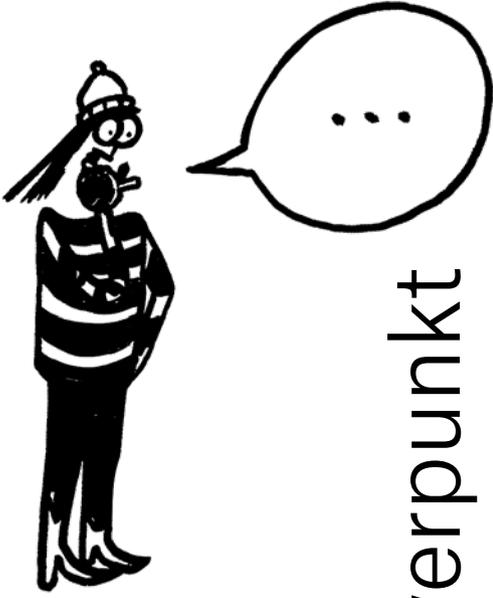


Whatsnext 2022 – die größte Arbeitgeberstudie zum BGM beleuchtet die Herausforderungen der hybriden Arbeitswelt. Und zeigt, warum diese nicht gemeistert werden.

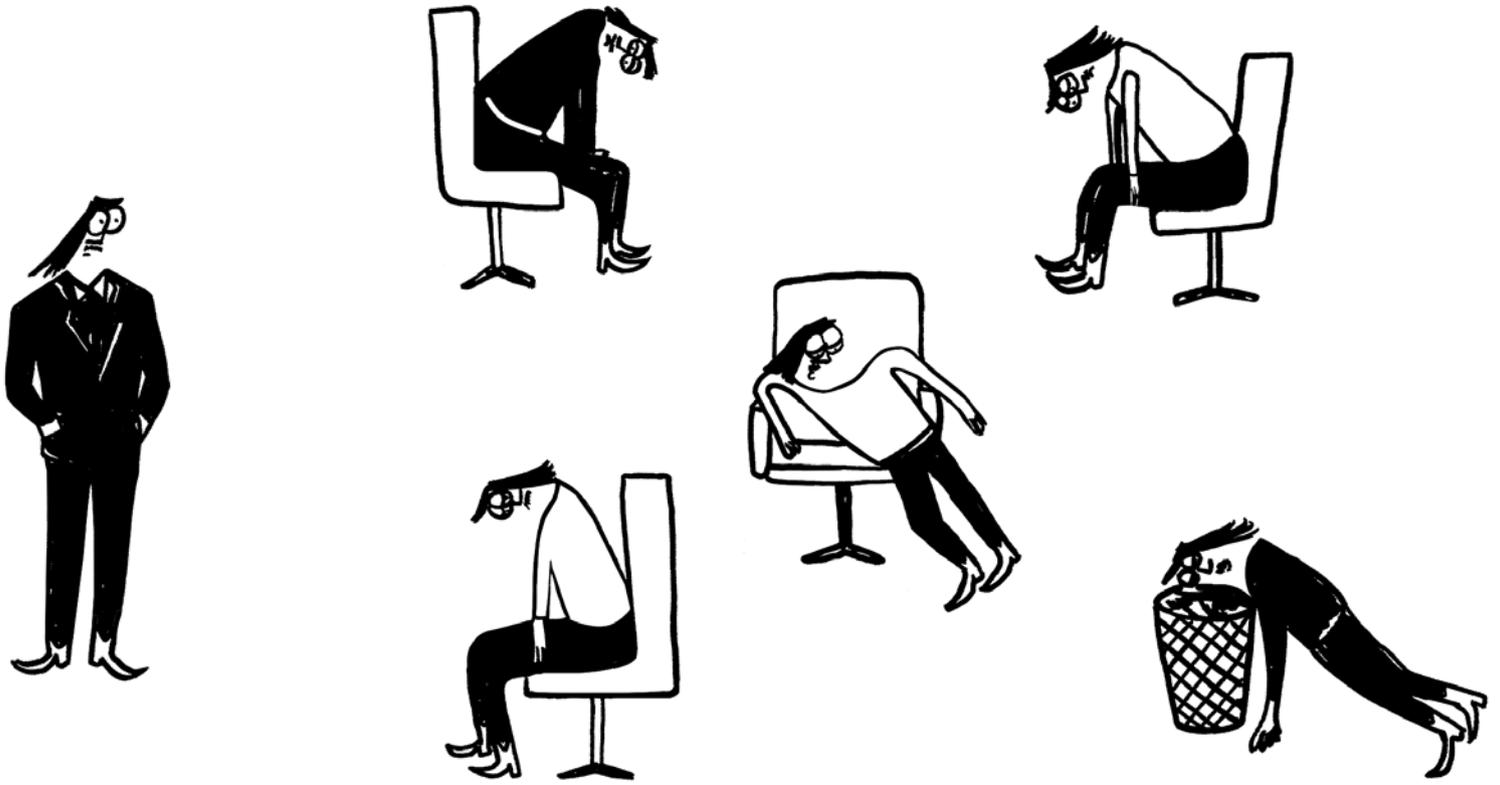


Schwerpunkt

Stillstand in Gesundheits- management

Illustration AHAOK





Woran das Gesundheitsmanagement krankt

Von Katharina Schmitt

Welche Herausforderungen birgt die neue Arbeitswelt für die Gesundheit der Beschäftigten? Und sind Unternehmen diesen gewachsen? Die Studie Whatsnext 2022 ist diesen Fragen nachgegangen und zeigt: Das Gesundheitsmanagement in den Unternehmen droht, in die falsche Richtung zu laufen. Nun muss gehandelt werden.

● Noch nie war sie so wertvoll wie heute – und gleichzeitig noch nie so gefährdet. Die Belastungen der körperlichen und psychischen Gesundheit von Beschäftigten sind in den vergangenen zwei Jahren extrem gestiegen. Zu den immer immenserem Anforderungen der sich verändernden Arbeitswelt sind persönliches Leid durch Pandemie und Kriege, Existenzängste, Krankheit und körperliche Beeinträchtigungen als stetige Parameter hinzugekommen. Die Folgen: eine erschöpfte Belegschaft, die auf das Ende ihrer Leistungsfähigkeit hinsteuert.

