

**Wirtschaftlicher Nutzen von
Betrieblicher Gesundheitsförderung
aus der Sicht von Unternehmen**

Ergebnisse einer Managementbefragung

**Wirtschaftlicher Nutzen von
Betrieblicher Gesundheitsförderung
aus der Sicht von Unternehmen**

**Dokumentation einer Befragung
in 212 Partnerunternehmen**

Stand: 11. Dezember 2007



**Wirtschaftlicher Nutzen von
Betrieblicher Gesundheitsförderung
aus der Sicht von Unternehmen**

Ergebnisse einer Managementbefragung

Herausgeber:

AOK-Bundesverband

Redaktion:

Dr. Dieter Bonitz

Dr. Gudrun Eberle

Patricia Lück

Bonn, den 11. Dezember 2007

Wirtschaftlicher Nutzen von Betrieblicher Gesundheitsförderung aus der Sicht von Unternehmen

Ergebnisse einer Managementbefragung

Inhaltsverzeichnis

0.	Zusammenfassung	4
1.	Ausgangslage und Fragestellung	7
2.	Vorgehensweise und Methode	10
2.1	Der Fragebogen	11
2.2	Beschreibung des Datenpools	13
3.	Ergebnisse	18
3.1	Themenschwerpunkte und Maßnahmen	18
3.2	Bewertung des unternehmerischen Nutzens	22
3.3	Zusammenhänge der Faktoren unternehmerischen Nutzens	25
3.3.1	Optimierter Arbeitsschutz	25
3.3.2	Kostensenkung bei der Entgeltfortzahlung	28
3.3.3	Mehr Kundenzufriedenheit	30
3.3.4	Praxisrelevante Beratung	33
3.3.5	Produktivitätssteigerung	34
3.3.6	Ablaufoptimierung	36
3.3.7	Fehlerquote gesenkt	37
3.3.8	Produktverbesserung	39
3.3.9	Personalverfügbarkeit	39
4.	Kosten-Nutzen-Rechnung	42
4.1	Einsparungen bei der Lohnfortzahlung	42
4.2	Motivationsbedingte Produktivitätssteigerung	46
4.3	Einsparpotenziale bei Krankenstandssenkungen	47
4.4	Return on Investment (ROI)	48
5.	Fazit und Ausblick	50
5.1	Diskussion der Methode	50
5.2	Diskussion der Ergebnisse	53
6.	Literatur	55
7.	Anhang	56
7.1	Fragebogen	56
7.2	Beteiligte Unternehmen	60

Wirtschaftlicher Nutzen von Betrieblicher Gesundheitsförderung aus der Sicht von Unternehmen

Ergebnisse einer Managementbefragung

0. Zusammenfassung

Nach über 200 schriftlichen Befragungen von Entscheidungsträgern in Unternehmen und nach teilweise erfolgten telefonischen Nachbefragungen ist deutlich geworden, dass der Erfolg und der Nutzen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements nicht nur in der Verbesserung der gesundheitlichen Situation der Beschäftigten, sondern darüber hinaus auch in der Verbesserung der Kosteneffizienz und Wettbewerbsfähigkeit der auf diesem Feld aktiven Unternehmen liegt.

Im Verlauf von Projekten der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF), die mit Unterstützung durch die AOK durchgeführt wurden, sind die betrieblichen Ansprechpartner und zuständigen Projektleiter in 212 Unternehmen nach ihrer Einschätzung zu Wirkweisen und Erfolgsfaktoren der Prozesse befragt worden. Zu den zentralen Fragestellungen zählt, welche Ziele sie damit verfolgten und worin sie den konkreten wirtschaftlichen Nutzen für ihre Unternehmen gesehen haben.

Wirtschaftlicher Nutzen

Die Auswertungen haben gezeigt, dass die Befragten einen deutlichen wirtschaftlichen Nutzen durch Betriebliche Gesundheitsförderung für ihr Unternehmen erkennen. Betriebe führen Kostensenkungen durch niedrigere Krankenstände oder Unfallzahlen sowie Produktivitätssteigerungen als messbaren Erfolg der Betrieblichen Gesundheitsförderung in ihrem Unternehmen an. Eindeutige positive Einflüsse von BGF wird über alle Branchen hinweg in den Kategorien „Ergänzung und Optimierung von Arbeitsschutzmaßnahmen und Arbeitsschutzstrukturen“, „Senkung der Entgeltfortzahlung“ und „Produktivitätssteigerung“ gesehen. Wirtschaftlicher Nutzen wird insbesondere auch der Kategorie „Beratungsleistungen und Informationen mit praxisrelevanten Inhalten“ bestätigt. Gerade in der Verbesserung interner Kommunikationsprozesse und

Wirtschaftlicher Nutzen von Betrieblicher Gesundheitsförderung aus der Sicht von Unternehmen

Ergebnisse einer Managementbefragung

der initiierten Organisationsentwicklung durch die externe und neutrale Unterstützung der AOK sehen die Unternehmen einen hohen Nutzen für ein positives Betriebsergebnis.

Monetäre Erfolge

Zahlen und Fakten unterstützen die Angaben der Unternehmen zu Entwicklungstrends in anderen Bereichen. Zwar gibt nur ein Teil der Befragten Daten preis, diese sprechen jedoch von erfolgreichen Entwicklungen bei Krankenstand und Lohnfortzahlungen, von Produktivitätssteigerungen und einer positiven Kosten-Nutzen-Relation im Betrieblichen Gesundheitsmanagement.

Branchenunterschiede

Auf die Branchen bezogen zeigen sich deutliche Unterschiede in der Betonung der verfolgten Ziele. Insbesondere in der Branche Handel & Dienstleistungen hat sich eine „Steigerung der Kundenzufriedenheit“ als Hauptziel herauskristallisiert. Ablaufoptimierung, Fehlervermeidung, sowie Qualitätssteigerung und Innovation waren in dieser Branche deutlich relevanter als im produzierenden Gewerbe.

In der Branche Produktion dominieren im Vergleich zu Handel & Dienstleistung die Ziele der Arbeitsschutzoptimierung und Einsparungen bei Personalkosten (Senkung Entgeltfortzahlung, Verschleißreduktion und Personalausfall).

Wirkungszusammenhänge sozialer und wirtschaftlicher Ziele

Unternehmen, die betriebliche Gesundheitsförderungsprozesse erfolgreich umgesetzt haben, beschreiben positive Veränderungen ihrer internen Struktur (Kommunikation, Partizipation), ihrer Organisations- und Arbeitsabläufe und der Gestaltung von Arbeitsplätzen (Belastungsabbau, Verschleißreduktion). Soziale Faktoren beeinflussen wirtschaftliche Faktoren in diesem Veränderungsprozess günstig. Der Versuch, diese Wechselwirkungen transparenter zu machen, resultiert in der Darstellung verschiedener Wirkungsketten.

Wirtschaftlicher Nutzen von Betrieblicher Gesundheitsförderung aus der Sicht von Unternehmen

Ergebnisse einer Managementbefragung

Die befragten Unternehmen machen deutlich, dass sowohl die positive Gestaltung wirtschaftlicher als auch sozialer Faktoren im Veränderungsprozess der betrieblichen Gesundheitsförderung erwünschte unternehmerische Ziele sind. Die Optimierung von Kommunikation und insbesondere Partizipationsprozesse werden beispielsweise immer wieder als wichtige Bedingung, aber auch als Ergebnis für vielerlei Veränderungsprozesse angegeben, aus denen sich dann wiederum messbarer monetärer Nutzen ergibt. Darüber hinaus machen einige Unternehmen deutlich, dass Betriebliche Gesundheitsförderung nicht mit dem Ziel durchgeführt wird, wirtschaftlichen Nutzen - im Sinne von Kostenreduktion oder Gewinnmaximierung - zu erreichen, sondern eine kontinuierliche und dauerhafte Verbesserung der sozialen Situation im Betrieb angestrebt wird.

Wirtschaftlicher Nutzen von Betrieblicher Gesundheitsförderung aus der Sicht von Unternehmen

Ergebnisse einer Managementbefragung

1. Ausgangslage und Fragestellung

Seit dem 1. April 2007 ist die Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) als eigenständige Pflichtleistung der gesetzlichen Krankenversicherung in § 20a SGB V verankert. Bis dahin haben die Krankenkassen, im Rahmen ihrer Satzung Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung als den Arbeitsschutz ergänzende Maßnahmen auf freiwilliger Basis durchgeführt. Die betriebliche Gesundheitsförderung ist dabei ein so genannter Setting-Ansatz der Prävention. Darunter versteht man Konzepte, die an den Lebenszusammenhängen der betroffenen Zielgruppen ansetzen, um diese zu erreichen und gleichzeitig ihre Lebensverhältnisse zu verbessern. Neben der BGF unterstützen die Krankenkassen im Bereich der Allgemeinprävention sowohl Setting-Ansätze in nichtbetrieblichen Lebensbereich (Schulen, Kindergärten, Stadtteile) als auch verhaltensbezogene Präventionsangebote nach dem individuellen Ansatz (Trainings, Kurse und Beratungen zu gesunder Ernährung, Bewegung, Suchtbewältigung und Stressabbau).

Die betriebliche Gesundheitsförderung ist seit vielen Jahren eine tragende Säule der Präventionsleistungen. Rund 200 BGF-Koordinatoren in den AOKs auf Landesebene bieten ihre Leistungen zur Beratung und Durchführung von Maßnahmen der Gesundheitsförderung im Betrieb an. Gleichwohl wird von allen Unternehmen in Deutschland nur ein kleiner Teil erreicht. Von etwa 3 Mio. Betrieben in Deutschland sind in der jährlichen Dokumentation der Gesetzlichen Krankenversicherung (GKV) im Jahr 2005 insgesamt in 2.531 Betrieben (0,1 Prozent) Projekte der Betrieblichen Gesundheitsförderung dokumentiert worden. Immerhin sind von den 36,6 Mio. Beschäftigten über BGF-Maßnahmen 606.000 Personen (1,6 Prozent) erreicht worden (MDS 2007). Dies zeigt, dass noch ein großes Potential für BGF-Prozesse vorhanden ist,

Wirtschaftlicher Nutzen von Betrieblicher Gesundheitsförderung aus der Sicht von Unternehmen

Ergebnisse einer Managementbefragung

wenngleich natürlich auch BGF-Prozesse ohne Mitwirkung von Krankenkassen laufen, insbesondere in Großbetrieben.

