

# **BGM – gerne! Aber bitte richtig!**

**Oliver Walle**  
21. Februar 2018

# Themen

## Handlungsansätze

Das Bedürfnis nach Gesundheit im Betrieb	4
Primäre Ziele und Strategien eines Unternehmens	7

## Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)

BGM notwendig oder nicht?	11
Wie geht eigentlich BGM?	21
BGM auch für KMU?	34
Praxisbeispiele	38
Finanzierung und steuerrechtliche Aspekte	42
Unterstützung durch Krankenkassen und BG	45
BGM – hoffentlich mehr Nutzen als Kosten?!	50

# Ihr Referent



Oliver Walle

- Geschäftsführender Gesellschafter der Health 4 Business GmbH
- Dozent an der Deutschen Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement und der BSA-Akademie
- Mitglied des Vorstandes im Bundesverband BGM (BBGM)
- Mitglied im Expertenteam des DSSV für BGM und in der Arbeitsgruppe Aus- und Fortbildung des Bundesverbandes BGM (BBGM)
- Projektleiter der bundesweiten Initiative „Gesundheit im Betrieb selbst gestalten“, die auch über die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) kommuniziert wird
- Fachautor im Betrieblichen Gesundheitsmanagement (u.a. für Haufe Personal und Arbeitsschutz), Autor von Studien- und Lehrbriefen, unter anderem verantwortlich für die BGM-Lehrgänge der BSA-Akademie
- Seit 15 Jahren Praxiserfahrung im BGM und Arbeitsschutz – in der Beratung, Analyse und in der Umsetzung spezifischer betrieblicher Präventionsprogramme



**Das Bedürfnis nach  
Gesundheit im  
Betrieb**

# Arbeit bestimmt unser Leben?!

Babyboomer

Wir leben, um zu arbeiten?

Generation X

Generation Y

Generation Z

*YOLO – You only live once*

Wir arbeiten um zu leben!



# Bedürfnis nach Gesundheit aus Sicht des Mitarbeiters

## Private Perspektive



- Beschwerdefreiheit
- Angst vor schwerwiegender Erkrankung
- Lebensqualität
- „gesund“ die Rente genießen können
- ...

## Berufliche Perspektive



- menschengerechte Gestaltung der Arbeit, „Arbeitgeber muss ...“
- sich wohlfühlen
- wahrgenommen und wertgeschätzt werden
- ...



# 2.

## Primäre Ziele und Strategien eines Unternehmens

# Ziele eines Unternehmens

*„Unternehmen  
sind keine  
Wellness-Oasen“*

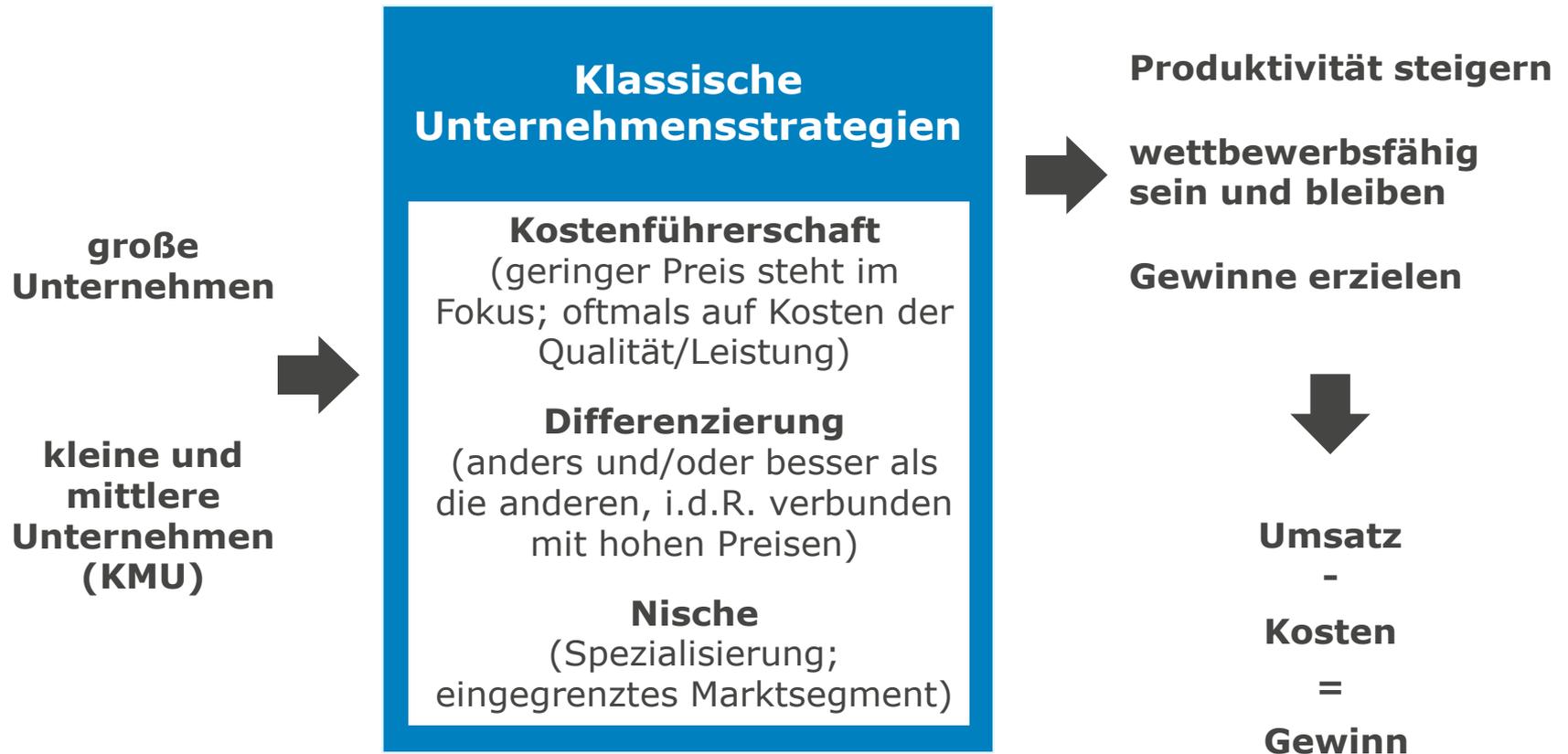
Dr. Volker Hansen,  
Abteilungsleiter „Soziale Sicherung“ der BDA



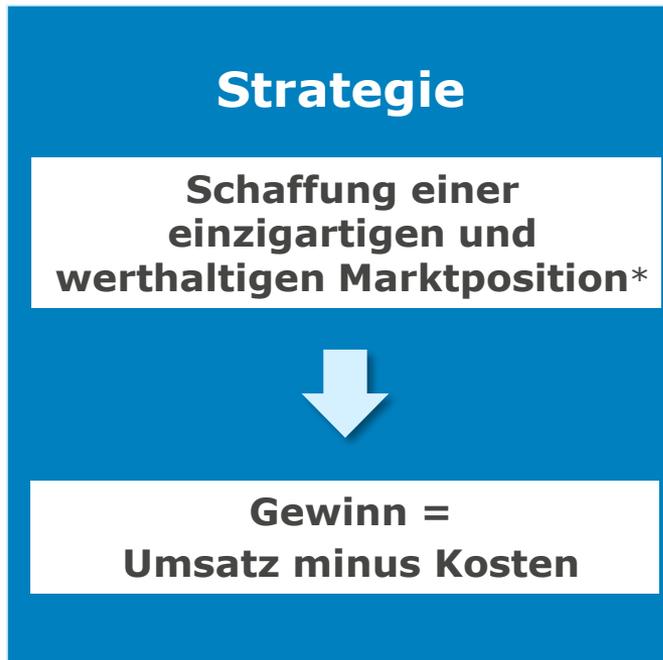
Unternehmen verfolgen primär  
wirtschaftliche Interessen



# Klassische Unternehmensstrategien



# Aufgaben der Unternehmensleitung und der Führungskräfte



- planen
- freigeben
- steuern
- kontrollieren
- sanktionieren
- Ressourcen bereitstellen
- kommunizieren
- u.v.m.

