

BGM IM MITTELSTAND 2015

Ziele, Instrumente und Erfolgsfaktoren für das
Betriebliche Gesundheitsmanagement



Eine Studie der Zeitschrift Personalwirtschaft in Zusammenarbeit mit:

BGM im Mittelstand 2015

Ziele, Instrumente und Erfolgsfaktoren für das Betriebliche Gesundheitsmanagement

Autorengruppe: Hartmut Lürßen (Lürßen GmbH), Erwin Stickling (Personalwirtschaft), Nils Gundermann, Dr. Marko Toska (Fürstenberg Institut), Dr. Robert Coppik, Philipp Denker, Dorit Mikula (ias-Gruppe), Thomas Holm, Christian Timmerhoff (Techniker Krankenkasse)

Art-Nr. 98001865

Alle Rechte vorbehalten.

© Wolters Kluwer Deutschland GmbH, Köln 2015

Gestaltung + Druck: Auhage und Schwarz, Leichlingen

B

etriebliches Gesundheitsmanagement, kurz BGM, genießt in der personalpolitischen Diskussion seit einigen Jahren einen hohen Stellenwert. Die zunehmende Bedeutung ist vor allem daran zu erkennen, dass das Thema fester Bestandteil von HR-Veranstaltungen geworden ist. Waren es früher die physischen Belastungen und der Arbeitsschutz, die die Unternehmen im Blick haben mussten, ist BGM heute deutlich facettenreicher. Die Arbeitswelt hat sich ver-

ändert, der Arbeitsstress nimmt zu und damit auch die psychischen Belastungen der Mitarbeiter. Das zeigen die jährlichen Gesundheitsreports der Krankenkassen sehr deutlich. Gleichzeitig erwarten mittlerweile die Mitarbeiter von den Unternehmen, dass sie als attraktive Arbeitgeber entsprechende Angebote zur Gesundheitsförderung bieten.

Große Unternehmen haben die Probleme und Erwartungen erkannt, und viele versuchen, mit eigenen Abteilungen und gezielten Programmen ein nachhaltiges Gesundheitsmanagement zu etablieren. Vorbildliches BGM wird demnach vor allem in den Konzernen praktiziert, so der Eindruck. Kann der Mittelstand hier überhaupt mithalten? Was leisten mittelständische Unternehmen beim Thema BGM? Diesen Fragen sind wir mit der vorliegenden Studie nachgegangen. Mit einem differenzierten Fragebogen haben wir den Status quo von BGM im Mittelstand abgefragt, wollten wissen, welche BGM-Maßnahmen zum Einsatz kommen, welche Ziele verfolgt werden, wie BGM im Unternehmen verankert ist, welche Ressourcen zur Verfügung stehen und was zentrale Hindernisse und Erfolgsfaktoren für BGM sind. Damit können wir erstmalig ein differenziertes Bild über das Betriebliche Gesundheitsmanagement im Mittelstand liefern und über den BGM-Reifegrad berichten.

Dass uns das gelungen ist, liegt zum einen an den über 400 ausgefüllten Fragebögen von Personalverantwortlichen aus dem Mittelstand. Allen gebührt ein Dankeschön. In erster Linie liegt es aber daran, dass wir, die Zeitschrift Personalwirtschaft, kompetente Partner für diese Studie gewinnen konnten. So gilt unser besonderer Dank dem Fürstenberg-Institut, der ias-Gruppe und der Techniker Krankenkasse, mit deren Hilfe wir diese Studie konzipiert und die Ergebnisse interpretiert haben (siehe Autorengruppe im Impressum). Und schließlich danken wir Hartmut Lürßen, der uns als Marktforschungsexperte zur Seite stand.

Die Studie zeigt: BGM kann auch im Mittelstand funktionieren. Wir wünschen Ihnen hilfreiche Anregungen für das Gesundheitsmanagement in Ihrem Unternehmen!



Erwin Stickling

Erwin Stickling
Chefredakteur Personalwirtschaft

„ BGM kann auch im Mittelstand funktionieren

1. **BGM ist auch im Mittelstand umsetzbar.** Lediglich 14,7 Prozent der Studienteilnehmer sind der Meinung, dass sich nur große Unternehmen ein Betriebliches Gesundheitsmanagement leisten können. Das Thema Gesundheit besitzt auch nur bei 15,7 Prozent der befragten Unternehmen einen geringen Stellenwert.
2. **Engagement macht zufrieden.** Die Unternehmen, die den Stellenwert von „Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter“ hoch oder sehr hoch bewerteten, sind Vorreiter im Betrieblichen Gesundheitsmanagement. Die Zahl der Maßnahmen ist bei diesen Unternehmen deutlich höher und die Unternehmen sind auch deutlich zufriedener.
3. **Es gibt gute Gründe für die Einführung von BGM.** Die fünf wichtigsten sind: die Steigerung der Arbeitszufriedenheit (77,8 Prozent), die Verbesserung des psychischen Befindens der Mitarbeiter (77,3 Prozent), die Verbesserung des physischen Befindens (73,6 Prozent), die Senkung der Fehlzeiten (66,1 Prozent). Die Steigerung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens wird erst an sechster Stelle als Grund genannt.
4. **Die Individualperspektive dominiert.** BGM wird sehr stark aus der Perspektive der Mitarbeiter betrachtet. Das zeigt sich bei den Gründen für BGM, beim BGM-Controlling (persönliche Rückmeldung der Mitarbeiter ist die häufigste Controlling-Methode) und auch bei der Aussage, dass die Verantwortung für die Gesundheit in erster Linie bei den Mitarbeitern liegt (73,6 Prozent Zustimmung).
5. **BGM wirkt positiv auf den Krankenstand.** 69,3 Prozent der Befragten sind davon überzeugt, nur 10,2 Prozent sehen keine Wirkung. 20,4 Prozent sind sich nicht sicher, ob BGM eine Auswirkung auf den Krankenstand hat. Die fehlenden Erfolgsnachweise gehören zu den größten Hürden bei der Umsetzung von BGM.
6. **Führungskräfte sind ein zentraler Erfolgsfaktor.** Betriebliches Gesundheitsmanagement muss von der Geschäftsführung und den Führungskräften gelebt werden. Mehr als 94 Prozent der befragten HR-Experten halten die Unterstützung von oben für entscheidend. Widerstände bei der Unternehmensleitung und den Führungskräften gehören zu den fünf größten Hürden bei der Umzusetzung von BGM.
7. **Fehlende Ressourcen sind ein Problem.** Die größten Hürden bei der Umzusetzung von BGM sind fehlende personelle Ressourcen (67,8 Prozent) und begrenzte finanzielle Mittel (64,1 Prozent). An dritter Stelle wird „Widerstände bei den Führungskräften“ (29,7 Prozent) vor „fehlendes Commitment der Unternehmensleitung“ (28,9 Prozent) und „fehlende Erfolgsnachweise“ (24,4 Prozent) genannt.
8. **BGM-Maßnahmen erfolgen vielfach ohne strategische Verankerung.** Eine BGM-Strategie ist mehr als die Summe einzelner Maßnahmen. Bei 57,1 Prozent der Unternehmen existiert keine konkrete Zielvorstellung zu den Themen Gesundheit und Gesundheitsmanagement. Nur bei 36,7 Prozent der Befragten ist das Thema Gesundheit heute bereits in der Unternehmenskultur verankert.
9. **Mitarbeiter machen den Erfolg aus.** Die Entwicklung der wichtigsten Einflussfaktoren für den Unternehmenserfolg zeigt, dass sich die Unternehmen zukünftig viel stärker um ihre Mitarbeiter kümmern müssen.
10. **BGM-Beratung ist gefragt.** Knapp die Hälfte der befragten Unternehmen (46,9 Prozent) nutzt bereits die externe Unterstützung von Krankenkassen oder BGM-Dienstleistern. Ein Teil davon (54,7 Prozent) wird den Umfang der Unterstützung zukünftig zudem weiter ausbauen. Insgesamt wollen 50,9 Prozent aller befragten Unternehmen zukünftig verstärkt auf externe BGM-Expertise setzen.

