Personalwirtschaft STUDIE

BGM IM MITTELSTAND 2019/2020

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement in Zeiten der digitalen Transformation

Eine Studie der Zeitschrift Personalwirtschaft in Zusammenarbeit mit:

FÜRSTENBERG INSTITUT

ias Gruppe

Die Techniker

IMPRESSUM

BGM im Mittelstand 2019/2020
Das Betriebliche Gesundheitsmanagement in Zeiten der digitalen Transformation

Eine Studie der Zeitschrift Personalwirtschaft

Autorengruppe: Wiebke Arps, Hartmut Lüerßen, Dorit Mikula, Falk Naumann, Anika Ohlsen, Erwin Stickling
Marktforschungspartner: Lueerssen GmbH, München
Projektpartner: Fürstenberg Institut, ias-Gruppe, Techniker Krankenkasse
Art-Nr. 98002522
Gestaltung + Druck: Auhage und Schwarz, Leichlingen (Dezember 2019)
Cover-Foto: iStock, Getty Images
Alle Rechte vorbehalten.
© Wolters Kluwer Deutschland GmbH, Köln 2019

In Bewegung

▸ Der Blick auf das Betriebliche Gesundheitsmanagement muss sich ändern und er hat sich teilweise auch schon geändert. Das zeigt die Neuauflage unserer Studie „BGM im Mittelstand“, die wir nach 2015 nun zum zweiten Mal zusammen mit dem Fürstenberg Institut, der ias-Gruppe und der Techniker Krankenkasse durchgeführt haben.

In heutigen Zeiten, in denen sich durch die digitale Transformation Arbeitsplätze und Jobprofile zum Teil drastisch wandeln, stehen Führungskräfte und Mitarbeiter vor besonderen Herausforderungen. Herausforderungen, die nicht selten auch zu starken psychischen Belastungen führen. Die reine Verhaltensprävention, also die individuelle Gesundheitsförderung einzelner Mitarbeiter, reicht in diesen Veränderungsprozessen nicht mehr aus. Die sogenannte Verhältnisprävention, bei der BGM auf die Rahmenbedingungen des Arbeitens, auf die Aspekte Führung und Zusammenarbeit blickt, sollte an Bedeutung gewinnen. In der vorliegenden Studie haben wir daher die Beurteilung psychischer Belastungen (GB Psych) und den Zusammenhang von BGM und digitalem Wandel besonders betrachtet.

Insgesamt haben sich 284 Studienteilnehmer die Mühe gemacht, unsere Fragen zu beantworten. Für das Fragebogendesign hatten wir mit Wiebke Arps (TK), Dorit Mikula, Falk Naumann (ias-Gruppe) und Anika Ohlsen (Fürstenberg Institut) ausgewiesene BGM-Experten sowie mit Hartmut Lüerßen einen erfahrenen Marktforscher an unserer Seite. Ein großes Dankeschön an alle Teilnehmer und Partner!

Werfen Sie einen Blick in die spannenden Ergebnisse und nehmen Sie Impulse für die eigene HR-Arbeit mit. Erfolgreiches BGM bewegt nicht nur Körper und Geist, sondern auch Organisationen.

Erwin Stickling, Herausgeber

INHALT

Management Summary 4

Ziele und Maßnahmen 6

Bedeutung psychischer Gesundheit 12

Zusammenhang zwischen digitaler Transformation und BGM 16

Nachhaltige Verankerung von BGM 20

Fazit und Ausblick 25

Statistischer Anhang 26

Management Summary

① BGM soll Mitarbeiter zufriedener machen

Die Unternehmen verfolgen mit BGM mehrere Ziele. Die Mitarbeiterzufriedenheit steht an erster Stelle, das nachhaltige Leistungsniveau an zweiter. Vor allem größere Unternehmen wollen damit aber auch gezielt ihr Arbeitgeberimage fördern.

② Gespräche und Befragungen statt AU-Statistiken

Die Unternehmen setzen bei der Analyse im BGM vor allem gezielte Mitarbeitergespräche und Mitarbeiterbefragungen ein (rund 60 Prozent). In der Vorgängerstudie 2015 dominierte dagegen noch die Fehlzeitenanalyse.

③ Bewegungsangebote dominieren

Schaut man auf die Topthemen im BGM, sind es neben dem Arbeitsschutz vor allem Bewegungsangebote, von denen Mitarbeiter profitieren können (63 Prozent). Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie zum Thema Stressmanagement folgen auf den Plätzen zwei und drei.

④ Digitale Tools spielen im BGM noch keine große Rolle

Während Informationsplattformen oder Webinare immerhin in vier von zehn befragten Unternehmen eine große Bedeutung im BGM haben, spielen Tracking-Tools, Apps für digitales Coaching oder die Telemedizin zurzeit kaum eine Rolle.

⑤ Arbeitsverdichtung und schlechte Führung belasten die Gesundheit

Die Befragten sehen in der zunehmenden Arbeitsverdichtung und in einer schlechten Führungskultur die zentralen Ursachen für psychische Belastungen und Erkrankungen. Gleichzeitig sind 43 Prozent der Studienteilnehmer der Meinung, dass die Arbeitsverdichtung im eigenen Unternehmen nicht besonders beachtet wird.

⑥ Die psychische Gefährdungsbeurteilung ist immer noch kein Pflichtprogramm

55 Prozent der befragten Unternehmen führen eine Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastungen durch. Das sind zwar deutlich mehr im Vergleich zu 2015 (plus 20 Prozent-

punkte), aber gemessen an den gesetzlichen Anforderungen zu wenig. Größere Unternehmen sind hier weiter (72 Prozent führen die Beurteilung durch). Allerdings: Nur 21 Prozent der Unternehmen, die die GB Psych umsetzen, berücksichtigen alle vom Gesetzgeber empfohlenen Prozessschritte.

⑦ Zusammenhang von digitaler Transformation und BGM wird unzureichend erkannt

Organisatorische Veränderungen, Arbeitsplatzunsicherheit, kürzere Innovationszyklen, höhere Lernanforderungen – in fast der Hälfte der befragten Unternehmen stellen diese Punkte große Herausforderungen der Digitalisierung dar. Die digitale Transformation wird aber nur selten mit BGM in Verbindung gebracht. In nur 12 Prozent der befragten Unternehmen stellt die Begleitung der digitalen Transformation ein BGM-Ziel dar. Und fast die Hälfte der Befragten verneinen die Aussage, dass BGM bei einer organisatorischen Veränderung im eigenen Unternehmen eine wichtige Rolle spielt.

⑧ Immer noch zu viele Eintagsfliegen

Im Mittelstand fehlt die strategische Ausrichtung des BGM. Nur 26 Prozent der Unternehmen haben ein übergreifendes BGM-Konzept und nur 39 Prozent leiten aus den Analysen regelmäßige Maßnahmen ab. 58 Prozent der Befragten sind auch der Meinung, dass viele BGM-Maßnahmen nur Eintagsfliegen sind.

⑨ Es fehlen qualifizierte BGM-Beauftragte

Bei 30 Prozent der befragten Unternehmen fehlt eine klar definierte Zuständigkeit für das Thema BGM, in Betrieben mit weniger als 500 Mitarbeitern sagen sogar 41 Prozent der Befragten, dass niemand für das Thema explizit zuständig sei. Den BGM-Beauftragten fehlt zudem in der Mehrzahl der befragten Betriebe ein besonderer Qualifikationsnachweis für ihre BGM-Arbeit.

⑩ Das Top-Management erfährt zu wenig

30 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass das Top-Management so gut wie nichts über den Gesundheitszustand der Mitarbeiter erfährt. ■

Kapitel 1: **Ziele und Maßnahmen**

▸ Gesundheit ist wichtig: Der Stellenwert der Gesundheit und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter im Unternehmen werden von den Studienteilnehmern hoch bewertet. Insgesamt knapp 87 Prozent der Befragten schätzen die Bedeutung der Gesundheit in ihrem Unternehmen als hoch ein (siehe Abbildung 1). Dabei zeigen sich nur geringe Unterschiede zwischen Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern und dem gehobenen Mittelstand mit mehr als 500 Mitarbeitern. Im Vergleich zur Vorgängerstudie 2015 haben sich die Werte leicht positiv verändert. So ist der Anteil der befragten Unternehmen, die der Gesundheit einen „geringen" oder „sehr geringen" Stellenwert beimessen, von 3,5 Prozent auf 2,1 Prozent gesunken.

