

Betriebliches Gesundheitsmanagement – ein wichtiger Faktor für den Unternehmenserfolg

Der Fachkräftemangel gefährdet zunehmend den Erfolg vieler Unternehmen. Ein gutes Gehalt ist nicht mehr der alles entscheidende Faktor. Die Rahmenbedingungen wie gute Unternehmens- und Führungskultur, sinnhaftes Arbeiten, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Work-Life-Balance etc. werden immer wichtiger, um gutes Personal zu halten und zu rekrutieren. Um als Unternehmen langfristig erfolgreich zu sein, ist deshalb eine stärkere Mitarbeiterorientierung erforderlich. Dabei kann ein strategisch ausgerichtetes, ganzheitliches Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) einen sehr wichtigen Beitrag leisten. Ein gutes BGM stellt eine Win-Win-Situation dar, einerseits für das Unternehmen durch gesteigerte Motivation der Beschäftigten mit verbesserter Produktivität und Qualität, durch optimierte Unternehmensprozesse und durch eine stärkere Kundenbindung sowie andererseits für die Beschäftigten durch positive Wirkungen auf die Gesundheit und eine höhere Arbeitszufriedenheit. In der Konsequenz verbessert sich auch das Image des Unternehmens nach außen und erhöht dadurch die Attraktivität des Unternehmens auf dem Fachkräfte-Markt sowie die Wettbewerbsfähigkeit.

Häufig wird Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) irrtümlich mit einem echten Betrieblichem Gesundheitsmanagement gleichgesetzt.

Mit BGF-Maßnahmen wird versucht, das Verhalten der Beschäftigten in Bezug auf ihre Gesundheit positiv zu beeinflussen. Hierzu zählen Maßnahmen wie Rückenschule, Ernährungsberatungen, Sportkurse, Kurse zur Stressbewältigung etc. Verhaltensbezogene Einzelmaßnahmen haben zwar den Vorteil, dass sie einen leichten Einstieg in das Thema „Gesundheit“ darstellen, aber auch den Nachteil, dass sie in der Regel nach dem „Gießkannen-Prinzip“ allen Beschäftigten angeboten werden und nicht zielgerichtet in ein Gesamtkonzept eingebunden sind. Sie verlaufen häufig nach einiger Zeit im Sand und haben meistens, wenn sie auf sich allein gestellt sind, keine nachhaltigen Effekte, wodurch dann Frustrationen („Es hat nichts gebracht“) ausgelöst werden.

Beim echten, ganzheitlichem BGM sollen die Rahmenbedingungen, die Strukturen, die Prozesse, die Führung und die Kultur im Unternehmen so entwickelt werden, dass sie für die körperliche und psychische Gesundheit der Beschäftigten förderlich sind. In diesem Gesamtkonzept werden BGF-Maßnahmen gezielt eingesetzt, um die Mitarbeitenden zu einem gesundheitsförderlichen, resilienten Verhalten zu befähigen.

BGM gibt es nicht von der Stange, sondern es muss die betrieblichen Verhältnisse und Bedürfnisse berücksichtigen. Bei der Durchführung des BGM wird wie für andere Unternehmensprojekte auch der Managementkreislauf benutzt. Aufgrund der vorhandenen Informationen erfolgen eine Ist-Analyse und eine „Diagnose“. Danach werden das Soll und Ziele definiert. Um die Ziele zu erreichen, werden Maßnahmen und Kennziffern festgelegt. Nach Durchführung der Maßnahmen werden diese evaluiert und je nach Ergebnis entweder weitergeführt bzw. modifiziert.

Die Informationsquellen, die zur Analyse genutzt werden können, sind sehr zahlreich: Geschäftsbericht, Organisationsanalyse, Mitarbeiterbefragungen, Organigramm, Leitbild, Führungsgrundsätze, Betriebsvereinbarungen zum Arbeits- und

Gesundheitsschutz, physische und psychische Gefährdungsbeurteilung, Arbeitsschutzbegehungsprotokolle (Arbeitsplatzgestaltung), Konzept zur betrieblichen Wiedereingliederung (BEM-Konzept), Arbeitsschutzausschuss-Protokolle, Jahresberichte des Betriebsarztes und der Fachkraft für Arbeitssicherheit, Gesundheitsjahresbericht der Krankenkassen, Fehlzeitenstatistik, Personalfluktuationsquote, Recruiting-Situation, Schwerbehindertenquote, Weiterbildungsquote, Personalaltersstruktur, Firmenbewertungen in Internetportalen (Kununu etc.) etc.