Echtes betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) könnte hier helfen – es sorgt dafür, dass Rahmenbedingungen, Strukturen und Prozesse im Unternehmen so entwickelt werden, dass sie in erster Linie nicht noch mehr belasten oder gar krank machen, und weitergedacht die körperliche wie psychische Gesundheit der Mitarbeitenden unterstützen und die Mitarbeitenden selbst zu einem gesundheitsförderlichen, resilienten Verhalten befähigen. Doch genau daran fehlt es in den Unternehmen. Das zeigen die neuen Ergebnisse der Studie „Whatsnext 2022 – Gesund

arbeiten in der hybriden Arbeitswelt“. Die größte Arbeitgeberstudie zum betrieblichen Gesundheitsmanagement, für welche die Techniker Krankenkasse (TK), das Institut für Betriebliche Gesundheitsberatung (IFBG) und das Personalmagazin im vergangenen Herbst über 1.000 Geschäftsführende, HR- und BGM-Verantwortliche befragt hatten, offenbart eine erschreckende Ignoranz der Unternehmen gegenüber dem aktuellen Gebot der Stunde: „Gesundheit fördern statt überfordern.“

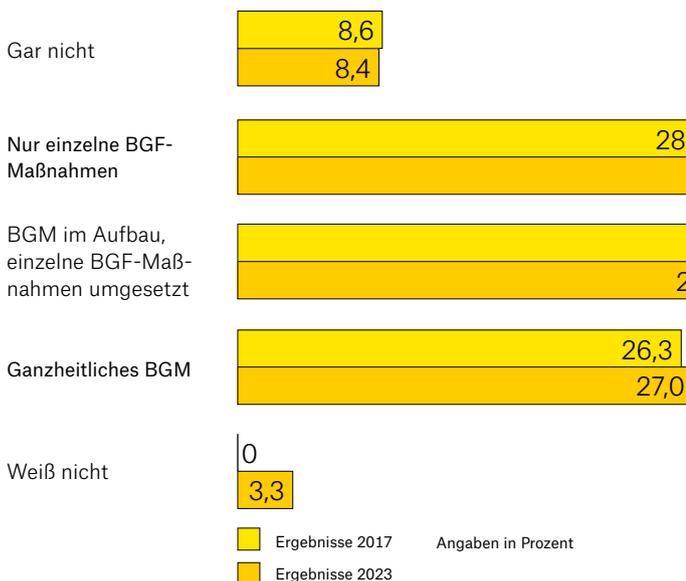
Eine Gesundheitsstrategie fehlt in den meisten Unternehmen

Zwar geben fast 90 Prozent der Befragten an, Maßnahmen im Bereich der Gesundheitsförderung umzusetzen. Nicht einmal ein Drittel der Befragten (27 Prozent) hat allerdings tatsächlich ein ganzheitliches BGM eingeführt, das sich als klassischer Managementprozess über eine Bedarfsanalyse, die daraus abgeleiteten Maßnahmen und eine wiederholte Wirksamkeitsprüfung tatsächlich mit den unternehmensspezifischen gesundheitlichen Belastungen der eigenen Belegschaft auseinandersetzt.

Die Angebote, über die die Befragten berichten, belaufen sich statt dessen eher auf Einzelmaßnahmen im Bereich des BGM wie der betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF). Insbesondere werden zur Arbeitssicherheit (77,9 Prozent), im Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) (75,5 Prozent) und zum betrieblichen Versorgungsmanagement (71,7 Prozent) Angebote gemacht. In den Unternehmen, die in digitale Gesundheitsförderung investieren, sind digitale Gesundheitsberatung (58,5 Prozent), digitale verhaltensbezogene Maßnahmen (57 Prozent) und Onlinecoachings (55,8 Prozent) gut verbreitet. Über die Hälfte der Befragten bietet darüber hinaus auch Maßnahmen im Bereich der Ergonomie (56,6 Prozent) sowie Sport und Bewegung (56,5 Prozent) an.

Mark Hübers vom Institut für Betriebliche Gesundheitsberatung (IFBG), der die Studie wissenschaftlich leitete, betrachtet dieses Ergebnis mit gemischten Gefühlen: „Das Gesundheitsmanagement in Deutschland ist ausbaufähig. Knapp drei von vier Organisationen haben noch kein ganzheitliches BGM etabliert.“ Ein solches könnte nach Überzeugung Hübers nicht nur die Gesundheit der Beschäftigten und die Arbeitgeberverbundenheit fördern, sondern auch die Produktivität der Unternehmen erhöhen. „Eigentlich genügend Argumente“, meint Hübers, „um direkt mit dem Ausbau eines BGM zu beginnen oder dieses fortzuführen.“ Laut Sabine Voermans, Leiterin Gesundheitsmanagement der TK, ist diese Entwicklung zum großen Teil auch der Pandemie

Wie sorgen Sie für die Gesundheit Ihrer Mitarbeitenden?



geschuldet. Sie erklärt: „Durch die Coronapandemie haben sich die Anforderungen an die Organisation von Arbeit sehr schnell und grundlegend verändert. Unternehmen mussten priorisiert die zusätzlichen Anforderungen an den Arbeits- und Gesundheitsschutz rund um Homeoffice, Digitalisierung und Hygiene umsetzen. Dadurch rückten die Vorteile und die Umsetzung eines ganzheitlichen BGM leider zunächst in den Hintergrund.“

Beunruhigend an den Ergebnissen der Studie ist die geringe Entwicklung, die sich im Vergleich mit den Ergebnissen der ersten Whatsnext-Studie aus dem Jahr 2017 zeigt: Damals verfügten 26,3 Prozent der befragten Organisationen über ein ganzheitliches BGM – heute sind es 27 Prozent. Doch weitere 36,8 Prozent gaben 2017 an, die Einführung eines strukturierten BGM zu planen oder bereits begonnen zu haben – ein Vorhaben, das offensichtlich bei vielen stockte oder doch nicht umgesetzt werden konnte.