MITARBEITERZUFRIEDENHEIT IM BLICK

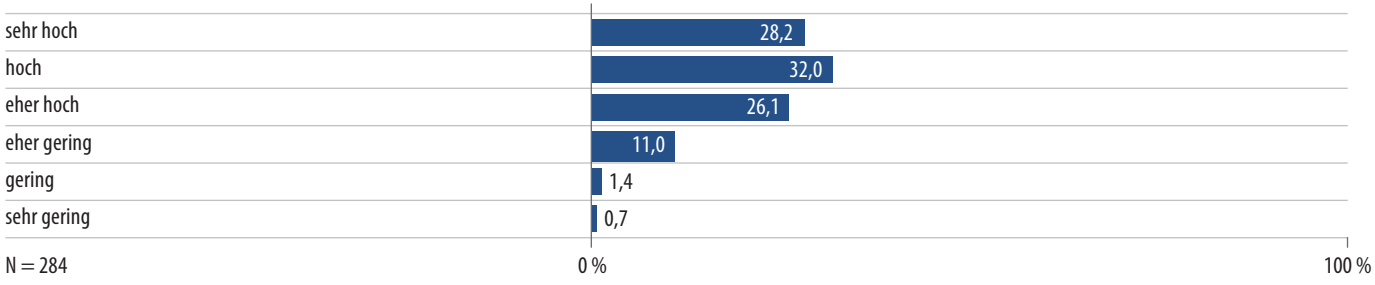
Die meisten Unternehmen verfolgen auch klare Ziele im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (siehe Abbildung 2). Der wichtigste Aspekt, weshalb sich Unternehmen im Gesundheitsmanagement engagieren, ist die „Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit" mit 75 Prozent der Nennungen. An zweiter Stelle folgt ein „nachhaltig hohes Gesundheits- und Leistungsniveau der Mitarbeiter". Die „Stärkung der persönlichen Gesundheitskompetenz" der Mitarbeiter liegt mit 57 Prozent auf Platz drei. An der Wichtigkeit dieser Ziele hat sich im Vergleich zur Studie aus dem Jahr 2015 wenig verändert.

Das Thema Arbeitgeberimage gewinnt dagegen im BGM an Bedeutung. Während vor vier Jahren rund 46 Prozent der Befragten dieses Imageziel verfolgten, sind es aktuell immerhin gut 53 Prozent. Schaut man zudem auf die Unternehmensgröße, wird noch ein Unterschied deutlich: Für größere Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten ist das Ziel „besseres Arbeitgeberimage" bedeutsamer als für kleinere Unternehmen (63,2 im Vergleich zu 48,1 Prozent).

Stellenwert Gesundheit

Abbildung 1

Frage: Welchen Stellenwert hat die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen?

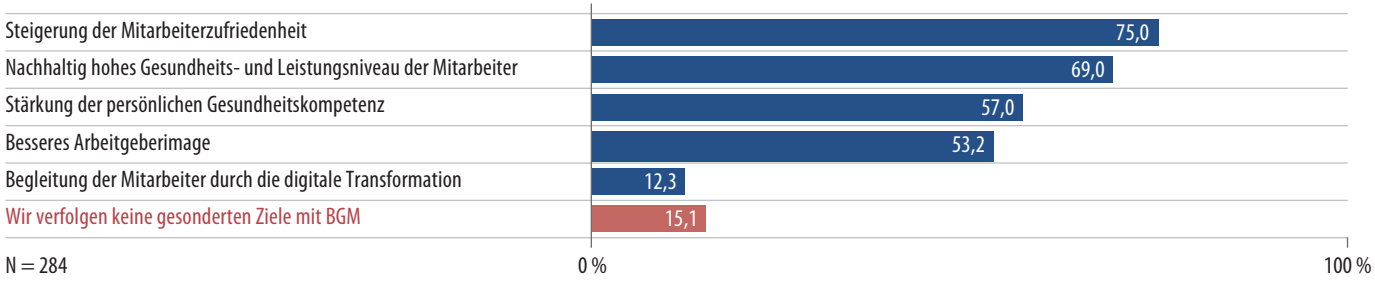


Hoher Stellenwert: In 87 Prozent der Unternehmen hat die Gesundheit eine hohe Bedeutung.

Ziele im BGM

Abbildung 2

Frage: Welche Ziele verfolgt Ihr Unternehmen mit BGM? (Mehrfachnennung möglich)



Mitarbeiterzufriedenheit im Blick: Die Unternehmen wollen mit dem BGM vor allem die Zufriedenheit der Mitarbeiter erhöhen und deren Leistungsfähigkeit sichern.

Auffallend und bedenklich sind zwei Werte: Zum einen verfolgen 15 Prozent der befragten Unternehmen überhaupt keine Ziele, zum anderen sehen auch nur gut 12 Prozent der Befragten einen Zusammenhang zwischen BGM und der digitalen Transformation. Dieser Aspekt wird in Kapitel 3 noch näher beleuchtet.

GESPRÄCHE STATT STATISTIKEN

Hinsichtlich der Analysen zum Gesundheitszustand der Mitarbeiter im Unternehmen zeigt sich eine positive Entwicklung: BGM bedeutet für die meisten Studienteilnehmer inzwischen mehr als nur die statistische Erfassung von Fehlzeiten. War die AU-Datenanalyse im Jahr 2015 mit 64,1 Prozent der Nennungen noch das am häufigsten genutzte Instrument, liegt es in der aktuellen Untersuchung lediglich an vierter Stelle (siehe Abbildung 3).

Um herauszufinden, wie es den Beschäftigten geht, setzen die Unternehmen auf mehr Nähe zum Mitarbeiter. So sind Interviews und Mitarbeitergespräche (62,3 Prozent) sowie Mitarbeiterbefragungen (58,8 Prozent) die am häufigsten genutzten Analyseinstrumente im BGM. Eine weitere, auf den ersten Blick erfreuliche Entwicklung: In 55,3 Prozent der befragten Unternehmen wird eine psychische Gefährdungsbeurteilung durchgeführt: Im Vergleich zu 2015 ist das ein Plus von 20 Prozentpunkten. Das nachfolgende Kapitel 2 setzt sich mit dem Aspekt der psychischen Gesundheit und der GB Psych intensiver auseinander.

ARBEITSSCHUTZ UND BEWEGUNGSANGEBOTE DOMINIEREN

Bei den Maßnahmen zur Gesundheitsförderung ergibt sich folgendes Bild (siehe Abbildung 4): Inhaltlich setzen die Unternehmen neben dem klassischen Arbeitsschutz (76,8 Prozent) vor allem Bewegungsangebote (63 Prozent) und auf Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf (52,1 Prozent). Die Rangfolge entspricht der aus der Studie 2015. Neu abgefragt wurde das Thema „Stressmanagement/Resilienz“, das mit 45,4 Prozent auf Rang vier der gesundheitsfördernden Maßnahmen landet.
An Bedeutung hinzugewonnen haben die Themen „Ernährung“ (2015: 25,9 Prozent) und „Suchtprävention“ (2015: 24,2), wobei damals insgesamt 16 Kategorien abgefragt wurden und eine Vergleichbarkeit daher nur bedingt möglich ist.