		Vorwort	Seite 3
		Management Summary	Seite 4
Kapitel		1. Status von BGM im Mittelstand	Seite 6
Kapitel		2. Gründe und Ziele	Seite 11
Kapitel		3. Zufriedenheit und Herausforderungen	Seite 15
Kapitel		4. Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg	Seite 19
Kapitel		5. Fazit und Ausblick	Seite 22
		Statistischer Anhang	Seite 24



KAPITEL 1 STATUS VON BGM IM MITTELSTAND

D

ie Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter nimmt hohen Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Um zu analysieren, welche Bedeutung das Betriebliche Gesundheitsmanagement in den mittelständischen Unternehmen hat, wurden die

Teilnehmer zunächst gefragt, welchen Stellenwert sie den Themen Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter insgesamt beimessen.

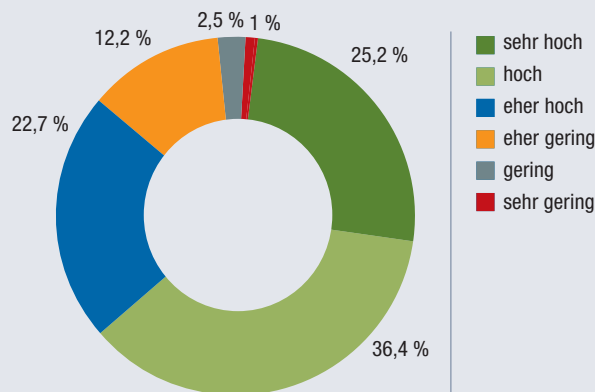
Die Teilnehmer konnten diese Frage anhand einer 6er-Skala von „sehr hoch“ bis „sehr gering“ bewerten. Bei der Verteilung der Antworten zeigt sich, dass 25,2 Prozent der Unternehmen der Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter einen „sehr hohen“ Stellenwert beimessen, die Bewertung „hoch“ gaben 36,4 Prozent der Teilnehmer an.

Es zeigt sich anhand von Vergleichsauswertungen, dass diese Grundeinschätzung für den Einsatz von BGM-Maßnahmen und deren Erfolg maßgeblichen Einfluss darauf hat, wie stark das BGM in den Unternehmen verankert ist. Die Unternehmen, die den Stellenwert der Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter mit „sehr hoch“ oder „hoch“ bewerten, haben bereits deutlich mehr BGM-Maßnahmen umgesetzt, fühlen sich besser informiert und sind mit den Ergebnissen der Maßnahmen auch deutlich stärker zufrieden. So halten sich insgesamt 17,7 Prozent der Studienteilnehmer für „sehr gut“ informiert, „gut“ informiert sind insgesamt 33,4 Prozent. In der Vergleichsgruppe der Unternehmen mit „hohem“ oder „sehr hohem“ Stellenwert der Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter liegt der Anteil der Teilnehmer, die sich „sehr gut“ informiert fühlen, bei 25,1 Prozent. „Gut“ informiert fühlen sich hier 41,3 Prozent.

STELLENWERT VON GESUNDHEIT IM UNTERNEHMEN

Abbildung 1

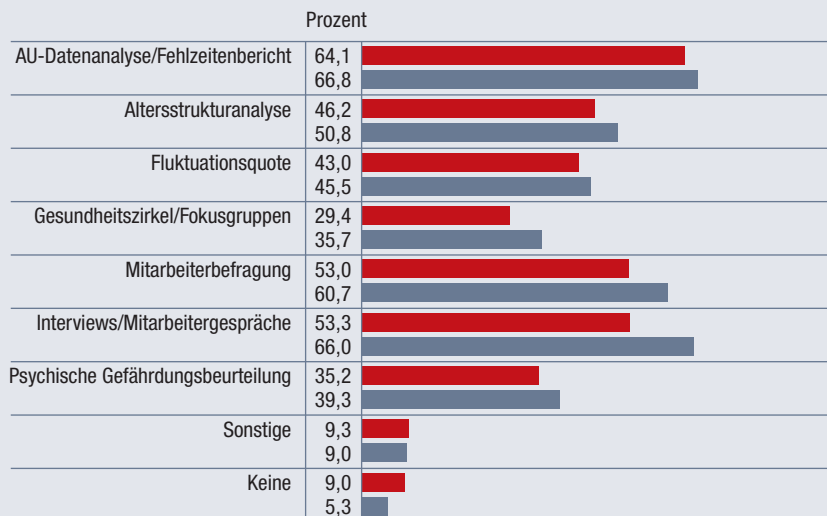
Welchen Stellenwert hat die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen? (n=401)



INSTRUMENTE ZUR GESUNDHEITSANALYSE

Abbildung 2

Welche Analysen zum Gesundheitszustand in Ihrem Unternehmen führen Sie durch?



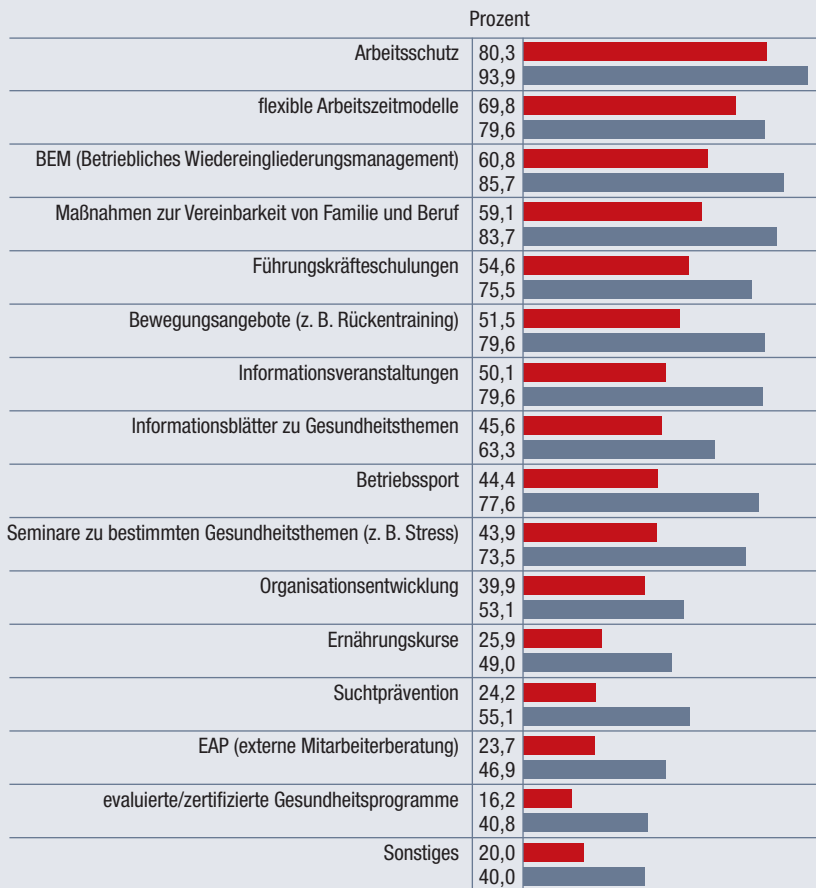
■ alle Teilnehmer (n=398)

■ Vergleichsgruppe „Unternehmen, bei denen der Stellenwert für Gesundheit und Leistungsfähigkeit hoch ist“ (n=244)

EINSATZ GESUNDHEITSFÖRDERLICHER MAßNAHMEN

Abbildung 3

Welche gesundheitsfördernden Maßnahmen setzen Sie bereits ein?