Die großen Fehler im Gesundheitsmanagement

Vielen der Befragten ist die Gefahr für die Gesundheit ihrer Beschäftigten und letztlich für die Produktivität ihrer Unternehmen durchaus bewusst. So gehören die Herausforderungen rund um die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden wie Burn-out, Überforderung und Depressionen ebenso zu den von den Teilnehmenden als dringend wahrgenommenen Betätigungsfelder für ein BGM wie die Auswirkungen der Digitalisierung. Und auch die Chancen, die ein echtes BGM Unternehmen bieten kann, seien bekannt, erklärt Hübers. Bereits in der Vertiefungsstudie Whatsnext 2020 sei von den Organisationen beschrieben worden, dass ein Gesundheitsmanagement dabei unterstützen kann, Fachkräfte zu gewinnen beziehungsweise zu halten. In der aktuellen Studie nun sehen die Organisationsverantwortlichen den Fachkräftemangel als größte zukünftige Herausforderung. Hübers: „Die Gefahren wie auch die Gegenmittel sind erkannt – dementsprechend sollten den Worten nun Taten folgen.“ Doch genau diese Taten, das zeigen die weiteren Ergebnisse der Studie, treffen häufig nicht die richtigen Schwerpunkte oder werden aktionistisch ergriffen. Beides verhindert eine ernsthafte Auseinandersetzung mit wirksameren Mitteln zur betrieblichen Gesundheit.

Insbesondere vier Entwicklungen sorgen dafür, dass die Gesundheitsbemühungen in den Unternehmen ins Leere laufen:

- Das Gesundheitsmanagement adressiert nicht alle Personengruppen im Unternehmen
- Aktionismus statt Hausaufgaben
- Gesunde Führung bleibt außen vor
- Keine Investitionen zum Aufbau eines strukturierten BGM.

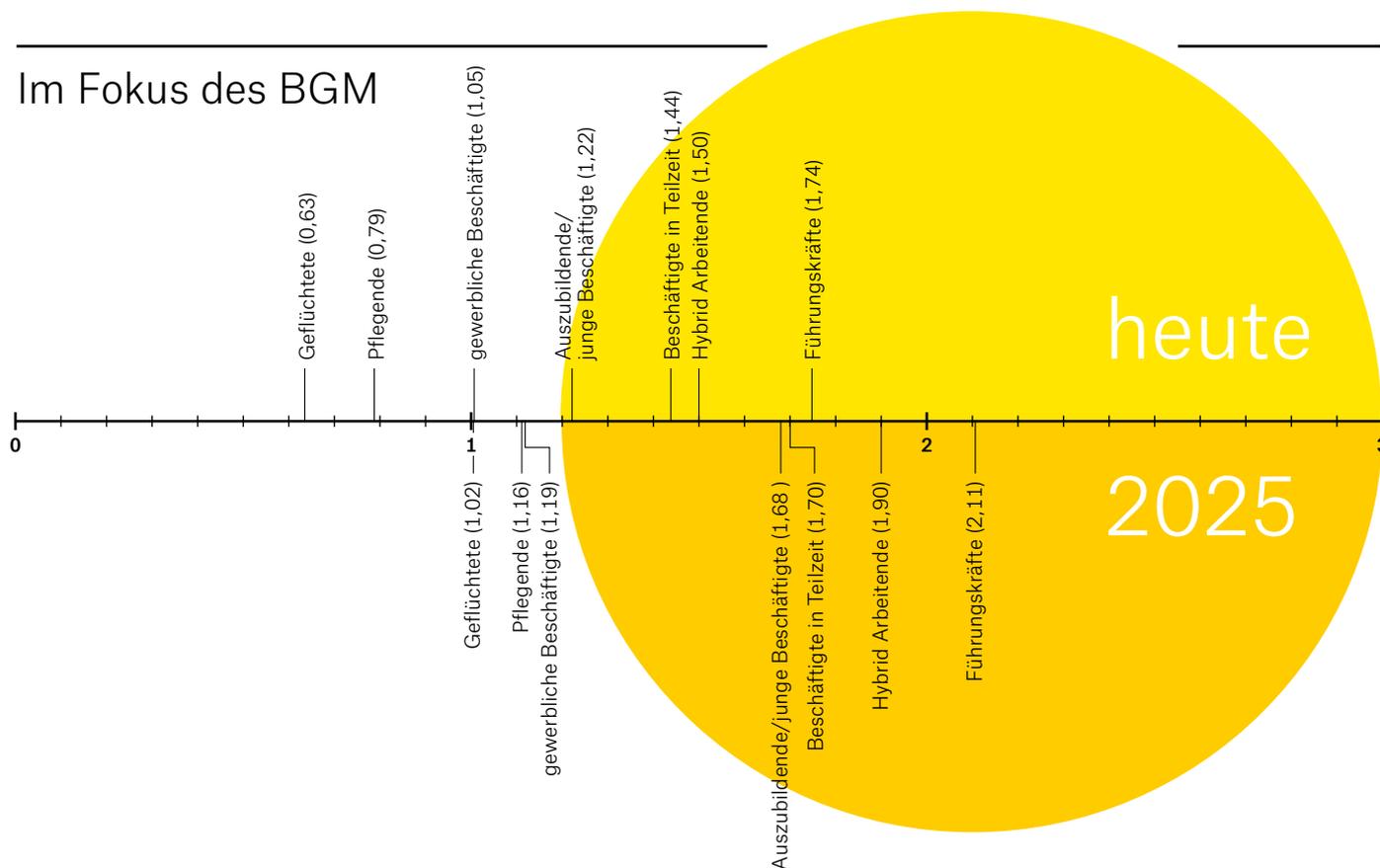
Das Gesundheitsmanagement adressiert nicht alle Personengruppen

Die Personengruppen, um die sich die Gesundheitsverantwortlichen aktuell am meisten kümmern, sind, so die Studienergebnisse, Führungskräfte, Homeofficebeschäftigte/hybrid Arbeitende, Teilzeitbeschäftigte und Auszubildende/junge Beschäftigte. Von allen vier Gruppen wird erwartet, dass ihre Bedeutung für das betriebliche Gesundheitsmanagement in den nächsten drei Jahren noch steigen wird. Tatsächlich zeigen sich als aktuell besonders belastet aber ganz andere Beschäftigten-

Vor allem
Führungskräfte und
hybrid Arbeitende
sind im Blick des
Gesundheits-
managements.
Der stark belastete
Produktionsbereich
wird übersehen.



Im Fokus des BGM



gruppen: Gewerbliche Beschäftigte und Personen in Schichtarbeit. Doch gerade diese liegen durchweg unter dem Radar der Befragten: gewerblichen Beschäftigten wird von 65 Prozent der Befragten aktuell keine oder eher geringe Bedeutung bei BGF- oder BGM-Maßnahmen beigemessen. Gewerbliche Mitarbeitende verbuchen darüber hinaus den geringsten Bedeutungszuwachs in den kommenden drei Jahren.

