



Gerhard Mahltig
Referent Betriebliches Gesundheitsmanagement
Techniker Krankenkasse

Mit Betrieblicher Gesundheitsförderung (BGF) zum Erfolg

– auch kleine und mittlere Unternehmen (KMU) profitieren von BGF¹

Zusammenfassung

Die aktuellen gesellschaftlichen Veränderungsprozesse wie Globalisierung, demografische Entwicklung, drohender Fachkräftemangel, zunehmende Virtualisierung stellen Gesellschaft und Unternehmen vor neue Herausforderungen. Die veränderten Arbeits- und Lebensbedingungen konfrontieren auch Mitarbeiter in Unternehmen mit immer neuen Anforderungen und Belastungen. Es wird zunehmend wichtiger, dass Unternehmen ihre Mitarbeiter nicht nur fachlich qualifizieren, sondern sich auch um ihre Gesundheit kümmern. Nur mit gesunden und motivierten Mitarbeitern kann optimale Leistung erzielt und so der Unternehmenserfolg abgesichert werden. Das gilt für große Unternehmen und KMU gleichermaßen, wobei letztere allerdings andere Bedürfnisse und Voraussetzungen haben als Großunternehmen. Diese Tatsache muss bei der Umsetzung von BGF in KMU berücksichtigt werden. Es wird ein Diversifizierungsmodell vorgestellt, mit dem die unterschiedlichen Bedürfnisse und Bedarfe unterschiedlicher Unternehmensgrößen bedient werden können.

¹ Erläuterung: Hier wird der Begriff BGF verwendet. BGF ist im Sinne der Luxemburger Deklaration ein Prozess mit den Kernprozessen Analyse, Zielentwicklung, Maßnahmenplanung, Umsetzung, Evaluation. BGF ist damit nicht zu verwechseln mit Einzelaktivitäten im Betrieb und auch nicht mit der Durchführung einzelner – wenn auch qualitätsgesicherter – verhaltenspräventiver Maßnahmen im Unternehmen.

1. Arbeitsunfähigkeit ist teuer und vermeidbar

BGF leistet zur Erhaltung der Gesundheit, Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und damit auch zur Leistungsfähigkeit des Unternehmens einen wichtigen Beitrag.

Die Statistik zeigt, dass die gesellschaftlichen Kosten von Erkrankungen enorm sind. Allein die Kosten für Unternehmen durch Arbeitsunfähigkeit belaufen sich – für 2008 – auf 121 Mrd. Euro.

ICD 10	Diagnosegruppe	Arbeitsunfähigkeitstage		Produktionsausfall		Ausfall Bruttowertschöpfung	
		Mio.	%	Mrd.€	in %*	Mrd.€	in %
	gar nicht						
V	Psychische und Verhaltensstörungen	41	9	3,9	0,2	7	0,3
IX	Krankheiten des Kreislaufsystems	28,4	6,2	2,7	0,1	4,8	0,2
X	Krankheiten des Atmungssystems	61,2	13,3	5,8	0,2	10,4	0,4
XI	Krankheiten des Verdauungssystems	29,3	6,4	2,8	0,1	5	0,2
XIII	Krankheiten des Muskel-Skelett-Systems	112,2	24,6	10,6	0,4	19,2	0,8
XIX	Verletzungen und Vergiftungen	61,9	13,6	5,8	0,2	10,6	0,4
	Übrige Krankheitsarten	122,9	26,9	11,6	0,5	21	0,8
	Alle Diagnosegruppen	456,8	100	43	1,7	78	3,1

* vom Bruttonationaleinkommen
 Quelle: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), http://www.baua.de/de/Informationen-fuer-die-Praxis/Statistiken/Arbeitsunfaehigkeit/pdf/Kosten-2008.pdf?_blob=publicationFile&v=2

Abbildung 1: Krankheiten, Ausfalltage, Kosten



1. Klein- und mittelständische Unternehmen

Fast 75 Prozent der krankheitsbedingten Ausfallzeiten entfallen auf nur sechs Hauptdiagnosegruppen: Krankheiten des Muskel-Skelett-Systems, des Atmungssystems, Verletzungen und Vergiftungen, Psychische und Verhaltensstörungen, Krankheiten des Verdauungssystems sowie des Kreislaufsystems (siehe Abbildung 1).

76 Prozent der Arbeitsausfälle, die durch chronisch-degenerative Erkrankungen entstehen, können nach Oberender durch Prävention verhindert werden. Einer Einschätzung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin zufolge sind ca. 30 - 40 Prozent der Ausfallzeiten durch Maßnahmen im Unternehmen selbst vermeidbar (vgl. booz&co., 2011).

