

# BGM: Gesund auf allen Ebenen durch humane Arbeit

*Felix Brode*

**Die Gesundheit von Mitarbeitern ist nicht mehr nur *nice-to-have*. Wissenschaftler und weitsichtige Entscheider sind sich heute einig: Systematische Gesundheitsförderung leistet einen hoch relevanten Beitrag zur Wertschöpfung und zum Unternehmenserfolg. Sie ist damit ein strategischer Erfolgsfaktor.**

Gesundheit lohnt sich: Untersuchungen in deutschen Unternehmen kommen zu Einschätzungen eines *Returns on Investment* (ROI) von 1:3 bis 1:5. Ein in die Gesundheitsförderung investierter Euro generiert also Einspareffekte in bis zu fünffacher Höhe. Diese Erkenntnis gewinnt an Relevanz angesichts der Gesundheitsreports von Krankenkassen und Berechnungen des Statistischen Bundesamts, die einen kontinuierlichen Anstieg von krankheitsbedingten Fehltagen und Krankheitskosten anzeigen. Besonders signifikant ist der Anstieg der Fehltagelänge aufgrund psychischer Erkrankungen wie Depression oder Burnout – Krankheiten, die nicht zuletzt durch Stress am Arbeitsplatz ausgelöst werden können.

Damit rücken Maßnahmen, die der betrieblichen Gesundheitsförderung dienen und die sich auf den ersten Blick eher aus sozial- sowie unternehmensethischen Werten ableiten lassen, in den Fokus einer rentabilitätsorientierten Unternehmenspolitik. Gesundheit wird zu einem gesellschafts- und wirtschaftspolitischen Topthema.

- Was bedeutet das in der Praxis?
- Was muss ein wirksames Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) leisten?
- Wo muss es ansetzen?

## Verhaltens- und Verhältnisprävention

In der Praxis geht es einerseits um die Unterstützung von Beschäftigten bei der Entwicklung und Erhaltung eines individuellen, gesundheitsbewussten Lebens- und Arbeitsstils. Ohne nachhaltig gesundheitsfördernde Verhältnisse und Arbeitsbedingungen im Unternehmen laufen individuelle Bemühungen allerdings ins Leere. Entscheidend ist ein doppelter Ansatz: Verhaltens- *und* Verhältnisprävention.

Der typischen *Verhaltensprävention* mit unternehmensinternen Angeboten wie Betriebssport, Entspannungs- und Meditationskursen, Anleitungen für Zeit- und Selbstmanagement, gesunde und preiswerte Verpflegung inklusive Ernährungsberatung kommt große Bedeutung zu und wird heute vielerorts angeboten. Das ist die gute Nachricht. Was aber oft übersehen wird: Ein BGM, das bei diesen individuellen Angeboten stehenbleibt, kann nicht nachhaltig wirksam werden.

Notwendig sind auch und vor allem gesundheitsfördernde *Verhältnisse* im Unternehmen. Denn die wichtigsten Gründe für den Anstieg von Fehltagen und Krankheitskosten sind aus arbeitswissenschaftlicher Sicht gerade nicht Mängel an Sportlichkeit und Schreibtischordnung oder ähnliches, sondern unbefriedigende und belastende Arbeitsumstände. Zentrale Faktoren sind folgende:

- Wenn Klarheit über Ziele, Strukturen und Prozesse fehlen, verstehen Mitarbeitende nicht, welche Anforderungen an sie gestellt werden und worauf es bei ihrer Arbeit ankommt – das löst Stress aus.
- Druck und unzureichende Informationen vermitteln das Gefühl, den Anforderungen der Aufgabe als Einzelner oder als Team nicht gewachsen zu sein und Herausforderungen aus eigener Kraft nicht bewältigen zu können – auch das ist ein gefährlicher Stress-Faktor.
- Werden Ziele, Herausforderungen und unternehmensseitig angestrebter Erfolg nicht als bedeutsam vermittelt, werden sie nicht

als sinnvoll und identifikationsstiftend erlebt – sondern als willkürlich oder sogar zynisch. Motiviertes Arbeiten unter diesen Bedingungen? Kann nicht funktionieren.