Dementsprechend gering fallen die Maßnahmen zur Gesundheit oder Stressvermeidung für diese Personengruppen aus: Nicht einmal jede zweite Organisation bietet ihren gewerblichen Beschäftigten die Möglichkeit an, Gleitzeit zu nutzen. Angebote zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Produktionsbeschäftigte liegen in der aktuellen Studie mit 11,3 Prozent vier Prozent niedriger als in der Studie 2017. Eine riskante Entwicklung, zu der, so Hübers, auch die Pandemie beigetragen hat: „Gerade den gewerblichen Beschäftigten wurde in der BGF in den vergangenen Jahren während der Corona-Pandemie nicht die allergrößte Beachtung geschenkt“, erklärt er. Da kaum Vor-Ort-Angebote umgesetzt werden konnten, hätten die Angebote zur Gesundheitsförderung vor allem die Personen erreicht, die im Homeoffice arbeiten und hier digitale Gesundheitsangebote wahrnehmen konnten. Hübers warnt: „Genau diese Personengruppe ist durch die verstärkt körperliche Arbeit sowie das Arbeiten im Schichtdienst speziellen Belastungen ausgesetzt.“

Den Appell des IFGB, Beschäftigte im Produktionsbereich verstärkt in die Planung von Angeboten im BGM miteinzubeziehen, unterstützt auch Wiebke Arps, Gesundheitsexpertin bei der Techniker Krankenkasse (TK): „Das Augenmerk auf

diese Zielgruppen und deren Bedürfnisse sollte dringend wieder intensiviert werden, gerade im Hinblick auf den Fachkräftemangel. Dieser steigt auch im Gewerbe deutlich an und fordert von Unternehmen mehr Gegensteuerung.“

Aktionismus statt Hausaufgaben

Zunächst positiv mag die hohe Beteiligung der Unternehmen generell an Gesundheitsmaßnahmen bewertet werden: Im Schnitt ist es lediglich eine von zwölf Organisationen (8,4 Prozent), die angibt, keinerlei Maßnahmen zur Gesunderhaltung ihrer Beschäftigten anzubieten. Diese Zahl hat sich gegenüber der Befragung von 2017 nicht verändert. Doch ohne klare Strategie und Wirksamkeitsüberprüfung können Einzelaktionen nur begrenzt wirken. So zeigen sich bei den Maßnahmen, die im Bemühen um die Gesunderhaltung der Beschäftigten ergriffen werden, Fehler und falsch gesetzte Schwerpunkte.

Grundsätzlich werden von den Befragten alle Themen rund um die psychische Gesundheit der Beschäftigten zukünftig als sehr relevant angesehen. Auch die Gefahren und Auswirkungen auf die psychische Gesundheit, die der steigende Arbeitsdruck und die zunehmende Menge und Komplexität der Arbeit mit sich bringen, sind den Befragten bewusst. Konkrete Risikofaktoren wie Termin- und Leistungsdruck, Konflikte im Team, Unterbrechungen oder das Betreuen verschiedener Arbeiten werden von den meisten Befragten klar erkannt: Als Themen, die ihre Bedeutung für das Gesundheitsmanagement in den nächsten drei Jahren besonders verstärken, nennen



83 Prozent der Befragten hatten erwartet, dass ihr Budget für das BGM in den nächsten Jahren erhöht wird. Doch das Gegenteil war der Fall.

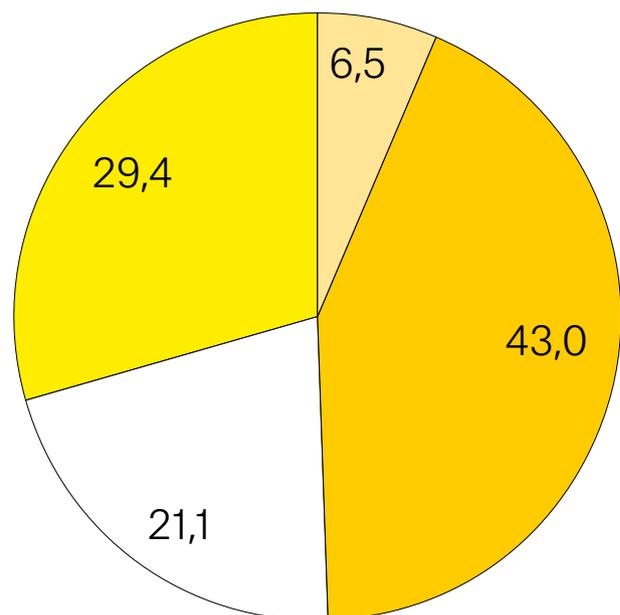
die Studienteilnehmer neben der digitalen Gesundheitsförderung insbesondere Herausforderungen durch New Work, Burnout/Überforderung/Depression und Work-Life-Integration. „Die zunehmende Bedeutung dieser Bereiche wird von den Unternehmen wahrgenommen“, erläutert Hübers die Ergebnisse. „Doch die meisten Unternehmen greifen zur Abhilfe auf Angebote in den Bereichen Ergonomie sowie Sport und Bewegung. Angebote zur Stressbewältigung und Ressourcenstärkung werden hingegen nur in einem von drei Unternehmen umgesetzt. Das, erklärt der Gesundheitsexperte, seien aber ausschließlich Reaktionen auf bereits eingetretene Belastungen. „Dringend notwendig ist, dass die Verantwortlichen in den Organisationen agieren statt reagieren,“ fordert Hübers deshalb.

Hilfreich hierfür wäre auch, ergänzt Georg Leimbach, Leiter Gesundheitsmanagement der TK, wenn die Unternehmen sich stärker auf die Ursachenanalyse für fehlende Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz fokussieren. Die bisher erhobenen Daten hierzu, wie etwa der Krankenstand, die Fluktuation oder Produktivität, könnten die Aktivitäten eines BGM nur begrenzt sinnvoll steuern.