2. Betriebliche Gesundheitsförderung in KMU

Besonders in KMU werden die ökonomischen Chancen wie auch die Chancen, die sich aus einer verbesserten Arbeitsorganisation und Gesundheitssituation ergeben, noch zu wenig genutzt. Eine Studie der Techniker Krankenkasse (Techniker Krankenkasse, 2008) macht deutlich, dass insbesondere KMU zu wenig in die Gesundheit ihrer Mitarbeiter investieren und so auch die damit verbundenen ökonomischen Effekte nicht nutzen. So wird das gesundheitsbewusste Verhalten der Mitarbeiter in kleinen und mittleren Unternehmen kaum gefördert. Zumeist fehlt es auch an unternehmensstrategischen oder verhältnispräventiven Maßnahmen. Psychische Belastungen – die zunehmend an Bedeutung gewinnen – sind fast gar nicht im Fokus.

Die Gründe für diese Situation liegen darin, dass in KMU die Vorstellungen über Betriebliche Gesundheitsförderung nur vage sind. Denn der wirtschaftliche Nutzen eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements ist für Betriebe nur schwer abzuschätzen. Einem nicht direkt sichtbaren Nutzen stehen aktuell anfallende Kosten gegenüber. Häufig haben die Chefs auch Bedenken, dass der „normale“ Arbeitsablauf gestört wird.

3. Betriebliche Gesundheitsförderung rechnet sich

Der Nutzen geeigneter Präventionsstrategien für Unternehmen besteht in der Reduzierung von Fehlzeiten und der Arbeitsbelastungen, aber auch in der Senkung der Fluktuation, der Erhöhung der Produktivität, der Qualität wie auch der Verbesserung des Unternehmensimages. Kosten-Nutzen-Rechnungen gehen von einem Return on Investment von 1:5 (bis hin zu 1:16) für jeden eingesetzten Euro aus.

Durchschnittlich 12,8 Tage pro Jahr sind deutsche Arbeitnehmer laut Gesundheitsreport der Techniker Krankenkasse (TK) krank. In einem mittelständischen Unternehmen mit 250 Mitarbeitern ergeben sich also 3.200 Ausfalltage verbunden mit Ausfallkosten in Höhe von ca. 2,1 Millionen Euro. Unternehmer können mit einer Reduzierung der Ausfalltage um nur zehn Prozent – also von 3.200 auf 2.880 Tage – ca. 210.000 Euro im Jahr einsparen.

Eine Studie von Baumanns (2009) weist den Erfolg Betrieblicher Gesundheitsförderung monetär nach: Am Beispiel seines eigenen mittelständischen Unternehmens zeigt der Autor, Betriebswirt und Gesundheitswissenschaftler, wie bei einer Investition von 100.000 Euro in das Sozialkapital des Unternehmens eine Kapitalverzinsung in Höhe von 600.000 Euro erwirtschaftet werden konnte.

4. Betriebliche Gesundheitsförderung diversifizieren – Bedarfe unterscheiden sich

Wegen der großen volkswirtschaftlichen Bedeutung der kleinen und mittelständischen Unternehmen für die deutsche Wirtschaft² sollte das Thema „Gesundheitsförderung“ verstärkt in diese Unternehmen getragen werden.

KMU haben andere Bedürfnisse und Voraussetzungen als Großunternehmen – wie geringere Budgets und Strukturen, die es nicht erlauben, ein groß angelegtes Betriebliches Gesundheitsmanagement einzurichten. Diese Tatsachen müssen bei der Umsetzung von BGM in KMU berücksichtigt werden.

Zunächst sollen hier drei voneinander unterscheidbare Zugänge zur Betrieblichen Gesundheitsförderung mit unterschiedlicher Reichweite skizziert werden, während die Stufe 2 dann ausführlicher beschrieben wird.

