









# Legende



Datenträger/CD



Link/Verweis



Praxis/Beispiel



Info/Kontext



Wichtiges in Kürze



Definition



Fazit



Regel



Thema



Beispiel

# Vorwort

Das vorliegende Handbuch wird ausschließlich in Verbindung mit dem Seminar „BGM-Koordinator“ der Schrattecker GmbH ausgehändigt. Es gibt dem Teilnehmer die Möglichkeit, die vermittelten Inhalte eigenständig aufzuarbeiten und ein besseres Verständnis für den ganzheitlichen Ansatz eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements zu entwickeln. Zudem finden sich darin zahlreiche Anleitungen und Praxistipps wieder, so dass es auch durch seine besondere Form als praxisnahes Arbeitsbuch Verwendung finden kann.

## 1 Einleitung/Hinführung

Ein zunehmendes Gesundheitsbewusstsein in der Bevölkerung und das Auftreten so genannter Zivilisationskrankheiten haben das Thema Gesundheit in den letzten Jahren zunehmend in den Mittelpunkt des öffentlichen Interesses gerückt. Unterschiedliche Modellierungen versuchen dabei, Gesundheit zu erklären und zu operationalisieren. Gesundheit wird danach zunehmend als „komplexes, mehrdimensionales, ganzheitliches, dynamisches und prozessuales Konzept“<sup>1</sup> verstanden. Verschiedene Einflussfaktoren entscheiden also darüber, ob man sich eher krank oder eher gesund, ob man gestresst oder entspannt ist oder ob man sich gut oder weniger gut fühlt.

Trotz schwieriger Zeiten findet das Thema Gesundheit immer mehr Einzug in die strategischen Managementüberlegungen großer und kleiner Unternehmen. Die Ressource Mensch als Produktionsfaktor bestimmt über Erfolg und Misserfolg eines Unternehmens am freien Markt. Nur gesunde und vitale Mitarbeiter sind in der Lage, die hohen Anforderungen des globalen Wettbewerbs langfristig und nachhaltig zu bewältigen. Nach diesem Verständnis muss der Betrieb als elementares Setting für Gesundheit gelten und entsprechende Verantwortung übernehmen. Es müssen demnach Überlegungen angestellt werden, wie Gesundheit in Unternehmen hergestellt und stabilisiert werden kann. Hierzu bedarf es jedoch einer professionellen und gut strukturierten Herangehensweise.

Das BGM-Manual ist das Ergebnis dieser Vorüberlegungen und stellt einen praxisnahen Überblick über die Aufgaben und Funktionen eines ganzheitlichen Betrieblichen Gesundheitsmanagements dar. Darin enthalten sind sowohl aktuelle, wissenschaftlich fundierte theoretische Grundlagen zu den Themen Betriebliches Gesundheitsmanagement, Betriebliche Gesundheitsförderung und Betriebliches Eingliederungsmanagement, als auch vielfältiges Wissen und praktische Erfahrungen verschiedener Berater und Mitarbeiter bestehender und funktionierender Gesundheitsmanagementsysteme. Die Autoren geben dem Leser damit ein Handbuch zum Arbeiten an die Hand und versetzen ihn mit Hilfe von zahlreichen Praxistipps, in die Lage, ein ganzheitliches Betriebliches Gesundheitsmanagement zu verstehen, es aufzubauen und zu implementieren.

Damit dieses Verständnis entwickelt werden kann, wird in Kapitel zwei der ganzheitliche Ansatz eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements ausführlich dargestellt. Es werden zunächst Grundlagen und Begriffe erläutert. Anschließend erfährt der Leser, warum ein ganzheitliches Betriebliches Gesundheitsmanagement sinnvoll ist. Zuletzt werden praxisnah notwendige Organisationsstrukturen und wichtige Akteure im Rahmen der Implementierung eines solchen Managementsystems vorgestellt.