■ alle Unternehmen (n=401)

■ Unternehmen BGM-Budget >25 000 Euro (n=49)

ANALYSEN UND MAßNAHMEN ZUR GESUNDHEITSFÖRDERUNG

Bei den Analysen, die die Unternehmen zum Gesundheitszustand durchführen, stehen „AU-Datenanalysen/Fehlzeitenberichte“ mit einer Quote von 64,1 Prozent an erster Stelle vor „Interviews/Mitarbeitergespräche“ (53,3 Prozent) und „Mitarbeiterbefragungen“ (53,0 Prozent). Die „Fluktuationsquote“ wird in 43,0 Prozent der Unternehmen analysiert. Immerhin 35,2 Prozent der befragten Unternehmen führen bereits eine psychische Gefährdungsbeurteilung durch.

Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass die Unternehmen ihr Betriebliches Gesundheitsmanagement nur teilweise auf Basis gezielter Analysen steuern. Es verwundert daher nicht, dass viele Unternehmen übergreifende Ziele oder eine BGM-Strategie noch nicht entwickelt haben (Kapitel 2).

Wie schon bei den Analysen, die die Studienteilnehmer in ihrem Unternehmen zum Gesundheitszustand durchführen, zeigt sich auch bei den durchgeführten Maßnahmen, dass die Unternehmen, die der Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter schon heute einen hohen oder sehr

hohen Stellenwert beimessen, deutlich mehr umsetzen.

Die Vergleichsgruppe mit der höchsten Umsetzungsquote von Maßnahmen zur Gesundheitsförderung sind erwartungsgemäß die Unternehmen, die bereits heute ein Budget von 25 000 Euro oder mehr zusätzlich zu den personellen Ressourcen für BGM einsetzen. Hier liegen die Quoten bei den Maßnahmen mit Abstand höher als über alle Studienteilnehmer hinweg. Insgesamt sind es 49 Unternehmen dieser Studie, die entsprechende finanzielle Budgets bereitstellen.

Ein Beispiel, wo die Unterschiede besonders deutlich auffallen, sind „evaluierte/zertifizierte Gesundheitsprogramme“, die im Durchschnitt aller Unternehmen lediglich zu 16,2 Prozent durchgeführt werden. Weitere 27,2 Prozent der Befragten planen zukünftig deren Einführung. Die Unternehmen mit mehr als 25 000 Euro finanziellem BGM-Budget haben dagegen entsprechende Programme bereits in 40,8 Prozent der Fälle. Weitere 40 Prozent planen den Einsatz.

Interessant zu beobachten ist, dass bei den Unternehmen, die mehr als 25 000 Euro BGM-Budget einsetzen, die Reihenfolge der durchgeführten Maßnahmen teilweise deutlich abweicht vom Gesamtdurchschnitt der analysierten Unternehmen. So steht

bei der Vergleichsgruppe das „Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM)“ mit einer Nutzungsquote von 85,7 Prozent an zweiter Stelle, gefolgt von „Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ (83,7 Prozent) noch vor „flexiblen Arbeitszeitmodellen“ (79,6 Prozent), die im Gesamtvergleich am zweithäufigsten vorhanden sind.

PERSONELLE UND FINANZIELLE RESSOURCEN FÜR BGM

Fast die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen dieser Studie (44,4 Prozent) stellt keine personellen Ressourcen für das Thema BGM ab. Bei diesen Unternehmen werden die BGM-Aufgaben neben den jeweiligen Tätigkeiten der Primärfunktion bearbeitet. Dabei muss berücksichtigt werden, dass in der Studie viele kleinere Unternehmen mit bis zu 100 Mitarbeitern repräsentiert sind (32,7 Prozent). Insgesamt 27,2 Prozent der Unternehmen reservieren 0,5 Vollzeitstellen für das Thema BGM, eine Vollzeitstelle ist es bei neun Prozent der Studienteilnehmer. Zwei Vollzeitstellen und mehr sind bei acht Prozent der befragten Unternehmen vorhanden. Insgesamt 22,4 Prozent der Unternehmen planen, die personellen Ressourcen für BGM zu erhöhen.

Bei den Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern ist die Bereitschaft, für den BGM-Bereich Stellen zur Verfügung zu stellen, deutlich höher. Hier verzichtet lediglich ein Viertel der befragten Unternehmen auf zusätzliche personelle Ressourcen.

Bei der Analyse der finanziellen Ressourcen, die die Unternehmen für BGM zur Verfügung stellen (ohne Personalkosten), wurden die Budgets in Größenklassen abgefragt. Insgesamt 18,7 Prozent der Unternehmen stellen keine finanziellen Ressourcen bereit. Bis zu 5000 Euro geben 22,2 Prozent der analysierten Unternehmen für BGM aus. Die Gruppe der Unternehmen, die mehr als 25 000 Euro für BGM einsetzt, wurde bei der Analyse als wichtige Vergleichsgruppe herangezogen.

Durchschnittlich wollen 32,2 Prozent der Unternehmen die finanziellen Ressourcen für BGM erhöhen. Bei den Unternehmen, die heute bereits mehr als 25 000 Euro investieren, sind es 32,0 Prozent. Zwar ist mit 85,3 Prozent die überwältigende Mehrheit der Studienteilnehmer der Auffassung, dass auch kleinere Unternehmen sich

PERSONELLE RESSOURCEN FÜR BGM

Abbildung 4

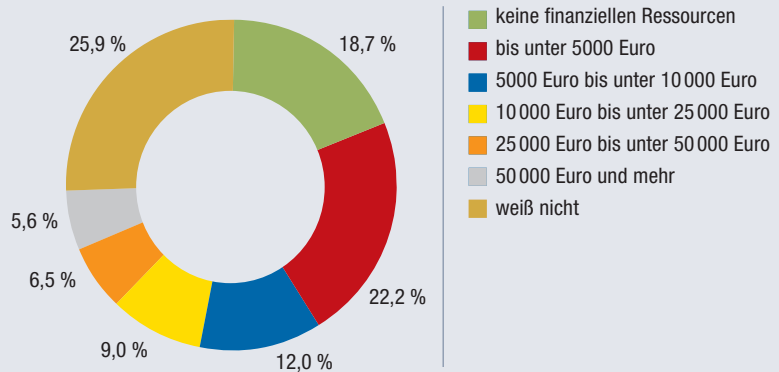
Welche personellen Ressourcen stellt Ihr Unternehmen für BGM zur Verfügung (in Vollzeitstellen)? (n=401)

	Prozent	
keine personellen Ressourcen	44,4	
0,5 Vollzeitstellen	27,2	
1 Vollzeitstelle	9,0	
2 Vollzeitstellen	4,5	
3 Vollzeitstellen	1,0	
4 Vollzeitstellen	1,0	
5 Vollzeitstellen	0,0	
mehr als 5 Vollzeitstellen	1,5	
weiß nicht	11,5	

FINANZIELLE RESSOURCEN

Abbildung 5

Welche finanziellen Ressourcen stellt Ihr Unternehmen für BGM zur Verfügung (ohne Personalkosten)? (n=401)