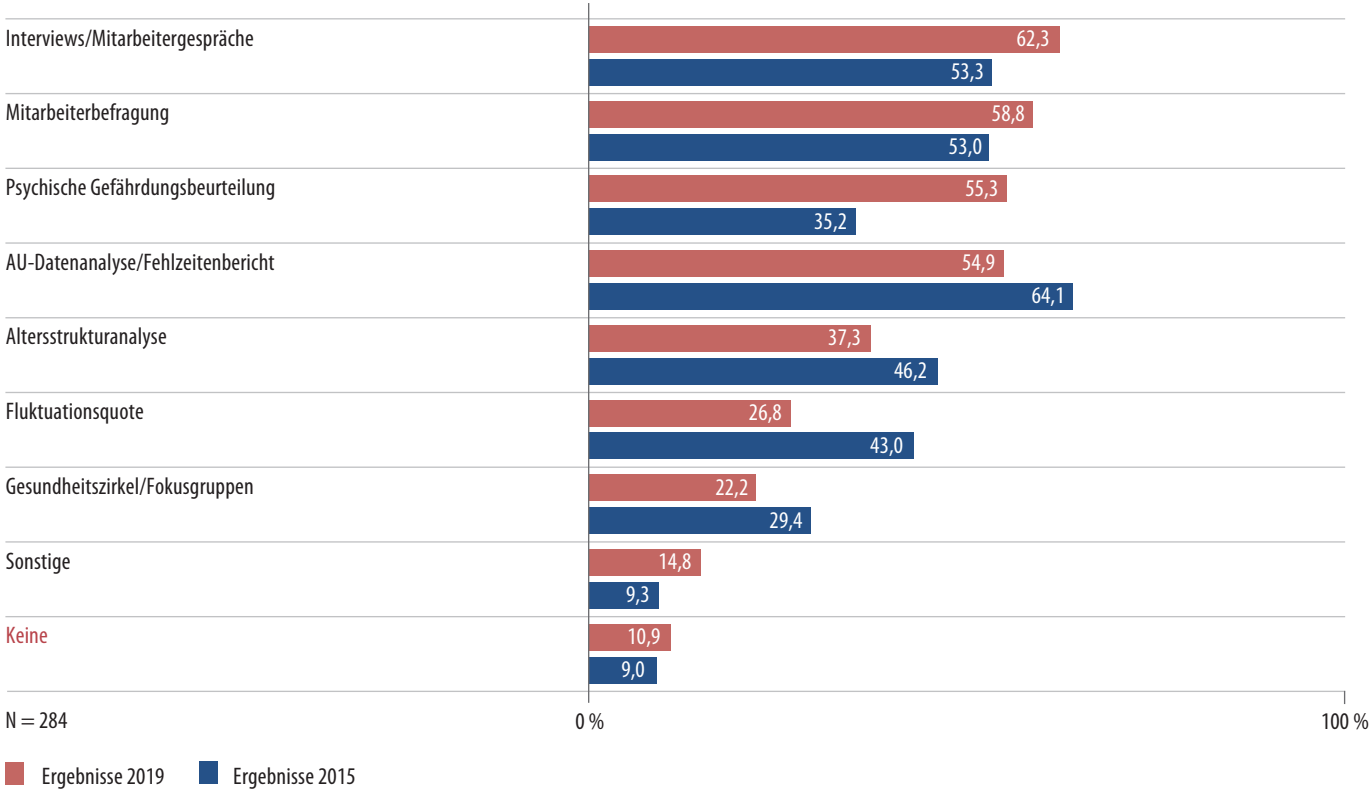
WENIG DIGITALISIERUNG IM BGM

Die Unternehmen schätzen die Bedeutung einzelner Maßnahmen sehr unterschiedlich ein (siehe Abbildung 5). Während Wiedereingliederungsmaßnahmen, Führungskräftetrainings und Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie einen sehr hohen Stellenwert im BGM besitzen, ist die Bedeutung besonderer digitaler Tools wie Fitness-Tracker, Gamification-Lösungen oder Virtual Reality sehr gering. Ein Grund dafür könnte darin liegen, dass die Budgets für BGM weiterhin begrenzt sind und digitale Experimente nicht finanzierbar sind. Webinare oder digitale Informationsplattformen (Intranet) werden dagegen von jedem Vierten beziehungsweise jedem Dritten der Befragten für sehr wichtig erachtet. Ohne eine digitale Kommunikationsunterstützung kommt BGM also nicht aus. ■

Instrumente zur Gesundheitsanalyse

Abbildung 3

Frage: Welche Analysen zum Gesundheitszustand führt Ihr Unternehmen durch? (Mehrfachnennung möglich)



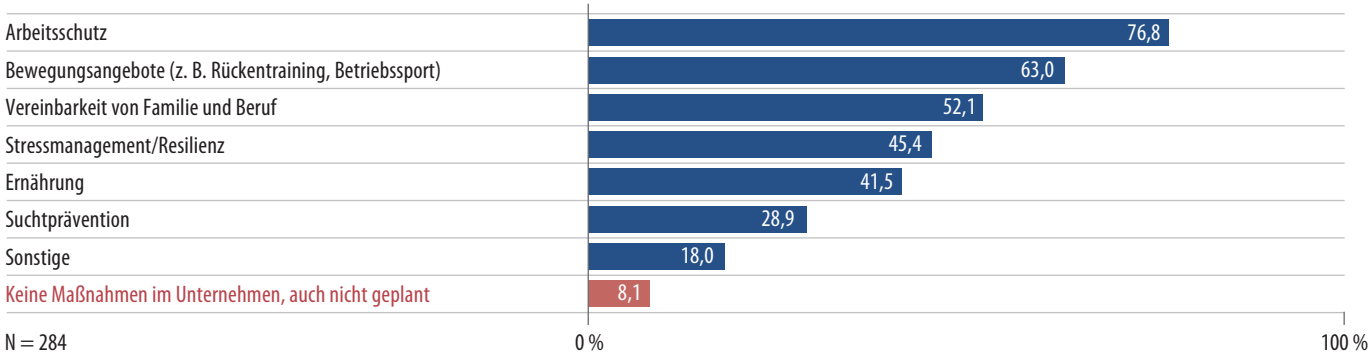
Kommunikation statt AU-Statistiken: Im Vergleich zur Befragung 2015 setzen die Unternehmen mittlerweile stärker auf Gespräche und gezielte Befragungen, um mehr über den Gesundheitszustand der Mitarbeiter zu erfahren.

Themen im BGM

Abbildung 4

Frage: Zu welchen Themen setzen Sie Maßnahmen ein? (Mehrfachnennung möglich)

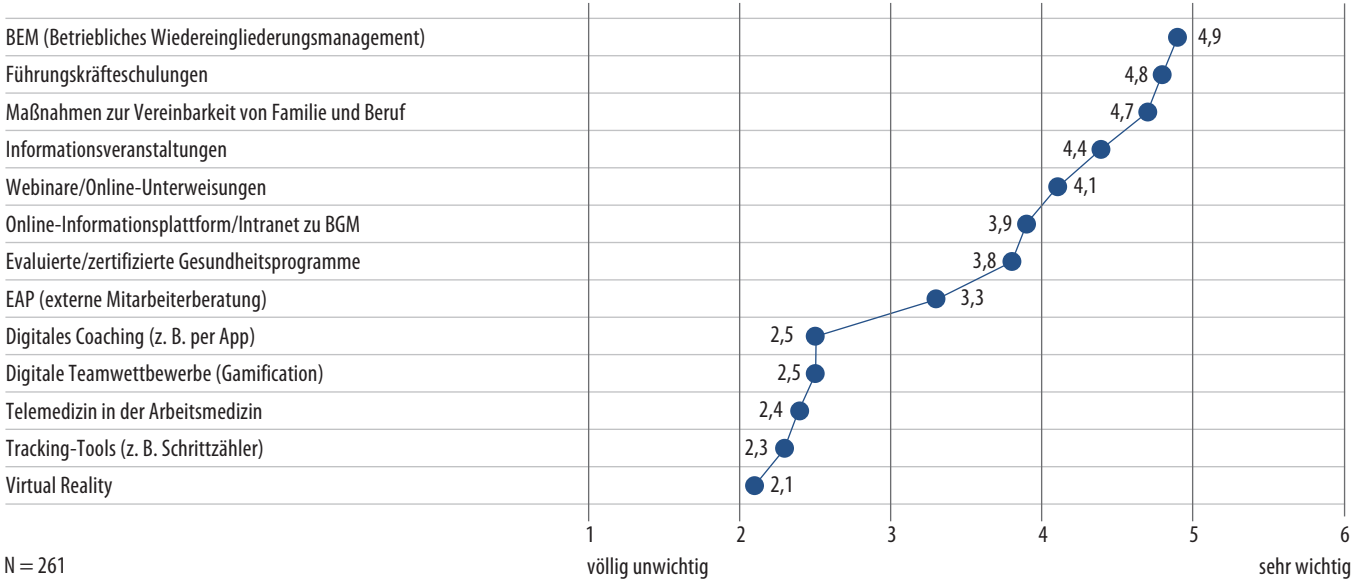
Arbeitsschutz und Bewegungsangebote dominieren.



Programme und Tools im BGM

Abbildung 5

Frage: Welche Bedeutung haben folgende Maßnahmen und Tools in Ihrem Unternehmen?



N = 261

Der Einsatz digitaler Tools spielt im BGM noch keine große Rolle. Webinare und Online-Informationsplattformen zu Gesundheitsthemen haben sich dagegen in vielen Unternehmen etabliert.