Ein Ansatz, die Vorteile von BGF-Projekten zu verdeutlichen, wird in einer Kosten-Wirkungs-Betrachtung gesehen. Erfahrungsgemäß werden die Entscheidungen zur Durchführung von BGF-Prozessen in aller Regel vor allem auf der Basis von intuitiven Entscheidungen, von Überzeugungen von der Wirksamkeit und von den Werten des Managements und von anderer Interessenvertretern getroffen. So ist die Thematisierung von Gesundheit und die Initiierung von gesundheitsfördernden Prozessen im Betrieb häufig Resultat mitunter langwieriger betrieblicher Aushandlungsprozesse zwischen verschiedenen Interessengruppen. Die erzielten Effekte reichen dann oft weit über die primär gesundheitlichen Zielsetzungen hinaus (Lenhardt & Rosenbrock 1998). Dieses erweiterte Spektrum möglicher Nutzendimensionen zu zeigen, war ein Ziel der hier vorgelegten Befragung betrieblicher Entscheidungsträger.

Prozesse der betrieblichen Gesundheitsförderung werden von verschiedenen betrieblichen Interessengruppen (Unternehmensleitung, Führungskräfte, Betriebsrat und Mitarbeiter) übereinstimmend häufig in Bezug auf die so genannten „weichen“ oder sozialen Faktoren wie Verbesserung von Betriebsklima, Kommunikationsfähigkeit und Mitarbeiterzufriedenheit als erfolgreich bewertet. Insbesondere das Management strebt zusätzlich Verbesserungen der wirtschaftlichen Ergebnisse durch Kostensenkung (z.B. Lohnfortzahlung) oder Erlössteigerung (Qualitäts- und Produktivitätssteigerungen) an, die als Ergebnis eines BGM-Prozesses jedoch weniger belegt sind.

Die Entscheidung für BGM-Prozesse wird daher häufig erst nach einem zähen Ringen der betrieblichen Interessengruppen getroffen. In diesem Kontext wird immer wieder gefordert, den Nutzen deutlicher auch in betriebswirtschaftlichen Größen auszudrücken. Dabei kommen in der Betriebswirtschaft neben monetären durchaus auch nicht monetäre Zielgrößen für das Controlling von Prozessen und Ergebnissen zum Einsatz. Im Rahmen der Initiative Arbeit & Ge-

Wirtschaftlicher Nutzen von Betrieblicher Gesundheitsförderung aus der Sicht von Unternehmen

Ergebnisse einer Managementbefragung

sundheit (IGA) wurde von Kohstall & Lüdecke (2005) eine Zusammenstellung von Instrumenten vorgelegt, um Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung zu bewerten und zu kontrollieren. Darin werden sowohl Kostenrechnungen als auch nichtmonetäre Zielgrößen zum Beispiel im Zusammenhang mit der Balanced Scorecard vorgeschlagen, um die Prozess- und Ergebnisqualität von BGF-Projekten zu beschreiben. Der Ansatz basiert auf dem Konzept des Risikomanagements, das darauf abzielt, Störungen des normalen Betriebsablaufs so weit wie möglich zu vermeiden. Dabei können Störungen durch Personalausfall (Krankheit und Fluktuation), Materialfehler, Maschinenausfälle oder Planungsfehler entstehen. Prävention umfasst danach nicht nur die Erhaltung der Gesundheit der Beschäftigten, sondern der ungestörten betrieblichen Produktions- und Dienstleistungsprozesse insgesamt. Ziel ist es auch, Kosten, die durch Störungen entstehen, zu erfassen und zu minimieren.

Um Entscheidungsträger in Unternehmen, die bisher noch keine betriebliche Gesundheitsförderung eingeführt haben, für die BGF zu gewinnen, kommt es nach unserer Erfahrung vor allem darauf an, bewährte und erfolgreiche Beispiele zeigen zu können. Dabei kommt es weniger auf den wissenschaftlichen Nachweis der Evidenz, als vielmehr auf die Erfahrungen und Überzeugungen derjenigen an, die bereits für einen solchen Prozess verantwortlich sind und Wirkungen festgestellt haben.

Deshalb haben wir im Jahre 2003 eine Studie konzipiert, die darauf angelegt war, Beispiele erfolgreicher BGF-Prozesse zu sammeln und die Verantwortlichen nach den Beweggründen oder Zielen ihres Engagements zu fragen sowie nach dem aus ihrer Sicht größten Nutzen. Das beste Argument für betriebliche Gesundheitsförderung sind erfolgreiche Prozesse und ihre Bekanntheit und Verbreitung in verschiedenen Medien. So wird auch über die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) im Internet eine Datenbank mit guten Praxisbeispielen aufgebaut, um für eine gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung

Wirtschaftlicher Nutzen von Betrieblicher Gesundheitsförderung aus der Sicht von Unternehmen

Ergebnisse einer Managementbefragung

zu werben (<http://www.inqa.de/Inqa/Navigation/Gute-Praxis/datenbank-gute-praxis.html>).

Die Befragung von Unternehmen, die gemeinsam mit der AOK BGF-Prozesse initiiert haben, sollte folgende Ziele erreichen:

- Die inhaltliche Ausrichtung und Schwerpunktsetzung der Prozesse erfassen.
- Kategorien möglicher wirtschaftlicher Nutzeffekte auf ihre Bedeutsamkeit prüfen.
- Positive Praxisbeispiele für erfolgreiche BGF-Prozesse zusammenstellen.
- Zusammenhänge zwischen wirtschaftlichen und sozialen Faktoren erkennen und hypothetische Wirkungsketten aufzeigen.

Diesen Zielsetzungen folgend wurde zwischen dem AOK-Bundesverband und den BGF-Koordinatoren aus den Mitgliedschaften die folgende Vorgehensweise erarbeitet.

2. Vorgehensweise und Methode

Um Erkenntnisse über den Nutzen und den Erfolg von BGF-Prozessen zu gewinnen, kann man einerseits versuchen, objektive Kennzahlen, die man als Zielgrößen der Interventionsmaßnahmen identifiziert oder definiert hat, zu erheben. Die Erhebung oder Messung müsste mindestens einmal vor und einmal nach der Intervention erfolgen und die Ergebnisse anhand einer Kontrollgruppe, die keine Interventionsmaßnahme erhält, geprüft werden. Diese Kriterien, die an eine streng wissenschaftliche Studie anzulegen sind, können in der betrieblichen Praxis kaum realisiert werden. Außerdem muss im Rahmen einer solchen Analyse auch die Intervention relativ spezifisch definiert sein, z.B. der Effekt eines Trainingsprogramms zur Verbesserung der körperlichen Fitness.

Wirtschaftlicher Nutzen von Betrieblicher Gesundheitsförderung aus der Sicht von Unternehmen

Ergebnisse einer Managementbefragung

Eine solche Anlage der Untersuchung schied aus, weil die Komplexität und Ganzheitlichkeit des Vorgehens im Rahmen eines BGM-Prozesses bewertet werden sollte.

Statt einer objektiven Bewertung einzelner Interventionen wollten wir eine Bewertung des Gesamtprozesses aus Sicht des Unternehmens durch die verantwortlichen Entscheidungsträger vornehmen lassen. Dazu wurden in der BGF mehrjährig tätige Unternehmen, so genannte „models of good practice“, für eine Expertenbefragung ausgewählt. Diese Firmen, vertreten durch Inhaber, Projektleiter oder in anderer Funktion verantwortliche Personen, wurden systematisch befragt, wobei die Auswahl dieser Unternehmen und der Zugang durch die vor Ort in den Betrieben aktiven BGF-Koordinatoren der AOK, erfolgte.

2.1 Der Fragebogen

Vor der ersten Befragung wurde im Jahr 2003 ein Fragebogen entwickelt, der für die Befragungen in den Unternehmen eingesetzt werden sollte. Im Rahmen einer Arbeitsgruppe aus mehreren Vertretern der AOKs wurde der Fragebogen entwickelt. Vor allem sollte die Befragung nicht wie üblich anonym durchgeführt werden, sondern unter Nennung der Unternehmen und der betrieblichen Ansprechpartner. Beabsichtigt war auch, die Liste der teilnehmenden Betriebe quasi als Referenz und potenzielle Ansprechpartner für an BGF interessierte weitere Unternehmen zu veröffentlichen. Die Einwilligung der Befragten wurde über eine entsprechende Abfrage eingeholt.

Als Ordnungsmerkmale wurden Branche und Größe des Unternehmens erhoben. Weiter sollte erfasst werden, welche Themenstellungen mit dem Projekt bearbeitet werden sollten und welchen Nutzen das Projekt aus Sicht der Befragten gebracht hatte. Es wurde eine Liste von Themen erstellt, die erfahrungsgemäß in BGF-Projekten bearbeitet werden. Eine weitere Liste wurde erstellt für die möglichen wirtschaftlichen Nutzenkategorien, die erfahrungsgemäß aus der Durchführung eines BGF-Projektes resultieren. Während die

Wirtschaftlicher Nutzen von Betrieblicher Gesundheitsförderung aus der Sicht von Unternehmen

Ergebnisse einer Managementbefragung

Themen nur anzukreuzen waren, ob sie zutrafen, sollten die einzelnen Nutzenkategorien auf einer Skala quantifiziert werden. Für jede Nutzenkategorie wurde demnach gefragt, welche Bedeutung sie hatte. Die Skala reichte von „sehr hoch“, über „hoch“, „eher gering“ und „sehr gering“ bis zu „trifft nicht zu“.

Auf Grund der Diskussionen über wirtschaftliche Effekte von BGF-Prozessen wurden die Unternehmen um eine konkrete Einschätzung etwaiger monetärer Erfolge gebeten. Gefragt wurde nach einem Euro-Betrag an Einsparungen bei der Lohnfortzahlung durch das Projekt und nach der jährlichen Produktivitätssteigerung durch gesündere und motivierte Mitarbeiter in Euro. Falls kein Betrag geschätzt werden konnte, sollte das Einsparpotenzial an Lohnfortzahlung bei einer Senkung des Krankenstandes um einen Prozentpunkt angegeben werden. Zuletzt wurde in diesem Abschnitt nach dem Return on Investment des Projektes gefragt.

Den Abschluss des Fragebogens bilden zwei offene Fragen. Die erste erfragt wesentliche Erfolgskategorien für BGF/BGM und eine kurze Schilderung der Nutzenkategorien, die den größten Effekt auf das Betriebsergebnis hatten. In der zweiten offenen Frage wurde um die Darstellung eines prägnanten Beispiels für den unternehmerischen Erfolg gebeten.