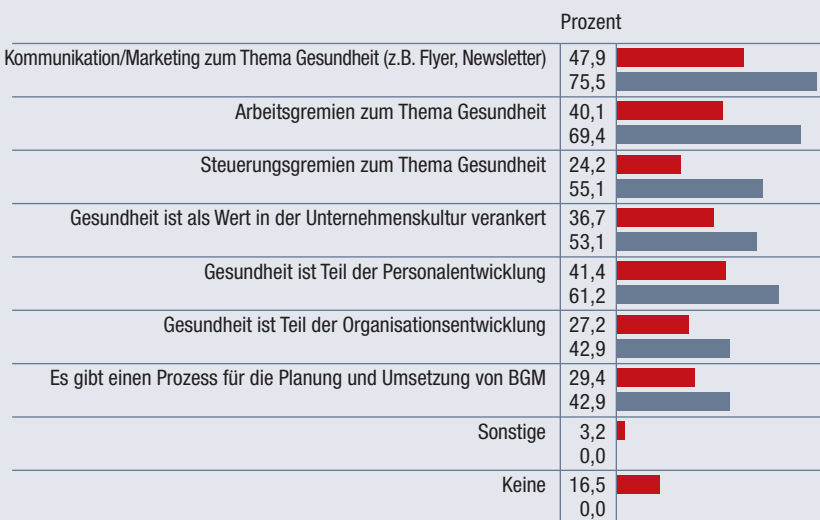
ein Betriebliches Gesundheitsmanagement leisten können (siehe Abbildung 13), jedoch wird anhand der durchgeführten Maßnahmen deutlich, dass für BGM-Konzepte ohne ausreichende Budgets nur begrenzte Möglichkeiten vorhanden sind.

Es wundert daher nicht, dass die Studienteilnehmer die finanziellen und personellen Ressourcen als die beiden größten Hürden für die Umsetzung von BGM im Unternehmen erachten. Weitere Ergebnisse zu diesem Aspekt finden sich in Kapitel 3.

STRUKTURELLE RAHMENBEDINGUNGEN FÜR BGM

Abbildung 6

Welche weiteren strukturellen Rahmenbedingungen sind für systematische Gesundheitsmaßnahmen vorhanden?



■ alle Unternehmen (n=401)

■ Unternehmen BGM-Budget >25 000 Euro (n=49)

STRUKTURELLE RAHMENBEDINGUNGEN FÜR BGM

Neben der Analyse der durchgeführten Maßnahmen zeigen die vorhandenen strukturellen Rahmenbedingungen für BGM, wie stark das Thema in der Organisation und der Kultur des Unternehmens verankert ist.

So nutzen beispielsweise 47,9 Prozent der analysierten Unternehmen „Kommunikation/Marketing zum Thema Gesundheit“, bei 41,4 Prozent der Unternehmen ist „Gesundheit Teil der Personalentwicklung“, bei 40,1 Prozent gibt es „Arbeitsgremien zum Thema Gesundheit“. Immerhin bei 36,7 Prozent der Studienteilnehmer ist „Gesundheit als Wert in der Unternehmenskultur verankert“. Jedoch gibt es lediglich bei 29,4 Prozent der Unternehmen einen „Prozess für die Planung und Umsetzung von BGM“.

Vergleicht man diesen Aspekt der Befragung mit den Ergebnissen der Unternehmen, die mehr als 25 000 Euro für BGM ausgeben, so zeigen sich erneut die großen Unterschiede. „Kommunikation/Marketing zum Thema Gesundheit“ nutzen 75,5 Prozent der Unternehmen, bei 61,2 Prozent ist „Gesundheit Teil der Personalentwicklung“, bei 69,4 Prozent gibt es „Arbeitsgremien zum Thema Gesundheit“. Bei 53,1 Prozent der Studienteilnehmer ist „Gesundheit als Wert in der Unternehmenskultur verankert“. Einen Prozess für die Planung und Umsetzung von BGM“ gibt es in 42,9 Prozent der Unternehmen, genauso häufig ist „Gesundheit Teil der Organisationsentwicklung“.

KAPITEL 2 GRÜNDE UND ZIELE



D

ie Gründe für die Einführung von gesundheitsfördernden Maßnahmen, also die Motivationsfaktoren für BGM, sind vielfältig. An erster Stelle steht für die Unternehmen der Wunsch, die „Arbeitszufriedenheit“ zu steigern (77,8 Prozent), gefolgt von der „Verbesserung des psychischen Befindens der Mitarbeiter“ (77,3 Prozent) sowie der „Verbesserung des physischen Befindens der Mitarbeiter“ (73,6 Prozent). An vierter Stelle folgt die „Senkung der Fehlzeiten“, die für 66,1 Prozent der Unternehmen eine wichtige Motivation darstellt, um gesundheitsfördernde Maßnahmen einzuführen.

So verwundert es nicht, wenn 69,3 Prozent der befragten Unternehmen davon überzeugt sind, dass sich ein Betriebliches Gesundheitsmanagement positiv auf den durchschnittlichen Krankenstand auswirkt.

Anhand der Gründe für die Einführung von gesundheitsfördernden Maßnahmen wird auch deutlich, dass die Perspektive stärker auf die individuelle Ebene der Mitarbeiter

gerichtet ist und weniger auf die Organisationsperspektive und damit auf die Vorteile, die sich durch Betriebliches Gesundheitsmanagement für das Unternehmen ergeben. Der Aspekt „Steigerung der Leistungsfähigkeit/Wettbewerbsfähigkeit“ ist in der Rangfolge erst an sechster Stelle zu finden.

GRÜNDE FÜR DIE EINFÜHRUNG VON BGM

Abbildung 7

Was sind die wichtigsten Gründe für die Einführung von gesundheitsfördernden Maßnahmen? (n=401)

	Prozent	
Steigerung der Arbeitszufriedenheit	77,8	
Verbesserung psychisches Befinden der Mitarbeiter	77,3	
Verbesserung physisches Befinden der Mitarbeiter	73,6	
Senkung der Fehlzeiten	66,1	
Stärkung der persönlichen Gesundheitskompetenz der Mitarbeiter	54,1	
Steigerung der Leistungsfähigkeit/Wettbewerbsfähigkeit/Produktivität	53,4	
Verbesserung des Betriebsklimas	52,9	
Verbesserung des Arbeitgeberimage	46,4	
Stärkung der Eigenverantwortung der Mitarbeiter	43,6	
Qualitätssteigerung	39,2	
Senkung der Fluktuationsrate	31,7	
Gesetzliche Anforderungen erfüllen	29,9	
Senkung der Arbeitsunfallzahlen	20,9	

KONKRETE ZIELE FÜR BGM

Insgesamt haben bisher lediglich 42,9 Prozent der Unternehmen konkrete Ziele zu den Themen Gesundheit oder Gesundheitsmanagement definiert. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass die anderen 57,1 Prozent der Unternehmen keine BGM-Strategie haben können. Ganz anders gehen jedoch die Unternehmen mit Zielen für BGM um, die heute bereits ein Budget von mehr als 25 000 Euro bereitstellen: Bei dieser Vergleichsgruppe liegt der Anteil

der Unternehmen, die konkrete Ziele für die Themen Gesundheit oder Gesundheitsmanagement vereinbart haben, bei 65,3 Prozent. Der Unterschied beträgt mehr als 20 Prozentpunkte!

Auch bei den Unternehmen, die dem Stellenwert von Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter eine sehr hohe oder hohe Bedeutung beimessen, ist der Anteil der Unternehmen, die konkrete Ziele definiert haben, deutlich höher als im Durchschnitt aller Unternehmen. Die Quote liegt hier bei 57,9 Prozent, wobei berücksichtigt werden sollte, dass diese Unternehmen in 36,5 Prozent der Fälle nur Budgets unterhalb von 5000 Euro bereitstellen und teilweise auch gar keine finanziellen Budgets. Hier bestätigt sich die These, dass es nicht nur auf die finanziellen Mittel ankommt, auch wenn die Möglichkeiten ohne finanzielle Mittel nachvollziehbarer Weise begrenzt bleiben.