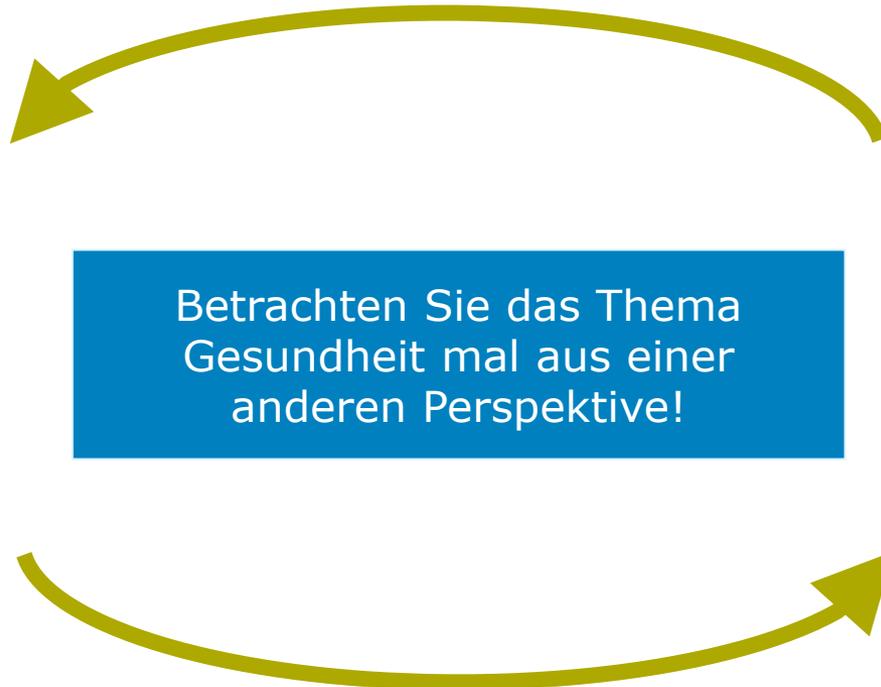
\*Porter, 2015



3.

**BGM notwendig oder nicht?**

# Perspektivwechsel: Seien Sie mal kurz Chef!



Betrachten Sie das Thema  
Gesundheit mal aus einer  
anderen Perspektive!



# Gute Gründe, warum BGM nicht benötigt wird

1

Gesundheit ist Privatsache, jeder Mitarbeiter muss für sich selbst sorgen.

2

Chronische Erkrankungen (ausgelöst durch Fehlernährung und Bewegungsmangel) sind ein gesellschaftliches Problem, daher müssen dies die Krankenkassen lösen.



# Gute Gründe, warum BGM nicht benötigt wird

3

Psychische Erkrankungen gab es schon immer, sie wurden nur nie als solche erkannt. Es gibt keine Beweise dafür, dass diese gestiegen sind.

4

Es gibt Mitarbeiter, die haben Rückenschmerzen und/oder sind unzufrieden, bringen aber trotzdem ihre Leistung/Stückzahlen.



# Gute Gründe, warum BGM nicht benötigt wird

5

Mitarbeiter ändern ihre Verhaltensweise nur kurzfristig, dann verhalten sie sich wie immer.

6

Beweise für die ökonomische Bedeutung einer Rückenschule / eines Stressmanagement-Trainings gibt es nicht.



# Gute Gründe, warum BGM nicht benötigt wird

7

Berufstätige Menschen sind gesünder als Arbeitslose, demnach wirkt Arbeit per se gesundheitsförderlich.

8

BGM ist nur ein Fun-Faktor für die Mitarbeiter, bringt Unruhe in den Betrieb und stört wichtige Prozesse.



# Was passiert, wenn nichts passiert? Das "Killerargument"

Nichtstun bessert weder Verhaltensprobleme (Fehlernährung, Bewegungsmangel, etc.) noch die Konsequenzen der demografischen Entwicklung.



Die Zeche zahlt  
ohnehin das  
Unternehmen.

Mitarbeiter sind nicht leistungsfähig, fehlen und stehen nicht bis zur „regulären“ Rente zur Verfügung.

# BGM notwendig aufgrund Risiken Markt?!

**W**  
**DEMOGRAFISCHER**  
**N**  
**D A W Z V**  
**GENERATIONEN** **S** **U** **R**  
**L B R A N** **T** **H**  
**WELT 4.0** **GESUNDHEITS** **A**  
**S** **EN** **L**  
**N**



# Handlungsansätze für ein BGM

## Krankenstände



Das zentrale Thema in Sachen BGM; Krankenstände steigen in Deutschland ➔ **Senken oder Halten!**

## Demografie Arbeitsfähigkeit



Den Herausforderungen des demografischen Wandels trotzen; älter = kränker; sinkende Arbeitsfähigkeit ➔ **Lösungen finden!**

## Mitarbeitergesundheit



Zunahme der psychische Erkrankungen, Bewegungsmangel & Diabetes Typ 2; Mitarbeiter unterstützen und zu gesundheitsförderlichem Verhalten motivieren ➔ **Attraktive, effektive und zielgruppenbezogene Angebote finden!**

## Arbeitgeberattraktivität



Arbeitgeberattraktivität erhöhen, den „War for talents“ gewinnen; Mitarbeiter halten und neue gewinnen ➔ **Entsprechende Angebote bieten!**

## Gefährdungsbeurteilung 4.0



Neue oder veränderte Belastungen durch Arbeit 4.0; psychische Gesundheit wird zunehmend wichtiger ➔ **(Bisherige) Methoden und Instrumente sind zu prüfen und anzupassen bzw. zu entwickeln!**

## Fazit

Zahlreiche, z.T. sehr unterschiedliche Handlungsansätze

BGM ist für einige Unternehmen aktuell dringend erforderlich, für andere sinnvoll. Langfristig ist BGM unverzichtbar für eine entsprechende Unternehmenskultur.