Der strukturierte Fragebogen wurde von einem Expertengremium nach einer ausführlichen Literatursichtung entworfen. Nach einer ersten Teilbefragung wurde er leicht modifiziert und zuletzt in der im Anhang dokumentierten Form eingesetzt.

Die Erhebung in den Betrieben erfolgte nach persönlicher Ansprache durch den jeweiligen BGF-Koordinator in den AOKs vor Ort. Auf Grund der engen Auswahl der „models of good practice“ (möglichst aktuell abgeschlossene Prozessphasen oder langjährig in Betrieblichem Gesundheitsmanagement tätige Unternehmen) wurde insgesamt nur ein kleiner Teil von Unternehmen, in denen die AOK BGF-Prozesse initiiert hat, an Hand dieses Fragebogens dokumentiert. Neben dieser in eigener Regie durchgeführten personalisierten

Wirtschaftlicher Nutzen von Betrieblicher Gesundheitsförderung aus der Sicht von Unternehmen

Ergebnisse einer Managementbefragung

Befragung, werden BGF-Projekte auch über einen anonymen Erhebungsbogen des Medizinischen Dienstes der Spitzenverbände der Krankenkassen jährlich erhoben und für die gesamte gesetzliche Krankenversicherung (GKV) ausgewertet (MDS 2006, MDS 2007). Von den im Jahre 2005 dokumentierten 2.531 Betrieben mit BGF sind allein 1.353 Kooperationspartner einer AOK. Dabei werden viele der Projekte seit mehreren Jahren durchgeführt und jährlich dokumentiert. Es handelt sich somit bei der hier vorgestellten Befragung nur um eine Teilmenge der in der GKV-Dokumentation erfassten Betriebe.

2.2 Beschreibung des Datenpools

Die Befragungen von betrieblichen Entscheidungsträgern sind insgesamt in drei Wellen durchgeführt worden. Nach einer ersten Befragung wurden 46 Fragebogen ausgewertet. Bis Ende 2004 wurden 130 Unternehmen befragt und Anfang 2007 sind nunmehr 212 Unternehmen in dem Datenpool, der Grundlage für die nachfolgenden Auswertungen ist, enthalten.

Demnach wurde die Studie zum wirtschaftlichen Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung fortlaufend um zusätzliche Unternehmen erweitert. Daher liegen einige Befragungen schon länger zurück, andere sind erst vor kurzem durchgeführt worden.

Bei der Einteilung der Größenklassen haben wir uns einerseits an der Vorgabe der Europäischen Union orientiert. Sie empfiehlt folgende Definition von KMU:

- Mittlere Unternehmen: weniger als 250 Beschäftigte
- Kleine Unternehmen: weniger als 50 Beschäftigte
- Kleinstunternehmen: weniger als 10 Beschäftigte

Wirtschaftlicher Nutzen von Betrieblicher Gesundheitsförderung aus der Sicht von Unternehmen

Ergebnisse einer Managementbefragung

Andererseits benutzt das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn neben der EU-Definition noch eine weitere Definition. Danach haben:

- Mittlere Unternehmen: weniger als 500 Beschäftigte.
- Kleine Unternehmen: weniger als 10 Beschäftigte.

Besitzverhältnisse und Umsätze sollen hier außer Acht bleiben, weil dazu keine Informationen vorlagen. Nach dieser Definition sind über 99 % aller Unternehmen in Deutschland KMU, die etwa 70 % aller Arbeitnehmer beschäftigen. Dagegen sind von den Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten in unserer Befragung nur 8% vertreten. Großunternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern, die nur wenige Prozent aller Unternehmen ausmachen, sind in der vorliegenden Studie mit 31% deutlich überrepräsentiert. Dies spiegelt wieder, dass Großbetriebe – finanziell und personell - eher in der Lage sind, BGF-Prozesse in Zusammenarbeit mit den Krankenkassen zu realisieren, aber auch, dass das Konzept der Betrieblichen Gesundheitsförderung eher auf Unternehmen mit einer größeren Anzahl an Beschäftigten zugeschnitten ist. Klein- und Kleinstunternehmen wird es durch innovative und integrative Vorgehensweisen, z.B. in Netzwerkprojekten einer Branche, neuerdings erleichtert, BGF durchzuführen.

Wirtschaftlicher Nutzen von Betrieblicher Gesundheitsförderung aus der Sicht von Unternehmen

Ergebnisse einer Managementbefragung

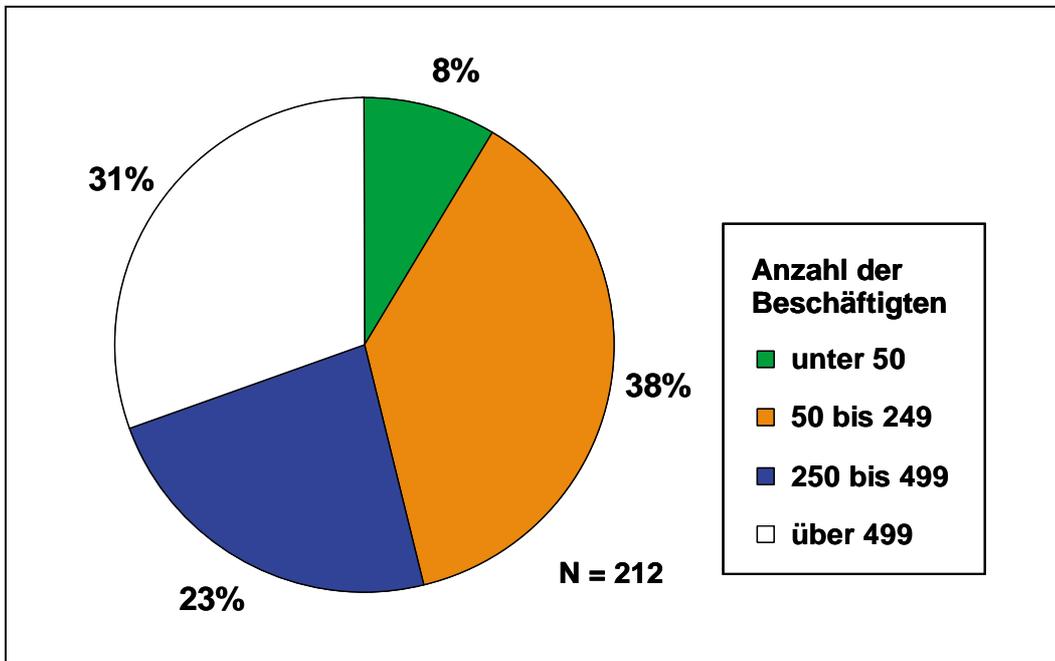


Abbildung 1: Verteilung der Unternehmen nach Betriebsgröße

Die befragten Unternehmen entstammen einem breiten Spektrum aus verschiedenen Branchen vom produzierenden Gewerbe (Landwirtschaft bis Autoindustrie) über den Handel bis zu Dienstleistungsunternehmen (öffentliche Verwaltung, Krankenhäuser).

Für jeden Betrieb wurde erfasst, welchem Wirtschaftszweig er angehört. Grundlage der Einteilung ist der Schlüssel der Bundesagentur für Arbeit, der zuletzt 2003 einer Revision unterzogen worden ist. Auf der Ebene der zweistelligen Klasseneinteilung hat sich allerdings keine Veränderung zu der Klassifikation der Wirtschaftszweige von 1993 ergeben.

Auf der Basis der Nennung in dem freien Feld zur Branche, wurden die Betriebe der passenden Branchengruppe zugeordnet. Auf Grund der geringen Zahl der Betriebe insgesamt, wurde lediglich zwischen den Bereichen Produzierende Branchen und dem Bereich Handel und Dienstleistung unterschieden und die Gesamtzahl der Betriebe in zwei etwa gleich starke Gruppen unter-

Wirtschaftlicher Nutzen von Betrieblicher Gesundheitsförderung aus der Sicht von Unternehmen

Ergebnisse einer Managementbefragung

teilt. Die Häufigkeiten, mit denen einzelne Branchen in der jeweiligen Gruppe vertreten sind, sind den beiden folgenden Tabellen zu entnehmen.

Die einzelnen Branchen wurden in zwei Gruppen zusammengefasst:

- 117 Unternehmen des produzierendes Gewerbe (Branche 1 bis 45)
- 95 Handels- und Dienstleistungsunternehmen (Branche 50 bis 93).

WZ	Branchenname	N
1	Landwirtschaft	4
2	Forstwirtschaft	1
14	Bergbau	1
15	Ernährungsgewerbe	15
17	Textilgewerbe	7
18	Bekleidungsgewerbe	1
21	Papiergewerbe	6
22	Verlagsgewerbe, Druckgewerbe	2
24	Chemische Industrie	7
25	Gummi- und Kunststoffherstellung	6
26	Glasgewerbe, Keramik	5
27	Metallerzeugung und -bearbeitung	7
28	Herstellung von Metallerzeugnissen	11
29	Maschinenbau	9
30	Büromaschinen- und DV-Geräteherstellung	1
31	Elektrotechnische Erzeugnisse	4
33	Steuer- und Regelungstechnik, Elektronik	1
34	Autoindustrie	17
35	Sonstiger Fahrzeugbau	1
36	Möbel, Schmuck, Sport- und Spielgeräte	5
37	Recycling	1
40	Energieversorgung	2
45	Baugewerbe	3
	Zusammen:	117

Tabelle 1: Häufigkeit in produzierenden Branchen

Wirtschaftlicher Nutzen von Betrieblicher Gesundheitsförderung aus der Sicht von Unternehmen

Ergebnisse einer Managementbefragung

WZ	Branchenname	N
50	Kraftfahrzeug-Handel und Werkstatt	8
51	Handelsvermittlung und Großhandel	7
52	Einzelhandel	6
55	Gastgewerbe	2
60	Landverkehr (Personen oder Güter)	5
62	Luftfahrt	1
64	Nachrichtenübermittlung	1
65	Kreditgewerbe	2
66	Versicherungsgewerbe	2
72	Datenverarbeitung, Datenbanken	2
74	Dienstleistungen (Consulting, Zeitarbeit)	6
75	Öffentliche Verwaltung, Sozialversicherung	23
80	Erziehung und Unterricht	2
85	Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen	20
90	Entsorgungswirtschaft	3
91	Verbände und Vereinigungen	1
92	Kultur, Sport und Unterhaltung	1
93	Sonstige Dienstleistungen (Reinigung, Friseure)	3
	Zusammen:	95

Tabelle 2: Häufigkeit in Handel und Dienstleistung

Man erkennt im produzierenden Gewerbe einen Schwerpunkt im Bereich der Nahrungsmittelindustrie und der Metall- und Automobilindustrie. Dies sind Wirtschaftszweige, in denen der Anteil von AOK-Mitgliedern traditionell hoch ist. Was den öffentlichen Dienst betrifft, ist die Klassifikation der Wirtschaftszweige vielleicht insofern irreführend, als hier auch kommunale Versorgungsbetriebe verschlüsselt werden, in denen zum großen Teil schwere körperliche Arbeit verrichtet wird.