BGM-CONTROLLING

Bei der Frage, woran der langfristige Erfolg der BGM-Maßnahmen festgemacht wird, zeigt sich eine grundlegende Problematik des Betrieblichen Gesundheitsmanagements: Die Einflussfaktoren sind vielfältig und eine eindeutige Erfolgsbeziehung nach dem Vorbild „mehr Werbung führt zu höheren Umsätzen“, lässt sich in diesem Kontext nicht aufbauen. Dementsprechend ist die „persönliche Rückmeldung der Mitarbeiter“ mit 64,6 Prozent die häufigste Methode, an der der Erfolg der Maßnahmen festgemacht wird. An zweiter Stelle folgt die „Teilnahmequote an Maßnahmen“ mit 56,6 Prozent. Eine „geringere Krankenquote“ (54,9 Prozent) ist das dritthäufigste Messkriterium. Diese Frage wurde lediglich von den Unternehmen beantwortet, die den Erfolg der Maßnahmen bereits messen.

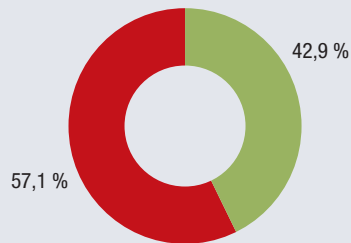
Um das Thema der Krankenquote tiefergehend zu analysieren, wurden die Studienteilnehmer gefragt, wie stark ihrer Meinung nach BGM-Maßnahmen die durchschnittliche Krankenquote positiv beeinflussen können. Es zeigt sich: Nur 10,2 Prozent der Unternehmen sind der Meinung, dass „BGM keine Auswirkung auf den Krankenstand“ hat. 20,9 Prozent der Unternehmen sind der Meinung, dass mit BGM der Krankenstand um bis zu einen Prozentpunkt verringert werden kann, weitere 21,7 Prozent gehen davon aus, dass BGM den Krankenstand um bis zu zwei Prozentpunkte reduzieren kann. Fast ein Viertel der Studienteilnehmer (24,7 Prozent) geht davon aus, dass der Krankenstand mit BGM sogar um mehr als zwei Prozentpunkte verringert werden kann.

BGM-ZIELE

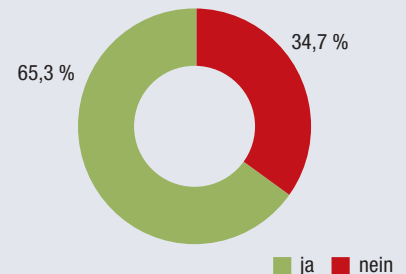
Abbildung 8

Existiert im Unternehmen eine konkrete Zielvorstellung zu den Themen Gesundheit oder Gesundheitsmanagement?

Alle Unternehmen
(n=401)



Unternehmen Budget >25 000 Euro
(n=49)



BGM-CONTROLLING

Abbildung 9

Woran wird der Erfolg der BGM-Maßnahmen festgemacht? (n=175)

	Prozent
persönliche Rückmeldung der Mitarbeiter	64,6
Teilnahmequote an Maßnahmen	56,6
geringere Krankenquote	54,9
geringere Fluktuation	26,9
wird noch nicht gemessen	12,6
ROI	10,3
Sonstiges	7,4

Die Ergebnisse der vorliegenden Befragung zeigen deutlich, dass das Thema Betriebliches Gesundheitsmanagement bei den Unternehmen aus der Maßnahmenperspektive gestartet wurde. Erste gesundheitsförderliche Maßnahmen können so vielleicht schneller umgesetzt werden. Damit leidet das Thema aber daran, dass ein strategischer Überbau fehlt und die Maßnahmen nicht in einem Gesamtkontext im Unternehmen verankert sind. Zudem zählen auch „Widerstände der Unternehmensleitung“ sowie „Widerstände von Führungskräften“ zu den größten Hürden bei der Umsetzung von BGM (siehe Seite 17). Dies wiederum ist nachvollziehbar, wenn beispielsweise Budgets ohne eine übergreifende Strategie freigegeben werden sollen.

KAPITEL 3

ZUFRIEDENHEIT UND HERAUSFORDERUNGEN



E

s lässt sich leicht nachvollziehen, dass die Zufriedenheit mit den durchgeführten BGM-Maßnahmen höher ausfällt, wenn sich ein Unternehmen konkrete Ziele gesetzt hat, die es auf diese Weise erreichen will.

Insgesamt sind 6,7 Prozent der Unternehmen „sehr zufrieden“ mit dem Ergebnis der bisherigen Aktivitäten rund um das Thema Gesundheit. Weitere 27,2 Prozent der Unternehmen sind „zufrieden“. Vergleicht man diese beiden Kategorien bei den Unternehmen, die mit mehr als 25 000 Euro bereits hohe Budgets für BGM einsetzen und die auch viel häufiger konkrete Ziele definiert haben, zeigt sich eine deutlich höhere Zufriedenheitsquote.

HÜRDEN BEI DER UMSETZUNG VON BGM

Trotz der hohen Budgets und der überproportional hohen Zufriedenheit berichten die Unternehmen, die heute bereits mehr als 25 000 Euro für BGM einsetzen, fast identisch von den gleichen Hürden, wie sie auch bei den anderen Unternehmen auftauchen.

So berichten auch diese Unternehmen an erster Stelle von „begrenzten personellen Ressourcen“, gefolgt von „begrenzten finanziellen Mitteln“ als größte Hürden bei der Umsetzung von BGM. Diese beiden Themen stehen auch bei den anderen Unternehmen ganz vorne.

Während die Vergleichsgruppe aufgrund der freigegebenen Budgets seltener ein „fehlendes Commitment der Unternehmensleitung“ beklagt, sind es hier die „Widerstände bei den Führungskräften“ sowie „fehlende Erfolgsnachweise“, die die Umsetzung von BGM erschweren. Im Gesamtdurchschnitt der Studienteilnehmer steht das „fehlende Commitment der Unternehmensleitung“ dagegen an dritter Stelle.

So verwundert es nicht, wenn in einer weiteren Abfrage 94,2 Prozent der Studienteilnehmer der Aussage zustimmen, dass die Führungskräfte eine entscheidende Rolle bei der Umsetzung eines betrieblichen Gesundheitsmanagement spielen (Abbildung 13).

ZUFRIEDENHEIT MIT BGM

Abbildung 10

Wie zufrieden sind Sie mit dem Ergebnis Ihrer bisherigen Aktivitäten rund um das Thema Gesundheit? (n=401)

Prozent

sehr zufrieden	6,7	
	10,2	
zufrieden	27,2	
	49,0	
eher zufrieden	30,7	
	34,7	
eher unzufrieden	20,7	
	6,1	
unzufrieden	9,7	
	0	
sehr unzufrieden	5,0	
	0	

■ alle Unternehmen (n=401)

■ Unternehmen BGM-Budget >25.000 Euro (n=49)

Interessant ist auch die Bewertung der Aussage, die Verantwortung für die Gesundheit liege in erster Linie bei den Mitarbeitern. Der Aussage stimmen Dreiviertel der Befragten (73,6 Prozent) zu. Mit dieser individuellen BGM-Perspektive besteht die Gefahr, dass sich die Organisation und deren Führungskräfte aus der Verantwortung für eine gesunde Unternehmenskultur entziehen.