**BGM muss mehr nutzen als kosten!**

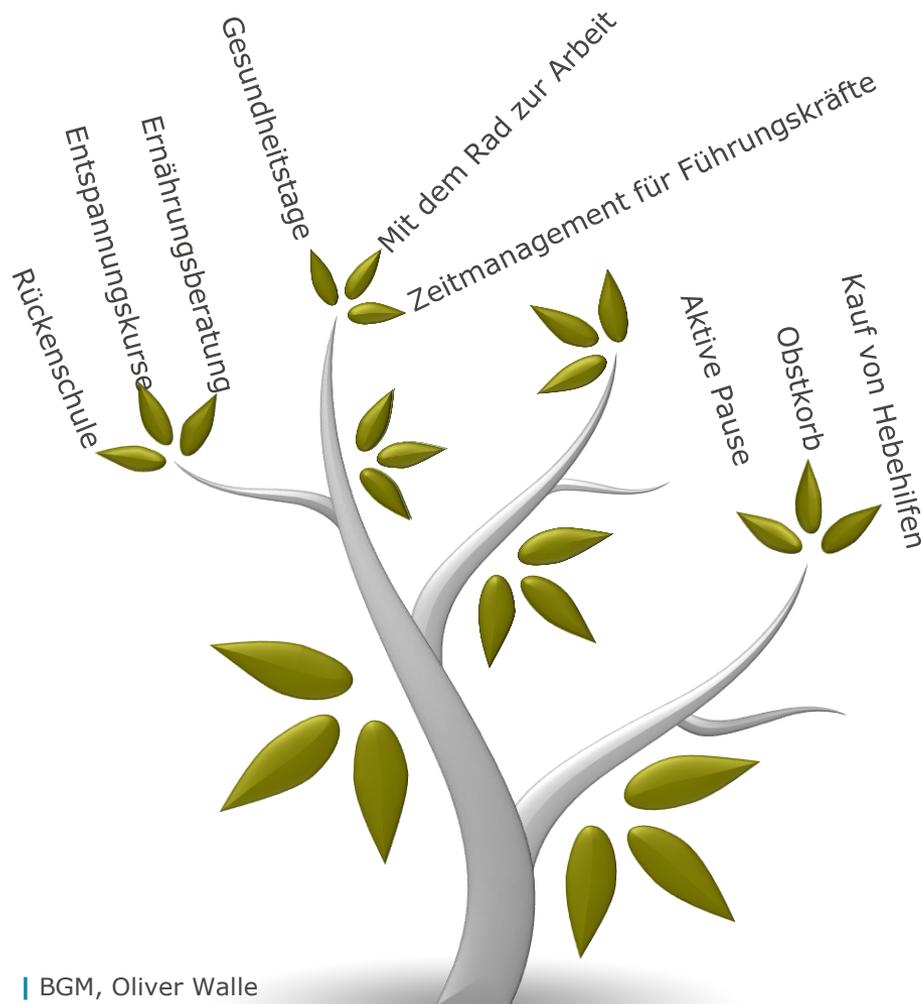




4.

**Wie geht eigentlich  
BGM?**

# So sieht oftmals die Praxis aus



## Traurige Erkenntnis:

„Typische Nutzer von Rückenschulen sind weibliche Teilzeitbeschäftigte oder Hausfrauen aus der Mittelschicht, die Sport treiben und sich gesund ernähren.“

Typische Nichtnutzer sind Männer mit Vollzeitjobs und niedrigem Sozialstatus, die einen passiven, ungesunden Lebensstil pflegen.“



# Heutiges Verständnis von BGM

## Betriebliches Gesundheitsmanagement Integriertes Managementsystem für gesetzliche und freiwillige Leistungen



### Arbeitsschutz- und Gesundheitsschutz

- Abwehr von Unfallgefahren und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren
- Schutz vor arbeitsbedingten Verletzungen und arbeitsbedingten Erkrankungen
- menschengerechte Gestaltung und ständige Verbesserung der Arbeit

### Betriebliches Eingliederungs- management (BEM)

- Maßnahmen des Betriebes, Arbeitsunfähigkeit zu überwinden oder einer erneuten vorzubeugen und Arbeitsplätze zu erhalten
- ist durchzuführen, wenn Beschäftigte >42 Tage innerhalb eines Jahres ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig waren

### Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)

- Maßnahmen des Betriebes unter Beteiligung der Mitarbeiter zur Stärkung der Gesundheitskompetenzen
- Gestaltung gesundheitsförderlicher Bedingungen (Verhalten und Verhältnisse)
- Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden
- Erhalt Beschäftigungsfähigkeit

# Gesundheitsmanagement aufbauen

**Schritt 1**

**Bedarf und Ziele klären**

**Schritt 2**

**Konzept erstellen und Ressourcen prüfen**

**Schritt 3**

**Projekt starten**



# Gesundheitsmanagement aufbauen

**Schritt 1**

**Bedarf und Ziele klären**



**Probleme lösen**

Krankenstände ↓

BEM ↓

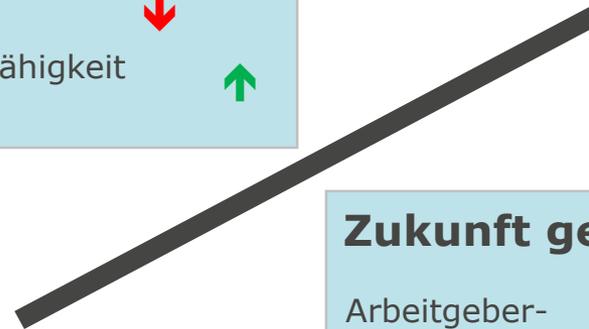
Arbeitsfähigkeit ↑

**Zukunft gestalten**

Arbeitgeber-Attraktivität ↑

Work-Life-Balance ↑

Gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen ↑



# Gesundheitsmanagement aufbauen

## Schritt 2

**Konzept  
erstellen und  
Ressourcen  
prüfen**



### Vorgehensweise

BGF oder BGM?  
Pilotprojekt?  
Komplex- oder  
Fokusthema?

### Struktur

Arbeitskreis Gesundheit?  
Interne Akteure &  
Qualifikationen?  
Externe Unterstützung &  
Qualifikationen?

### Zielgruppen & Inhalte

Analysen  
Maßnahmen / digitale  
Lösungen?  
Charaktere & Generationen  
Erfolgsmessung

### Planungen

Zeitplan  
Roadmap  
Ressourcen  
Kosten-Nutzen-  
Betrachtung

# Strukturen im BGM

## Arbeitskreis Gesundheit (auch Lenkungs- oder Steuerkreis)

### Mitglieder

- Geschäftsführer/Betriebsleiter
- Personalleitung
- Betriebsrat/Personalrat
- Sicherheitsfachkraft, ggf. Sicherheitsbeauftragte
- Betriebsarzt
- (externer) Moderator

### Aufgaben

- Definition Projektziel, Dauer und Verantwortlichkeiten
- Auswahl externe Unterstützung
- Bewertung Analyseergebnisse
- Entscheidung über Interventionen (auch langfristig)
- Projektkontrolle
- Anlaufstelle für alle Anliegen zum BGM