Die meisten befragten Unternehmen haben ihre Startphase abgeschlossen und Betriebliches Gesundheitsmanagement als kontinuierlichen Prozess in ihre Unternehmenskultur implementiert.

Wirtschaftlicher Nutzen von Betrieblicher Gesundheitsförderung aus der Sicht von Unternehmen

Ergebnisse einer Managementbefragung

3. Ergebnisse

In den folgenden Abschnitten wird dargestellt, welche Ziele im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung in den einzelnen Unternehmen bearbeitet wurden. Damit wird der Frage nachgegangen, welche Anlässe oder Problemstellungen den Anstoß gegeben haben. Daran schließen sich Auswertungen an, die zeigen, worin die befragten Unternehmen den überwiegenden Nutzen der BGF für ihr Unternehmen gesehen haben. Zum Schluss wird die Frage diskutiert, welche Wirkungszusammenhänge vom Start eines BGF-Prozesses bis zu seinen Ergebnissen die Befragten aus den Unternehmen wahrgenommen haben.

3.1 Themenschwerpunkte und Maßnahmen

Die erste fachliche Frage bezieht sich auf die bearbeiteten Problemstellungen und Zielsetzungen im Rahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung („Welche Themenschwerpunkte wurden im Verlauf des bisherigen Prozesses umgesetzt?“).

Die nachfolgende Grafik zeigt die Nennungen in den Branchen „Produktion“ sowie „Handel und Dienstleistungen“ in der Rangreihe nach ihrer Häufigkeit.

Die Auswertung verdeutlicht, dass Betriebliche Gesundheitsförderung in der Regel multithematisch ausgerichtet und nur selten auf ein im Vorhinein festgelegtes Thema fokussiert ist. Fast alle Unternehmen geben an, gleichzeitig eine Vielzahl von Themen im BGF-Prozess bearbeitet zu haben.

Wirtschaftlicher Nutzen von Betrieblicher Gesundheitsförderung aus der Sicht von Unternehmen

Ergebnisse einer Managementbefragung

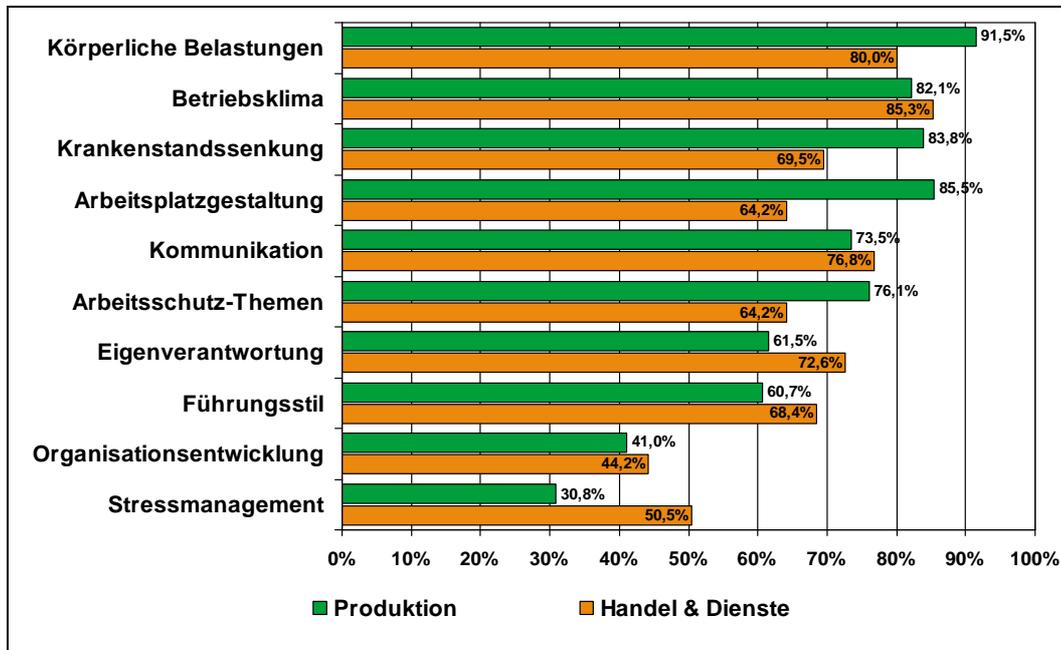


Abbildung 2: Behandelte Themen nach Branchen

Inhaltliche Schwerpunkte bei deutlich über 80 Prozent der Unternehmen des produzierenden Gewerbes finden sich bei den Themen „Vorbeugung und Reduzierung arbeitsbedingter körperlicher Belastungen“ (körperliche Belastung), „ergonomische Gestaltung von Arbeitsplätzen und Arbeitsumfeld“ (Arbeitsplatzgestaltung), „Fehlzeitensenkung“ (Krankenstandssenkung), und „Verbesserung des Betriebsklimas und der Mitarbeiterzufriedenheit“ (Betriebsklima).

In der Branche Handel und Dienstleistungen steht mit über 80 Prozent der Nennungen an der Spitze der bearbeiteten Themen die „Verbesserung des Betriebsklimas und der Mitarbeiterzufriedenheit“ (Betriebsklima), gefolgt von der „Vorbeugung und Reduzierung arbeitsbedingter körperlicher Belastungen“ (Körperliche Belastungen). Die „innerbetriebliche Kommunikation und Kooperation“ (Kommunikation), sowie das Thema „Verantwortungsbereitschaft und Eigenverantwortung der Mitarbeiter“ (Eigenverantwortung) werden von etwa drei Viertel der Unternehmen dieses Branchenzweigs bearbeitet.

Wirtschaftlicher Nutzen von Betrieblicher Gesundheitsförderung aus der Sicht von Unternehmen

Ergebnisse einer Managementbefragung

Zur Bearbeitung der körperlichen Belastungen gehören für die Unternehmen Bewegungs- und Arbeitsplatzanalysen, eine daraus abgeleitete Gestaltung von Arbeitsplätzen und des Arbeitsumfeld sowie Verhaltenstrainings. Auch die Krankenstandssenkung stellt ein häufiges Einstiegsthema in den BGF-Prozess dar und führt über geeignete Maßnahmen auch aus anderen Themenbereichen langfristig zum Erfolg. Das Thema Arbeitsplatzgestaltung wird beispielsweise mit der Anschaffung neuer Arbeitsmittel (Arbeitsschuhe, Stühle, Stehmatten) oder über die Verbesserung der manuellen Lastenhandhabung bearbeitet.

Zur Verbesserung des „Betriebsklimas und der Mitarbeiterzufriedenheit“ werden verschiedenste Maßnahmen zur Teamentwicklung und zur Arbeitszeitgestaltung oder weitreichende arbeitsorganisatorische Maßnahmen zum Job-Enrichment und zur Einführung von Gruppenarbeit beschrieben.

„Innerbetriebliche Kommunikation und Kooperation“ wird mit verstärkter Mitarbeiterbeteiligung und der Verankerung eines kooperativen Führungsstils zu verbessern versucht. Die Bearbeitung „allgemeiner Gesundheitsthemen“ wird hier als eigenständiges Thema von den Unternehmen ergänzt. Eine Vermittlung von Informationen zum frühzeitigen Erkennen von Gesundheitsgefahren erfolgt unter anderem in Verhaltenstrainings oder Aktionstagen zu allgemeinen Gesundheitsthemen.

„Verantwortungsbereitschaft und Eigenverantwortung der Mitarbeiter“ wird insbesondere durch die Beteiligung der Mitarbeiter am Verbesserungsprozess beispielsweise in Gesundheitszirkeln aktiviert. Auch die Aufforderung, eigene Verbesserungsvorschläge zur Gestaltung der eigenen Arbeit und des Arbeitsplatzes zu machen, stärken Eigenverantwortung der Beschäftigten.

Die Bearbeitung von „Arbeitsschutz-Themen“ im Rahmen von z. B. Gesundheitszirkeln ergänzt den innerbetrieblichen Arbeitsschutz. Für Mitarbeiter relevante Themen werden gemeinsam mit den betrieblichen Arbeitsschutzexperten aufgegriffen und gemeinsam mit den Beschäftigten bearbeitet.

Wirtschaftlicher Nutzen von Betrieblicher Gesundheitsförderung aus der Sicht von Unternehmen

Ergebnisse einer Managementbefragung

„Gesundheitsgerechte Führung“ wird in Führungskräftebildungen zu den Themen Kommunikation, Motivation, Teamentwicklung und Gesundheitsmanagement oder durch Mitarbeitergespräche entwickelt.

Auch die Bearbeitung von „psychosozialen Stress und Stressmanagement“ und „Personal- und Organisationsentwicklung“ wird maßgeblich durch Unterstützung bei der Durchführung verschiedenster bedarfsgenauer Schulungsangebote umgesetzt. Zum Thema „Suchtverhalten“ werden die Themen Suchtmittelkonsum und Nichtrauchen am Arbeitsplatz bearbeitet und Betriebsvereinbarungen zum Alkoholkonsum geschlossen oder Seminare mit Auszubildenden zum Thema Drogen von den Unternehmen angeboten.

Als ein zentraler Begriff taucht in der Befragung an verschiedensten Stellen immer wieder das Thema „**Motivation**“ auf. Konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der Motivation beziehen sich häufig auf die Verbesserung von Kommunikation und Kooperation auf verschiedenen Ebenen aber auch auf die Fürsorge des Betriebs für den Mitarbeiter durch die gesundheitsgerechte Gestaltung der jeweiligen Arbeitsbereiche.

Die „**Gesundheitsvorsorge**“ im Betrieb wird als ein weiteres Thema in der BGF beschrieben. Beispielsweise bieten Unternehmen ihren Mitarbeitern Angebote individueller Gesundheitsvorsorge (Gripeschutzimpfungen, Schlaganfallmobil) im Unternehmen an oder intensivieren betriebsärztliche Leistungen.