1. High-Range-Ansatz: ganzheitliche Betriebliche Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement
2. Middle-Range-Ansatz: Minimalkonzept mit System
3. Short-Range-Ansatz: Impulse setzen – Informieren – KMU für BGF sensibilisieren

Der High-Range-Ansatz stellt sozusagen die Königsdisziplin der BGF dar als Bestandteil des Betrieblichen Gesundheitsmanagements mit den Elementen Arbeitsschutz, Betriebliches Eingliederungsmanagement und BGF. BGF ist dabei nicht miss zu verstehen als verhaltensorientierter Zweig des Betrieblichen Gesundheitsmanagements, sondern stellt ein hoch anspruchsvolles Verfahrensmodell mit den Kernprozessen „Strukturentwicklung, Analyse/Diagnose, Zielentwicklung, Maßnahmenplanung, Umsetzung und Evaluation“ im Sinne des Public-Health-Action-Circle dar. BGF ist gekennzeichnet durch Integration in das Unternehmensleitbild, professionelles Management, Bereitstellung finanzieller und personeller Ressourcen etc. (vgl. auch Leitfaden Prävention des Spitzenverbandes der Krankenkassen).

² Legt man die KMU-Definition des IfM Bonn zu Grunde, so zählen 99,7 Prozent der Unternehmen zu den KMU. Auf sie entfallen 38,3 Prozent aller Umsätze und 70,7 Prozent aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten. Ihr Anteil an den Auszubildenden beläuft sich auf 82,7 Prozent. An der Nettowertschöpfung der Unternehmen halten sie einen Anteil von 47,2 Prozent.



1. Klein- und mittelständische Unternehmen

Der Middle-Rang-Ansatz ist der „kleine Bruder“ einer umfassenden Betrieblichen Gesundheitsförderung, in dem die o.g. Kernprozesse reduziert und insgesamt schlanker gestaltet werden. Damit ist dieses Verfahrensmodell stärker auf die Belange von KMU zugeschnitten, verzichtet aber nicht auf die zentralen Qualitätssicherungsaspekte: Analyse, Maßnahmenplanung, Umsetzung, Evaluation.

Der Short-Range-Ansatz ist quasi die Schnupper-Variante, die Unternehmen und Mitarbeiter für Belange der Betrieblichen Gesundheitsförderung sensibilisieren soll. Dabei werden relevante Gesundheitsthemen qualitätsgesichert umgesetzt. Die Kernelemente sind: Analyse auf Branchenebene oder durch Arbeitsplatzbegehung, Integration der Ergebnisse in die geplante Maßnahme, Umsetzung, Evaluation durch Zufriedenheitsbefragung und Follow-Up-Seminar, z.B. Arbeitsplatzspezifische Rückenschule.

Gemeinsam ist diesen drei Ansätzen, dass sie

- » auf einer fundierten Analyse gesundheitlicher Problemlagen des Unternehmens oder der Branche beruhen,
- » verhältnis- und verhaltenspräventive Aspekte beinhalten,
- » auf der Verhaltensebene qualitätsgesicherte Umsetzungsangebote enthalten sowie
- » Aspekte der Evaluation berücksichtigen.

Die drei Ansätze verfügen selbstverständlich über unterschiedliche Reichweiten bei Beibehaltung einer Mindestqualitätsplattform. Dieses Vorgehen ist damit den verschiedenen Ansprüchen und Bedürfnissen, aber auch Leistungsfähigkeiten unterschiedlicher Unternehmen und Unternehmensgrößen gezollt – und damit auf die Belange von KMU zugeschnitten.

Was ist der kleinste gemeinsame Nenner? Das Vorgehen nach den Prinzipien planvollen Handelns: die Ermittlung gesundheitlicher Problemlagen/Ressourcen wie die Entwicklung von Zielperspektiven, Maßnahmenplanung auf der Basis dieser Analysen, Umsetzung und Evaluation – allerdings auf unterschiedlichen Anspruchsniveaus.

5. Ein Angebot der TK für KMU

Im Folgenden soll ein Modell dargestellt werden, welches auf der oben beschriebenen Stufe 2 (Middle-Range-Ansatz) anzusiedeln und auf die spezifischen Belange von KMU – hauptsächlich kleine Unternehmen – zugeschnitten ist. Es kann auch als Einstiegsmodell für die Stufe 1 verstanden werden.

Die Techniker Krankenkasse hat ein besonderes Förderprogramm für KMU aufgelegt. Mit diesem KMU-Programm stellt die TK insbesondere kleinen Unternehmen eine Beratungsleistung zur Verfügung, die qualitativ hochwertige Gesundheitsförderung darstellt, ökonomische Anreize schafft und als niedrigschwelliges Angebot dazu geeignet ist, KMU mit Fragen der Betrieblichen Gesundheitsförderung vertraut zu machen.

Die Umsetzung erfolgt in vier Schritten.