## Organisation und Koordination durch interne Projektverantwortliche

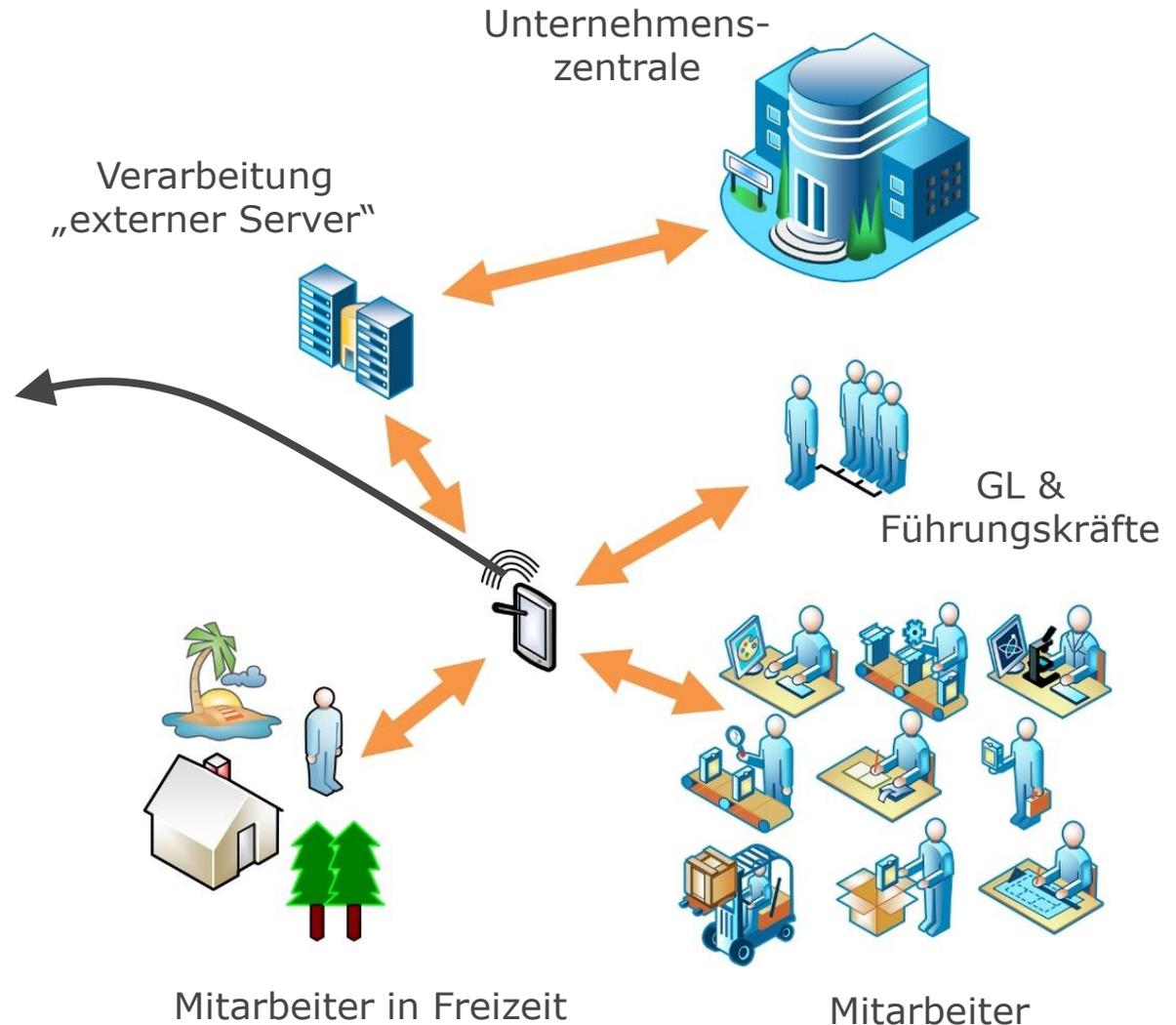
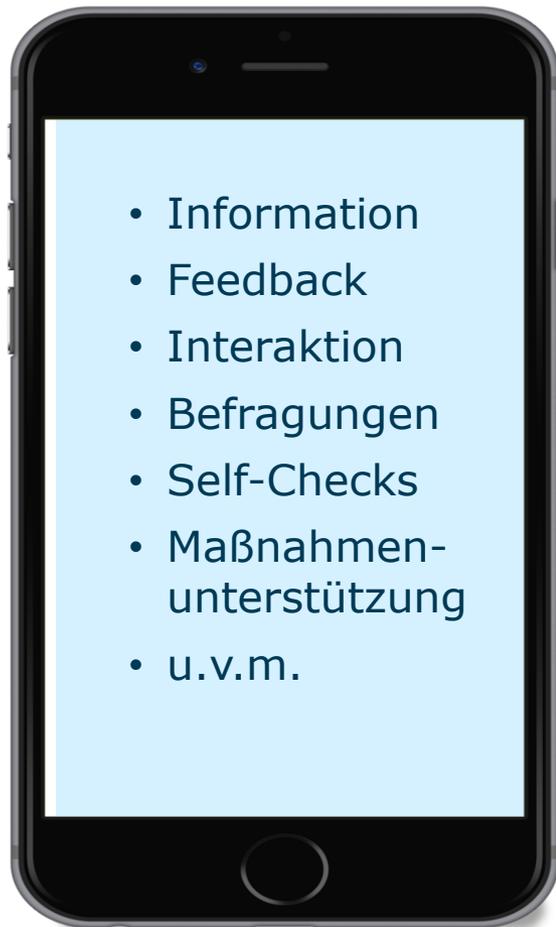
# Konsequenz Arbeit 4.0