Doch gerade in diesem Bereich scheinen sehr viele Unternehmen und Institutionen ihre Hausaufgaben nicht zu machen. Um den im Zusammenhang mit der Verdichtung und Digitalisierung der Arbeitswelt entstehenden psychischen Belastungen rechtzeitig begegnen zu können, hat der Gesetzgeber bereits 2013 die Pflicht zur psychischen Gefährdungsbeurteilung eingeführt. Diese ersten Maßnahmen zur Erkennung einer psychischen Belastung durch das Arbeitsumfeld setzt allerdings – trotz Verpflichtung durch das Arbeitsschutzgesetz – nur knapp jedes zweite Unternehmen (51,5 Prozent) um.

Eine Begründung für dieses Versäumnis können die aktuellen Befragungsergebnisse nicht liefern – doch eine Vertiefungsstudie

Entwicklung der finanziellen Ressourcen bis 2025



Finanzielle Ressourcen werden reduziert
 bleiben gleich
 werden erhöht
 weiß nicht
 Angaben in Prozent

ist für 2025 schon geplant. Bis dahin helfen Vermutungen, von denen es viele gibt: Sie reichen von einer Tabuisierung des Themas Psyche über schlichtweg zu wenig Information innerhalb der Unternehmen bis hin zur Kluft zwischen Arbeitsschutz und BGM: die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung liegt im Aufgabenbereich des Arbeitsschutzes, das getrennte Vorgehen der Fachbereiche für Arbeitsschutz und BGM wird immer wieder beklagt.

Gesunde Führung bleibt außen vor

Führungskräfte sind die entscheidende Stellschraube für den Erfolg von BGM im Unternehmen – die Kernbotschaft aus der Whatsnext-Befragung 2017 hat sich nicht verändert: Auch in der aktuellen Studie wird der Personengruppe der Führungskräfte die höchste Bedeutung für die betriebliche Gesundheit zugeschrieben. Als wichtigste Maßnahmen im Kontext Führungskultur werden Maßnahmen zur Schaffung einer Unternehmenskultur genannt. Doch der weite Weg von der Erkenntnis zur Praxis zeigt sich auch in diesem Bereich: Flächendeckende Angebote zur gesunden Führung fehlen – lediglich 38,3 Prozent der Organisationen bieten aktuell Maßnahmen, mit denen Führungskräfte unterstützt und begleitet werden können, um das Unternehmen und seine Beschäftigten erfolgreich und gesund zu entwickeln. Die Bandbreite der Angebote sei hoch, erklärt Hübers, doch noch würden sie viel zu selten genutzt. So gibt in der aktuellen Studie beispielsweise nur jede fünfte Organisation an, dass sie Angebote zur Empowerment-orientierten Führung umsetzt. Vermisst werden von Hübers in der Praxis auch häufig Seminare oder Vorträge, um Führungskräfte zu sensibilisieren. Auf struktureller Ebene sollten seiner Ansicht nach Leitlinien und Vereinbarungen zum gesunden Führen festgelegt sowie 360-Grad-Feedbackgespräche etabliert werden, um das Thema konkret in der Organisationskultur zu verankern.

Keine Investitionen in den Aufbau eines strukturierten BGM

Nicht zuletzt, das zeigen die Studienergebnisse besonders im Vergleich mit den Studien aus den Vorjahren 2017 und 2020 ganz deutlich, gibt es einen ganz praktischen Grund, warum das betriebliche Gesundheitsmanagement in den vergangenen Jahren nicht vorangekommen ist: Es wurde nicht in die Gesundheit investiert. Die finanziellen und persönlichen Ressourcen, die für den Bereich Gesundheit in den Unternehmen zur Verfügung gestellt werden, sind seit Beginn der Whatsnext-Umfragen nahezu unverändert geblieben. 2017 lagen die finanziellen Ressourcen für den Aufbau eines BGM und BGF-Maßnahmen von knapp der Hälfte der Unternehmen bei unter 50.000 Euro. Damals gingen mehr als 83 Prozent der Befragten davon aus, dass ihr Budget zukünftig erhöht werden wird oder zumindest gleichbleibt. Doch diese Hoffnungen haben sich nicht erfüllt: Heute liegen in 66 Prozent der Unternehmen die finanziellen Ressourcen für Gesundheit bei maximal 50.000 Euro. Für Hübers ist das nicht überraschend: „Schon in unserer Vertiefungsstudie Whatsnext 2020 prognostizierte fast die Hälfte der Befragten, dass die finanziellen Ressourcen in Krisenzeiten reduziert würden.“

Höhere Investitionen in die Gesundheit, darauf weisen die Studienautoren hin, sind nicht alleine eine Frage der finanziellen Leistungsfähigkeit der Unternehmen. Hübers: „Wir haben festgestellt, dass die Organisationen, die ein ganzheitliches BGM etabliert haben, zwar über die höchsten finanziellen Ressourcen verfügen, gleichzeitig nutzen sie aber auch am häufigsten Sach- oder Finanzleistungen der gesetzlichen Krankenkassen und anderer Sozialversicherungsträger.“ Ein ganzheitliches BGM sieht Hübers nicht nur als Frage des Budgets, sondern auch des Wissens um Unterstützungsmöglichkeiten. Und genau hier zeigt sich Licht am Ende des langen Tunnels, wie das Resümee von Jens Baas, Vorstandsvorsitzender der TK, die die Studie in Auftrag gegeben hatte, zeigt: „Aus der Studie ziehen wir wichtige Erkenntnisse, wo und wie wir Arbeitgeber beim BGM noch besser unterstützen können.“ ■■■



KATHARINA SCHMITT ist Redakteurin beim Personalmagazin. Die Studienreihe „Whatsnext BGM“ führt sie seit Beginn 2017 gemeinsam mit TK und IFBG durch.

Der Studienband ist abrufbar unter www.ifbg.eu/whatsnext-studie/



HÄUFE.
AKADEMIE

Gelungene Wiedereingliederungen:
SO GEHT BEM!

Lehrgänge, Seminare und Trainings
rund ums Thema BEM

Jetzt informieren!