EXTERNE BERATUNG

Im Zusammenhang mit der Umsetzung von BGM im Unternehmen nutzen die Studienteilnehmer in signifikantem Umfang externe Unterstützung und planen, den Umfang der Zusammenarbeit auszuweiten. Insgesamt nutzen 46,9 Prozent der Unternehmen externen Dienstleister. Bei den Unternehmen, die mehr als 25 000 Euro für BGM einsetzen, sind es sogar mehr als drei Viertel (79,6 Prozent).

Am häufigsten werden „Krankenkassen“ (67,7 Prozent) genutzt vor „betriebsärztlichen Diensten“ (59,8 Prozent) und „BGM-Dienstleistern“, mit denen die Unternehmen in 39,7 Prozent der Fälle zusammenarbeiten. Unternehmensberatungen werden von 14,3 Prozent der Unternehmen beauftragt. Von den Unternehmen, die mehr als 25 000 Euro für BGM einsetzen, arbeitet bereits mehr als jedes fünfte Unternehmen (20,5 Prozent) mit Unternehmensberatern zusammen.

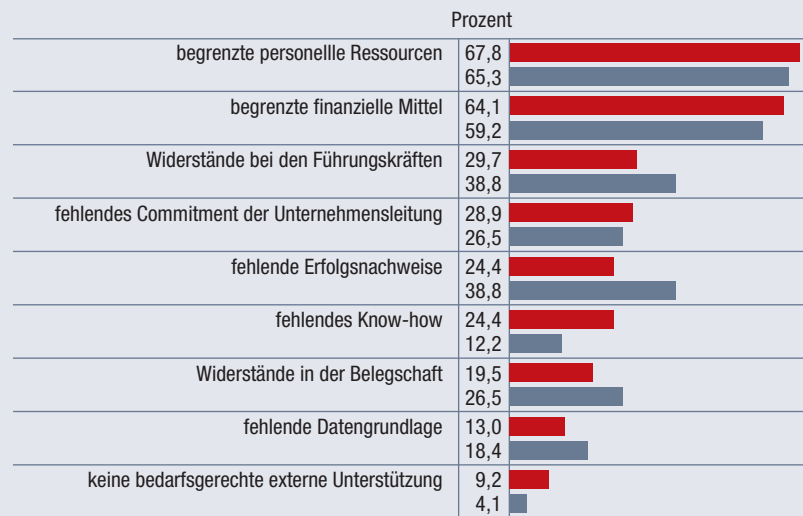
Dass die Studienteilnehmer mit der Zusammenarbeit mit den externen Dienstleistern zufrieden sind und die Zusammenarbeit erfolgreich verläuft, zeigt sich an der Tatsache, dass insgesamt etwas mehr als die Hälfte (50,9 Prozent) der Unternehmen davon ausgeht, dass die externe Unterstützung zukünftig für sie an Bedeutung gewinnt.

Die Ergebnisse zeigen darüber hinaus: Je mehr die Unternehmen mit externen Dienstleistern zusammenarbeiten, desto häufiger erwarten sie, dass deren Bedeutung zukünftig weiter steigt. Von den Unternehmen, die mehr als 25 000 Euro für BGM einsetzen, arbeiten mehr als drei Viertel (79,6 Prozent) mit externen Dienstleistern zusammen. In dieser Vergleichsgruppe rechnen 65,3 Prozent damit, dass die externe Unterstützung zukünftig an Bedeutung gewinnt.

HÜRDEN BEI DER UMSETZUNG VON BGM

Abbildung 11

Was sind die größten Hürden, um BGM umzusetzen?



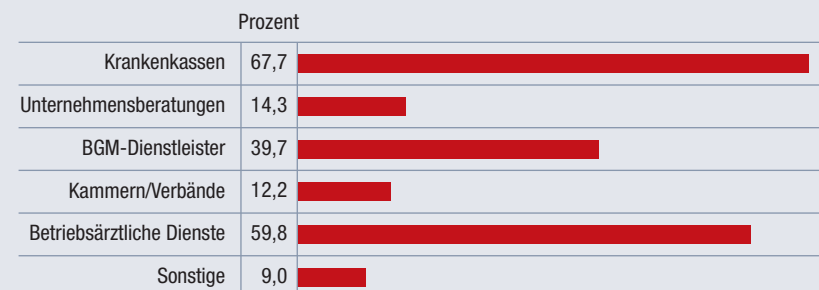
■ alle Unternehmen (n=401)

■ Unternehmen BGM-Budget >25.000 Euro (n=49)

EXTERNE BGM-DIENSTLEISTER

Abbildung 12

Welche externen Dienstleister nutzen Sie? (n=189)



THESEN ZU BGM

Abbildung 13

Wie schätzen Sie folgende Aussagen ein? (n=401)

	Prozent	
Die Verantwortung für die Gesundheit liegt in erster Linie bei den Mitarbeitern.	73,6	
	26,4	
Ein Betriebliches Gesundheitsmanagement können sich nur große Unternehmen leisten.	14,7	
	85,3	
Führungskräfte spielen eine entscheidende Rolle bei der Umsetzung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements.	94,2	
	5,8	
Wenn ein Unternehmen sich informieren möchte, sind genug Best-Practice-Beispiele für die gelungene Umsetzung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements bekannt und verfügbar.	60,3	
	39,7	

■ Trifft zu
■ Trifft nicht zu

MEHR BEST PRACTICE

Nur wenige Studienteilnehmer (18,7 Prozent) haben bei der Frage, ob es aus ihrer Sicht ein Unternehmen gibt, das in Bezug auf das Betriebliche Gesundheitsmanagement ein Vorreiter ist, spontan ein Unternehmen genannt. Weitere 13,0 Prozent haben die Frage verneint.

Es ist nachvollziehbar, dass bei den genannten Unternehmen die bekannten Marken wie BMW, VW, SAP oder Google häufiger auftauchen. Es wurden jedoch auch mittelständische Unternehmen genannt, sodass deutlich wird: Auch kleinere Unternehmen

haben die Chance, mit dem Thema Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter im Rahmen von Betrieblichem Gesundheitsmanagement viel zu erreichen. Das wird auch nochmals dadurch unterstrichen, dass nur 14,7 Prozent der Befragten der Meinung sind, dass sich BGM nur große Unternehmen leisten können.

Insgesamt müsste den mittelständischen Unternehmen allerdings mehr Anschauungsmaterial und Best Practice zur Verfügung gestellt werden. So bemängeln 40 Prozent der Befragten, dass es nicht genügend Best-Practice-Beispiele geben würde, wenn sie sich informieren möchten.

