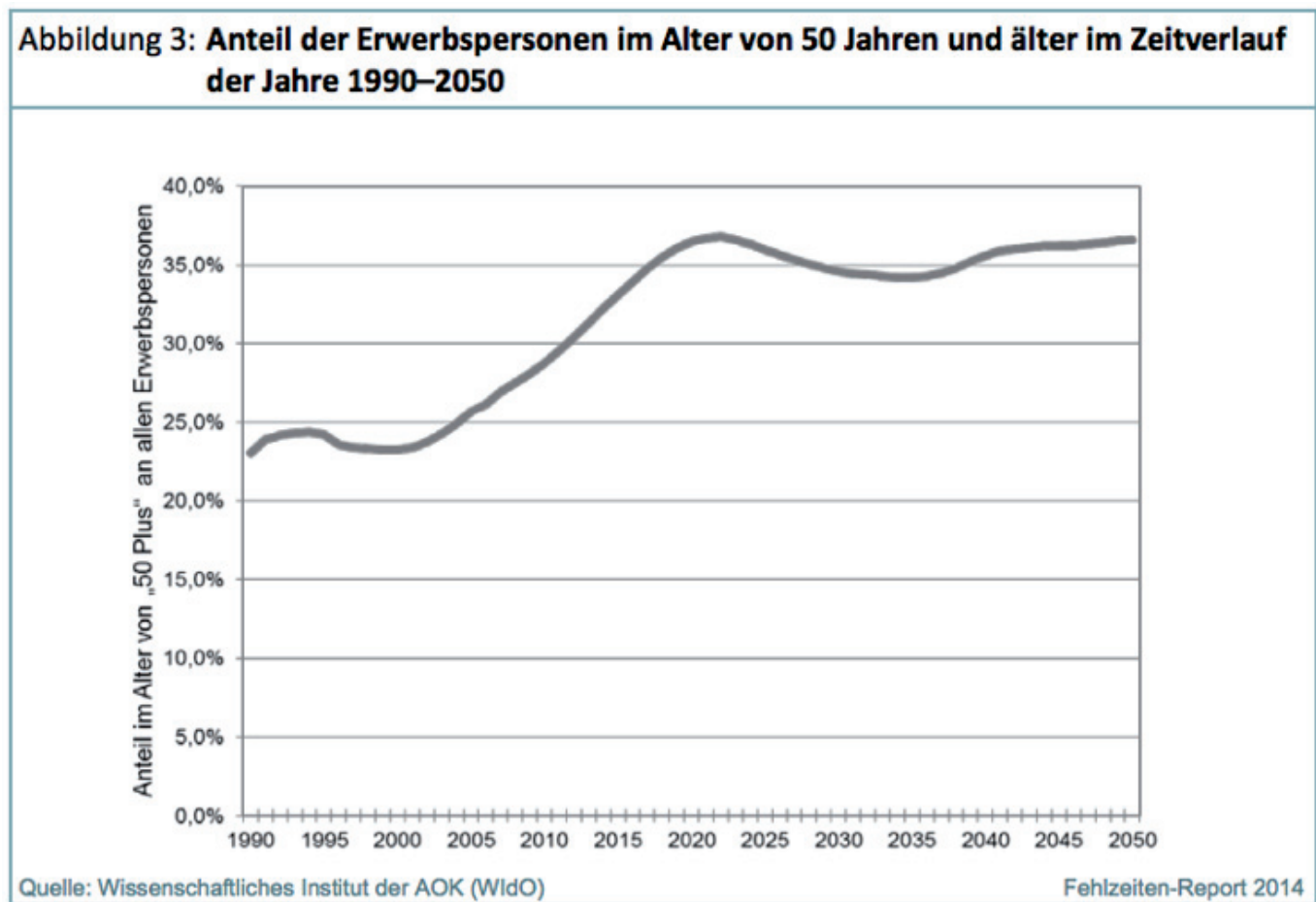


Abbildung 1: Anteil der Erwerbepersonen im Alter von  $\geq 50$  Jahren (1990 bis 2050)

**Abbildung 9: Index zu Lebenszielbereichen; dargestellt ist der Anteil der Befragten, die dem jeweiligen Lebenszielbereich eine hohe Wichtigkeit beimessen (in %)**