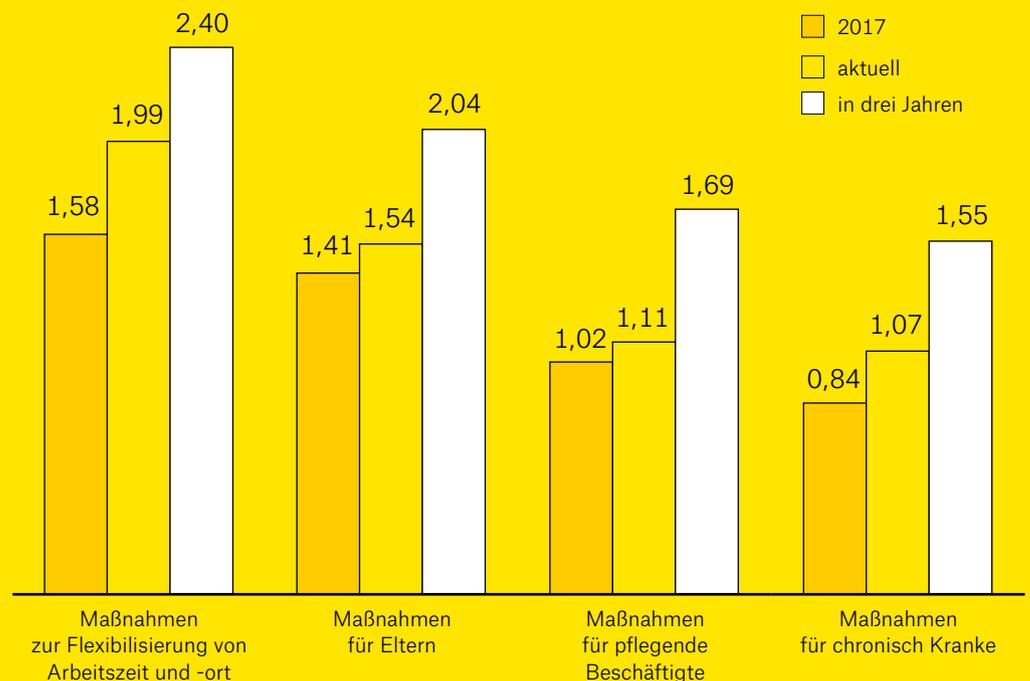


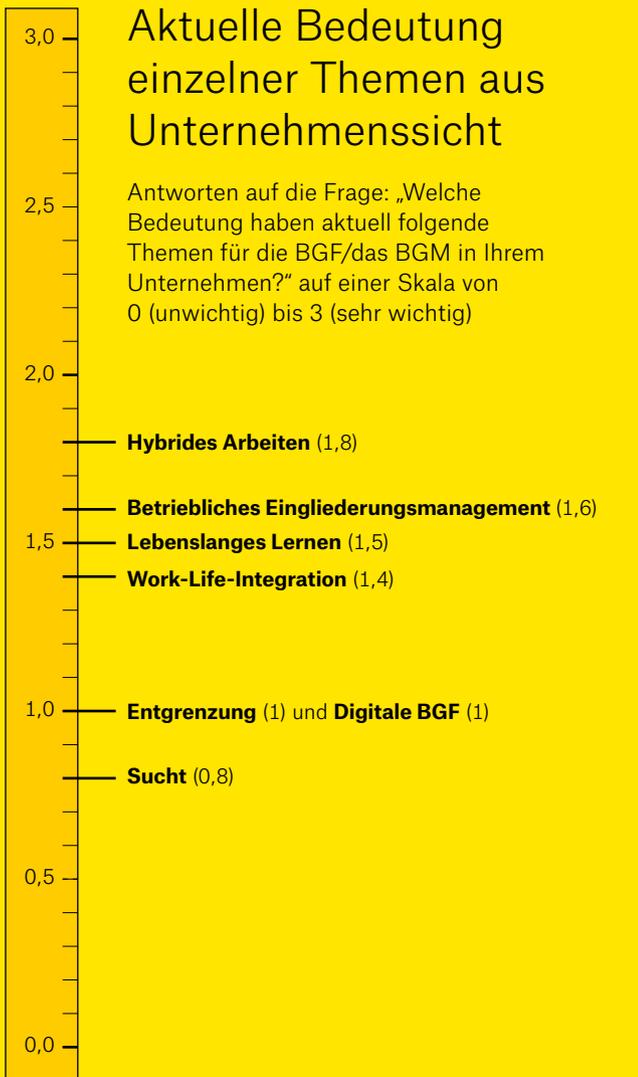
#Whatsnext BGM



Die neue Arbeitswelt hat die Herausforderungen an Mitarbeitende und Gesundheitsverantwortliche steigen lassen. Die wichtigsten Veränderungen und die künftigen Handlungsfelder zeigt die Arbeitgeberstudie Whatsnext 2022.

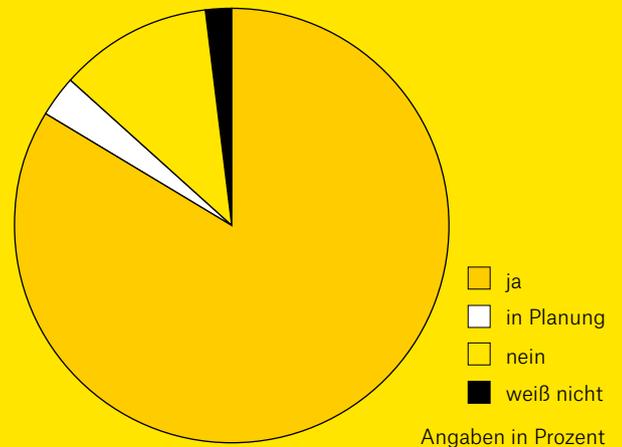
Maßnahmen zur Work-Life-Balance





Fast neunzig Prozent (87,6) der Befragten sehen einen Mehrwert in Kennzahlen, die datenbasierte Prognosen erlauben.

Angebote zur Mobilen Arbeit



Ranking: die wichtigsten Kennzahlen im BGM

Kennzahlen, denen aus Sicht der Gesundheitsverantwortlichen die höchste Bedeutung innerhalb ihrer Organisation eingeräumt wird.



Belegschaft: krank. Führungskräfte: untätig. BGM: fehlt. Wir konfrontierten Wissenschaftler und Gesundheitsexperten mit den Ergebnissen unserer Whatsnext-Studie und fragten nach Erklärungen, warum das BGM nicht vorankommt.