**Arbeit 4.0**

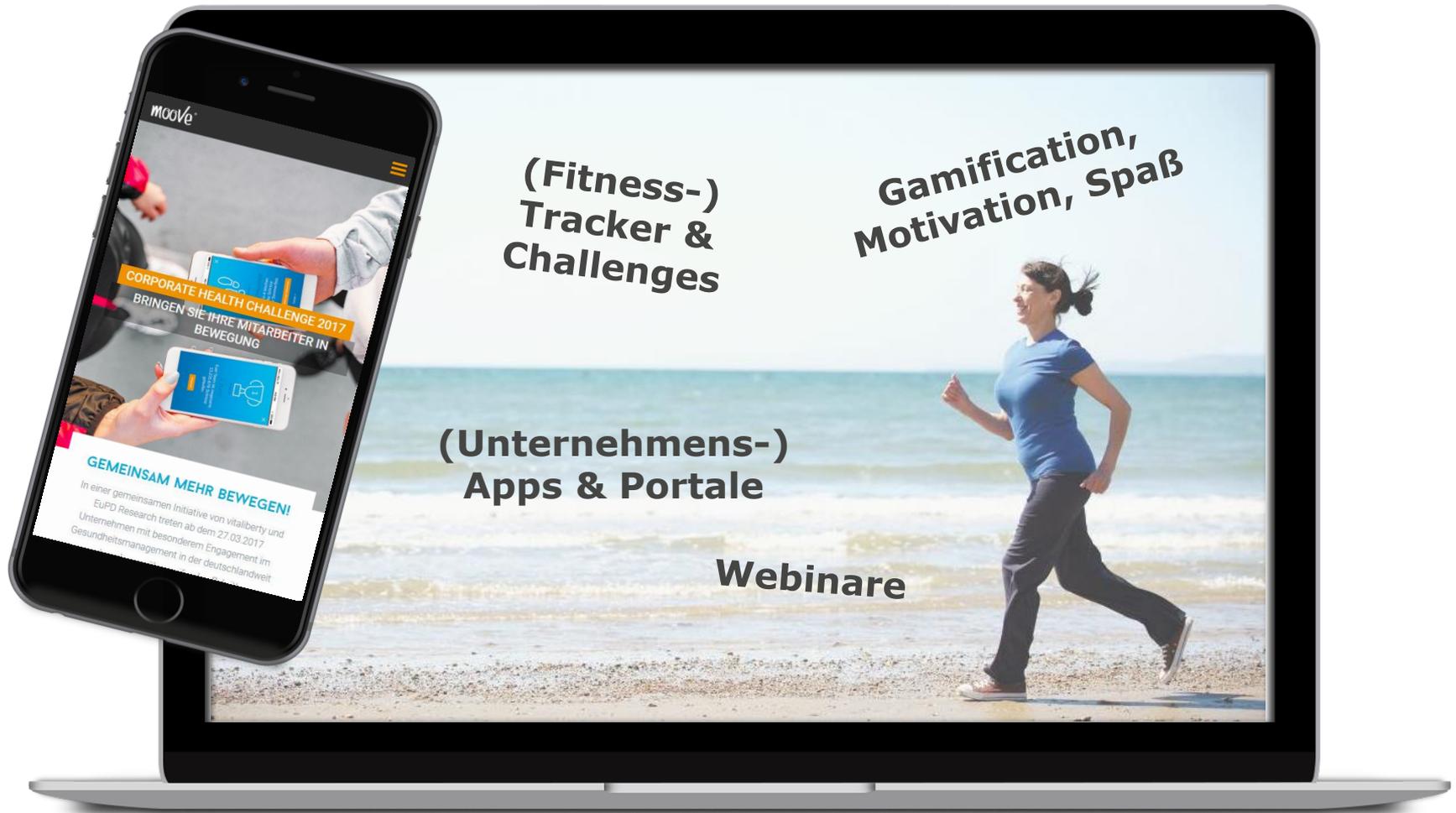


**BGM 4.0?**

# Einsatz digitaler Lösungen



# „Bunte Welt digitaler Lösungen“



# Motivation für BGM - Charaktere & Generationen berücksichtigen



**Franz**, 47 Jahre, Bereichsleiter Fertigung, Generation X

- kämpft täglich darum, die Zielkennzahlen zu erreichen
- Er und seine Meister sind für die Gefährdungsbeurteilung verantwortlich, besitzen jedoch wenig Fachkenntnis.



**Manni**, 58 Jahre, seit 39 Jahren Industriearbeiter, Generation Babyboomer

- ist übergewichtig, hat Bluthochdruck & Rückenschmerzen
- freut sich über die Nachtschichtzulage, fühlt sich jedoch auch belastet durch das Schichtsystem
- ist stinksauer über die Rente mit 67

**Claudi**, 28 Jahre, Personalreferentin, Generation Y

- Frohnatur, sportlich, schlank, liebt Yoga
- Initiatorin einer WhatsApp-Gruppe im Personalmanagement; postet gerne Tipps für Smoothies und gesunde Mittags-Snacks
- freut sich auf die jährliche Teilnahme am lokalen Firmenlauf



**Mike**, 17 Jahre, Azubi, Generation Z

- schwört auf das iPhone und ist in mehreren sozialen Netzwerken aktiv
- Work-Life-Balance ist für ihn mindestens genau so wichtig wie ein gutes Gehalt
- ÜBRIGENS ... er möchte gerne beim Du bleiben und nur mit Mike angesprochen werden