Kapitel 2: **Bedeutung psychischer Gesundheit**

▸ Die psychischen Belastungen der Mitarbeiter und die dadurch bedingten Erkrankungen haben in den letzten Jahren stark zugenommen. Das zeigen die Gesundheitsreporte der Krankenkassen deutlich sehr. So war 2018 laut dem TK-Gesundheitsreport fast jeder fünfte Fehltag durch psychische Erkrankungen bedingt. In dem Zeitraum von 2006 bis 2018 ist sogar ein Anstieg der betrieblichen Fehlzeiten aufgrund psychischer Belastungen um 92 Prozent zu verzeichnen.

ZUNEHMENDE ARBEITSVERDICHTUNG

Diese Entwicklung findet statt in einer Zeit, in der die großen Umwälzungen durch die digitale Transformation noch bevorstehen. Für die Studienpartner war es daher wichtig zu untersuchen, wodurch psychische Belastungen besonders häufig hervorgerufen werden (Abbildung 6). Mit deutlichem Abstand stehen die beiden Themen „Arbeitsverdichtung“ sowie „schlechte Führungskultur“ mit rund 71 Prozent der Nennungen auf den ersten beiden Plätzen der häufigsten Ursachen für psychische Belastungen oder Erkrankungen von Mitarbeitern.

An dritter Stelle folgt „Ärger im Team“ mit 53,5 Prozent vor „privaten Problemen“ und den „permanenten Veränderungen/Schnelligkeit“ (jeweils gut 45 Prozent). Zukunftsängste oder die Angst vor einem Arbeitsplatzverlust spielen dagegen nur eine geringere Bedeutung.

Bedenklich: Obwohl das Thema Arbeitsverdichtung die häufigste Ursache für psychische Belastungen oder Erkrankungen darstellt, beschäftigen sich zu wenige Unternehmen mit den Auswirkungen der Arbeitsverdichtung. So wird folgende These von 42,6 Prozent der Befragten bejaht: „Der Einfluss von Arbeitsverdichtung und Schnelllebigkeit auf die seelische Gesundheit wird in unserem Unternehmen nicht besonders beachtet.“

GB PSYCH IM KOMMEN

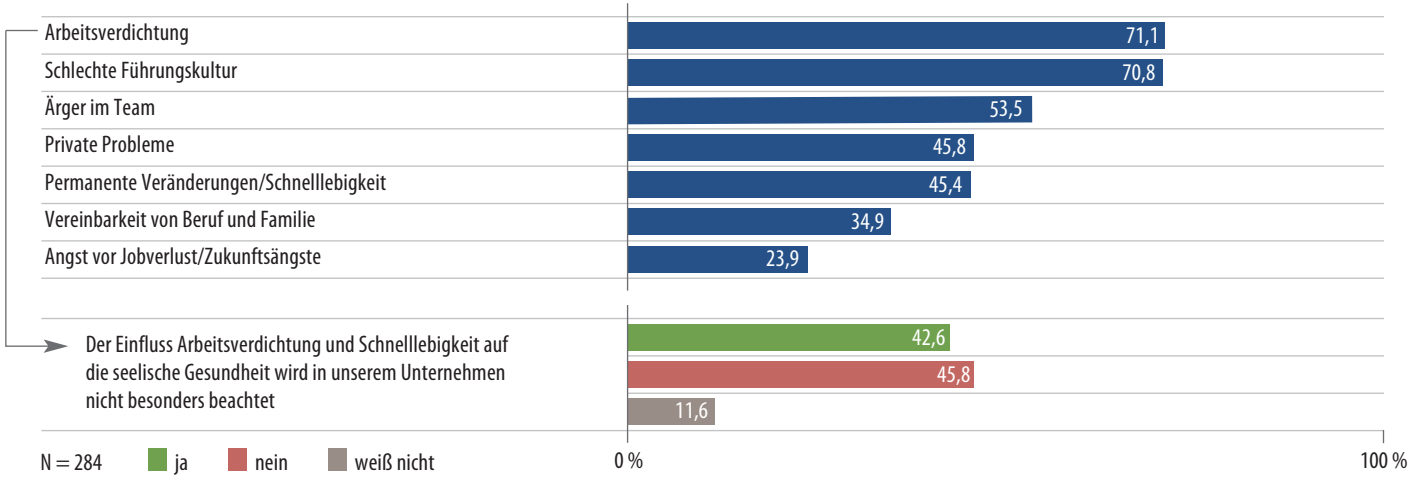
Um einen detaillierten Überblick über psychische Belastungen in der Belegschaft zu erhalten, ist eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen (GB Psych) erforderlich. Obwohl das Arbeitsschutzgesetz dies seit Jahren vorschreibt, besteht bei diesem wichtigen Thema noch erheblicher Nachholbedarf. In der aktuellen Untersuchung sagen 55,3 Prozent der Befragten, dass ihr Unternehmen eine psychische Gefährdungsbeurteilung durchführt (siehe Kapitel 1, Abbildung 3). Dieser Wert ist im Vergleich zur Vorstudie aus dem Jahr 2015 immerhin um 20 Prozentpunkte gestiegen. Es tut sich also etwas. Und betrachtet man nur die befragten Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern, sagen immerhin 71,6 Prozent der Befragten, sie würden eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen durchführen.

Um zu erfahren, wie ernsthaft und nachhaltig die befragten Unternehmen die Gefähr-

Hauptursachen für psychische Belastungen

Abbildung 6

Frage: Was sind aus HR-Sicht die häufigsten Ursachen für psychische Belastungen oder Erkrankungen? (Mehrfachnennung möglich)



Arbeitsverdichtung und schlechte Führung sind die Hauptursache für psychische Belastungen der Mitarbeiter. Bedenklich: Mehr als 40 Prozent der befragten Unternehmen befassen sich zu wenig mit den Auswirkungen der Arbeitsverdichtung auf die Gesundheit.

dungsbeurteilung durchführen, wurde an anderer Stelle des Fragebogens danach gefragt, welche Schritte einer GB Psych umgesetzt werden. Bei diesen in Abbildung 7 aufgeführten sieben Schritten handelt es sich um Empfehlungen aus dem sogenannten GDA-Arbeitsprogramm Psyche, das 2017 vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales herausgegeben wurde. In der Befragung gab es allerdings keinen Hinweis auf diese Empfehlungen.

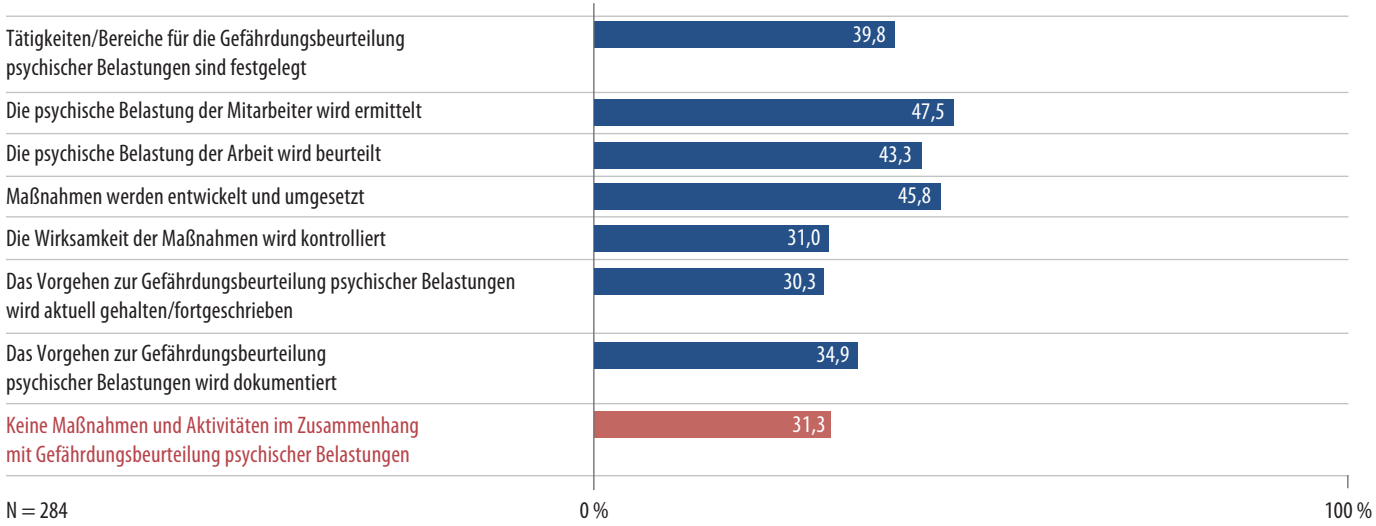
Der Blick auf die Ergebnisse zeigt: Wenn auch hier noch knapp die Hälfte der Befragten angeben, die psychische Belastung der Mitarbeiter wird im Unternehmen ermittelt, so lässt das Engagement bei den nachfolgenden Schritten doch stark nach. Von den Befragten, die eingangs der Befragung behaupteten, eine GB Psych durchzuführen (55,3 Prozent aus Abbildung 2), befolgen lediglich 21 Prozent alle sieben Schritte von der Festlegung der Tätigkeiten für die Gefährdungsbeurteilung bis zur Dokumentation. ■

Vorgehen zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung

Abbildung 7

Frage: Psychische Belastungen führen immer häufiger zu Erkrankungen von Mitarbeitern. Wie geht Ihr Unternehmen damit um? (Mehrfachnennungen möglich)

Nur wenige Unternehmen mache sich die Mühe, alle erforderlichen Schritte einer Gefährdungsbeurteilung umzusetzen.