Stimmen zur Studie

Von Katharina Schmitt



An weichen Themen wird immer gespart

Grundsätzlich stimmen die Ergebnisse der neuen Whatsnext-Studie mit meiner Wahrnehmung aus der Praxis überein. Hinter uns liegen fast drei Corona Jahre. In wirtschaftlichen Krisenzeiten wird an den „weichen“ Themen wie Gesundheit immer zuerst gespart. Dazu kam, dass es an den passenden Instrumenten, also beispielsweise digitalen Interventionen, fehlte, um die Mitarbeiter im Homeoffice zu erreichen. Ich sehe in den Firmen schon diverse Bemühungen, insbesondere unter dem Aspekt der Arbeitgeberattraktivität, gut dazustehen. Dabei handelte es sich aber fast immer um punktuelle Angebote der betrieblichen Gesundheitsförderung (Verhaltensprävention) und nicht um ein ganzheitliches Herangehen mit der viel wichtigeren Verhältnisprävention.

Im öffentlichen Dienst stagniert das Gesundheitsmanagement schon länger, obwohl sehr hohe Krankenstände und ein Präsentismus bis hin zur inneren Kündigung weiter zugenommen haben. Hier werden oft die fehlenden finanziellen Mittel für betriebliches Gesundheitsmanagement angeführt, wobei ich hier deutlich sage: „Bevor den Behörden das Geld ausgeht, haben sie keine Mitarbeiter mehr“. Ich hoffe aber, dass die Pandemie Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen gezeigt hat, dass gesunde Mitarbeiter die wichtigste Ressource sind, die der Wirtschaftsstandort Deutschland hat, und dass der durch den demografischen Wandel entstandene Fachkräftemangel nur kompensiert werden kann, wenn die Mitarbeiter gesünder, damit produktiver und bis mindestens 67 Jahre leistungsfähig sind. „Culture eats strategy for breakfast“ nimmt insbesondere die unteren Führungskräfte in die Pflicht, kooperativ zu führen. Krankenstand, Fluktuation und Rekrutierungszahlen machen den Führungsstil messbar.

Prof. Dr. Volker Nürnberg ist Partner bei der Management- und Technologieberatung Bearing Point.

Unternehmen trauen sich nicht an Themen der psychosozialen Gesundheit

Gesundheit ganzheitlich zu managen bedeutet immer auch, Arbeitsbedingungen auf den Prüfstand zu stellen und diese bei Bedarf anzupassen. Es geht hier um ein systematisches Vorgehen, das von vielen Unternehmen unterschätzt wird. Es ist mehr als die Organisation von einzelnen Kursen zur Verhaltensänderung. Dies stellen Unternehmen teils zu spät fest, was zu einer Stagnation führen kann, weil der Aufwand eben unterschätzt wurde.

In einigen Unternehmen wird bei der Implementierung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements viel zu selten eine realistische Einschätzung des dafür nötigen Ressourcenbedarfs vorgenommen. Es wird versäumt, einen passenden strategischen Plan zu erarbeiten, der dann auch wirklich umsetzbar ist. Oft stelle ich fest, dass zwar Gelder für beispielsweise ein externes Befragungsinstitut bewilligt werden, aber nicht ausreichend überlegt wird, wie mit den oft umfangreichen Ergebnissen verfahren werden soll – und die Umsetzung der Handlungsbedarfe mehr zeitliche und personelle Ressourcen in Anspruch nimmt, als ursprünglich gedacht. So landen die Bedarfsanalysen oft erst mal in der Schublade, weil keine Kapazitäten für die Umsetzung vorhanden sind.

Eine weitere Ursache für eine Stagnation liegt zudem häufig nach wie vor in einer Art Befangenheit oder Respekt gegenüber dem Umgang mit Themen der psychosozialen Gesundheit. Stellt ein Unternehmen fest, dass die Handlungsbedarfe vor allem in der Förderung psychischer Gesundheit liegen, weil beispielsweise die Arbeitsunfähigkeits-Zeiten aufgrund psychischer Beanspruchungen entstehen, trauen sich einige Unternehmen noch nicht umfänglich, sich systematisch hiermit auseinanderzusetzen. Dies wird auch dadurch deutlich, dass psychische Gefährdungen in einer guten Systematik immer noch sehr selten betrachtet werden.

Doch auch wenn die zeitlichen Investitionen für Ganzheitlichkeit im BGM nicht zu unterschätzen sind, zeigt sich bei den Unternehmen, die das wirklich nachhaltig angehen, dass der Einsatz sich lohnt und Motivation und Leistungsfähigkeit wachse.

Dr. Katharina Hoß ist freiberufliche Beraterin und Referentin für betriebliches Gesundheitsmanagement.

Wo BGM draufsteht, ist noch lange kein Managementsystem drin

Ich sehe drei Punkte, warum das betriebliche Gesundheitsmanagement in den Unternehmen nicht vorankommt:

1: Wo BGM drauf steht, ist noch lange kein Managementsystem drin, oftmals werden nur Maßnahmen zur Gesundheitsförderung angeboten. Zwar hat sich in den vergangenen Jahren das Bewusstsein zur Gestaltung einer gesunden Arbeitswelt erhöht, dennoch scheuen viele Unternehmen den hohen Aufwand für die Umsetzung eines Managementsystems. Daher wundert es nicht, dass eher Maßnahmen angeboten werden, die idealerweise von den Krankenkassen bezahlt werden und die Beschäftigte außerhalb der Arbeitszeit wahrnehmen können. Der Erfolg bleibt bei dieser Vorgehensweise eher auf der Strecke. Es muss aber auch nicht immer gleich ein BGM sein. Eine gut geplante Gesundheitsförderung mit vorheriger Prüfung von Bedarfen und der Festlegung von Maßnahmenzielen und Zielgruppen ist deutlich sinnvoller als ein unzureichend geplantes und wenig ausgestaltetes BGM.

2. Die Kosten-Nutzen-Bilanz eines BGM wird häufig nur unzureichend oder sogar falsch vermittelt. Die viel zitierte Kennzahl des Return on Investment, welche laut dem Iga-Report Nr. 40 bei 1 zu 2,7 liegt, bezieht sich auf Studien zur Betrieblichen Gesundheitsförderung, das heißt auf einzelne Maßnahmen und nicht auf ein komplettes BGM. Hier braucht es eine bessere Information zu den gesundheitlichen und ökonomischen Vorteilen eines BGM - seitens der Dienstleister und beratenden Organisationen, aber auch durch die Wissenschaft. BGM muss praxisnah, zugleich auch fachlich und wissenschaftlich fundiert erklärt werden. Wesentliche Erfolgskriterien sind die bedarfs- und prozessorientierte Vorgehensweise mit Zielsetzungen und stetiger Erfolgsmessung, der Einbezug des Managements, die Partizipation der Beschäftigten sowie die Vernetzung zum Arbeitsschutz und dem Betrieblichen Eingliederungsmanagement.