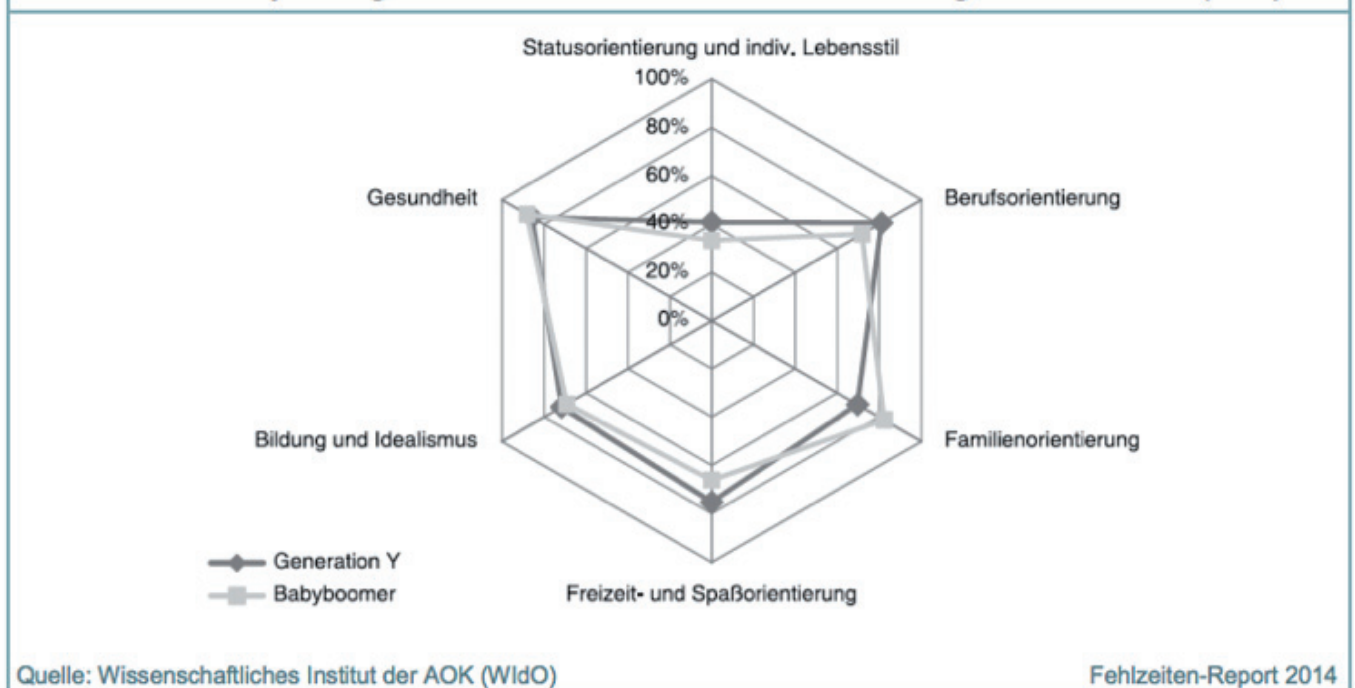


Abbildung 2: Index zu Lebenszielbereichen, Quelle: Fehlzeitenreport 2014, WidO

Kranke Mitarbeiter sind also ein nicht zu vernachlässigender Kostenfaktor. Gemittelt über alle Altersgruppen liegen psychische Krankheiten und Atemwegserkrankungen an der Spitze der Krankmeldungen, gefolgt von Verdauungs- und Muskel-/Skeletterkrankungen sowie Herz-/Kreislaufkrankungen und Verletzungen.

Dabei messen sowohl die älteren Arbeitnehmer (Babyboomer) als auch die jüngeren (Generation Y) ihrer Gesundheit durchaus eine hohe Wichtigkeit in ihrem Leben zu – noch vor Freizeit und Beruf. Entsprechende Initiativen von Arbeitgebern dürften also „offene Türen einrennen“.