KAPITEL 4 EINFLUSSFAKTOREN AUF DEN UNTERNEHMENSERFOLG



E

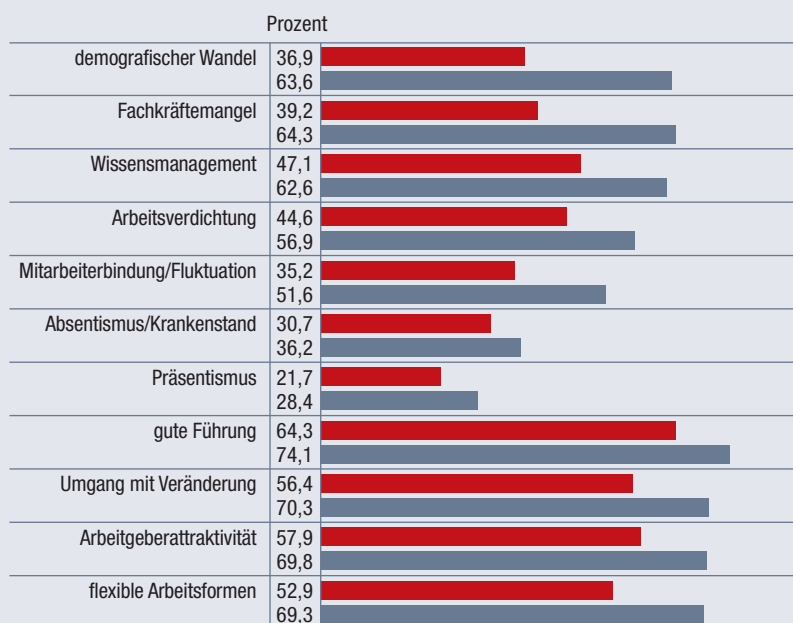
in wichtiges Ziel der vorliegenden Studie war es auch, die Bedeutung von Betrieblichem Gesundheitsmanagement für den Unternehmenserfolg zu analysieren. Bei der Frage, welche Faktoren aus heutiger Sicht sowie im Ausblick auf die nächsten fünf Jahre Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben, wurden die Unternehmen gebeten, eine Liste von Faktoren anhand einer 6er-Skala von „sehr stark“ bis „sehr schwach“ zu bewerten. Zur besseren Anschaulichkeit in der Darstellung wurden die beiden höchsten Bewertungen „sehr stark“ und „stark“ zusammengezählt.

Die abgefragten Erfolgsfaktoren beziehen sich dabei allerdings indirekt auf das Thema BGM. Die Bandbreite der Faktoren reicht von Zukunftstrends wie „demografischer Wandel“, „Fachkräftemangel“, „Arbeitsverdichtung“ über konkrete Kennzahlen wie „Mitarbeiterbindung/Fluktuation“ oder „Absentismus/Krankenstand“ bis hin zu Aspekten der Organisation und Unternehmenskultur wie „flexible Arbeitsformen“, „Arbeitgeberattraktivität“, „Umgang mit Veränderungen“ oder „gute Führung“.

FAKTOREN FÜR DEN UNTERNEHMENSERFOLG

Abbildung 14

Wie stark ist der Einfluss folgender Faktoren auf Ihren Unternehmenserfolg heute und in fünf Jahren? (n=401)



■ aus heutiger Sicht starker/sehr starker Einfluss
■ zukünftig starker/sehr starker Einfluss

Die höchste Bedeutung kommt dem Aspekt der „guten Führung“ (64,3 Prozent) zu, gefolgt von „Arbeitgeberattraktivität“ (57,9 Prozent) und „Umgang mit Veränderung“ (56,4 Prozent). An vierter Stelle folgt der Aspekt „flexible Arbeitsformen“, die aus der Unternehmensperspektive dafür sorgen sollen, dass die Unternehmensanforderungen optimal mit den Anforderungen der Mitarbeiter in Einklang gebracht werden können. Beispiele für flexible Arbeitsformen sind etwa phasenweise Teilzeittätigkeiten, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu ermöglichen, Homeoffice-Regelungen oder Sabbaticals.

Die geringste Bedeutung aus heutiger Perspektive hat das Thema „Präsentismus“ (21,7 Prozent), was aufgrund der guten Konjunkturlage seit einigen Jahren und einem insgesamt niedrigen Stand an Arbeitslosigkeit gut nachvollziehbar ist.

Parallel dazu wird auch das Thema „Absentismus/Krankenstand“ mit einer durchschnittlichen Bewertung von 30,7 Prozent in den Kategorien „sehr stark“ und „stark“ derzeit als wenig bedeutsam erachtet.

ERWARTETER EINFLUSS DER ERFOLGSFAKTOREN IN FÜNF JAHREN

Obwohl andere Einflussfaktoren wie „demografischer Wandel“, „Fachkräftemangel“ und „Mitarbeiterbindung/Fluktuation“ mit Blick auf die nächsten fünf Jahre stärker an Bedeutung gewinnen, stehen die drei wichtigsten Einflussfaktoren aus heutiger Sicht auch zukünftig an den ersten drei Positionen, jedoch verändert sich deren Reihenfolge.

An erster Stelle bleibt die „gute Führung“ (74,1 Prozent) als wichtigster Einflussfaktor für den Unternehmenserfolg. Der „Umgang mit Veränderungen“ (70,3 Prozent) überholt knapp die „Arbeitgeberattraktivität“ (69,8 Prozent). Die „flexiblen Arbeitsformen“ holen ebenfalls stark auf und erreichen mit einer durchschnittlichen Bewertung von 69,3 Prozent in den Kategorien „sehr stark“ und „stark“ fast das Niveau der Bedeutung der Arbeitgeberattraktivität.

Sehr interessant ist es auch zu analysieren, bei welchen Erfolgsfaktoren die Bedeutung am stärksten wächst: So gewinnen die Themen „demografischer Wandel“ (plus 72,4 Prozent), „Fachkräftemangel“ (plus 64,0 Prozent) und „Mitarbeiterbindung/Fluktuation“ (plus 46,6 Prozent) am stärksten hinzu. Bei diesen drei Erfolgsfaktoren handelt es sich um mitarbeiterbezogene Aspekte, die für die Unternehmen stärker in den Mittelpunkt geraten. Die Einschätzung der befragten HR-Experten und Entscheider zeigt deutlich: Die Unternehmen haben verstanden, dass sie sich zukünftig noch viel stärker um ihre Mitarbeiter kümmern müssen, um erfolgreich zu sein. Damit bekommen auch BGM-Maßnahmen eine erfolgskritische Perspektive.

A woman with short dark hair, wearing a grey business suit, is standing in profile, looking out a large window. The room is a modern office with several black office chairs and a long white table in the foreground. The background is a bright, out-of-focus view of a city or landscape. A semi-transparent red banner is overlaid across the middle of the image, containing the chapter title in white text.

KAPITEL 5 FAZIT UND AUSBLICK

D

ie Studie gibt einen aufschlussreichen und differenzierten Einblick in die BGM-Praxis mittelständischer Unternehmen. Die meisten Unternehmen haben die Bedeutung von Gesundheitsmanagement erkannt und sie sind der Überzeugung, dass gutes Gesundheitsmanagement auch von kleineren Unternehmen umgesetzt werden kann. Der BGM-Reifegrad der befragten Unternehmen variiert allerdings erheblich. Dies wird zum einen an dem tatsächlichen Einsatz

von gesundheitsfördernden Analysen und Maßnahmen deutlich. Zum anderen – und hier ist der größte Nachholbedarf – zeigt sich, dass Gesundheitsförderung in der Mehrzahl der befragten Unternehmen nicht als Managementaufgabe strategisch verankert ist. Fast 60 Prozent der befragten Unternehmen betreiben Gesundheitsmanagement ohne Zielsetzung.

Unternehmen, die heute bereits die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter für besonders wichtig halten, setzen ihre BGM-Aktivitäten zielgerichteter ein und sind mit den Ergebnissen der durchgeführten Maßnahmen auch in einem deutlich höheren Maße zufrieden. Diese Unternehmen laufen auch weniger Gefahr, dass BGM nur aus der Kostenperspektive gesehen wird. Investitionen in BGM zahlen sich aus und lassen sich durchaus messen, die Effekte sind allerdings nicht immer unmittelbar und kurzfristig ersichtlich.