# Gesundheitsmanagement aufbauen

## Schritt 3

### Projekt starten



#### Kommunikation

Info zu Projekt & anstehenden Maßnahmen

Partizipation

Rückmeldung zu Analyseergebnissen

#### Führung

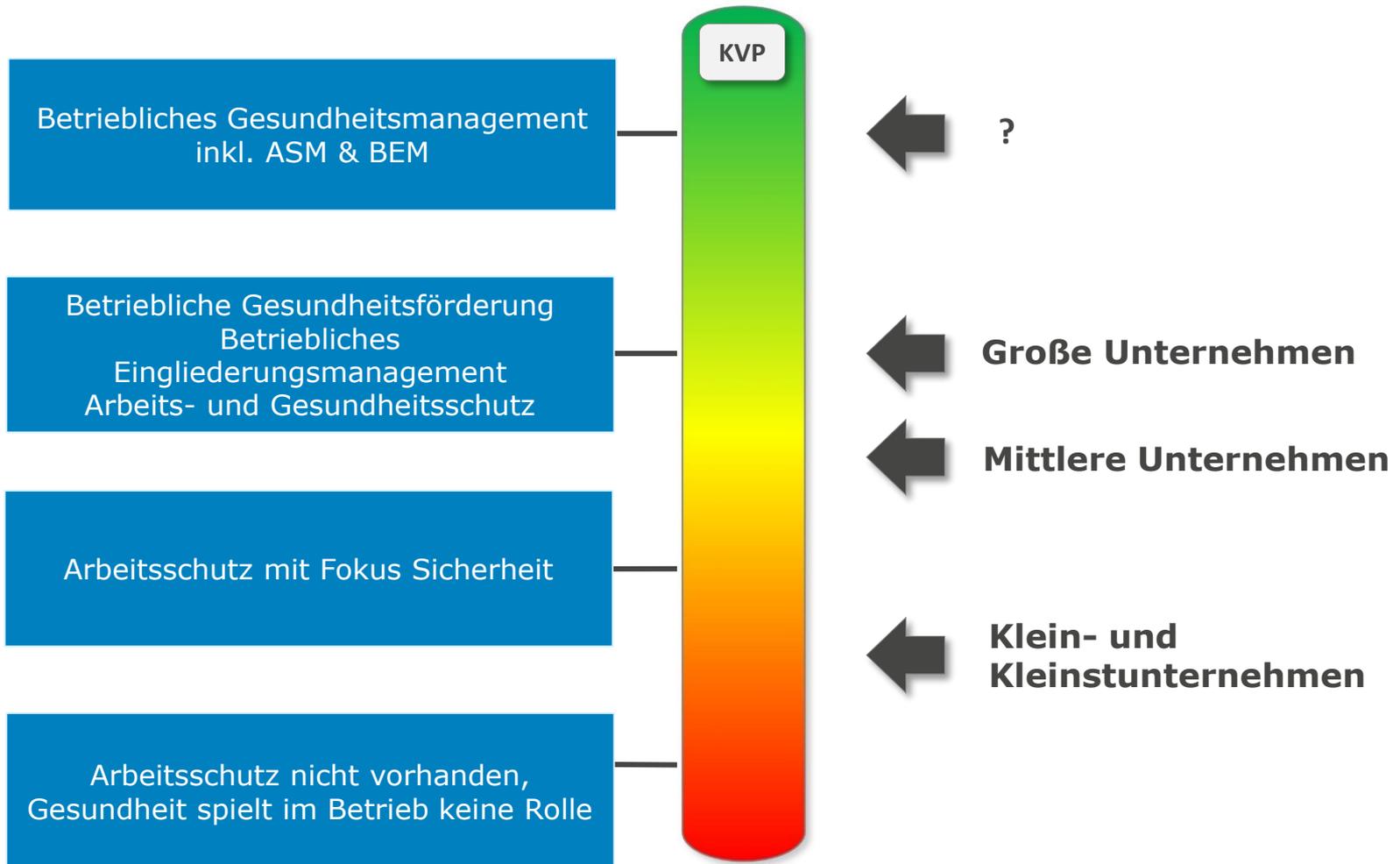
aktive Einbindung der Führungskräfte

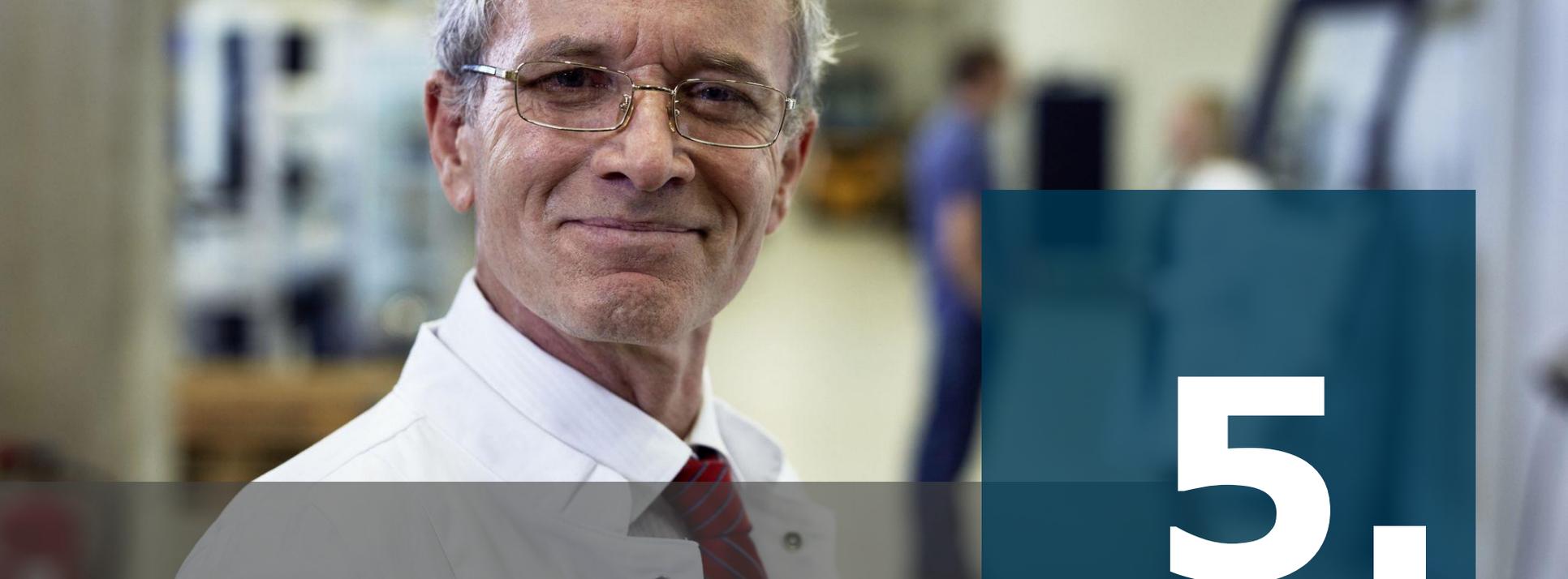
Vorbildfunktion

soziale Unterstützung

demokratischer Führungsstil

## Wo stehen die Unternehmen?





5.

**BGM auch für KMU?**

# Besonderheiten kleine und mittlere Unternehmen (KMU)

## Gleiche Probleme:

- Herausforderungen demografischer Wandel
- Rückenprobleme, psychische Erkrankungen
- hoher Krankenstand
- Verpflichtung zur Umsetzung Arbeitsschutz und BEM
- Fachkräftemangel / Nachwuchsprobleme
- ...



# Hürden und Widerstände

Personelle Ressourcen  
Wer kümmert sich?



Überforderung  
Arbeitsschutz, BEM und  
jetzt noch BGM?

Fehleinschätzung Chef  
„Ich weiß, wo die  
Probleme liegen“

Finanzielle Ressourcen  
zu teuer, keine Zeit  
(Zeit = Geld)

## Berücksichtigung von Besonderheiten

- geringe Anzahl Mitarbeiter für Kurse / Maßnahmen
- fehlende / kaum vorhandene Infrastruktur / Strukturen (Räumlichkeiten, Personalabteilung, BA & SIFA)
- keine / gering ausgeprägte Systeme wie Arbeitsschutz und BEM
- Geschäftsführung selbst noch stark im Arbeitsprozess eingebunden
- wenig bis keine Führungsebenen





6.

**Praxisbeispiele**

# Praxisbeispiel BGM in KMU

## Ablauf:

1. Arbeitssituationen erfassen
2. Herausforderungen  
Arbeitsalltag mit den  
Beschäftigten diskutieren
3. mit Beschäftigten und Chef  
Lösungen finden
4. einfache und praktikable  
Maßnahmen anbieten



# Praxisbeispiel BGM in KMU

## Präventionsprogramm und Unterstützung



**Analyse  
Ausgangssituation**



- Beitrag zur Gefährdungsbeurteilung
- konform mit Leitfaden Prävention
- Oberziel Leitfaden: Prävention Muskel-Skeletterkrankungen

**Unterweisung sicheres  
Arbeiten + stabile  
Haltung beim Schweißen**



- Arbeitsschutzanforderung
- Unterstützung für anschließendes Programm, gleichzeitig auch Überleitung
- ggf. Identifizierung von Maßnahmen zur Verhältnisprävention

**Coaching / Tipps zur  
Rückengesundheit bei der  
Arbeit**



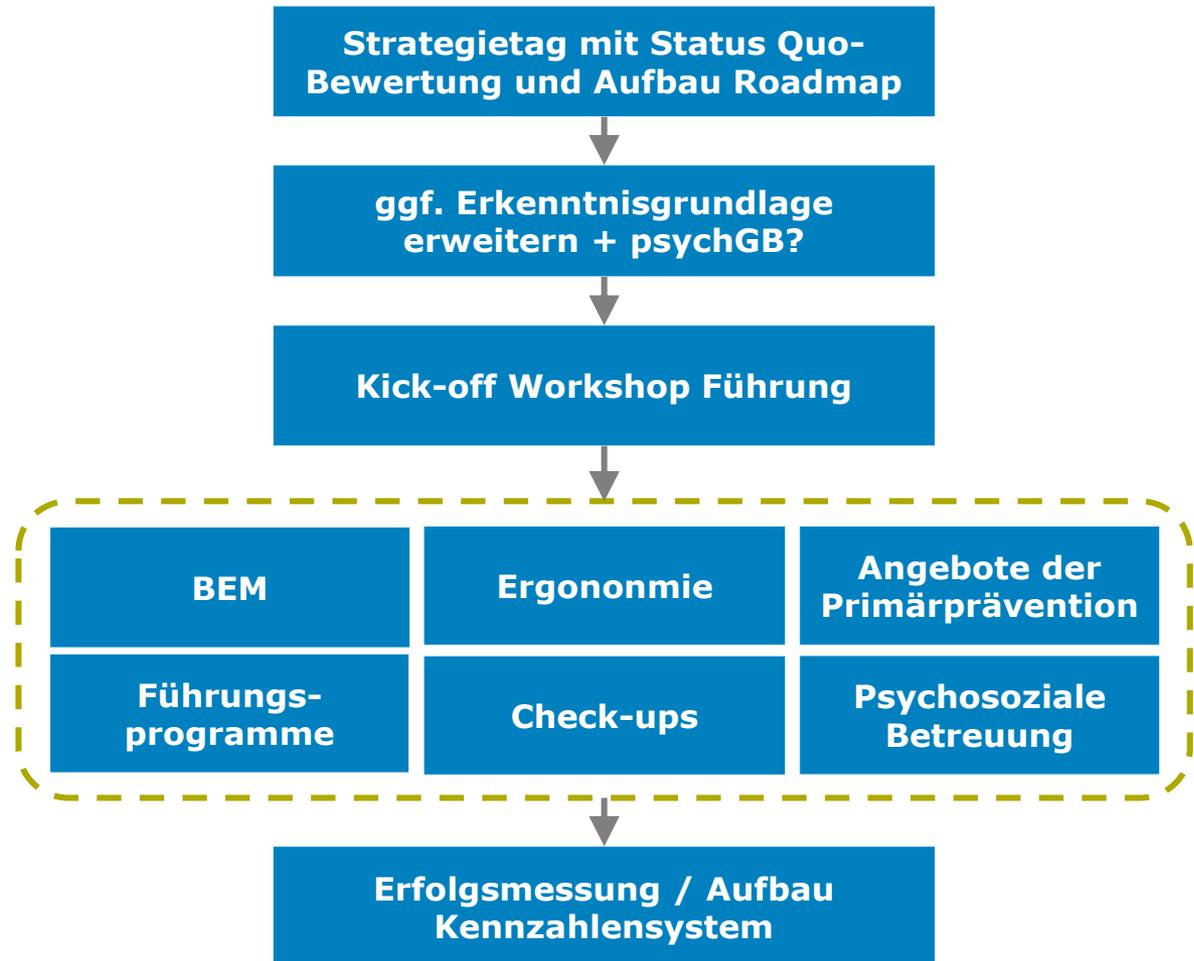
- Handlungsfeld: gesundheitsförderlicher Arbeits- und Lebensstil
- Präventionsprinzip: Bewegungsförderliches Arbeiten und körperlich aktive Beschäftigte