Das Kapitel drei beschäftigt sich mit einem zentralen Handlungsfeld des Betrieblichen Gesundheitsmanagements, der Betrieblichen Gesundheitsförderung. Betriebliche Gesundheitsförderung verfolgt vordergründig das Ziel, den Gesundheitsstand der Mitarbeiter positiv zu beeinflussen. Um dies erreichen zu können, werden unterschiedliche Ansätze vorgestellt. Anschließend werden vier wesentliche inhaltliche Stoßrichtungen nachvollziehbar erörtert: „Bewegung“, „Ernährung“, „Stressmanagement und Entspannung“ sowie „Suchtprävention“. Im letzten Teilkapitel erhält der Leser einen umfangreichen und mit Beispielen hinterlegten Einblick in das Thema Projektmanagement im Rahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung.

Das gesetzlich fixierte und geforderte Betriebliche Eingliederungsmanagement wird in Abschnitt vier näher gehend beschrieben. Hierzu werden beginnend Grundlagen und Begriffe dargelegt. Weiterführend geben die Autoren Hinweise und Anregungen zur Einführung und Umsetzung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements.

In Kapitel fünf werden die Erfolgskriterien eines ganzheitlichen Betrieblichen Gesundheitsmanagements zusammenfassend dargestellt.

Der folgende Abschnitt sechs setzt die stringente Forderung nach einem praxisorientierten Handbuch fort. An dieser Stelle werden gelungene Beispiele für Gesundheitsmanagementsysteme aus unterschiedlichen Perspektiven vorgestellt bzw. betrachtet. Des Weiteren erhält der Leser hilfreiche Hinweise und Links zu Datenbanken und Internetpräsenzen, die ein selbständiges Informieren über weitere Beispiele aus unterschiedlich großen Unternehmen und diversen Gestaltungsbereichen ermöglichen.

## 2 Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)

### Dieses Kapitel beschreibt:

Gesundheit: Allgemeines

BGM: Ausgangssituation

Was ist das?

Welche Ziele werden verfolgt?

BGM lohnt sich!

Grundstrukturen eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements!

BGM ist Führungsaufgabe!

### Wichtiges in Kürze:

Durch die fortschreitende Globalisierung, die von einer zunehmend älter werdenden Bevölkerung bewältigt werden muss, hat das Thema Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) in den vergangenen Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen. Im Fokus stehen der Erhalt und die Förderung der Arbeitsfähigkeit. Deshalb entscheiden sich mittlerweile neben vielen Großunternehmen zunehmend Klein- und Mittelständische Betriebe, gerade in Krisenzeiten, in das Thema Gesundheit zu investieren.

Das Thema Gesundheit nimmt in unserer Gesellschaft einen zunehmenden Stellenwert ein. Einigkeit über eine Definition des Begriffs Gesundheit konnte jedoch bislang nicht erzielt werden. Es liegt nahe, Gesundheit mit der Abwesenheit von Krankheit zu beschreiben, doch würde diese Definition nur einen Bruchteil des genannten Begriffs beschreiben. Der spöttische Medizinermund würde sagen: „Es gibt keine Gesunden, sondern nur schlecht Durchdiagnostizierte“<sup>2</sup>.

Um den Gesundheitsbegriff umfassender zu beschreiben ist Gesundheit laut der Weltgesundheitsorganisation (WHO) ein Zustand vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und nicht nur die Abwesenheit von Krankheit und Gebrechen“<sup>3</sup>.

Gesundheit umfasst nun körperliche, seelisch-geistige und soziale Anteile, die sich gegenseitig beeinflussen.

An der WHO-Definition wird jedoch unter anderem kritisiert, dass Gesundheit als starrer Zustand beschrieben wird.

Die Definition von Lauterbach 2005 des Begriffs Gesundheit kommt dem komplexen Konstrukt ‚Gesundheit‘ sehr nahe:

### Definition

Individuell erlebte Gesundheit ist das, was ein Mensch in Bezug auf sein Lebensziel, sein Wertesystem und seine sozialen Bezüge als stimmig, erfüllend und energetisierend wahrnimmt. Gesundheit ist kein Zustand, sondern ein vielfach vernetzter Prozess, der lebenslang bewusst gestaltet werden muss. Die lebenslange Gestaltung von Gesundheit braucht den Bezug zu den prägenden Lebensbereichen, zu den relevanten Kontexten, um als stimmige Grundausrichtung erlebt zu werden.

(vgl. Lauterbach, 2005)

Mit dieser Definition wird dem Begriff Gesundheit sowohl ein individueller als auch ein ganzheitlich vernetzter Gestaltungsaspekt zugeordnet.