„Die GB Psych hilft, Probleme früh genug zu erfassen“

Foto: Florian Liedel

Frage an **Dr. Alexandra Schröder-Wrusch**,
Vorstand ias-Gruppe:

Warum ist die psychische Gefährdungsbeurteilung wichtig und wie können Unternehmen sie praxisnah umsetzen?

▸ Die Belegschaft gut durch den Wandel in der Arbeitswelt zu führen, erfordert ein genaues Bild darüber, wie sie mit den Veränderungen zurechtkommt. Die GB Psych ist ein sehr wichtiges Instrument, um das in Erfahrung zu bringen. Stress und Belastungen werden individuell unterschiedlich erlebt. Daher empfiehlt sich eine strukturierte Befragung der Beschäftigten, sodass Unternehmen Antworten erhalten, mit denen sie konkret weiterarbeiten können. Die Erhebung psychischer Belastungen hilft, mögliche Problemfelder zu erfassen – und zwar bevor sie sich in erhöhtem Krankenstand, sinkender Leistungsfähigkeit oder steigender Fluktuation manifestieren. Wenn die Ergebnisse genutzt werden, passende Maßnahmen zu ergreifen, haben Arbeitgeber eine große Chance, die Leistungsfähigkeit des Einzelnen und des Unternehmens zu sichern. ■

Kapitel 3: **Zusammenhang zwischen digitaler Transformation und BGM**

▸ Die Folgen des digitalen Wandels und der veränderten Marktbedingungen spüren zurzeit viele Unternehmen. Nicht zuletzt die pressewirksamen Meldungen aus dem Banken- und Automotive-Sektor über Arbeitsplatzabbau und -umbau verunsichern die Öffentlichkeit. Doch werden diese Veränderungen auch mit dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement in Verbindung gebracht?

DIE FOLGEN DER DIGITALISIERUNG

Der digitale Wandel beschäftigt auch die befragten Unternehmen. Die Herausforderungen, die durch die Digitalisierung im eigenen Unternehmen gemeistert werden müssen, sind durchaus groß und werden auch als solche erkannt. Die Studienteilnehmer sollten auf einer Skala von 1 (völlig unwichtig) bis 6 (sehr wichtig) unterschiedliche Herausforderungen bewerten. In Abbildung 8 sind die Ergebnisse zu sehen. Demnach ist die Umsetzung organisatorischer Veränderungen die größte Herausforderung in der digitalen Transformation des eigenen Unternehmens (durchschnittlicher Skalenwert von 4,3). In einer Top-Box-Betrachtung (Skalenwerte 5-6) erachten fast die Hälfte der Befragten diesen Change-Aspekt für sehr wichtig. Nur für jedes zehnte Unternehmen scheint es unwichtig zu sein (Skalenwerte 1-2).

Die Führungskräfte sind also im besonderen Maße als Change Manager gefordert, um die Belegschaft auf Veränderungsprozesse vorzubereiten und mögliche psychische Belastungen rechtzeitig zu erkennen. Folgerichtig wird auch die Entwicklung neuer Führungskonzepte als eine große Herausforderung gesehen (Durchschnittswert 4,1).

Insgesamt wird den Belegschaften eine große Veränderungsbereitschaft abverlangt, bei den größeren Unternehmen (mit mehr als 500 Mitarbeitern) noch stärker als bei den kleineren Unternehmen, wie eine weitere Analyse der Daten zeigt.

DIE ROLLE VON BGM IM CHANGE

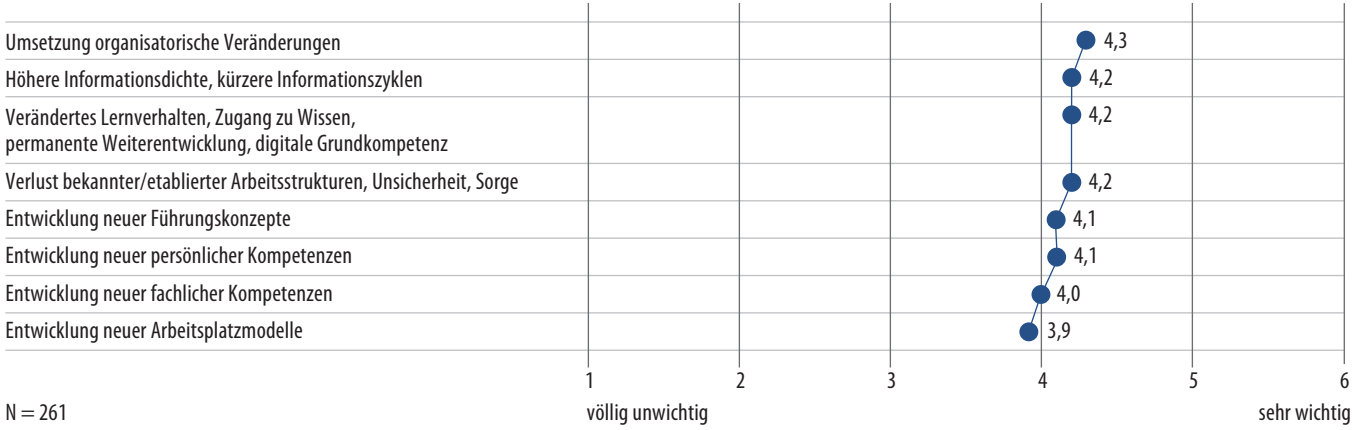
Bei der Frage nach den BGM-Zielen in Kapitel 1 wurde bereits deutlich, dass nur wenige Unternehmen das betriebliche Gesundheitsmanagement gezielt dafür einsetzen, um die Mitarbeiter beim digitalen Wandel zu begleiten. Nur gut zwölf Prozent der Studienteilnehmer verfolgen dieses Ziel, bei den größeren Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern sind es immerhin 21 Prozent (Abbildung 9).

Der Change-Aspekt sollte in der Studie durch eine weitere Frage untermauert werden (Abbildung 10). Das Ergebnis: Bei fast der Hälfte der befragten Unternehmen (47,2 Prozent) spielt BGM im Transformationsprozess keine wichtige Rolle. Nur gut ein Drittel der Befragten (37,3 Prozent) nimmt die Schnittstelle zwischen Change Management und BGM ernst. ■

Herausforderungen durch die Digitalisierung

Abbildung 8

Frage: Wie bewerten Sie folgenden Herausforderungen, die durch die Digitalisierung in Ihrem Unternehmen gemeistert werden müssen?

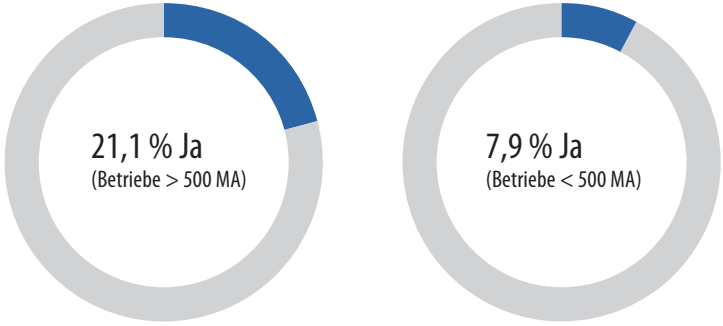


Die digitale Transformation stellt die Unternehmen unter großen Veränderungsdruck.