Die „Arbeitsorganisation“ wurde als Thema ergänzt und als Beispiele die weitreichende Umgestaltung der Arbeitsprozesse durch Einführung und Gestaltung von Gruppenarbeit, Job Enlargement, Job Enrichment, Teamentwicklung und Arbeitszeitgestaltung aufgeführt.

Wirtschaftlicher Nutzen von Betrieblicher Gesundheitsförderung aus der Sicht von Unternehmen

Ergebnisse einer Managementbefragung

3.2 Bewertung des unternehmerischen Nutzens

Die BGF-Prozesse werden in Unternehmen im Sinne eines win-win-Prinzips angelegt und sollen neben der Verbesserung der Gesundheitssituation für die Beschäftigten auch einen deutlichen unternehmerischen Nutzen erzielen. Erfolge können durch Zielvereinbarungen und internes Controlling im Betrieb vor, während und nach einer Umsetzungsphase formuliert und festgehalten werden. In der Regel finden solche Erhebungen im Verlauf der Prozesse eher sporadisch statt. Mit anderen Worten, welche Faktoren von Unternehmen erfasst werden und wie stark diese Faktoren das Betriebsergebnis positiv beeinflussen, ist bisher nicht durchgängig und systematisch erhoben und dokumentiert worden. In der hier vorgelegten pragmatischen Dokumentation sollten die befragten Unternehmen auf der Grundlage ihrer eigenen Erkenntnisse 11 Faktoren in ihrer Bedeutung für den wirtschaftlichen Nutzen einschätzen. Jede angegebene Kategorie wirtschaftlichen Nutzens wird vom Unternehmen in ihrer Bedeutung von „sehr hoch“ (=4), „hoch“ (=3), „eher gering“ (=2), „sehr gering“ (=1) bis „trifft nicht zu“ (=0) bewertet.

Folgende Grafik zeigt den Anteil der Unternehmen, unterschieden nach den Branchen „*Produzierendem Gewerbe*“ und „*Handel und Dienstleistung*“, die in den erfragten Zielfeldern einen hohen bis sehr hohen Nutzen für ihr Unternehmen sehen.

Wirtschaftlicher Nutzen von Betrieblicher Gesundheitsförderung aus der Sicht von Unternehmen

Ergebnisse einer Managementbefragung

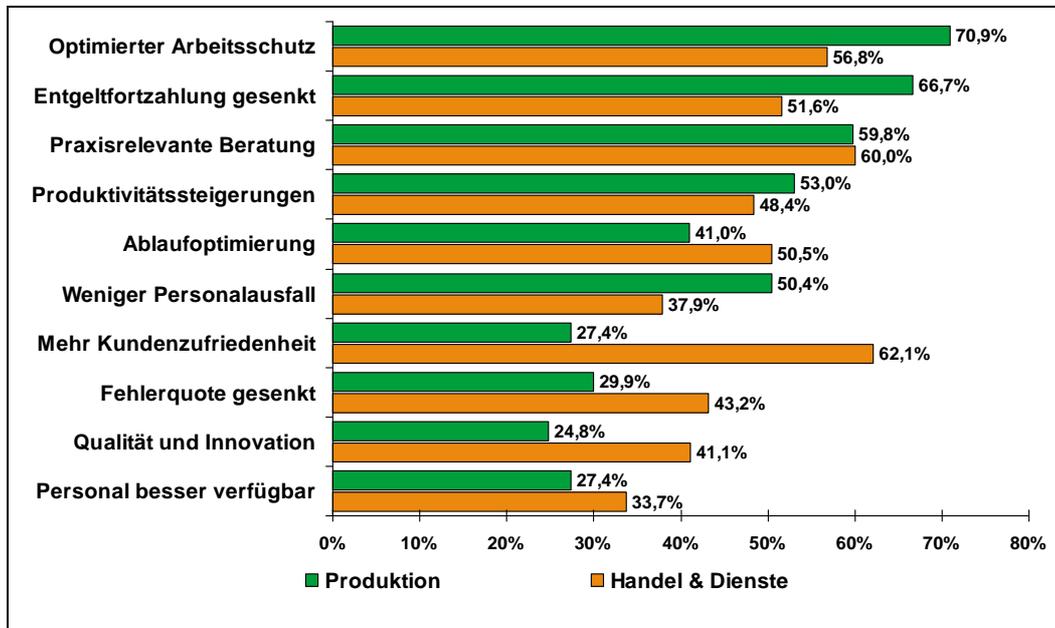


Abbildung 3: Hohe Nutzenwahrnehmung der BGF-Prozesse

Im produzierenden Gewerbe sehen die meisten Unternehmen den höchsten Nutzen der BGF in der Optimierung des Arbeitsschutzes, in der guten Beratung durch die AOK, in der Steigerung der Produktivität und in der Senkung von Personalkosten. Unternehmen des Handels und der Dienstleistung schreiben der Betrieblichen Gesundheitsförderung vor allem einen hohen Einfluss auf die Verbesserung der Kundenzufriedenheit, die gute Beratung durch die AOK, die Optimierung des Arbeitsschutzes und die Senkung der Entgeltfortzahlung zu.

Auf den ersten Blick lässt sich erkennen, dass sich die Branchen deutlich dahingehend unterscheiden, was sie für das eigene Unternehmen als relevant und nützlich erachten. Für produzierende Unternehmen besteht der Nutzen in erster Linie in der Optimierung des Arbeitsschutzes, der Kostensenkung bei der Entgeltfortzahlung und der Personalkosten. Für Unternehmen im Bereich Handel und Dienstleistung wird der wirtschaftliche Nutzen insbesondere in der Steigerung der Kundenzufriedenheit, der Produktverbesserung und Qualitäts-

Wirtschaftlicher Nutzen von Betrieblicher Gesundheitsförderung aus der Sicht von Unternehmen

Ergebnisse einer Managementbefragung

steigerung, sowie in der Optimierung von Prozessen durch Qualitätssicherung und die Senkung der Fehlerquoten gesehen.

Abbildung 4 zeigt die differenzierte Bewertung über alle Unternehmen für die jeweiligen Nutzenkategorien. Die einzelnen Kategorien konnten in ihrer Bedeutung für den wirtschaftlichen Nutzen mit sehr hoch/hoch (grün), mit eher gering/sehr gering (blau) oder als nicht zutreffend (weiß) eingeschätzt werden. Die Kategorien sind in der Rangfolge des höchsten Nutzens sortiert.

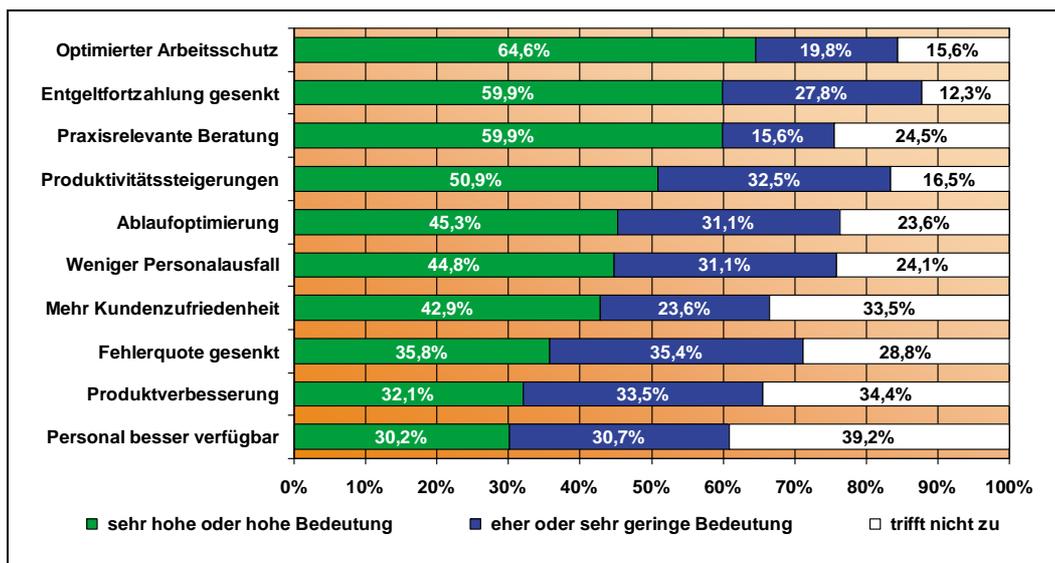


Abbildung 4: Nutzen der BGF-Projekte

Über 80 Prozent der befragten Unternehmen sehen den Nutzen der BGF-Prozesse in der Verbesserung des Arbeitsschutzes, der Senkung von Fehlzeiten und der Steigerung der Produktivität. Etwa 60 Prozent der Befragten sehen in der qualifizierten externen Beratung durch die AOK einen hohen Nutzen. Dies Ergebnis gilt für Produktions- und Dienstleistungsunternehmen gleichermaßen. Weitere Erfolge der BGF-Prozesse sind vor allem in der Steigerung der Produktivität, der Optimierung von Arbeitsabläufen und in der Reduzierung von Personalausfällen gesehen. Einen hohen bis sehr hohen Nutzeffekt

Wirtschaftlicher Nutzen von Betrieblicher Gesundheitsförderung aus der Sicht von Unternehmen

Ergebnisse einer Managementbefragung

fekt auf die Kundenzufriedenheit sehen 40 Prozent aller befragten Unternehmen. In Handels- und Dienstleistungsunternehmen sind dies sogar 62 Prozent. In produzierenden Unternehmen sind es nur 27 Prozent, was bedeutet, dass dieser Faktor für die Unternehmen eine eher untergeordnete Bedeutung hat.

3.3 Zusammenhänge der Faktoren unternehmerischen Nutzens

Die im Fragebogen genannten Nutzenkategorien sind nicht zuletzt als Managementziele eines Unternehmens interpretierbar. Zwischen diesen einzelnen Zielen bestehen Überschneidungen und Wechselwirkungen. Um diese zu veranschaulichen, werden im folgenden auf der Basis der offenen Antworten Wirkungszusammenhänge an Hand von Praxisbeispielen veranschaulicht. Die Schilderung des Zusammenspiels von sozialen und wirtschaftlichen Faktoren aus Sicht eines Unternehmens oder einer Branche liegt dieser Darstellung zugrunde. Zum Teil geben Wirkungsketten auch immer wiederkehrende Schilderungen verschiedener Unternehmen wieder. Diese Aussagen haben keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit, sondern dienen der Veranschaulichung subjektiver Vorstellungen über Systemzusammenhänge im Denken der befragten Unternehmer. Die in grün gehaltenen Faktoren in den Wirkungsketten beziehen sich auf die in der Erhebung abgefragten Nutzenkategorien. Weitere von den Unternehmen spontan genannten Erfolgsfaktoren sind in gelber Farbe dargestellt.