**Angebot für  
weiterführende  
Maßnahmen über  
Netzwerke**



- Handlungsfeld: überbetriebliche Vernetzung und Beratung → Kooperation mit anderen Betrieben zwecks gemeinsamer Maßnahmen
- Handlungsfeld: gesundheitsförderlicher Arbeits- und Lebensstil

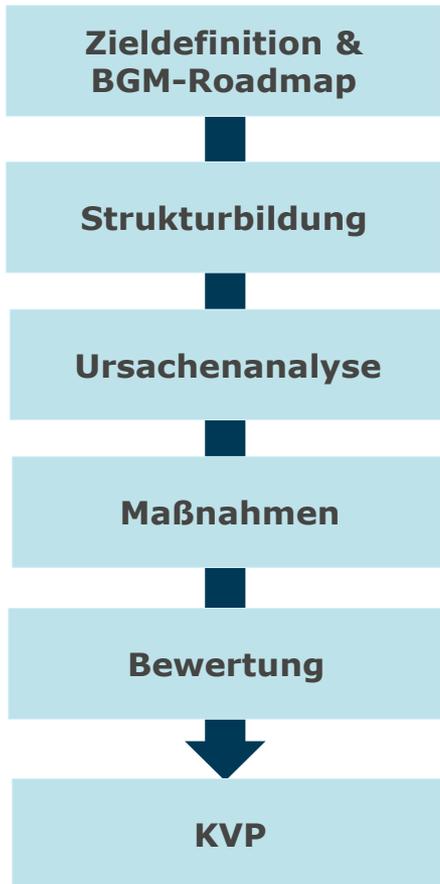
# Praxisbeispiel größere Unternehmen





# Finanzierung und steuerrechtliche Aspekte

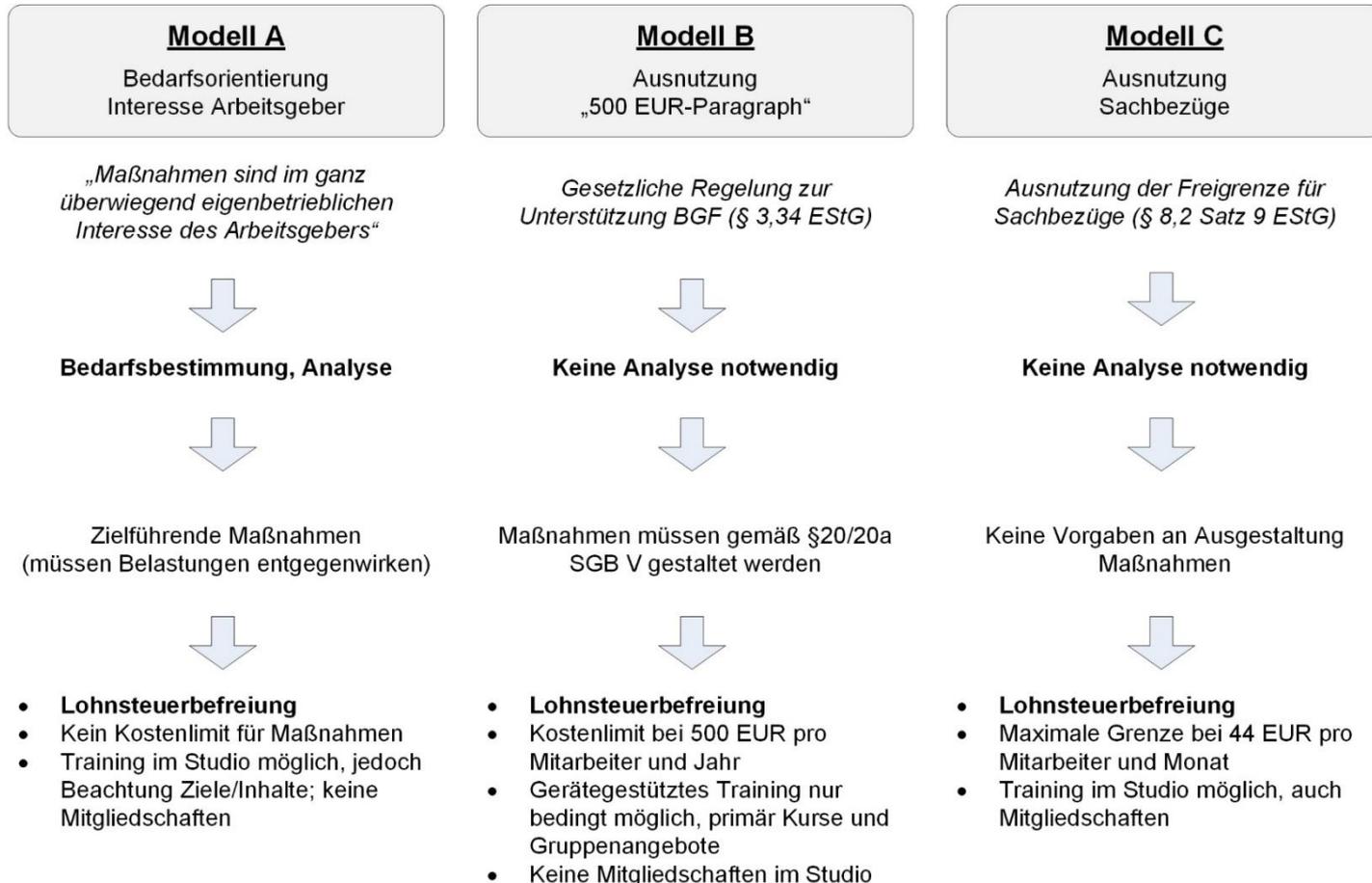
# Kosten eines BGM



Ausgangssituation	Kosten pro Mitarbeiter und Jahr
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ hohe Fehlzeiten</li> <li>▪ viele BEM-Fälle</li> <li>▪ hoher Altersdurchschnitt</li> <li>▪ Arbeitsbedingungen nicht optimal, Ursachen hierfür nicht bekannt</li> </ul> <p>➔ <b>BGM-Ziel: Problemlösen + Risiken mindern</b></p>	<p><b>Ca. 350 bis 500 EUR*</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ geringe Fehlzeiten</li> <li>▪ geringe BEM-Fälle</li> <li>▪ mittlerer oder geringer Altersdurchschnitt</li> <li>▪ Probleme (Nach-) Besetzung Stellen</li> </ul> <p>➔ <b>BGM-Ziel: Attraktivität erhöhen + Zukunft gestalten</b></p>	<p><b>Ca. 200 bis 350 EUR*</b></p>

\*ohne Umbaukosten Arbeitsplatz & Kosten Arbeitsschutz;  
Berücksichtigung interne und externe Kosten

# Steuerrechtliche Aspekte



**Empfehlung: Steuerliche Beratung nur durch den Steuerberater des Unternehmens;  
Klärung mit Finanzamt gemäß § 42e EStG**



8.