BGM-Ziel: Begleitung der Mitarbeiter durch die digitale Transformation

Abbildung 9

Nur wenige Unternehmen sehen in der bewussten Begleitung der digitalen Transformation ein explizites BGM-Ziel.



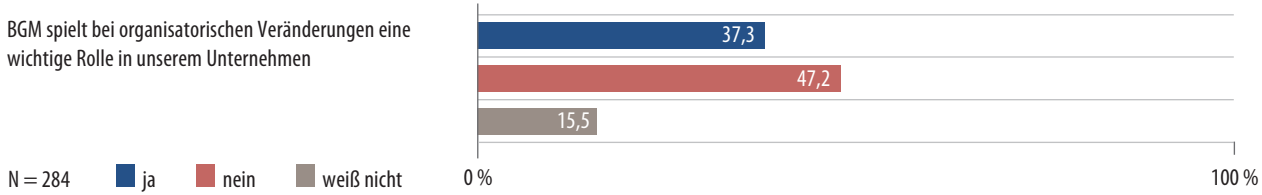
N = 284

Die Rolle von BGM bei Change

Abbildung 10

Stimmen Sie der folgenden These zu?

Bei der Hälfte der befragten Unternehmen spielt BGM bei Veränderungsprozessen keine wichtige Rolle.



„Gesunde Mitarbeiter sind flexibler“

Foto: Fürstenberg

Frage an **Reinhild Fürstenberg**,
Geschäftsführerin Fürstenberg Institut:

Wann und wie sollte BGM bei Transformationsprozessen in Unternehmen eine Rolle spielen?

▸ Gesunde, leistungsfähige Mitarbeiter und Führungskräfte bilden gerade in Veränderungsprozessen eine wichtige Säule. Wer psychisch stabil ist, kann sich in der Regel leichter auf Veränderungen und die häufig damit einhergehende Mehrarbeit oder -belastung einstellen und bringt mehr Flexibilität sowie Begeisterung mit, um neue Situationen anzunehmen und mitzugestalten. BGM sollte deshalb nicht erst zu Beginn eines Veränderungsprozesses etabliert, sondern ganzheitlich und präventiv aufgestellt werden. Wenn es in den Organisationsstrukturen und der Führungsstrategie verankert ist, kann BGM die Belegschaft langfristig stärken, sodass bei zusätzlichen Herausforderungen und veränderten Rahmenbedingungen Fehlzeiten aufgrund psychischer Belastungen gering bleiben. ■

Kapitel 4: **Nachhaltige Verankerung von BGM**

▸ Die Studienteilnehmer sollten beurteilen, wie mit BGM-Analysen umgehen und ob sie ein übergreifendes BGM-Konzept verfolgen. Dafür wurden Aussagen als Gegensatzpaare bewertet. In Abbildung 11 ist die Häufigkeit der beiden höchsten und niedrigsten Bewertungsmöglichkeiten dargestellt. Demnach führen gut 30 Prozent der befragten Unternehmen regelmäßig Erhebungen durch und knapp 40 Prozent leiten daraus regelmäßige Maßnahmen ab (Top 2 der Skala).

ZU VIELE EINTAGSFLIEGEN

Eingebettet in ein übergreifendes BGM-Konzept sind die Erhebungen und Maßnahmen jedoch nur selten. Lediglich 25,7 Prozent der befragten Unternehmen haben bisher übergreifende BGM-Konzepte entwickelt. Vor allem in kleineren Unternehmen fehlt ein konzeptioneller Ansatz. Insofern verwundert es nicht, wenn 58 Prozent der Studienteilnehmer selbstkritisch sagen, dass viele BGM-Maßnahmen Eintagsfliegen sind.

GESUNDHEITSMANAGER SIND RAR

Die fehlende Nachhaltigkeit hängt auch damit zusammen, dass vor allem in kleineren Unternehmen klare Zuständigkeiten für das Thema BGM fehlen (siehe Abbildung 12). In rund 40 Prozent der befragten Unternehmen unter 500 Mitarbeitern ist das so. BGM ist in jedem dritten Unternehmen eine Zusatzaufgabe des Personalreferenten. Hauptberufliche BGM-Beauftragte leisten sich fast nur die größeren Unternehmen (in diesem Cluster 44,2 Prozent).

Doch es ist nicht nur die organisatorische Einbindung, die es zu verbessern gilt. Bei der Analyse der Qualifikationen, die die BGM-Verantwortlichen in den Unternehmen haben, wird großer Nachholbedarf deutlich (siehe Abbildung 13). Das gilt insbesondere in Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern. In dieser Gruppe liegt der Anteil der BGM-Verantwortlichen, die keine zusätzliche fachliche Qualifikation haben, bei 63 Prozent. Bei den größeren Unternehmen trifft das lediglich auf 29,5 Prozent der BGM-Verantwortlichen zu.

AHNUNSGLOSE GESCHÄFTSFÜHRUNG?

Die Bedeutung von BGM leidet aber auch daran, dass die Unternehmensleitung zu wenig eingebunden ist. Bei einem Viertel der befragten kleineren Unternehmen berichtet ein BGM-Gremium an die Geschäftsführung. Bei den größeren Unternehmen sind es auch nur rund 38 Prozent.

Ein weiterer Wert gibt zu denken: 30 Prozent der befragten Unternehmen stimmen der These zu, „dass das Topmanagement des Unternehmens so gut wie nichts über den tatsächlichen Gesundheitszustand der Mitarbeiter erfährt. Geführt wird fast ausschließlich mit Unfall- und Fehlzeitenstatistiken.“ In größeren Unternehmen ist dieses Problem noch ausgeprägter.

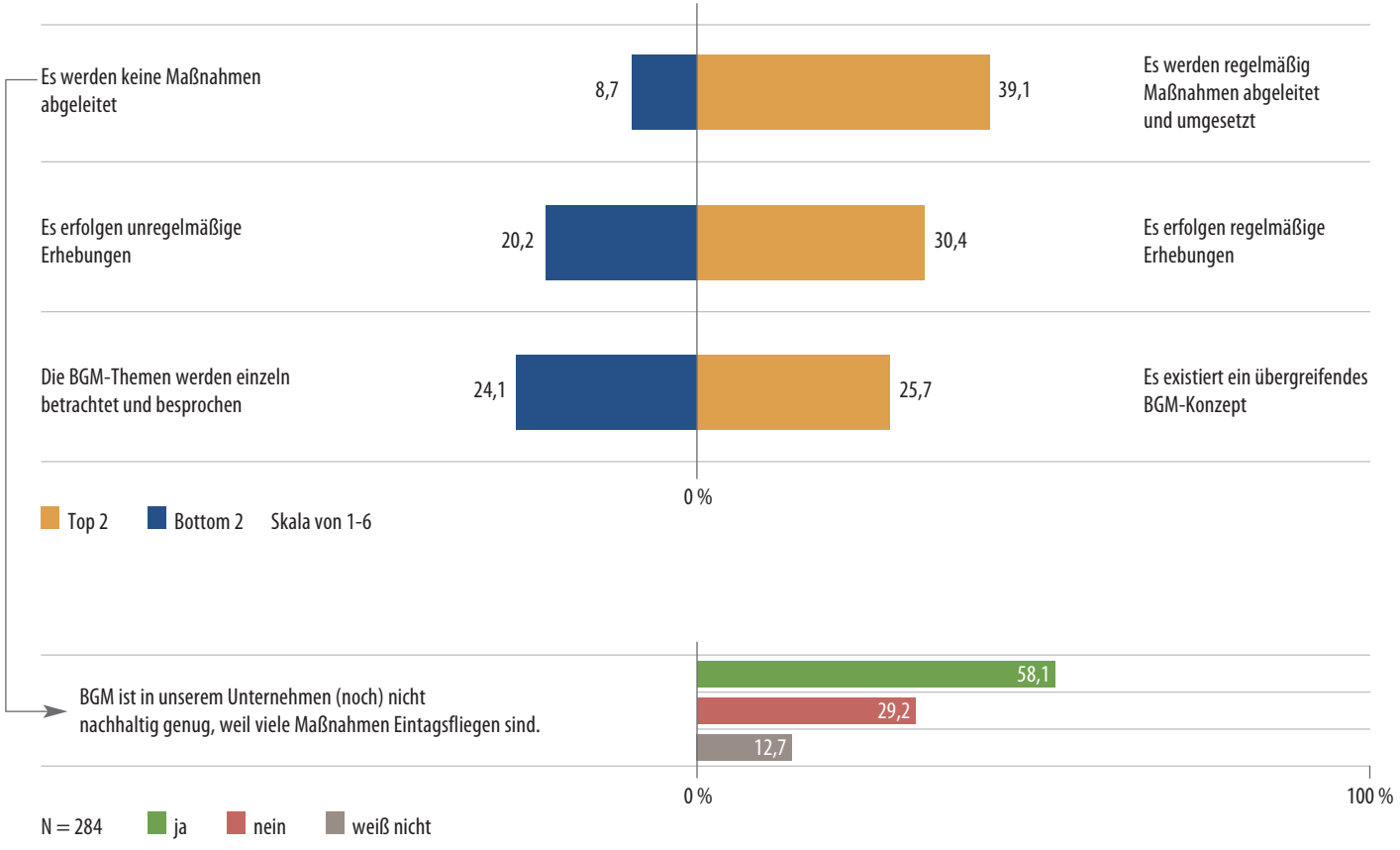
WENIG BUDGET

Nachhaltiges BGM leidet offenbar auch immer noch unter restriktiven Budgets. Nur rund 30 Prozent der Unternehmen geben für BGM mehr als 5000 Euro im Jahr aus (ohne Personalkosten). Viele Befragten kennen das Budget allerdings nicht. ■