3.3.1 Optimierter Arbeitsschutz

Die „Ergänzung und Optimierung von Arbeitsschutzmaßnahmen und -strukturen“ stellt aus Sicht von zwei Dritteln der Unternehmen insgesamt den höchsten Nutzen für ihren Betrieb dar. Für das produzierende Gewerbe liegt dieser Nutzen deutlich an erster Stelle, für Dienstleistungs- und Handelsunter-

Wirtschaftlicher Nutzen von Betrieblicher Gesundheitsförderung aus der Sicht von Unternehmen

Ergebnisse einer Managementbefragung

nehmen liegt er nach Kundenzufriedenheit und Beratung an dritter Stelle in der Bedeutung.

Ein gemeinsames Vorgehen im Bereich Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit bietet sich schon dadurch an, dass ähnliche Fragestellungen wie Vorbeugung und Reduzierung arbeitsbedingter körperlicher Belastungen, ergonomische Gestaltung von Arbeitsplätzen und -umfeld oder explizit „Arbeitsschutz-Themen“ bei den meisten befragten Unternehmen inhaltliche Schwerpunkte im Rahmen des BGF-Prozesses darstellen. Durch BGF erhalten die betrieblichen Arbeitsschutzexperten personelle, inhaltliche und methodische Unterstützung in der Verwirklichung ihrer Anliegen. Der Weg dahin führt vor allem über verbesserte Kommunikationsstrukturen und Entscheidungswege in einem gemeinsamen Entscheidungsgremium aller für dieses Thema Verantwortlichen. Insbesondere die Partizipation der Beschäftigten über Gesundheitszirkel wird von den Befragten als Erfolgsfaktor für die Akzeptanz der Veränderungen und ein neues Bewusstsein für ein verbessertes Verhalten beschrieben.

Durch die Befragung und Einbeziehung der betroffenen Mitarbeiter gelang in einem Zeitarbeitsunternehmen (IPS Liesche GmbH) die Optimierung der persönlichen Schutzausrüstung der Mitarbeiter und führte zu einer deutlichen Erhöhung der Tragebereitschaft. Eine Senkung der Unfallzahlen durch Augenverletzungen war unmittelbare Folge dieser Verbesserung. Auch ein Hersteller von Metallerzeugnissen (Linnemann-Schnetzer Sachsen GmbH) berichtet von einem Rückgang der Unfallzahlen um 44 Prozent durch vielfältige Maßnahmen zur Ergonomie und zum Raumklima im Projektzeitraum.

Auch in einem Unternehmen der Ernährungsindustrie (Vandemoortele Deutschland GmbH) durchgeführte Gefährdungsanalysen konnten im Rahmen von BGF durch bewegungsergonomische Analysen und Videodokumentationen von Arbeitsplätzen mit hoher Belastung ergänzt werden. Diese Analysen führten unter Beteiligung der Mitarbeiter zu einer verbesserten Arbeits-

Wirtschaftlicher Nutzen von Betrieblicher Gesundheitsförderung aus der Sicht von Unternehmen

Ergebnisse einer Managementbefragung

platzgestaltung, dem Einsatz neuer Hubwagen und Hebehilfen und der Schulung der Mitarbeiter zum biomechanisch optimalem Heben und Tragen und zum korrekten Einsatz der Hebehilfen. Durch diese Maßnahmen sank die Zahl der Arbeitsunfälle deutlich.

In einem langjährigen Projekt eines Unternehmens der Ernährungsindustrie mit 800 Mitarbeitern (WeserGold Getränkeindustrie GmbH & Co. KG) konnten drei Zielparameter positiv beeinflusst werden: nach Angaben des Unternehmens reduzierten sich die Unfallzahlen von 179 auf 49 pro 1000 Vollarbeiter, die Fluktuationsrate sank und der Krankenstand konnte im Projektzeitraum von 1998 bis 2004 kontinuierlich gesenkt und von 6 auf 3 Prozent halbiert werden. Diese Entwicklungen führten zu rechnerischen Einsparungen von bis zu 100.000 Euro jährlich.

Die nachfolgende Wirkungskette beschreibt den Weg zur Erreichung einer Kostensenkung in einem produzierenden Unternehmen der Ernährungsindustrie (Katjes Fassin GmbH & Co. KG). Der Weg führt über die Optimierung des Arbeitsschutzes durch verbesserte Kommunikation und Lösungsorientierung zur Reduzierung von Krankenstand und Unfallzahlen und einer damit bewirkten Einsparung bei der Lohnfortzahlung.

Wirtschaftlicher Nutzen von Betrieblicher Gesundheitsförderung aus der Sicht von Unternehmen

Ergebnisse einer Managementbefragung

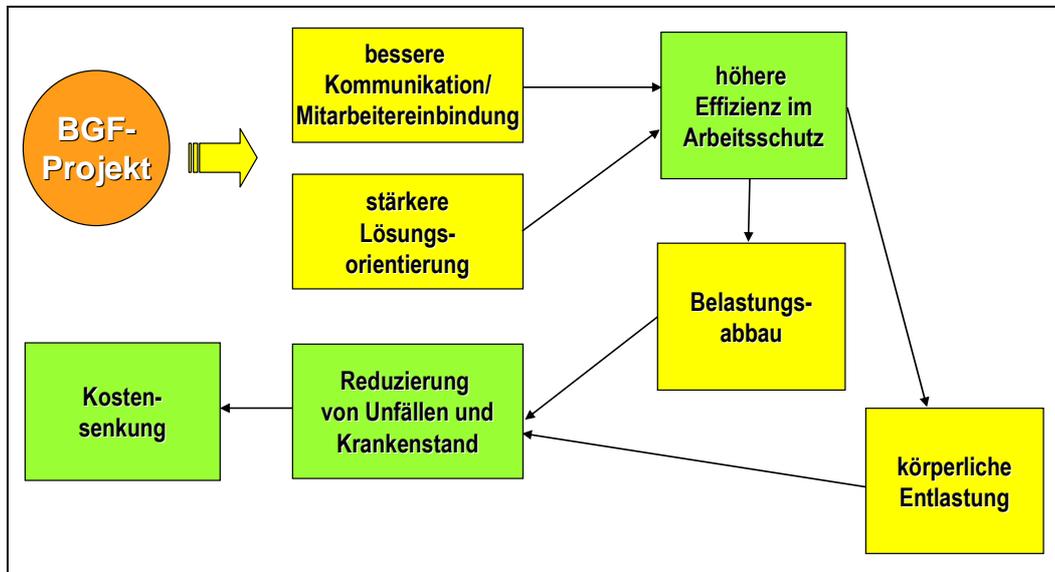


Abbildung 5: Wirkungskette Arbeitsschutz und Kostensenkung

3.3.2 Kostensenkung bei der Entgeltfortzahlung

Wie die Optimierung des Arbeitsschutzes wurde auch die Nutzenkategorie Senkung der Entgeltfortzahlung von insgesamt fast 60 Prozent der Unternehmen als hoch oder sehr hoch bewertet. Branchenbezogen wird die BGM für die Senkung der Entgeltfortzahlung von knapp 70 Prozent der Unternehmen des produzierenden Gewerbes und von gut 50 Prozent in Handel und Dienstleistung als sehr nützlich bewertet.

Eine Reihe von Unternehmen berichtet, dass die BGF-Prozesse in erster Linie mittelfristig, vor allem aber langfristig eine Senkung des Krankenstandes bewirken. Die Befragten betonen, dass es schließlich einer kontinuierlichen und nachhaltigen Implementierung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements bedarf, um die Krankenstände weiterhin auf einem einmal erreichten niedrigen Niveau zu halten.

Ein Dienstleistungsunternehmen der Reinigungsbranche (Hoppe Dienstleistungen GmbH) etwa beschreibt eine kontinuierliche Absenkung des Kran-

Wirtschaftlicher Nutzen von Betrieblicher Gesundheitsförderung aus der Sicht von Unternehmen

Ergebnisse einer Managementbefragung

kenstandes von 5,3 auf 3,6 Prozent innerhalb von 3 Jahren. Eine noch langfristigere Entwicklung durch BGF beschreibt ein Büromöbelhersteller (Wilkhahn, Wilkening + Hahne GmbH & Co. KG), der sich mit seinem Krankenstand „von hohem Niveau von 8 bis 10 Prozent auf heute 4 Prozent“ einpendelte. Erreicht wurde dieses Ergebnis unter anderem durch den flächendeckenden Einsatz von Hebehilfen, wodurch die Gesundheit der Mitarbeiter geschont und die Entgeltfortzahlung gesenkt wurde.

Mehrfach werden erhebliche Verbesserungen insbesondere bei der „Volkskrankheit“ der Muskel- und Skeletterkrankungen berichtet. Deutliche ergonomische Verbesserungen in Kombination mit Verhaltensschulungen und verbesserter Kommunikation führten zu verminderter körperlicher Belastung, Rückenschmerzen und Ausfällen. In einer Firma des Textilgewerbes (Walter Reissmann GmbH) konnte der Krankenstand über mehrere Jahre von 7,6% auf 3,3% gesenkt werden. Insbesondere die Senkung von Arbeitsunfähigkeitszeiten im Bereich Muskel- und Skeletterkrankungen (ICD 13) sind durch viele Angebote im Bewegungsbereich und die Anschaffung guter Stühle auf die Hälfte der AU-Zeiten im Branchendurchschnitt gesenkt und dann gehalten worden. Die Meister wurden zu den Führungsthemen Fehlzeiten, Gesundheitsmanagement, gesundheitsförderliche Kommunikation und zum Thema gesundheitsförderliche Führung und Motivation von Mitarbeitern geschult.

Weitere der befragten Unternehmen berichten eine positive Entwicklung der Krankenstandsquoten. Ein Automobilzulieferer nennt eine Krankenstandssenkung um 5 Prozentpunkte, ein Unternehmen der Ernährungsindustrie gibt eine Senkung in einem Pilotbereich von 8,5% auf 4,5% an. Ein Betrieb aus der Branche Bau und Dienstleistung reduzierte durch die Maßnahmen des Gesundheitsmanagements den durchschnittlichen Krankenstand von 9,8 Prozent auf 6,9 Prozent, in einzelnen Gruppen dabei sogar um mehr als 3 Prozentpunkte.