Aber nicht nur die Fehltage kosten Geld, auch das Gegenteil hat negative Auswirkungen: So kommt eine aktuelle Umfrage der Krankenkasse DAK zu dem Schluss, dass auch der sogenannte Präsentismus, also die Anwesenheit am Arbeitsplatz trotz Krankheit, ein weit verbreitetes Problem ist – und zwar für Arbeitnehmer wie Arbeitgeber. Denn einerseits kurieren sich die Beschäftigten nicht richtig aus, andererseits sind sie aufgrund der Krankheit weniger produktiv und stecken gegebenenfalls sogar Kollegen an.

Die Folgen dieser Entwicklung können weiter steigende Krankheitskosten, Wertschöpfungsausfälle und damit die sinkende Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen sein. Diese haben also ein zunehmendes Interesse an gesunden Mitarbeitern. Doch das erfordert entsprechende Prozesse mit geeigneten Maßnahmen: ein betriebliches Gesundheitsmanagement.

### Was ein Betriebliches Gesundheitsmanagement ausmacht

Ein Betriebliches Gesundheitsmanagement (kurz: BGM) hat das Ziel, die Gesundheit der Mitarbeiter eines Unternehmens oder einer Organisation langfristig aufrecht zu erhalten und zu fördern.

Ein BGM ist ein strukturierter Prozess, der Maßnahmen zu einem „großen Ganzen“ zusammenfügt. Statt nur an einzelnen Stellschrauben zu drehen, geht es bei einem BGM um einen strategischen Ansatz. Dieser beinhaltet zwar auch einzelne, konkrete Maßnahmen, jedoch sind diese Teile eines ganzheitlichen Systems, das nicht nur psychische, physische und soziale Komponenten einbezieht, sondern alle Beteiligten (Mitarbeiter, Führungskräfte) ins Boot holt, sowie die Unternehmensziele im Blick behält.

### Warum nicht einzelne Gesundheitsmaßnahmen?

Ein BGM berücksichtigt möglichst viele, auch individuelle Bedürfnisse – sowohl die der Mitarbeiter als auch die übergeordneten Unternehmensziele. Einzelne Maßnahmen wie Rückenschule oder ein Zuschuss zum Fitnessstudio – wie sie bereits viele Unternehmen anbieten – zielen jedoch nur auf eine bestimmte Gruppe, meist jene, die sowieso sportlich unterwegs sind. Einen Großteil der Beschäftigten erreicht man mit diesen Angeboten also nicht, denn ihnen liegt keine Bedarfsanalyse zugrunde und meist auch keine Erfolgsüberprüfung.

Eine solche punktuelle Gesundheitsförderung ist nicht zu verwechseln mit einem betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM). Um die Gesundheit von Mitarbeitern langfristig und damit nachhaltig zu sichern, sind Standards und festgelegte, strukturierte Abläufe im Unternehmen notwendig.

### DIN SPEC 91020 als verbindlicher Leitfaden

Unternehmen, die ein betriebliches Gesundheitsmanagement implementieren wollen, orientieren sich an der DIN SPEC 91020. Die DIN-Spezifikation beschreibt das betriebliche Gesundheitsmanagement als eine „systematische sowie nachhaltige Schaffung und Gestaltung von gesundheitsförderlichen Strukturen und Prozessen einschließlich der Befähigung der Organisationsmitglieder zu einem eigenverantwortlichen, gesundheitsbewussten Verhalten“ und legt Forderungen an ein BGM fest. Sie dient auch dazu, ein BGM zu überprüfen und überwachen.

Damit findet gleichzeitig ein Perspektivwechsel statt, der die Verantwortung für die Gesunderhaltung von den Krankenkassen in Richtung Unternehmen verschiebt. Aus gutem Grund, denn laut Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) wären 30 bis 40 Prozent der Arbeitsunfähigkeitszeiten durch eigene Maßnahmen der Unternehmen vermeidbar.