Umgang mit BGM-Analysen

Abbildung 11

Frage: Wie geht Ihr Unternehmen mit den Ergebnissen der Analysen um?



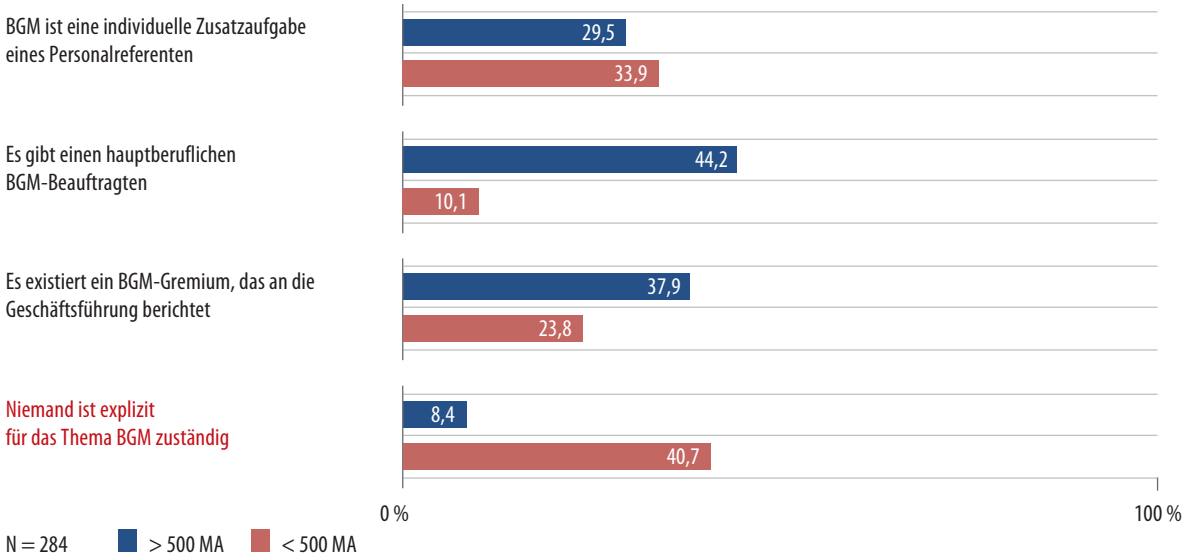
Nur wenige Unternehmen haben ein übergreifendes BGM-Konzept entwickelt.

Vor allem in Betrieben mit weniger als 500 Mitarbeitern fehlen vielfach klare Zuständigkeiten für das Thema BGM.

Zuständigkeiten für BGM

Abbildung 12

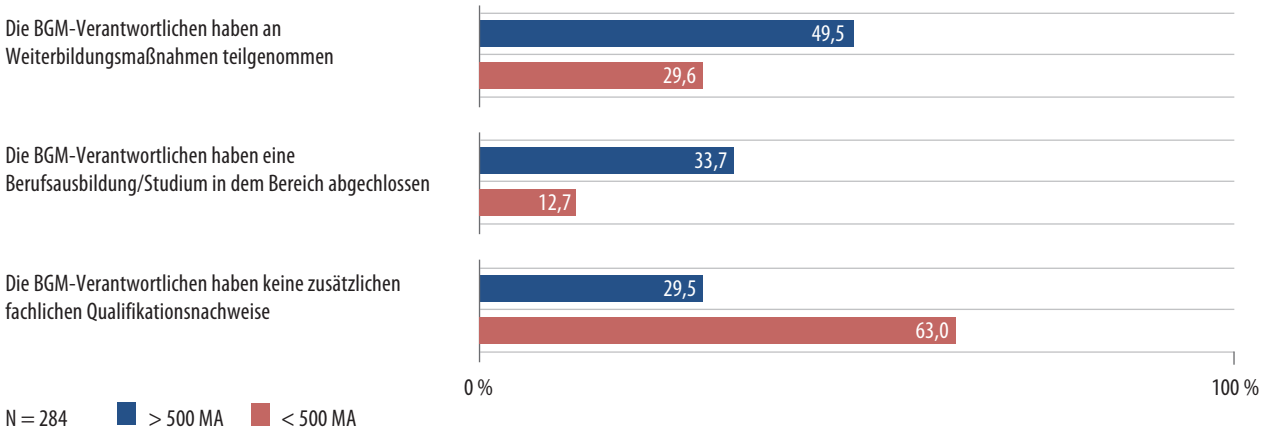
Frage: Wer kümmert sich in Ihrem Unternehmen um das Thema BGM? (Mehrfachnennung möglich)



Qualifizierung der BGM-Beauftragten

Abbildung 13

Frage: Über welche Qualifikationen verfügen die BGM-Verantwortlichen? (Mehrfachnennung möglich)



Qualifizierte Gesundheitsmanager sind in der Minderheit.

„Klare Verantwortlichkeiten sind wichtig“

Foto: Techniker Krankenkasse

Frage an **Dr. Sabine Voermans**,
Leiterin Gesundheitsmanagement der Techniker Krankenkasse:

Wie können es Unternehmen schaffen, Betriebliches Gesundheitsmanagement nachhaltig zu verankern?

▸ BGM sollte sowohl auf den einzelnen Mitarbeiter abzielen als auch auf die Verhältnisse im Betrieb. Dabei müssen die beidseitigen Maßnahmen parallel und vernetzt laufen. Betriebliche Gesundheitsförderung wird auf Dauer ins Leere laufen, wenn Unternehmensleitung und Führungskräfte sie nicht unterstützen, indem sie als Wissensträger, Promotor und Vorbilder agieren. Ebenso ist das permanente Feedback der Beschäftigten wesentlich, da sie am besten wissen, was an ihren Arbeitsplätzen gut läuft und wo es Verbesserungspotenzial gibt. Wichtig sind außerdem eine gewisse personelle Stabilität und klare Verantwortlichkeiten und Organisationsstrukturen – Aufgaben und Kompetenzen müssen eindeutig definiert sein. BGM-Beauftragte agieren dabei als Organisationsentwickler und Berater. Sie stoßen Projekte an, setzen sie in der Koordination mit anderen um, überprüfen die Resonanz und sorgen zusammen mit dem Management für eine Weiterentwicklung des eingeschlagenen Weges. ■

Fazit und Ausblick

▸Die Studienergebnisse zeigen, dass in den Unternehmen einiges unternommen wird, um die Gesundheit der Mitarbeiter zu fördern. Positiv ist dabei hervorzuheben, dass die Unternehmen mittlerweile versuchen, stärker über Mitarbeiterbefragungen und Gespräche zu erfahren, wo der Schuh drückt. Das zeugt von einer vorausschauenden und präventiven Perspektive in der Gesundheitsförderung. Auch die Tatsache, dass sich im Vergleich zur Studie 2015 deutlich mehr Unternehmen mit der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen (GB Psych) auseinandersetzen, ist erfreulich.

Es klaffen aber auch zum Teil erhebliche Lücken. Maßnahmen sind oft Eintagsfliegen. Es fehlen überzeugende BGM-Konzepte. Die Studienergebnisse zeigen zudem sehr deutlich: BGM leidet unter mangelnder Zuständigkeit, Zeitkonflikten und fehlender fachlicher Expertise.