**Unterstützung durch  
Krankenkassen und  
BG**

# Unterstützungs- und Refinanzierungsmöglichkeiten

Krankenkassen (GKV)



- fachliche und finanzielle Unterstützung gemäß § 20b SGB V
- Gesundheitsuntersuchungen durch Betriebsärzte mit anschließender Präventionsempfehlung

Berufsgenossenschaften



- fachliche und finanzielle Unterstützung
- Preisgelder (z. B. Deutscher Arbeitsschutzpreis)

Bundesministerium für Arbeit und Soziales & ESF



- Beratung für KMU durch das Förderprogramm „Unternehmenswert: Mensch“

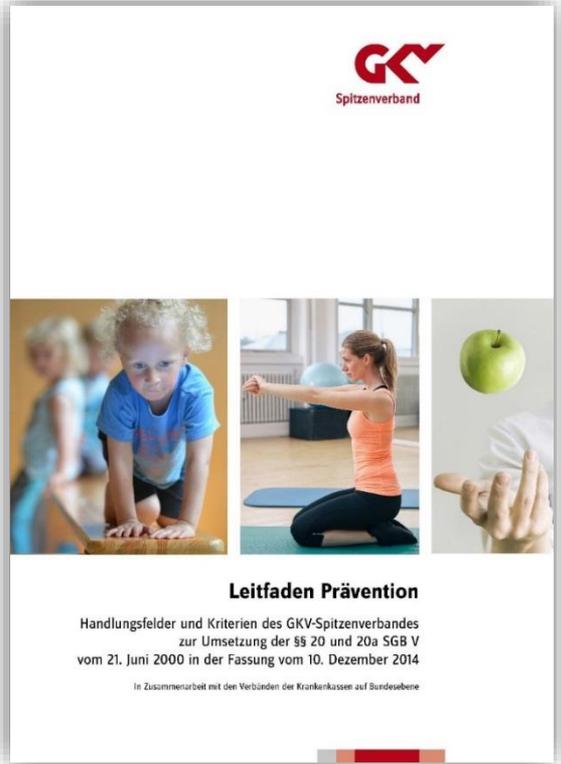
# Grundlage der Unterstützung Präventionsgesetz & GKV-Leitfaden Prävention

## Ziele PrävG

- Verbesserung Rahmenbedingungen für BGF und engere Verknüpfung mit dem Arbeitsschutz
- Verbesserung der Kooperation der Sozialversicherungsträger und weiterer Akteure
- präventionsorientierte Weiterentwicklung der Leistungen zur Früherkennung von Krankheiten und Förderung des Impfwesens



## Praktische Umsetzung u.a. durch:



**GKV-Spitzenverband**

**Leitfaden Prävention**

Handlungsfelder und Kriterien des GKV-Spitzenverbandes zur Umsetzung der §§ 20 und 20a SGB V vom 21. Juni 2000 in der Fassung vom 10. Dezember 2014

In Zusammenarbeit mit den Verbänden der Krankenkassen auf Bundesebene

# GKV-Leitfaden Prävention Handlungsfelder und Qualitätskriterien



GKV-Spitzenverband (2014)

# Regionale Koordinierungsstellen gemäß § 20b (3) SGB V



- Verbesserung des Zugangs für Betriebe, insbesondere für KMU, zu Leistungen der Krankenkassen im Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF)
- Im Mittelpunkt der BGF-Koordinierungsstellen steht die **individuelle Beratung** und Unterstützung der Betriebe hinsichtlich BGF. Die Durchführung der Beratung findet nach vereinbarten Standards auf der Grundlage des Leitfadens Prävention des GKV-SV statt.

[www.bgf-koordinierungsstelle.de](http://www.bgf-koordinierungsstelle.de)



# 9.

**BGM – hoffentlich  
mehr Nutzen als  
Kosten?!**

# Nutzendarstellung

Herausforderung	Ziel	Monetär bewertbarer Nutzen
Krankenstand	→ Senken	→ <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ höhere Verfügbarkeit Mitarbeiter</li> <li>▪ weniger Lohnfortzahlung</li> </ul>
BEM-Fälle	→ Reduzieren/ Vermeiden	→ <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ höhere Verfügbarkeit Mitarbeiter</li> <li>▪ weniger Lohnfortzahlung</li> <li>▪ Erhalt „Arbeitsplatz“ → keine Suche und Einarbeitung neuer Mitarbeiter</li> </ul>
Unfälle	→ Vermeiden	→ <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kein Krankenstand → keine Lohnfortzahlung</li> <li>▪ Vermeidung Verwaltungsaufwand und BG-Zuschläge</li> </ul>

# Nutzendarstellung

Herausforderung	Ziel	Monetär bewertbarer Nutzen
Fluktuation (👉 Commitment, 👉 AG-Attraktivität)	➔ Vermeiden	➔ <ul style="list-style-type: none"> <li>keine Suche und Einarbeitung neuer Mitarbeiter</li> </ul>
AG-Attraktivität	➔ Erhöhen	➔ <ul style="list-style-type: none"> <li>geringerer Aufwand Recruiting</li> <li>Beitrag zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit (War for talents)</li> <li>nach innen: mangelnde Motivation/Verbundenheit <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ motivational bedingter Krankenstand</li> </ul> </li> </ul>
Präsentismus	➔ Reduzieren/ Vermeiden	➔ <ul style="list-style-type: none"> <li>höhere Leistungsfähigkeit (👉 Produktivität)</li> <li>Vermeidung längere Erkrankungen</li> <li>Risikoreduzierung Ansteckung Kollegen („Grippewelle“) ➔ Krankenstand vermeiden</li> </ul>

# Nutzen eines BGM - Studienlage

## Return on Investment (ROI)

1 : 2,73



- ➔ Ergebnis der iga-Reporte 13 & 28
- ➔ ROI bezieht sich auf Senkung krankheitsbedingter Fehlzeiten
- ➔ Förderliche Faktoren zum Erreichen eines positiven ROI:
  - Risikobeurteilung und Bedarfsanalyse im Unternehmen
  - Einbindung BGM in bestehende Strukturen
  - Partizipation Beschäftigte
  - Verknüpfung Verhaltens- und Verhältnisprävention inkl. Organisationsebene
  - kontinuierliche Weiterführung und Erfolgskontrolle

iga-Report 13: Sockoll et al., 2006; iga-Report 28: Pieper et al., 2012



**Falls Sie noch  
Fragen haben ...**

... stehen wir Ihnen gerne zur  
Verfügung.

**Oliver Walle**

Health 4 Business GmbH

[o.walle@h4b.de](mailto:o.walle@h4b.de)

[www.h4b.de](http://www.h4b.de)



**Herzlichen Dank  
für Ihre  
Teilnahme**

**Techniker Krankenkasse**

[www.firmenkunden.tk.de](http://www.firmenkunden.tk.de)