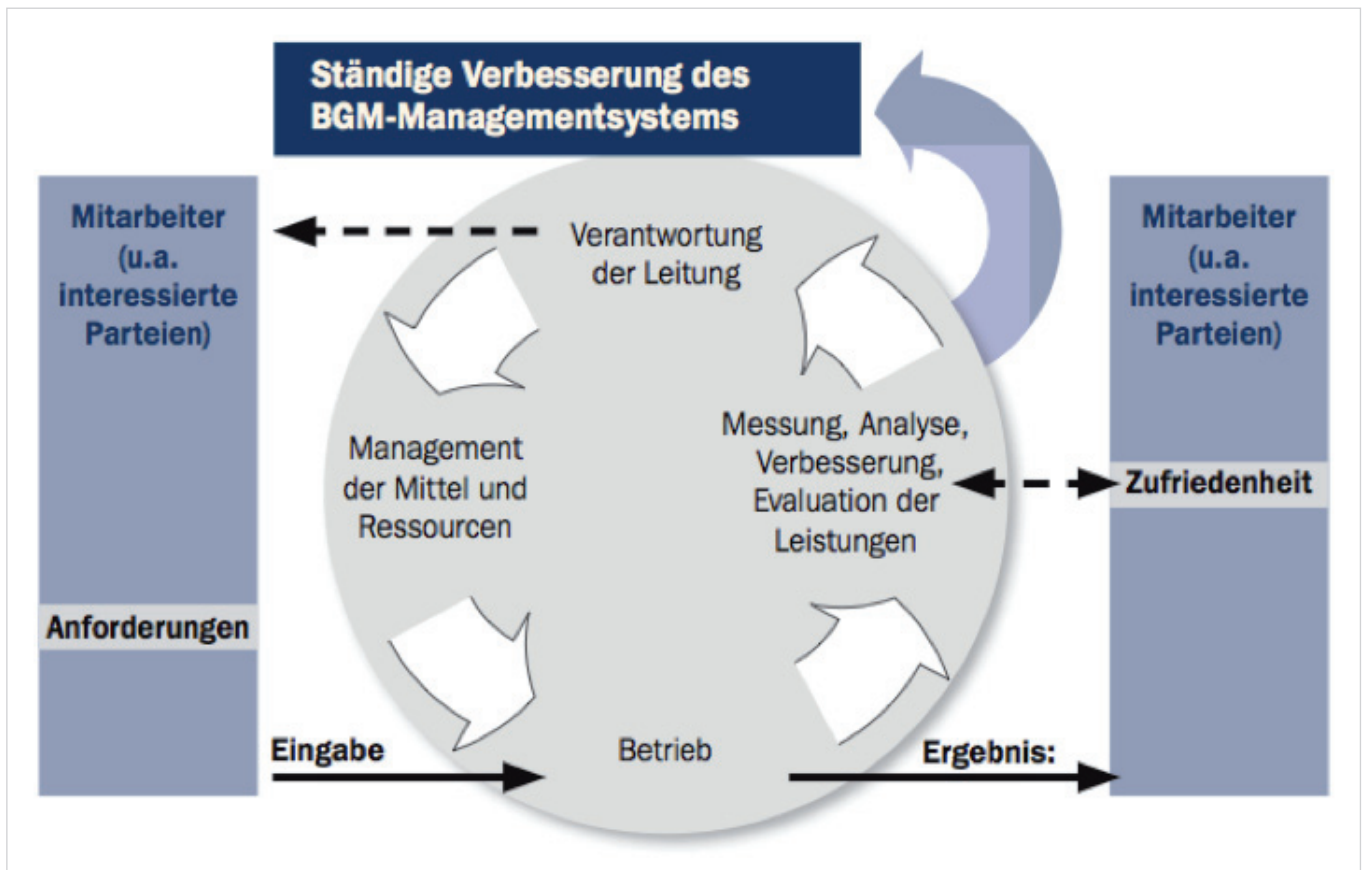


Abbildung 3: PDCA-Zyklus im BGM, Grafik: DQS

Die DIN SPEC 91020 wurde im Juli 2012 veröffentlicht und ist eine Vorstufe zur DIN-Norm. Bis es soweit ist, werden Rückmeldungen vom Markt eingesammelt und gegebenenfalls eingearbeitet. Gemeinsam mit dem Deutschen Institut für Normung e.V. (DIN) legt die zuständige Arbeitsgruppe fest, ob und wann es eine DIN EN 91020 geben wird.