3. Durch die Corona-Pandemie im Jahr 2020 ergab sich aufgrund der Schutzmaßnahmen ein Stopp der Aktivitäten zur Gesundheitsförderung, der Aufbau eines BGM wurde zurückgestellt. In einer Studie der Deutschen Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement (dhfpg.de) aus dem Jahr 2022 gaben 81 Prozent der befragten Unternehmen an, ihre Aktivitäten zeitweise oder komplett eingestellt zu haben. Aktuell zeigen sich, trotz anhaltender Krisensituation, wieder vermehrt Aktivitäten der Unternehmen in der Gesundheitsförderung und zum Aufbau eines BGM.

Oliver Walle, Dozent an der Deutschen Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement und an der BSA-Akademie, ist Vorstandsvorsitzender des Bundesverbands Betriebliches Gesundheitsmanagement und Geschäftsführer Health 4 Business GmbH.

In Verantwortung der BGM-Community

Die Corona-Pandemie und die Folgen des Krieges in der Ukraine hinterlassen erkennbare Spuren auch in den BGM-Aktivitäten von Unternehmen und öffentlichem Dienst. Es liegt in der Verantwortung der BGM-Community, in dieser Situation auf strukturelle Probleme wie die Alterung der Gesellschaft hinzuweisen, zu denen wir konstruktive Beiträge leisten müssen. Das sind vor allem der Fachkräftemangel und der Anstieg psychisch bedingter Arbeitsunfähigkeit - verursacht insbesondere durch Ängste und chronische Erschöpfung (Burnout).

Rückenwind gibt es hierzu durch die EU: Ihre ESG-Aktivitäten verweisen auf einen grundlegenden Wertewandel. Unternehmen müssen zukünftig besser geführt werden – so das Anliegen der kürzlich verabschiedeten Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. Beim Thema Nachhaltigkeit geht es auch um bessere Arbeitsbedingungen und um bessere Führung. Nachhaltigkeitsberichterstattung richtet sich an die Gesellschaft, die Politik und die Finanzmärkte. Sie richtet sich aber auch nach innen, dient der Ergebnissicherung von Projekten zum Schutz und zur Förderung der Gesundheit

der Beschäftigten und dient damit der Verbesserung der Qualität der unternehmenseigenen Strukturen und Prozesse, letztlich der Weiterentwicklung der sozialen Marktwirtschaft.

Prof. Dr. Bernhard Badura ist Emeritus und Mitgründer der Fakultät für Gesundheitswissenschaften der Universität Bielefeld.

Weiterentwicklung braucht Zeit

Alles in allem teile ich den Eindruck eines vordergründigen Stillstandes. Das muss aber nicht immer an Budget- oder Wertigkeitsproblematiken liegen, Gründe könnten auch Ressourcenverschiebungen (beispielsweise in Richtung Pandemiebewältigung) sein. So haben uns bei den Bewerbungen für den Corporate Health Award sogar Profi-Unternehmen zurückgemeldet, dass sie sich vorerst um Ihre Hausaufgaben kümmern müssten, bevor sie sich erneut als Vorzeige-Unternehmen behaupten könnten. Gleichzeitig wuchs in dieser Zeit auf Managementebene das Bewusstsein über zentrale Funktionen und Chancen des BGM, wie die operativen und strategischen Facetten zu Krisenbewältigung und Stärkung der Zukunftsfähigkeit.

In vielen Betrieben mussten zuerst die Organisationsstrukturen, Abteilungen, Systeme, Prozesse, Angebote und Tools im Sinne des BGM so optimiert werden, dass sie effizient für einen Großteil der Mitarbeitenden eingesetzt werden können. Denn genau dadurch wurde ein zeitlich, finanziell und vor allem strategisch wertvoller Vorteil geschaffen, der nun Ressourcen für die wirklich wichtigen Aufgaben im BGM frei werden lässt: Die Weiterentwicklung. Auf dem Vormarsch sind die wirklichen BGM-Manager und -Managerinnen, die ihre Rolle nicht nur in der Umsetzung operativer Angebote verstehen, sondern als strategische Partner des Arbeitgebers und des Arbeitnehmers auftreten und mit den vorhandenen Ressourcen den größtmöglichen Impact generieren.

Steffen Klink, Chief Operating Officer bei EUPD Research, verantwortet die jährliche Auszeichnung von Unternehmen mit dem Corporate Health Award.

Es fehlt an der klaren Strategie

Viele Unternehmen haben sich durch die Einführung eines BGM oder von Maßnahmen zur Gesundheitsförderung versprochen, dass sich die Gesundheit von Mitarbeitenden nachhaltig verbessert und Fehlzeiten reduziert werden. Bisher ist das nicht gelungen: Die Fehlzeiten steigen, Mitarbeitende und Führungskräfte sind mental belasteter als je zuvor und neben Corona jagt eine Grippewelle die nächste. Die Investitionen ins bisherige BGM rechnen sich nicht. Unternehmen fehlt es an einer klaren und nachhaltigen Gesundheitsstrategie, die sich von oben bis unten durch das Unternehmen zieht. Stattdessen liegt die Verantwortung meist bei einzelnen BGM-Beauftragten. BGM-Maßnahmen erreichen nicht die richtigen Zielgruppen: Es nehmen die Mitarbeitenden teil, die sowieso schon gesundheitlich aktiv sind und nicht die, die wirklich Unterstützung benötigen. Aus unserer Sicht sollte jede Maßnahme das Ziel verfolgen, dass die Teilnehmenden lernen, selbst für ihre Gesundheit zu sorgen. Die Zukunft liegt darin, das Thema Gesundheit – und gemeint ist die mentale, soziale und körperliche Gesundheit – in die strategische Gesamtausrichtung des Unternehmens aufzunehmen. Und in die Alltagsprozesse, in die Kultur des Unternehmens, insbesondere aber in die Arbeitsprozesse aller Bereiche zu integrieren und gut zu verankern. Wir haben jetzt eine echte Chance, dafür zu sorgen, dass Mitarbeitende und Führungskräfte und damit die Unternehmen messbar gesünder werden.“

Reinhild Fürstenberg ist Gründerin und Geschäftsführerin des Fürstenberg Instituts.