## **Humane Verhältnisse**

Dieser Einschätzung liegt Aaron Antonovskys arbeitspsychologisches Modell der „Salutogenese“ zugrunde. Es definiert Kriterien und Anforderungen für die humane Gestaltung von Arbeitsverhältnissen in Organisationen und damit konkrete Handlungsfelder für betriebliche Gesundheitsförderung: Aufgaben, Prozesse und Kommunikation gelten dann als gesund, wenn sie von den Beschäftigten als verstehbar, handhabbar und bedeutsam bzw. sinnvoll erlebt werden. Damit kommen wir zu konkreten Ansatzpunkten in der Praxis:

**Verstehbarkeit** setzt voraus, dass *Information und Kommunikation* institutionalisiert, verbindlich, umfassend und transparent erfolgen und dass Mitarbeitende in *Entscheidungsprozesse* über die Gestaltung ihres Arbeitsalltags eingebunden werden.

**Handhabbarkeit** wird gewährleistet mittels *Qualifizierung* durch systematische und gezielte Aus- und Weiterbildung, außerdem einer *systematischen Personalentwicklung*, die Ressourcen stärkt und Menschen Perspektiven bietet.

**Bedeutsamkeit** entsteht durch eine wertebasierte Unternehmens- und Führungskultur, in der die Begründung von Entscheidungen, Sinnggebung und Orientierung Standard sind; Führungskräfte, diesen Anspruch im alltäglichen wertschätzenden Dialog mit ihren Mitarbeitenden umsetzen.

Aus arbeitspsychologischer und systemischer Perspektive hat BGM die Aufgabe, Strukturen und organisatorische Zuständigkeiten, Regularien und Rituale, kulturelle Grundlagen und Kommunikationsformen im Unternehmen nach diesen Kriterien auf Stimmigkeit zu überprüfen, anzupassen und dort, wo es notwendig ist, auch ganz neu zu schaffen.

## **Unternehmenspolitische Rahmenbedingungen**

Erfolgreiche Verhältnisprävention ist auf Sponsoring durch Entscheider angewiesen. Daher kommt der Überzeugungsarbeit von BGM-Verantwortlichen und/oder externen BGM-Beratern auf dieser Ebene besondere Bedeutung zu. Wenn Vorstände und Geschäftsführer Gesundheit von Mitarbeitern als Wert an sich verstehen, zumindest aber das wirtschaftliche Erfolgspotenzial einer gesunden Belegschaft erkennen, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass sie mit unternehmenspolitischen Zielsetzungen und Grundsatzentscheidungen weitreichende Aufträge und zielführende Arbeitsgrundlagen für das BGM generieren – auf allen Ebenen. Hier einige Beispiele:

### **Individuelle Zielvereinbarungen:**

- Die Mitverantwortung der Führungskräfte für die Gesunderhaltung von Beschäftigten ist als Vorgabe der Geschäftsleitung festgeschrieben und in Zielvereinbarungen konkretisiert.

### **Ziele, Strukturen und Ressourcen auf Abteilungs-Ebene:**

- Gesundheit ist als Kernaufgabe der Personalpolitik definiert und operationalisiert.
- Strukturen (BGM-Verantwortliche, Stellenpläne, Kompetenzen und Schnittstellen zu anderen Bereichen im Unternehmen) sind geschaffen und für alle transparent.
- Ausreichende finanzielle Mittel/Budgets sind gesichert.

### **Vereinbarung mit den Mitbestimmungsgremien:**

- Eine „Betriebsvereinbarung BGM“ ist Grundlage für die Kooperation mit den Mitbestimmungsgremien und dient als Richtlinie für das operative Geschäft.

### **Übergeordnete Ziele, Strukturen und Strategien:**

- Ein interdisziplinäres Steuerungsgremium (z. B. „Lenkungsausschuss Gesundheit“), bestehend aus BGM-Verantwortlichen des Personalbereichs, Linienmanagern

und Vertretern der Mitbestimmungsorgane, ist zuständig für Vernetzung, turnusmäßige Bestandsaufnahme und Bewertung von BGM-Aktivitäten sowie deren strategische Weiterentwicklung.