### **Zertifizierung des BGM**

Die Zertifizierung eines BGM auf Grundlage der DIN SPEC 91020 ist ausdrücklich möglich. Sie bewertet die Fähigkeit der Organisation, inwieweit sie die gesetzlichen Verpflichtungen zum betrieblichen Gesundheitsschutz einhält und gleichzeitig die in der DIN-Spezifikation enthaltenen Forderungen erfüllt. Mit dem Zertifikat erhält das Unternehmen den Nachweis einer erfolgreichen Implementierung und Umsetzung des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Als Vorbereitung auf die Zertifizierung ist optional auch ein Prozessaudit möglich; eine erste Bestandsaufnahme, die aufzeigt, inwieweit die Forderungen der DIN SPEC 91020 bereits umgesetzt wurden.

### **Betriebliche Gesundheit als kontinuierlicher Verbesserungsprozess**

Die Struktur von DIN SPEC 91020 orientiert sich am Guide 83, einem Leitfaden für Managementsysteme. Dieser beschreibt eine übergeordnete Struktur für Managementsysteme, die sogenannte High Level Structure, und verfolgt einen risikobasierten Ansatz. Es geht also darum, Risiken zu identifizieren und Handlungsfelder zu lokalisieren, diese zu reduzieren.

Als ein derartiger Managementprozess folgt ein BGM dem im Qualitätsmanagement verwurzelten PDCA-Zyklus (Plan - Do - Check - Act), also dem Prinzip der strukturierten Planung, Umsetzung, kontinuierlichen Überprüfung und Verbesserung von Prozessen und der enthaltenen Maßnahmen.

### **Schnittstellen zu Qualitätsmanagement und Arbeitssicherheit**

Durch seine High Level Structure kann ein betriebliches Gesundheitsmanagementsystem gut in ein bestehendes Managementsystem integriert werden.

So entsprechen die Managementanforderungen wie das Managementreview, interne Audits, Lenkung von Doku-

menten und Aufzeichnungen denen eines Qualitätsmanagementsystems nach ISO 9001 zu gut der Hälfte. Zwar ist die Sichtweise eine andere, nämlich kundenorientiert und damit nach außen gerichtet, doch sowohl strukturell als auch inhaltlich gibt es große Schnittmengen.

Besonders mit der Arbeitsschutznorm BS OHSAS 18001 (ab 2016: ISO 45001) bestehen viele Übereinstimmungen. Zum einen ist der Fokus nach innen ins Unternehmen gerichtet, und es werden für die Analysen die gleichen Kennzahlen wie Gesundheitsstand, Arbeitsunfälle o.ä. erhoben. Zum anderen überschneiden sich viele der gesetzlichen Forderungen, wie beispielsweise die Pflicht zur Erhebung der psychischen Gefährdungsbelastung.

### **Gesundheit als Managementprozess: 4 Schritte**

Um einen strukturierten BGM-Prozess zu schaffen, sind mehrere Schritte nötig.

#### *1. Schritt: Ziele definieren*

Um geeignete Maßnahmen ergreifen zu können, muss ein Unternehmen wissen, was es mit einem BGM erreichen möchte – diese Ziele sind meist abgeleitet von den Unternehmenszielen. Das können sein:

- > Senkung des Krankenstands
- > Senkung der Arbeitsunfälle
- > Senken der Mitarbeiterfluktuation
- > Imageverbesserung
- > Betriebsklima verbessern

#### *2. Schritt: Bedarf ermitteln*

Ausgehend von den gewählten Zielen muss das Unternehmen zunächst den Ist-Zustand dokumentieren. Erst daraufhin wird der Bedarf ermittelt. Dieser kann durchaus sehr individuell und unterschiedlich sein.

Mögliche Instrumente, um den Bedarf zu ermitteln sind:

- > Mitarbeiterbefragungen
- > Arbeitsplatzanalysen
- > Betriebsspezifische Kennzahlen auswerten (Fehlzeiten, Arbeitsunfälle)

#### *3. Handlungsfelder und konkrete Maßnahmen ableiten*

Aus der strukturierten Bedarfsanalyse lassen sich Handlungsfelder und innerhalb derer wiederum konkrete Maßnahmen ableiten. Die sind sehr unternehmensspezifisch sowohl auf die Betriebsziele als auch die Bedürfnisse der

## Expertenwissen für DGQ-Mitglieder

Mitarbeiter abgestimmt und gliedern sich in zwei Gruppen.