Step 1: Auftragsklärung

Die Einbindung der Geschäftsführung und eine genaue Auftragsklärung sind wichtige Voraussetzungen für das Gelingen des Projektes. Im Erstgespräch wird das Verfahren detailliert erläutert, das Analyseinstrument und denkbare Ergebnisse vorgestellt. Auf dieser Basis entscheidet das Unternehmen über den Einsatz des KMU-Programms. Wichtig ist in dieser Phase, absolute Transparenz über das Vorgehen und die Intention des Ansatzes herzustellen.

Step 2: Durchführung der Analyse

In die Analyse werden die Geschäftsführung (bzw. eine Vertretung) und eine begrenzte Anzahl von Mitarbeitern einbezogen. Das bedeutet: Es findet keine Vollerhebung statt, sondern die Befragung wird als Stellvertreterbefragung durchgeführt. Mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens werden die gesundheitlichen Problemlagen im Unternehmen erfasst. Der Fragebogen wurde in Zusammenarbeit mit dem IFOS-Institut des Uniklinikums Köln, Prof. Holger Pfaff, entwickelt.

Neben demografischen Daten werden Informationen zu folgenden Bereichen erfragt:

- » aktueller Gesundheitszustand
- » Arbeitsbewältigungsfähigkeit
- » körperliche Beschwerden und Belastungen
- » psychischen Belastungen
- » Commitment und Arbeitszufriedenheit.



1. Klein- und mittelständische Unternehmen

Das insgesamt stark arbeits- und organisationspsychologisch ausgerichtete Tool enthält 14 Skalen mit insgesamt 48 Items. Durch die Auslegung als Stellvertreterbefragung ergibt sich ein reduzierter Zeitbedarf der Datenerhebung, der auch in KMU gut vertretbar ist.

Beispiel 1:

Auf wie viel Prozent der Belegschaft treffen schätzungsweise folgende Aussagen zu?	
Item 1: Die Arbeit erfordert es, sehr schnell zu arbeiten	trifft auf _____ % zu
Item 2: Die Arbeit erfordert es, körperlich sehr hart zu arbeiten	trifft auf _____ % zu

Beispiel 2:

Bitte schätzen Sie die Arbeitstätigkeit und -abläufe in Ihrem Unternehmen ein!				
	gar nicht	wenig	ziemlich	völlig
Item 1: Bei ihrer Arbeit müssen die Mitarbeiter/-innen mit Planungsmängeln anderer (z.B. Bereiche, Abteilungen, Zulieferer, Kooperationspartner) fertig werden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Item 2: Die Mitarbeiter/-innen müssen Dinge tun, für die sie zu wenig ausgebildet/vorbereitet sind	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Item 3: Bei der Arbeit fehlen den Mitarbeiter/-innen, um sie gut zu machen, ausreichende Informationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Item 4: Bei ihrer Arbeit werden die Mitarbeiter/-innen durch unklare Zuständigkeiten behindert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abbildung 2: Auszug aus dem Fragebogen

Step 3: Berichterstellung

Das Unternehmen erhält auf der Basis der Analyseergebnisse einen Bericht, in dem auf der ersten Seite die wichtigsten Ergebnisse zusammengefasst werden. Danach werden die Ergebnisse auf Einzel-Item-Ebene – mit einem Ampelsystem hinterlegt – dargestellt. Das Ampelverfahren ermöglicht einen schnellen Überblick über vorhandene Ressourcen (grün), Schwachstellen (gelb) und Problemzonen (rot). Daneben enthält der Bericht Handlungsempfehlungen sowohl auf der Ebene der Verhaltens- wie auch der Verhältnisprävention.

Step 4: Maßnahmenumsetzung

Die TK unterstützt bei der Umsetzung (Organisation, Finanzierung) verhaltenspräventiver Maßnahmen. Die Umsetzung verhältnispräventiver Maßnahmen gehört in die Zuständigkeit des jeweiligen Unternehmens, die TK hilft allerdings bei der Vermittlung von Ansprechpartnern/Experten.

6. Fazit

Gesundheit in KMU muss stärker zum Thema gemacht werden. Angesichts der volkswirtschaftlichen Relevanz der KMU ist hierauf ein besonderes Augenmerk zu legen. Die TK nimmt die Herausforderung an, die sich für BGF in KMU ergibt.

Die TK will mit ihrem KMU-Förderkonzept ein niedrighschwelliges, trotzdem qualitativ hochwertiges Angebot schaffen, das unbürokratisch Anreize zu einem BGF – bei angemessenem Zeitaufwand – in kleinen und mittleren Unternehmen gibt.

7. Literatur

beim Verfasser