Um die Umsetzung in den beruflichen Alltag zu ermöglichen, gibt es bestehende Gesundheitsmodelle, die die Grundlage bilden. Zwei viel diskutierte Gesundheitskonzepte sind das **Risikofaktoren-Modell**<sup>4</sup> und das **salutogenetische Modell** der Gesundheit<sup>5</sup>.

Das Risikofaktoren-Modell beschäftigt sich mit den Zusammenhängen von Faktoren mit



Gesundheit

Gesundheitsmodelle



schädigendem Einfluss auf den Organismus des Menschen und den daraus resultierenden Krankheiten. In diesem Zusammenhang wird von einer multifaktoriellen Genese der Erkrankungen ausgegangen (Zusammenwirken mehrerer schädigender Stoffe). Der Ansatz der Risikofaktoretheorie dient auch zur Erklärung der Entstehung verschiedener zivilisationsbedingter Erkrankungen, wie z.B. der Koronaren Herzkrankheit<sup>6</sup>.

Das Modell der Salutogenese wurde von Antonovsky (1987) entwickelt und beschäftigt sich – im Gegensatz zum Risikofaktorenmodell – weniger mit der Entstehung von Krankheiten, sondern vielmehr mit Gesundheitsressourcen, d.h. Faktoren in der Person oder der Umwelt, auf die das Individuum bei Bedarf zur Erhaltung bzw. Wiederherstellung der Gesundheit zurückgreifen kann<sup>7</sup>. Ein wesentliches Merkmal dieses Ansatzes ist das „Gesundheits-Krankheits-Kontinuum“. Danach gibt es keine klare Abgrenzung zwischen Gesundheit und Krankheit, sondern nur fließende Übergänge. Im salutogenetischen Modell soll herausgefunden werden, wie Menschen auf diesem Kontinuum in Richtung des „gesunden“ Endes verschoben werden können<sup>8</sup>. Stressoren spielen in diesem Modell eine wichtige Rolle, da sie als unvermeidbare und essentielle Bestandteile des menschlichen Lebens verstanden werden. Der Art und den Möglichkeiten der Bewältigung von Stressoren sowie dem Umgang mit Risiken kommt im Salutogenese-Modell eine zentrale Bedeutung zu.

## Betriebliches Gesundheitsmanagement – Ausgangssituation

In den modernen Wissens- und Dienstleistungsgesellschaften der westlichen Welt hat sich das Gesundheitswesen mittlerweile zu einem zentralen Wirtschaftsfaktor entwickelt.

Da die Lebens- und Arbeitsbedingungen im Hinblick auf Wohlbefinden und Gesundheit eine wichtige Rolle spielen, hat auch das Betriebliche Gesundheitsmanagement in den vergangenen Jahren stark an Bedeutung zugenommen. Sowohl Großunternehmen als auch zunehmend Klein- und Mittelständische Unternehmen haben deren Wichtigkeit erkannt und investieren in das Thema Gesundheit. Laut einer repräsentativen Befragung der Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) des BKK-Bundesverbandes schätzen rund 82% der Unternehmen, die ein betriebliches Gesundheitsmanagement einsetzen, dessen stabilisierende Wirkung, besonders in wirtschaftlich schwierigen Zeiten<sup>9</sup>. Die Investition lohnt sich langfristig sowohl für den Mitarbeiter als auch für das Unternehmen. Die Gründe der zunehmenden Wichtigkeit eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements für Unternehmen sind vielfältig.

### Demographischer Wandel

Die demographische Entwicklung<sup>10</sup> in Deutschland stellt die Unternehmen vor neue Aufgaben. Zu den wichtigsten demographischen Faktoren zählen die Geburtenrate, Sterberate (Lebenserwartung) und das Migrationsverhalten der Bevölkerung<sup>11</sup>. Hierzulande zeichnet sich die demographische Entwicklung durch steigende Lebenserwartung des Einzelnen infolge der Fortschritte in Gesundheitswesen, Hygiene, Ernährung sowie des allgemein gestiegenen Wohlstands und der Verbesserung der Lebensbedingungen aus. Gleichmaßen nimmt die Zahl der Bevölkerung aufgrund des niedrigen Geburtenniveaus ab, d.h. der Anteil jüngerer Menschen an der Gesellschaft wird immer geringer. Dementsprechend wird sich auch der Anteil der erwerbsfähigen Bevölkerung reduzieren.