Die Krankenquote ist dabei nur ein Indiz für erfolgreiches Gesundheitsmanagement. Viel wichtiger erscheint der Blick auf die generellen Erfolgsfaktoren eines Unternehmens. Betriebliches Gesundheitsmanagement kommt den Mitarbeitern zugute und kann stark auf die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter einwirken. Das wiederum schlägt sich in Zufriedenheitswerten von Mitarbeiterbefragungen (und Wettbewerben) und damit auf die Arbeitgeberattraktivität nieder. Betriebliches Gesundheitsmanagement ist für den Mittelstand also auch ein wichtiges Vehikel, um dem Fachkräftemangel begegnen zu können: um damit die alternde Belegschaft leistungsfähig zu halten und gleichzeitig für die jüngere Zielgruppe attraktiv zu sein.

Aus der Summe der einzelnen Ergebnisse, die diese Studie auf Basis der Erkenntnisse und Meinungen von mehr als 400 HR-Experten und Unternehmensentscheidern aufzeigt, ergibt sich die zwingende Schlussfolgerung, dass Unternehmen den Blick auf die Gesundheit und Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter in die Unternehmensstrategie und Leitlinien der Führungskultur aufnehmen sollten. Denn auch das bestätigt die Studie: Ein zentraler Erfolgsfaktor ist und bleibt die Führungskraft. Jede einzelne gesundheitsfördernde Maßnahme ist zu begrüßen, fehlt jedoch deren strategische Verankerung im Unternehmen, kann das Potenzial von BGM nicht ausgespielt werden.

STATISTISCHER ANHANG



F

ür die vorliegende BGM-Studie wurden im Zeitraum Juni bis Juli 2015 insgesamt 401 HR-Experten und Entscheider aus mittelständischen und größeren Unternehmen in Deutschland im Rahmen einer Online-Erhebung befragt.

Zielsetzung der Studie war es, die Bedeutung von Gesundheit im Unternehmen sowie die Umsetzung von Betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM) zu analysieren. Dabei wurden die Unternehmen zu verschiedenen Aspekten von Gesundheit im Unternehmen befragt. Die Bandbreite der Themen reichte von der Bedeutung des Themas insgesamt, den verfolgten Zielen und strukturellen Maßnahmen für BGM über Erwartungen zur zukünftigen Entwicklung von Erfolgsfaktoren bis hin zur Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern und Beratungsunternehmen.

Die Befragung erfolgte branchenübergreifend in mittelständischen Unternehmen in Deutschland. Die Größenklassen der Unternehmen verteilten sich zusammengefasst auf Unternehmen mit „bis zu 100 Mitarbeitern“ (32,7 Prozent), „101 bis 1000 Mitarbeitern“ (42,6 Prozent) sowie „1001 und mehr Mitarbeitern“ (24,7 Prozent).

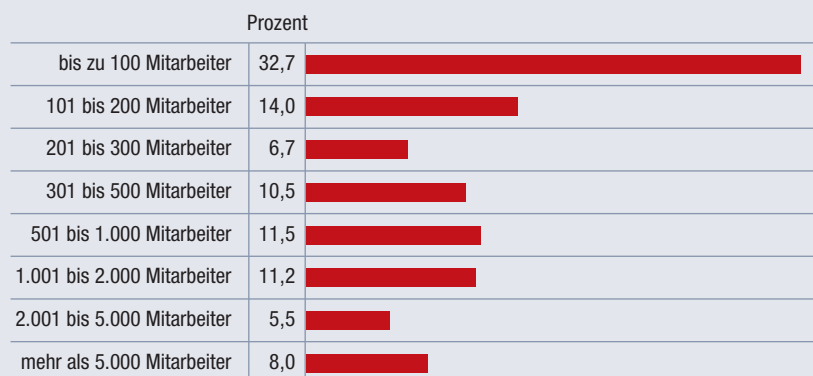
Die Zielgruppe der Befragung waren HR-Experten und Entscheider. Diese Zielgruppe wurde im Rahmen der Befragung sehr gut erreicht. Der Anteil der „Geschäftsführer“ lag bei 12,5 Prozent, „Personalleiter“ waren zu 16,2 Prozent, „Bereichsleiter Personal“ zu 4,5 Prozent in der Befragung vertreten, sodass der Anteil der Leitungsfunktionen bei insgesamt 33,2 Prozent lag.

„Personalreferenten“ (19,2 Prozent) und sowie „Beauftragte für Arbeitssicherheit“ (5,2 Prozent) und „BGM-Beauftragte“ (14,0 Prozent) repräsentieren die Expertenfunktionen, genau wie viele der Teilnehmer mit „sonstigen Funktionen“ (28,4 Prozent). Innerhalb dieser Gruppe der „sonstigen Funktionen“ sind beispielsweise „Betriebsräte“, „Fachkräfte für Arbeitssicherheit“, „Personalentwickler“, aber auch weitere Leitungsfunktionen vertreten.

UNTERNEHMENSGRÖÖE

Abbildung 15

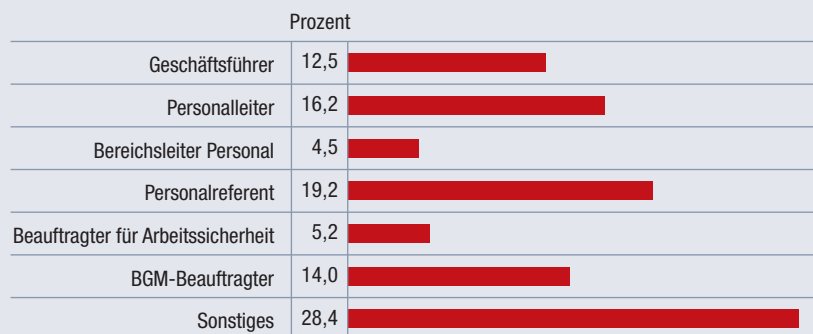
Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Unternehmen im Jahr 2014 in Deutschland in Festanstellung beschäftigt? (n=401)



FUNKTION DER BEFRAGTEN

Abbildung 16

Welche Funktion nehmen Sie in Ihrem Unternehmen ein? (n=401)



Personalwirtschaft

Die Zeitschrift Personalwirtschaft gilt als führendes HR-Magazin für Personalentscheider und liefert seit über 40 Jahren aktuelle HR-Informationen – kompetent, praxisnah und am Puls der Zeit. Sie erscheint unter der Marke Luchterhand, ein Imprint von Wolters Kluwer Deutschland.

Kontakt: erwin.stickling@wolterskluwer.de



Das Fürstenberg Institut unterstützt seit 1989 Unternehmen und Mitarbeiter auf dem Weg zu einer von Grund auf gesunden Organisation. Unser ganzheitliches Beratungsangebot umfasst die strategische Beratung von Unternehmen, die Externe Mitarbeiterberatung, den Familienservice sowie Entwicklungs- und Qualifizierungsangebote unserer Fürstenberg-Akademie.

Kontakt: marko.toska@fuerstenberg-institut.de



Die ias-Gruppe ist führender Anbieter für integrierte Lösungen im Betrieblichen Gesundheits- und Leistungsfähigkeitsmanagement. Wir bieten das gesamte Beratungs- und Dienstleistungsspektrum aus einer Hand – von der Arbeitsmedizin, Arbeitssicherheit und Arbeitspsychologie über das Persönliche und Betriebliche Gesundheitsmanagement bis hin zum Leistungsfähigkeitsmanagement ganzer Unternehmen.

Kontakt: dorit.mikula@ias-gruppe.de



Als Deutschlands größte Krankenkasse beraten wir Unternehmen aller Branchen und Größen im Gesundheitsmanagement. Von Gesundheitsevents über Kurse im Betrieb bis zum ganzheitlichen Betrieblichen Gesundheitsmanagement mit professioneller Prozessberatung unterstützen wir Unternehmen bundesweit.

Kontakt: Gesundheitsmanagement@tk.de

www.personalwirtschaft.de