Wirtschaftlicher Nutzen von Betrieblicher Gesundheitsförderung aus der Sicht von Unternehmen

Ergebnisse einer Managementbefragung

Die Beispiele zeigen, dass in vielen Fällen krankheitsbedingte Fehlzeiten reduziert werden konnten. Zwar müssen die betrieblichen Erfolgsberichte vor dem Hintergrund eines allgemeinen Trends zur Verringerung der Fehlzeiten relativiert werden. Gleichwohl führen die befragten Unternehmen die Erfolge in ihren Häusern auf ihr nachhaltiges Gesundheitsmanagement zurück.

3.3.3 Mehr Kundenzufriedenheit

Während mehr als 60 Prozent in Handel & Dienstleistung die „Steigerung von Kundenzufriedenheit“ als faktisch erlebten wirtschaftlichen Nutzen bewerten, sind es in der Produktion nur etwa ein Viertel der befragten Betriebe. In der Branche Handel und Dienstleistung finden sich Unternehmen des Handels, des Gastgewerbes, des Gesundheitswesens, der Verwaltung, Verkehrsbetriebe und der öffentlichen Dienst. Insbesondere in dieser Branche spielt die Kundenzufriedenheit eine herausragende Rolle für die Kundenbindung und damit den Erhalt und die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit sowie den Aufbau eines positiven Firmenimages.

Betriebliches Gesundheitsmanagement hat aus Sicht der Unternehmen verschiedene positive Einflüsse auf die Kundenzufriedenheit: durch verbesserte Kommunikation, Motivationssteigerung und Einsatzbereitschaft der Belegschaft wird deren hohe Beratungsqualität gesichert. Störungsfreie Abläufe sichern guten Service und Termintreue. Eine gute Beratungs- und Dienstleistungsqualität verbessert die Zufriedenheit der Kunden, Klienten oder Bürger und es entstehen stabile Kundenbeziehungen.

Eine große Handelskette (Ikea Chemnitz GmbH & Co. KG) etwa beschreibt ihren Weg zu hoher Kundenzufriedenheit über verbesserte Arbeitsplätze und eine Ablaufoptimierungen, die zu höherer Mitarbeiterzufriedenheit, verbesserter Personalverfügbarkeit und geringerer Fluktuation führte, was sich letztendlich in der guten Serviceleistung am Kunden positiv auswirkt.

Wirtschaftlicher Nutzen von Betrieblicher Gesundheitsförderung aus der Sicht von Unternehmen

Ergebnisse einer Managementbefragung

Im Handel ist eine Vorbedingung für Kundenzufriedenheit insbesondere die Terminalsicherheit, die durch verbesserte Arbeitsabläufe, Transparenz in der Kommunikation und kompetentes Personal gewährleistet wird (Olaf Soeren-
sen und Sohn GmbH).

Die nachfolgende Wirkungskette beschreibt die erhöhte Serviceleistung der Fahrer eines Unternehmens im Öffentlichen Personennahverkehr (Chemnitzer Verkehrs-AG) und der daraus resultierenden Verbesserung der Kundenzufriedenheit. Nach Durchführung von Workshops und Gesundheitszirkeln mit Führungskräften und Fahrern wurden unter anderem sogenannte monatliche Teamleiterrunden eingeführt. In diesen Besprechungen erhielten die Fahrer die Möglichkeit, ihre Teammitglieder besser kennenzulernen und über die Dienstplangestaltung und die Urlaubsplanung mit ihrem direkten Vorgesetzten regelmäßig zu sprechen. In der Vergangenheit hatten teilweise über Monate keine Gespräche stattgefunden, da die Fahrer ihre Schichten an der Haltestelle begannen und beendeten. So konnten die Arbeitsabläufe verbessert und über die Beteiligung der Mitarbeiter an der Dienstplangestaltung eine höhere Arbeitsmotivation bei den Fahrern erreicht werden. Daraus folgte eine Verbesserung des Service und der Fahrsicherheit, was sich nach Meinung der Geschäftsleitung auch positiv auf die beabsichtigte Verbesserung der Kundenzufriedenheit auswirkte.

Wirtschaftlicher Nutzen von Betrieblicher Gesundheitsförderung aus der Sicht von Unternehmen

Ergebnisse einer Managementbefragung

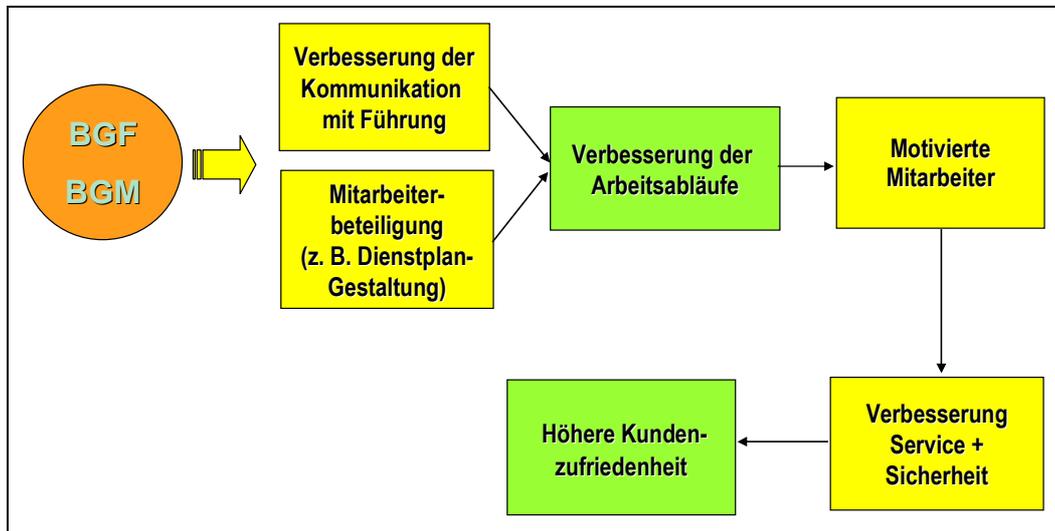


Abbildung 6: Wirkungskette Kundenzufriedenheit im ÖPNV

Gerade für Dienstleistungsunternehmen wie Verwaltungen oder Unternehmen des Gesundheitswesens wächst der Druck auf die Rentabilität. Geschrumpfte Belegschaften müssen häufig das gleiche Arbeitsvolumen erledigen, gleichzeitig aber eine Reihe neuer Qualitätsstandards einhalten. Insbesondere der positive Einfluss von BGM auf die Zusammenarbeit, sowie auf Motivation und Einsatzbereitschaft zeigt sich in erhöhter Kundenzufriedenheit. Gerade in Unternehmen des Gesundheitswesens mit ihrer personenbezogenen Dienstleistung ist die Sicherstellung der persönlichen Zuständigkeit für die Patienten und Klienten ein wichtiges Qualitätsmerkmal, um die kontinuierliche Betreuung sicherzustellen und stabile Klientenbeziehungen aufzubauen und zu halten (St. Josefshaus Herten, AWO Kreisverband Chemnitz e.V.).

Die nachfolgende Wirkungskette veranschaulicht die Wirkung des BGM-Prozesses über eine verbesserte Kommunikation und verbesserter Serviceleistung in einer Verwaltung (Stadtverwaltung Rostock) in Richtung auf eine erhöhte Kundenzufriedenheit.

Wirtschaftlicher Nutzen von Betrieblicher Gesundheitsförderung aus der Sicht von Unternehmen

Ergebnisse einer Managementbefragung

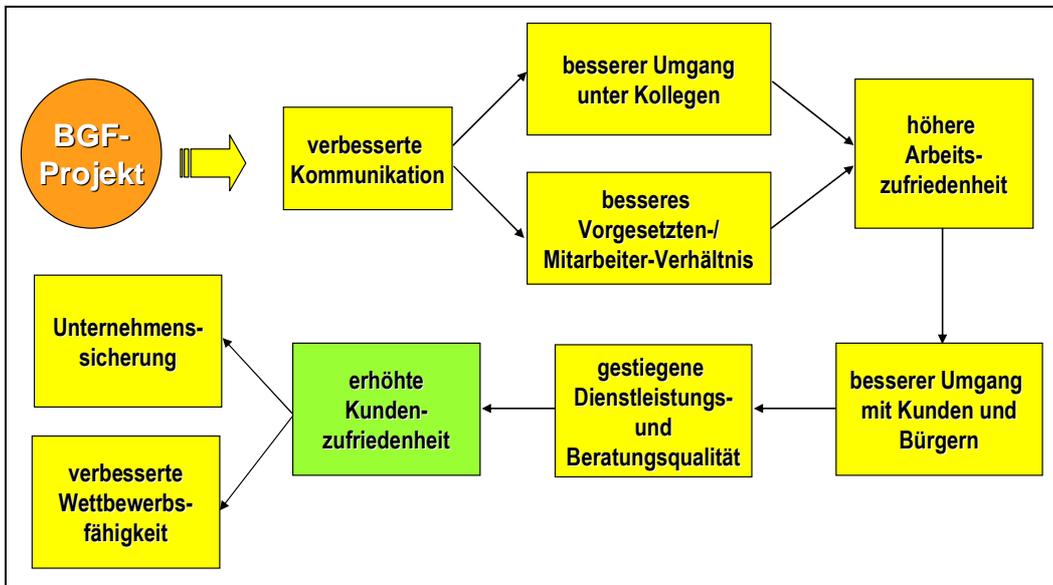


Abbildung 7: Wirkungskette Kundenzufriedenheit in einer Verwaltung

Insbesondere für Unternehmen in Handel und Dienstleistung ist die Kundenzufriedenheit einer der entscheidenden unternehmerischen Erfolgsfaktoren. Insofern werden mit dem betrieblichen Gesundheitsmanagement nicht nur gesundheitsbezogene Ziele verfolgt, sondern auch elementare unternehmerische Effekte erzielt.

3.3.4 Praxisrelevante Beratung

Auf die Frage, worin sie einen hohen oder sehr hohen unternehmerischen Nutzen der BGF gesehen haben, nannten etwa 60 Prozent die „Praxisrelevante Beratung und Informationen“, die sie im Rahmen des BGF-Prozesses von der AOK erhalten haben.