DIE CHANCE IM CHANGE MANAGEMENT

Dabei kann das Betriebliche Gesundheitsmanagement jenseits von klassischen Gesundheitsthemen (Bewegung, Ernährung) gerade in heutigen Zeiten vor allem mit der Perspektive der psychischen Gesundheit punkten und damit die Geschäftsführungen überzeugen.

Die digitale Transformation stellt die Unternehmen und ihre Mitarbeiter vor großen Veränderungsdruck. Die Arbeitsverdichtung nimmt weiter zu, getrieben von immer schnelleren Veränderungen. Die Organisationsentwicklung hinkt dieser Entwicklung häufig hinterher. Gleichzeitig lösen sich etablierte Prozesse, Teamstrukturen und Einheiten auf. Das erzeugt bei den Mitarbeitern große Unsicherheit.

Die Fähigkeit, Veränderungen einzuleiten, umzusetzen und die Mitarbeiter dabei mitzunehmen, wird zur zentralen Führungsaufgabe der nächsten Jahre. Für Führungskräfte bedeutet diese Entwicklung, dass sich die erforderlichen Führungskompetenzen und Prioritäten verändern. Der Druck, der dadurch entsteht, belastet sie nicht nur selbst, sondern auch die Mitarbeiter. Der Zusammenhang zwischen schlechter Führung als Quelle psychischer Belastungen wurde im Rahmen der Befragung sehr deutlich.

Ein fundiertes BGM-Konzept bringt diese Entwicklungen in einen Zusammenhang und hilft der Unternehmensführung nicht nur bei der Früherkennung akuter Probleme innerhalb der Belegschaft. Vielmehr kann es wertvolle Impulse für die Organisationsentwicklung liefern. Bisher wird dieses Ziel, dass BGM einen wichtigen Beitrag im Rahmen der digitalen Transformation leisten soll, jedoch nur von 12 Prozent der befragten Unternehmen formuliert. Das erscheint angesichts der bevorstehenden Veränderungen der nächsten Jahre zu wenig.

GB PSYCH ALS HEBEL

Die psychische Gefährdungsbeurteilung könnte in der Neuausrichtung des BGM als zentraler Hebel in den Unternehmen fungieren und einen Bewusstseinswandel signalisieren. Durch gezielte Befragungen der Beschäftigten zu psychisch belastenden Rahmenbedingungen lassen sich Problemfelder erkennen und gezielte Maßnahmen ableiten. Maßnahmen, die als Bausteine der Personal- und Organisationsentwicklung die Resilienz und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und des Unternehmens stärken. Bisher gehen leider nur wenige Unternehmen diesen konsequenten Weg im Rahmen der GB Psych. ■

Anhang: **Struktur der Studienteilnehmer**

▸ Die Grundlage für die vorliegende BGM-Studie ist eine Online-Befragung, die im Zeitraum von Juni bis September 2019 stattfand. In der Auswertung wurden insgesamt 284 Fragebögen berücksichtigt.

MITTELSTAND IM FOKUS

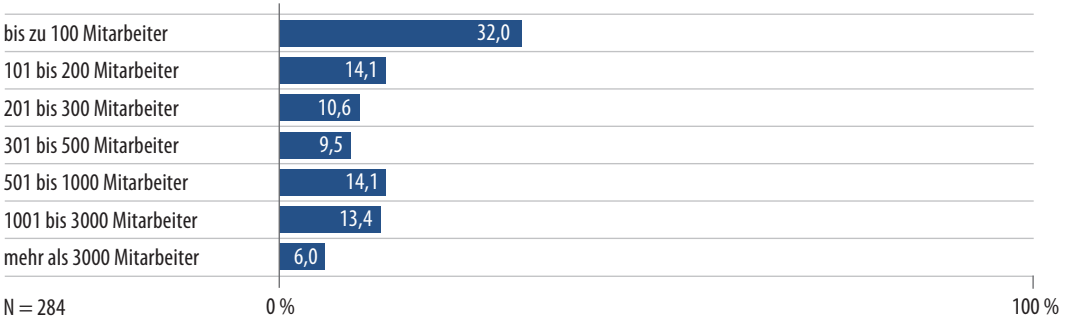
Die Studienteilnehmer arbeiten zu einem Drittel in kleineren Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitern (32 Prozent). Großunternehmen mit mehr als 3000 Mitarbeitern finden sich dagegen kaum unter den befragten Unternehmen (nur 6 Prozent). Einige Studienergebnisse wurden bewusst in zwei Größenklassen verglichen, in einem Unternehmenscluster mit weniger als 500 und einem mit mehr als 500 Mitarbeitern. Das erste Cluster mit kleinen und mittleren Unternehmen unter 500 Beschäftigten repräsentiert fast zwei Drittel der befragten Unternehmen. Die teilnehmenden Unternehmen repräsentieren die unterschiedlichsten Brachen.

STUDIENTEILNEHMER

Die Zielgruppe der Befragung waren Personalverantwortliche, BGM-Experten und Führungskräfte. Diese Zielgruppe wurde im Rahmen der Befragung sehr gut erreicht. Der Anteil der Geschäftsführer lag bei 9,5 Prozent, der von Führungskräften außerhalb HR bei 9,2 Prozent. Personalleiter waren zu 12 Prozent und Personalreferenten zu 13 Prozent vertreten. Mit den Beauftragten für Arbeitssicherheit (9,5 Prozent) und den BGM-Beauftragten (18 Prozent) waren zudem ausgewiesene Experten unter den Studienteilnehmern. In der Gruppe „Sonstige“ (28,9 Prozent) befanden sich überwiegend Sachbearbeiter in HR-nahen Funktionen. ■

Unternehmensgröße

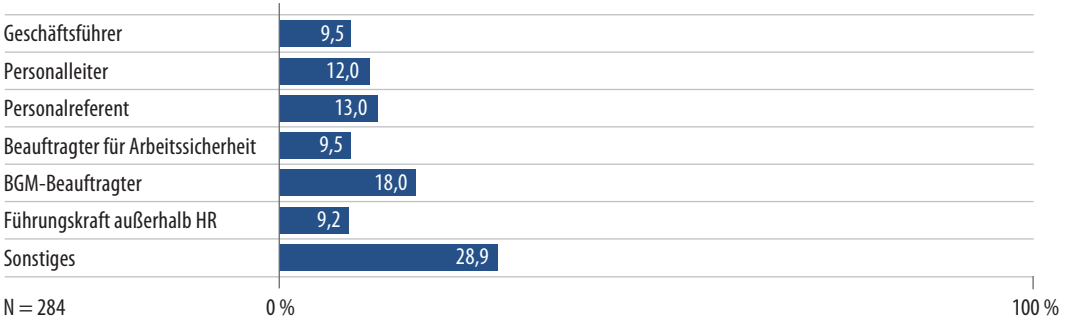
Abbildung 14



Mittelstandsperspektive: Zwei Drittel der befragten Unternehmen beschäftigt weniger als 500 Mitarbeiter.

Funktion der Befragten

Abbildung 15



Gut ein Viertel der Befragten sind Beauftragte für BGM oder Arbeitssicherheit.

Die Partner

FÜRSTENBERG INSTITUT

Das Fürstenberg Institut unterstützt seit 1989 Unternehmen dabei, die Gesundheit und Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter, ihrer Führungskräfte und der gesamten Organisation nachhaltig zu verbessern. Das vernetzte und ganzheitliche Beratungsportfolio setzt sich zusammen aus der Mitarbeiter- und Führungskräfteberatung (EAP), der gesundheitsorientierten Organisationsberatung, der Fürstenberg Akademie und dem Work-Life-Service.

Kontakt:
marketing@fuerstenberg-institut.de

ias Gruppe

Die ias-Gruppe ist führender Anbieter für integrierte Lösungen im Betrieblichen Gesundheits- und Leistungsfähigkeitsmanagement. Unsere Stärke liegt in einem interdisziplinären Ansatz, der die Angebote unserer drei Leistungsbereiche Arbeitsschutz, Sicherheit und Arbeitswelten miteinander verzahnt. Dadurch erhält jeder Kunde ein Leistungspaket, das exakt auf seine spezifischen Anforderungen zugeschnitten ist.

Kontakt:
dorit.mikula@ias-gruppe.de

TK Die Techniker

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.

Sie möchten Kontakt zu Ihrem regionalen Ansprechpartner? Nutzen Sie gern unser Kontaktformular unter tk.de, Suchnummer 2030698.