- Gesundheitsförderung ist als strategisches Ziel und zentraler Bestandteil der Unternehmenskultur im Leitbild und/oder in vergleichbaren Unterlagen verankert.

Aus diesen hier nur auszugsweise formulierten unternehmenspolitischen Rahmenbedingungen für wirksames BGM lassen sich weitere logische Schritte und Handlungsfelder ableiten, deren konsequente Bearbeitung für die nachhaltige Etablierung humaner Arbeitsverhältnisse im Unternehmen zwingend ist. Hier ohne Anspruch auf Vollständigkeit einige Anregungen:

#### **Systematische Analyse des Status Quo:**

- Gesundheitszustand, Stimmung der Beschäftigten sowie die Arbeits- und Organisationsbedingungen werden mit Fehlzeiten- und Produktivitätsstatistiken, Gesundheitsberichten von Krankenkassen sowie Mitarbeiterbefragungen systematisch analysiert.
- Die BGM-Verantwortlichen betreiben Benchmarking.

#### **Systematische Entwicklung humaner Verhältnisse am Arbeitsplatz:**

- Medizinische und soziale Vorsorge wie etwa ein betriebsärztlicher und psychosozialer Dienst, externe Beratung und Employee Assistance Programs („EAP“) werden als Standards festgelegt.
- Die regelmäßigen Planungsprozesse im Unternehmen (z. B. jährliche Kosten-, Personal- und Sachplanungen) beziehen Aspekte der Gesundheitsprävention obligatorisch mit ein.
- Change-Projekte in Verantwortung von Fach- und/oder Organisationabteilungen sind mit Zielen des BGM synchronisiert.

#### **Interne Kommunikation und internes Marketing für BGM**

- Angebote, Abläufe und Ziele des BGM werden intern systematisch und transparent kommuniziert.

- Die BGM-Verantwortlichen sorgen für unternehmensübergreifendes Networking.

#### **Controlling der positiven Effekte:**

- Effektivität, Effizienz und betrieblicher Nutzen des BGM werden im Bereich Controlling nachgehalten und anhand von Kennzahlen dokumentiert und evaluiert.

**Fazit:** Die Vertiefung, Vervollständigung und Ausarbeitung dieser Anregungen zu praktischen Aktionsplänen ist für Unternehmen eine strategische und unternehmenspolitische Herausforderung, die nicht zu unterschätzen ist – die aber äußerst positive Effekte nach sich zieht: Sinkende Zahl der Fehltage, weniger Fluktuation, eine höhere Arbeitszufriedenheit und Produktivität, im nächsten Schritt auch eine höhere Attraktivität für hoch qualifizierte Bewerber. Mit der hohen Komplexität des Themas selbst und der Change-Prozesse in den Unternehmen bleibt BGM auch für die weitere Arbeit der Fachgruppe „Humane Arbeit und Burnout-Prävention“ ein zentrales Thema.

#### **Literatur**

- Bödeker, Wolfgang; Kramer, Ina: AOK-Bundesverband, BKK Dachverband, Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV), Verband der Ersatzkassen e. V. (vdek) (2008): Return on Investment im Kontext der betrieblichen Gesundheitsförderung und Prävention. Die Berechnung des prospektiven Return on Investment: eine Analyse von ökonomischen Modellen. IGA, Berlin.
- Brode, Felix (2011): Coaching für gesunde Organisationen – Gesundheitscoaching im Rahmen Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Wissenschaftliche Scripten, Auerbach.
- Kramer, Ina (2009): Betriebliche Gesundheitsförderung: Zusatzinvestition ohne Mehrwert oder Zukunftsinvestition? In: BKK Gesundheitsreport 2009 „Gesundheit in Zeiten der Krise“, Seiten 70 - 72. Online unter: [http://www.bkk-dachverband.de/fileadmin/publikationen/gesundheitsreport/fruehere\\_gesundheitsreporte/BKK-Gesundheitsreport\\_2009.pdf](http://www.bkk-dachverband.de/fileadmin/publikationen/gesundheitsreport/fruehere_gesundheitsreporte/BKK-Gesundheitsreport_2009.pdf)