In Zeiten, in denen die arbeitsbedingten psychischen Belastungen eine immer größere Rolle spielen, ist die schon seit vielen Jahren im Arbeitsschutzgesetz vorgeschriebene Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastungen (GB Psych) eine besonders wichtige Informationsquelle für das BGM. Leider haben viele Unternehmen diese GB Psych noch nicht durchgeführt, bei vielen anderen Unternehmen wird mit den Ergebnissen nicht konsequent gearbeitet und es werden keine sinnvollen Maßnahmen umgesetzt. Das ist bedauerlich, weil die GB Psych auch Themen wie Prozesse, Zusammenarbeit, Führung und Kommunikation beleuchtet und Defizite sowie Verbesserungsmöglichkeiten in diesen Bereichen aufdeckt. Insofern ist eine nicht durchgeführte bzw. eine nicht genutzte GB Psych eine verpasste Chance, das Unternehmen voranzubringen.

Als Kennziffern kommen u.a. in Frage: Weiterbildungsquote, Fluktuationsquote, Führungsbewertung, Mitarbeiterbefragung (Verbesserung der Zufriedenheit etc.), Arbeitsunfallquote, BEM-Statistik, Verbesserungsvorschläge/Mitarbeiter und Jahr, Zielerreichungsgrad im Bereich, krankheitsbedingte Fehlzeiten. Die Fehlzeiten sind allerdings ein Spätindikator, der sich häufig erst nach Jahren positiv verändert.

Wichtig ist auch, das Projekt BGM mit einem ausreichenden finanziellen und personellen Budget auszustatten sowie die Mitarbeitervertretung frühzeitig mit ins Boot zu nehmen und an dem Projekt zu beteiligen.

Ob ein BGM im Unternehmen gelingt, hängt entscheidend von den Führungskräften ab. Führungskräfte können die Gesundheit ihrer Beschäftigten vielfältig positiv beeinflussen. Das beginnt bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen und der betrieblichen Prozesse. Aber auch das direkte Führungsverhalten mit transparenter frühzeitiger Information, mit positiver lösungsorientierter Kommunikation, mit sozialer Unterstützung sowie mit Glaubwürdigkeit spielt eine herausragende Rolle. Die Voraussetzung, flächendeckend eine gute und gesunde Führung zu entwickeln, ist eine positive Unternehmenskultur.

Die Gründe und Fallstricke, warum ein BGM im Unternehmen scheitert, können zahlreich sein. Einige werden nachfolgend genannt:

- Einführung eines BGM aus Alibi- bzw. Image-Gründen, Konzept wird nicht als Führungsaufgabe verstanden und gelebt, die Verantwortung wird auf untere Hierarchieebenen delegiert, gesunde Führung wird nicht flächendeckend umgesetzt
- Erwartungshaltung des Unternehmens war das Hoffen auf kurzfristige Erfolge. BGM ist aber ein langfristiges Projekt!

- Die Beschäftigten und die Mitarbeitervertretung sind unzureichend über Sinn und Zweck informiert und nicht eingebunden.
- Zu wenig und schlechte Kommunikation des Projekts im Unternehmen
- Kein ganzheitliches, strukturiertes BGM (s.o. Managementzyklus)
- Kein ausreichendes finanzielles und personelles Budget
- Nicht alle Personengruppen im Unternehmen werden einbezogen. Häufig wird den gewerblichen Beschäftigten zu wenig Beachtung geschenkt.

Um ein Scheitern eines BGM-Projekts zu vermeiden, ist deshalb die Begleitung durch BGM-Experten erforderlich.

Die Whatsnext-Studie 2022 zeigt im Vergleich mit der Whatsnext-Studie 2017, dass der Prozentsatz der befragten deutschen Unternehmen, die ein ganzheitliches BGM eingeführt haben, quasi unverändert niedrig deutlich unter 30% liegt. Die Studie zeigt auch, dass die finanziellen und persönlichen Ressourcen, die für den Bereich Gesundheit in den Unternehmen zur Verfügung gestellt werden, nahezu unverändert geblieben sind. Obwohl Führungskräfte der Schlüssel zum Erfolg beim BGM sind, liegt in der Whatsnext-Studie 2022 die Zahl der Unternehmen, die Führungskräften Schulungen und sonstige Unterstützungen in diesem Kontext anbieten, unter 40%. Themen rund um die psychische Gesundheit der Beschäftigten werden von den Befragten der Studie zukünftig als sehr relevant angesehen. Trotzdem hat ca. die Hälfte der befragten Unternehmen die rechtlich vorgeschriebene GB Psych bisher nicht durchgeführt.

Fazit: Obwohl die Bedeutung von gesunden, zufriedenen Beschäftigten für den Unternehmenserfolg erkannt wird, gab es beim Thema ganzheitlichem BGM in den letzten Jahren kaum Fortschritte in den deutschen Unternehmen. Zum Teil ist das evtl. auch eine Folge der Corona-Pandemie. BGM sollte von den Unternehmen als Projekt angesehen werden, das für den wirtschaftlichen Erfolg und die Zukunft des Unternehmens sehr wichtig ist und deshalb eine hohe Priorität einnehmen. Es ist noch nicht zu spät, sich durch BGM einen Wettbewerbsvorteil zu schaffen.

Dr. med. Bernd Goronzy
 Facharzt für Arbeitsmedizin – Umweltmedizin
 Betriebswirt/Gesundheitsökonom