- > Verhaltensorientierte Maßnahmen: Das können Schulungen sein, beispielsweise zum Heben und Tragen schwerer Gegenstände oder dem Umgang mit Stress.
- > Verhältnisorientierte Maßnahmen: Das kann die Veränderung von Arbeitsabläufen oder des Arbeitsplatzes sein.

In der Regel ist eine Kombination aus beiden Ansätzen am erfolgversprechendsten.

### 4. Maßnahmen überprüfen und verbessern

Im letzten Schritt werden nach einer gewissen Zeit sowohl die einzelnen Maßnahmen als auch der Gesamtprozess evaluiert. So kann man den Erfolg des BGM auf unterschiedlichen Ebenen überprüfen. Wurden die erhofften Ergebnisse erreicht? Lässt sich das durch Kennzahlen untermauern? Wenn nicht: Was könnte zusätzlich oder stattdessen verbessert werden? Braucht es weitere Informationen oder flankierende Maßnahmen?

### Die Rolle der Führungskräfte

Ein wesentliches Element für den Erfolg eines BGM sind die Führungskräfte. Von ihnen hängt es ab, das Leitbild einer gesunden Belegschaft und die dahinterliegende Wertschätzung und Achtsamkeit zu verinnerlichen, um es nicht nur in die Unternehmensphilosophie und ganz kon-

kret in die Unternehmenspolitik zu integrieren, sondern auch vorzuleben.

- > Geschäftsführung: Selbstverpflichtung zur Verwirklichung eines BGM durch einen Wandel der Organisationskultur. Das heißt, betriebliche Gesundheit muss in der Unternehmenspolitik verankert werden. Das heißt auch, entsprechende Ressourcen bereitzustellen.
- > Führungskräfte im unteren und mittleren Management: Diese sind die Schlüsselfiguren, wenn es darum geht, das BGM aktiv ins Unternehmen zu tragen, etwa durch Mitarbeitergespräche. Dazu braucht es entsprechende Qualifikationen und Fortbildungen.
- > BGM-Beauftragter: Dieser ist zentraler Ansprechpartner für alle Belange des Betrieblichen Gesundheitsmanagementsystems im Unternehmen und muss ebenfalls geschult sein.

### Die Rolle der Kommunikation

Eine funktionierende Kommunikation ist das A und O eines BGM. Diese fließt sowohl von den Führungskräften zu den Mitarbeitern, indem diese die Angestellten über Maßnahmen und Ziele transparent informieren.

In der anderen Richtung ist der Kommunikationsprozess ebenfalls entscheidend, denn dieser ist entscheidend für die Kontrolle über die Wirkung der Maßnahmen und vor allem, um die Mitarbeiter aktiv in den Managementprozess einzubinden und damit zu motivieren.