Die Prognosen hinsichtlich der langfristigen Auswirkungen des demographischen Wandels sind bekannt. So wird das Durchschnittsalter der Bevölkerung von heute ca. 37 Jahren bis zum Jahr 2050 auf ca. 45 Jahre ansteigen<sup>12</sup>. Um den Auswirkungen des demographischen



CM Mehrwert

Wandels entgegen treten zu können, müssen also Gesellschaft und Unternehmen zugleich die **altersgerechte Gestaltung der Lebens- und Arbeitsbedingungen** verstärkt in den Fokus nehmen.

### Fehlzeiten als Kennzahlengröße

Für gewöhnlich beobachten Unternehmen hauptsächlich 2 Kennzahlen, die Fehlzeiten der Belegschaft und die Anzahl der Arbeitsunfälle<sup>13</sup>. Im Hinblick auf die Fehlzeiten werden krankheitsbedingte (Krankenstand) und motivationsbedingte (Absentismus) Fehlzeiten unterschieden. Neben dem Phänomen des Fernbleibens vom Arbeitsplatz, ob krankheitsbedingt oder motivationsbedingt (**direkte Kosten**), spielt zunehmend das Phänomen des sogenannten „Präsentismus“ eine große Rolle und wird viel diskutiert. Unter „Präsentismus“ wird das „Kranksein am Arbeitsplatz“ bezeichnet. Als gesundheitliche Einschränkungen, die die höchsten Kosten hervorrufen, gelten Kopfschmerzen/Migräne, Allergien, Stress, Depressionen, Rückenleiden und Erkältungen (**indirekte Kosten**)<sup>14</sup>. Dementsprechend reicht es nicht aus, sich nur mit dem Ansatz des Krankenstandes und des Absentismus zu beschäftigen. In einer niederländischen Studie gaben 63,2 Prozent der 4000 befragten Angestellten und Selbstständigen an, in den letzten 12 Monaten „einmal“ oder „mehr als einmal“ trotz eines Gesundheitszustandes zur Arbeit gegangen zu sein, mit dem sie sich hätten krank melden müssen<sup>15</sup>. Auch eine Befragung, die vom Sozialwissenschaftlichen Umfragezentrum der Universität Duisburg/ Essen im Auftrag des Wissenschaftlichen Instituts der AOK (WIdO) in 2009 durchgeführt wurde, bestätigte dieses Phänomen. So gaben mehr als zwei Drittel (71,2%) der 2000 Befragten gesetzlich Versicherten an, dass sie im vergangenen Jahr zur Arbeit gegangen sind, obwohl sie sich krank gefühlt haben<sup>16</sup>.

### Zunahme von Zivilisationskrankheiten

Weiterhin nehmen auch gesundheitliche Be-

schwerden seit Jahren in unserer Bevölkerung zu. Insbesondere steigen die sogenannten Zivilisationskrankheiten in unserer Wohlstandsgesellschaft. Zu nennen sind hier **Adipositas** (Fettleibigkeit), **Wirbelsäulenbeschwerden/-erkrankungen**, **Herz-Kreislauf-Erkrankungen**, **Diabetes** und **psychische Erkrankungen**.

Adipositas (ab BMI = 30,0) und Übergewicht (BMI  $\geq$  25) sind bereits ein weltweites Problem. Laut WHO gab es im Jahr 2005 weltweit 1,6 Mrd. übergewichtige Erwachsene und 400 Mio. Adipositas-Betroffene. Schätzungen der WHO zufolge soll es im Jahr 2015 bereits 2,3 Mrd. übergewichtige und mehr als 700 Mio. Adipöse weltweit geben<sup>17</sup>.