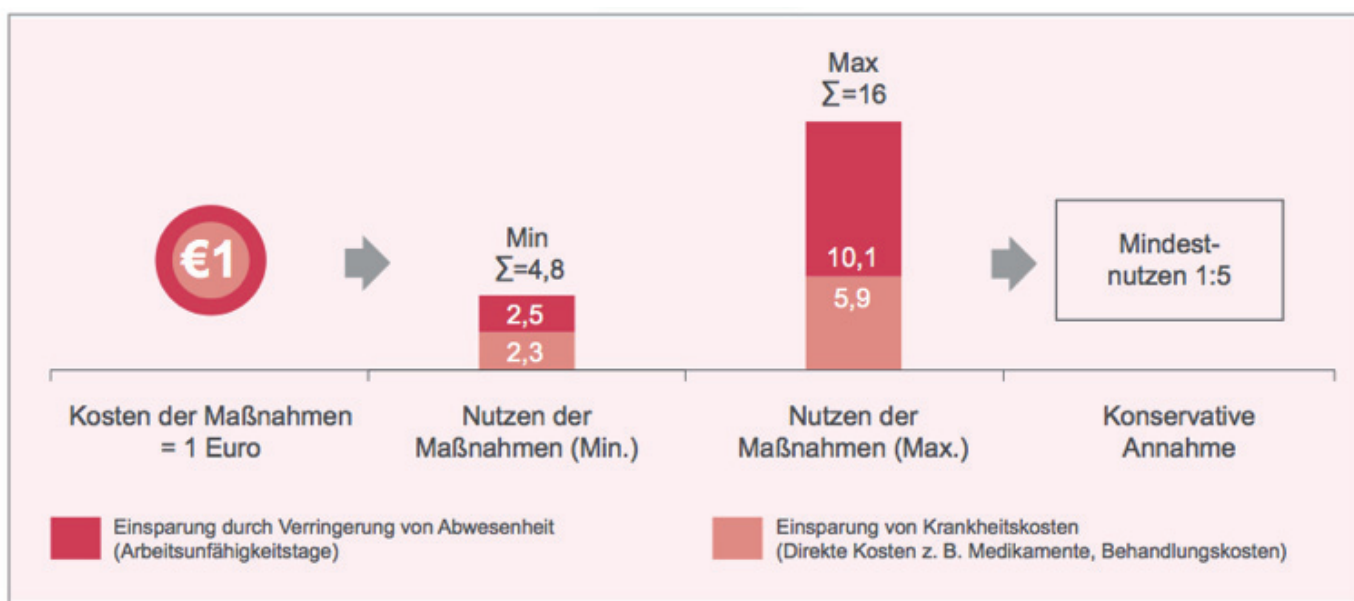


Abbildung 4: Nutzen von Präventionsmaßnahmen, Quelle: Booz & Company, 2011

### **Wirtschaftlichkeit – lohnt sich ein BGM?**

Studien beurteilen die Wirtschaftlichkeit eines betrieblichen Gesundheitsmanagements meist als Return-on-Invest. Sie zeigen: Besonders gute Evidenzen erzielen Maßnahmen gegen Muskel- und Skeletterkrankungen. Nach einer Analyse von „strategy&“ (früher Booz & Company) zahlt sich jeder in Präventionsmaßnahmen investierte Euro mit fünf und bis 16 Euro aus. Diesen Effekt haben die Strategieberater aus der Verringerung der Krankheitstage und den damit verbundenen direkten Kosten für Medikamente und die medizinische Behandlung errechnet.

Indirekte Kosten wie der Verlust von Know-How oder verminderte Produktivität sind dabei noch nicht eingerechnet.

### **Fazit**

- > Der verstärkte Fokus auf die betriebliche Gesundheit wird aus Unternehmenssicht immer wichtiger und notwendiger.
- > Ein Gesundheitsmanagement besteht aus einem strukturierten Prozess, dem eine Bedarfsanalyse, geeignete Maßnahmen und deren Überprüfung zugrunde liegen (PDCA-Zyklus).
- > Der Leitfaden für ein BGM ist die DIN SPEC 91020.
- > Die Einstellung der Führungskräfte zu einem BGM spielt eine tragende Rolle, denn sie füllen ein BGM mit Leben und tragen es aktiv in die Belegschaft.
- > Ein BGM lohnt sich auch wirtschaftlich.

### **Literatur**

Fehlzeitenreport 2014 des Wissenschaftlichen Instituts der AOK (WidO)

DAK Gesundheitsreport 2014, „Rushhour des Lebens – Gesundheit im Spannungsfeld zwischen Job, Karriere und Familie“

Thieloff, R.: Rechnet sich Arbeitsschutz im Betrieb? In: Thieloff, R. (Hrsg.): Arbeitsschutz und Wirtschaftlichkeit, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund, 1999

Booz & Company (heute: strategy&): Vorteil Vorsorge – Die Rolle der betrieblichen Gesundheitsvorsorge für die Zukunftsfähigkeit des Standorts Deutschland, 2011

#### **Autorin**

**Katrin Schiller**  
Produktmanagerin  
Betriebliches Gesundheitsmanagement  
Mitglied des DIN Arbeitsgremiums KoS-MaS 130-01  
AK „BGM“, das die DIN SPEC erarbeitete  
DQS GmbH, Frankfurt am Main

#### **Ihr Kontakt**

Katrin Schiller  
DQS GmbH  
August-Schanz-Straße 21  
60433 Frankfurt am Main  
T +49 (0)954-27-464  
katrin.schiller@dqs.de  
www.DQS.de