Auch Diabetes hat sich zu einem globalen Problem ausgedehnt. So leiden weltweit schätzungsweise 220 Millionen Menschen an Diabetes. Im Jahr 2005 wurden circa 1,1 Mio. durch Diabetes verursachte Todesfälle registriert. Laut Schätzungen der WHO sollen sich die Todesfälle aufgrund von Diabetes von 2005 bis zum Jahr 2030 verdoppeln<sup>18</sup>. Aus ökonomischer Sicht ist dies eine kaum überschaubare Herausforderung für alle Gesundheitssysteme - ganz abgesehen von den persönlichen Konsequenzen für jeden Betroffenen.

Die gravierendste Zunahme an Erkrankungen in den vergangenen Jahren sind jedoch bei den psychischen Erkrankungen zu verzeichnen. Unter psychischen Erkrankungen sind hier unterschiedliche Krankungsbilder zusammengefasst wie beispielsweise Depression oder Alkoholsucht. Die AOK bestätigte im Jahr 2008, dass sich die Arbeitsunfähigkeitsfälle aufgrund psychischer Erkrankungen seit 1997 verdoppelt, die Arbeitsunfähigkeitstage sogar um 83,3% zugenommen haben. Eine genauere Betrachtung der Einzeldiagnosen zeigt, dass es deutliche Unterschiede in Geschlecht, Branche und Tätigkeit gibt. Im Rahmen eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements sollten daher auch geschlechts- und branchen- bzw. berufsgruppenspezifische Aspekte berücksichtigt werden<sup>19</sup>.



#### 2.2.1.2 Mehrwert Arbeitgeber

Den trotzdem mit Abstand größten Teil der AU-Tage nehmen die Muskel- und Skelett-Erkrankungen ein. Der Anteil ist zwar gegenüber den Vorjahren um fast 5 Prozent gesunken, nimmt aber seit 1990 den bedeutendsten Anteil von deutlich über 25 Prozent am Krankheitsgeschehen ein<sup>20</sup>.

Die zuvor gemachten Angaben können i.d.R. ohne Weiteres auf die Mitarbeiter eines einzelnen Unternehmens übertragen werden, da diese einen repräsentativen Teil der Gesamtbevölkerung ausmachen. Hieraus lassen sich demnach weitere Handlungsfelder für ein ganzheitliches Betriebliches Gesundheitsmanagement ableiten.



**Abbildung 1:** Schritte zur Implementierung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagement – consult, concept, control (eigene Darstellung).

## 2.1 Was verstehen wir unter BGM?

### Definition

„Unter Betrieblichem Gesundheitsmanagement verstehen wir die Entwicklung betrieblicher Rahmenbedingungen, betrieblicher Strukturen und Prozesse, die die gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit und Organisationen und die Befähigung zum gesundheitsförderlichen Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Ziel haben.“

(vgl. Badura, 2003)

Im Kern geht es um eine nachhaltige Kompetenzentwicklung innerhalb der Unternehmen sowie die Gestaltung einer gesundheits- und damit auch lernförderlichen Arbeitsumgebung<sup>21</sup>.

Die einzelnen Schritte zur **Implementierung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements**, auf die an späterer Stelle intensiver eingegangen wird, sehen folgendermaßen aus:

## 2.2 Zielsetzungen des BGM

Die Ziele eines ganzheitlichen Betrieblichen Gesundheitsmanagements sind vielschichtig. Das Ziel im betrieblichen Gesundheitsmanagement, die Senkung der Kosten durch Reduzierung von Fehlzeiten, war insbesondere in den 90er Jahren Grund für viele Unternehmen, ein Betriebliches Gesundheitsmanagement zu installieren. Die Unternehmen wollten dadurch eine Steigerung der Produktivität durch erhöhte Anwesenheit erreichen<sup>22</sup>. Da aber anwesende Mitarbeiter nicht gleichermaßen motivierte und produktive Mitarbeiter sind, stehen zunehmend die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit/Motivation und damit die Verbesserung der Arbeitsproduktivität im Fokus. Durch Motivationssteigerung der Mitarbeiter kann eine stärkere Bindung an das Unternehmen, dessen Auftrag und dessen Ziele erreicht werden<sup>23</sup>. Auch sollte zunehmend auf die Steigerung der Funktionsfähigkeit und der mentalen Anwesenheit der Mitarbeiter Wert gelegt werden<sup>24</sup>. Das heißt, nicht die Ver-

*Reduzierung  
von Fehlzeiten*



*2.4 und  
Teil 3 BGF*

*Verbesserung  
der Arbeits-  
produktivität*

Verbesserung  
der gesundheitlichen  
Situation

Führungs- und  
Unternehmens-  
kultur

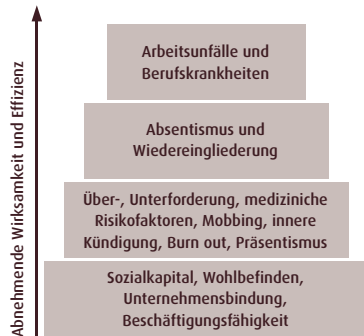
meidung von Fehlzeiten, sondern der Erhalt und die Förderung der Arbeitsfähigkeit durch Investitionen in das betriebliche Sozialkapital werden künftig zur Zielgröße eines innovativen betrieblichen Gesundheitsmanagements<sup>25</sup>.

Aufgrund der zunehmenden Alterung der Gesamtbevölkerung und somit auch der Belegschaft in Unternehmen nimmt zudem die Verbesserung der gesundheitlichen Situation von Mitarbeitern einen hohen Stellenwert im BGM ein, da mit steigendem Alter die Wahrscheinlichkeit und Dauer einer Erkrankung zunimmt<sup>26</sup>. In den Fokus rücken deshalb Angebote zur Vorbeugung und Bekämpfung chronischer Erkrankungen z.B. chronische Rückenbeschwerden, aber auch Angebote zu Wiedereingliederung nach Krankheit und Rehabilitation.

Darüber hinaus spielt das Führungsverhalten eine entscheidende Rolle, da dieses starken Einfluss auf Gesundheit und Wohlbefinden des Mitarbeiters hat. In diesem Zusammenhang spielen Tradition und Werte (Unternehmenskultur) eines Unternehmens eine entscheidende Rolle, da diese das Betriebsklima und das Sozialverhalten der Beschäftigten und somit auch die Gesundheit und das Wohlbefinden beeinflussen<sup>27</sup>. Ein entscheidender Stellhebel für ein erfolgreiches Betriebliches Gesundheitsmanagement ist demnach eine Führungs- und Unternehmenskultur, die geprägt ist durch verstärkte **Mitarbeiterorientierung, Vertrauen, Kommunikation und Wertschätzung**.

Ein weiterer gewünschter Effekt eines ganzheitlichen Betrieblichen Gesundheitsmanagements stellt die **Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der Arbeitsorganisation** dar. Hierzu zählen unter anderem die ergonomisch richtige Gestaltung von Arbeitsplätzen und Tätigkeiten, die Optimierung von Arbeitsabläufen sowie die Einführung lebensphasenorientierter Arbeitszeitmodelle (z.B. Wochenarbeitszeitverkürzung ab 50, Teilzeitarbeit, Sabbaticals, Arbeitszeitkonten etc.) und individuelle Tätigkeitsweiterun-

gen (z.B. Job-Enlargement, Job-Enrichment)<sup>28</sup>. Zusammenfassend lässt sich sagen: „Ein Unternehmen, welches im Wettbewerb erfolgreich sein will, muss in die Ressource „Mensch“ investieren. Dies bedeutet nicht etwa „Schonung“ dieses Kapitals, sondern Nutzung und nachhaltige Pflege“<sup>29</sup>. Bestätigt wird dies auch im Fehlzeiten-Report 2009 (S. 9). Darin verspricht man sich durch die Investition in das betriebliche Sozialkapital die größte Effizienz und den größten Gewinn – für die Mitarbeiter und die Unternehmen (siehe Abbildung 2).



**Abbildung 2:** Aufgabenfelder betrieblicher Gesundheitspolitik (eigene Darstellung in Anlehnung an Bardura et al., 2009, S. 10).

### Fazit: Ziele

Ziele eines ganzheitlichen BGM sind:

- Erhöhung der Arbeitszufriedenheit/Motivation
- Steigerung der Arbeitsproduktivität
- Senkung der Krankenfehlzeiten
- Verbesserung der gesundheitlichen Situation der Belegschaft
- Schaffung einer gesundheitsförderlichen Führungs- und Unternehmenskultur
- Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Arbeitsorganisation