Die „Initiierung von BGF“ durch die AOK, die „Beratung zu erfolgreicher BGM“ und die „Analyse und Bewertung der Unternehmenssituation nach Gesichtspunkten des Gesundheitsmanagements“ durch einen „neutralen“ Berater der AOK schildern Unternehmen als sehr hilfreich („Bürgel Chemnitz“ Richter GmbH & Co. KG, Lutz Fleischwaren AG). Gerade die „neutrale, distanzierte,

Wirtschaftlicher Nutzen von Betrieblicher Gesundheitsförderung aus der Sicht von Unternehmen

Ergebnisse einer Managementbefragung

neue Sicht auf eingefahrene Gleise und eine Anleitung zu sachlicher Diskussion über ärgerliche Dauerbrenner“ (Diakonie Riesa GmbH) unterstütze die Kommunikation im Unternehmen. Ein Ergebnis dieser Beratungsleistung ist aus Sicht eines Automobilzulieferers eine „Verbesserung der Information und Kommunikation im Unternehmen und der Zusammenarbeit in den Abteilungen und untereinander“ (TAKATA-PETRI GmbH).

Besonders nützliche Methoden seien Arbeitsunfähigkeitsanalysen, Befragungen und vor allem die Gesundheitszirkel als Instrumente der Mitarbeiterbeteiligung. „Regelmäßige Befragungen und Arbeitsunfähigkeits-Auswertungen und konkrete Hilfen zur Schwerpunktfindung im Rahmen des BGF-Prozesses“ unterstützen die Unternehmen (Bruno Banani, NOT FOR EVERYBODY). Für einen Hersteller von Metallerzeugnissen fällt die Kosten-Nutzen-Bewertung des betrieblichen Gesundheitsmanagements insgesamt positiv aus. Die Umsetzung von Maßnahmen erfolge „kostengünstig durch die verbesserte Kommunikation der Teams“ und das Auffinden brachliegender Potenziale, die allesamt zu höherer Mitarbeiterzufriedenheit und besserem Betriebsklima führen.

3.3.5 Produktivitätssteigerung

Über alle Branchen hinweg wird die „Steigerung der Produktivität“ von der Hälfte der Befragten als hoher oder sehr hoher Nutzen von BGM betrachtet. Die verbesserte Produktivität gehe einher mit verbesserten (Kommunikations-) Prozessen und betrieblichen Abläufen sowie mit besseren Einsatzmöglichkeiten des ausgebildeten Personals, sowohl durch eine Erhöhung der Anwesenheitsquote als auch durch eine Steigerung der sozialen und fachlichen Kompetenzen der Mitarbeiter.

Ein Automobilzulieferer (Faurecia Innenraum Systeme GmbH, Werke Wörth) erzielte eine Senkung der Krankentage um 36 Prozent und sieht Produktivitätssteigerungen in den Produktlinien, in denen der Krankenstand durch BGM gesenkt werden konnte. Ein Reiseunternehmen (Döhler Reisen OKG) schätzt

Wirtschaftlicher Nutzen von Betrieblicher Gesundheitsförderung aus der Sicht von Unternehmen

Ergebnisse einer Managementbefragung

gar eine 50-prozentige Produktivitätssteigerung. Ein weiteres Unternehmen der Autobranche (mobile partners Autohaus Hase) führt Verbesserungen in dem Bereich auf eine „aktive Zusammenarbeit der einzelnen Abteilungen, regelmäßige Gesprächsrunden und erhebliche Stressminderung“ zurück.

Explizite Auskünfte über jährliche Steigerungen der Produktivität durch gesunde und motivierte Mitarbeiter geben nur wenige Unternehmen. Von denen, die konkrete Zahlen genannt haben, bezifferte eine KFZ-Werkstatt (Maurer Car Service GmbH & Co. KG) mit 20.000 Euro bei 14 Beschäftigten den höchsten relativen Betrag. Durch die gezielte Veränderung der Annahme von Aufträgen und deren Bearbeitung, konnten passgenaue Bearbeitungen und weniger Nacharbeiten und sogar Auftragserweiterungen erzielt werden. Erhöhte Kundenzufriedenheit und Stressabbau für die Monteure waren die Folge. Steigerungen um 250.000 Euro erzielte nach eigenen Angaben ein Hersteller von Metallerzeugnissen mit über 400 Mitarbeitern (Thiele GmbH & Co. KG), ein Unternehmen der Metallerzeugung und –bearbeitung erzielte 70.000 Euro Produktivitätssteigerung.

Folgende Wirkungskette veranschaulicht den im produzierenden Gewerbe häufig geschilderten Zusammenhang einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen unter Beteiligung der Mitarbeiter und den daraus resultierenden Motivationssteigerungen, die eine Kette positiver Wirkungen in Gang setzt und zu einer verbesserten Prozessqualität und höheren Produktivität führt.

Wirtschaftlicher Nutzen von Betrieblicher Gesundheitsförderung aus der Sicht von Unternehmen

Ergebnisse einer Managementbefragung

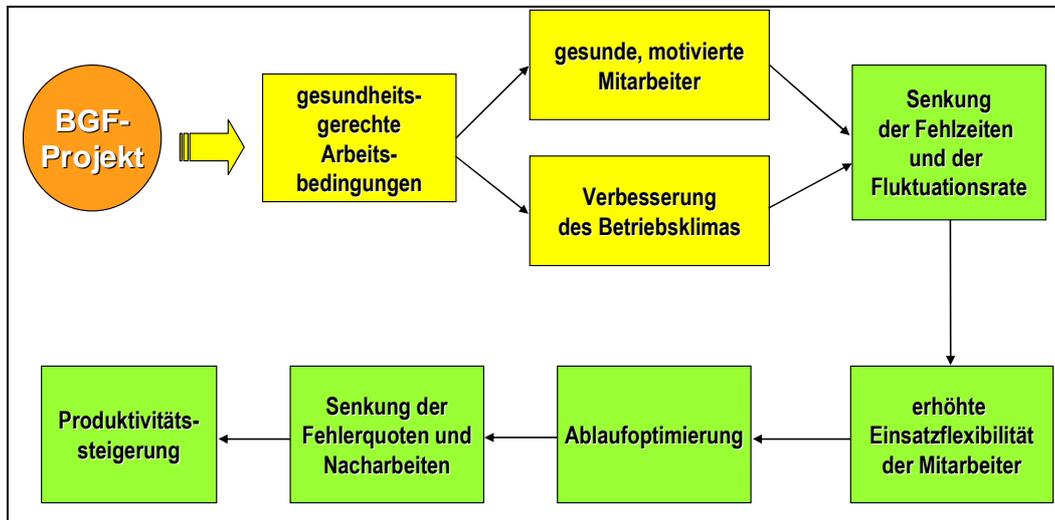


Abbildung 8: Wirkungskette Produktivitätssteigerung

In dieser Darstellung sind mehrere der in der Befragung erhobene Nutzenkategorien miteinander verknüpft. So wird insbesondere in produzierenden Unternehmen an den Arbeitsbedingungen angesetzt. Diese Verbesserungen wirken über eher weiche Faktoren wie Motivation, Zufriedenheit und Betriebsklima senkend auf die Fehlzeiten. Damit erhöht sich die Einsatzflexibilität. Die Abläufe werden einfacher, die Qualität wird besser und damit steigt die Produktivität insgesamt.

3.3.6 Ablaufoptimierung

In der Optimierung von Arbeitsabläufen und in Zeiteinsparungen sehen noch mehr als 45 Prozent aller Betriebe einen hohen Nutzen. In Dienstleistung und Handel wird dieser unternehmerische Nutzen sogar von mehr als der Hälfte als hoch oder sehr hoch bewertet.

Gestörte Arbeitsabläufe erhöhen den Zeitaufwand und führen zu erheblichen Mehrkosten. Dabei können oft die Mitarbeiter selbst mit einfachen Veränderungen Arbeitsabläufe optimieren und damit Störungen und Zeitdruck begegnen.

Wirtschaftlicher Nutzen von Betrieblicher Gesundheitsförderung aus der Sicht von Unternehmen

Ergebnisse einer Managementbefragung

nen. Insbesondere in Gesundheitszirkeln kommen Beschäftigte als Experten ihres Arbeitsplatzes selbst zu Wort. Sie thematisieren vermeidbare Störungen und erarbeiten selbst Vorschläge, um ihre Arbeitsabläufe zuverlässiger zu gestalten. Die Kommunikation im Team oder in der Abteilung wird deutlich verbessert und führt durch bessere Abstimmungen von Schnittstellenbereichen zu weiteren Verbesserungspotenzialen. Diesen Aspekt beschreibt die KFZ- Werkstatt Restemeier GmbH & Co. KG: Die verbesserte Kommunikation der Mitarbeiter untereinander führte zu einer Optimierung der Abläufe und damit zu einer Verbesserung der Ergebnisqualität. Ein Dienstleistungsunternehmen (Hoppe Dienstleistungen GmbH) beschreibt die positiven Folgen der Ablaufoptimierung so: Eine verbesserte Planungssicherheit und weniger Störgrößen im Ablauf führten zu einer größeren Mitarbeiterzufriedenheit und einer Verringerung der Fehlzeiten.

Auch ein Unternehmen der Kaltwalzindustrie (Bilstein GmbH & Co. KG) benennt reibungslosere (kostengünstige) Abläufe in Verbindung mit hohen Sicherheitsstandards als Ergebnis der verbesserten Kommunikation. Die Beteiligung der Mitarbeiter an den Verbesserungsprozessen und der Austausch zwischen den hierarchischen Ebenen förderten rasche und nachvollziehbare Entscheidungen und führten zu Ersparnissen an „Zeit und Geld“.

3.3.7 Fehlerquote gesenkt

Eine hohe Fehlerquote und ein hoher Bedarf an Nacharbeiten sind Zeichen einer defizitären Prozessqualität. Sie haben ihre Ursachen häufig in mangelnder Einarbeitung, in erhöhtem Zeitdruck sowie unklaren Anweisungen oder Absprachen. Hohe Reklamationsquoten als Folge dieser Störfaktoren produzieren im Mitarbeiter zusätzlichen Stress und sind zudem einer hohen Kundenzufriedenheit abträglich.

Einen positiven Einfluss von Betrieblicher Gesundheitsförderung auf die Verbesserung der Prozessqualität sehen insbesondere die Branchen Handel und

Wirtschaftlicher Nutzen von Betrieblicher Gesundheitsförderung aus der Sicht von Unternehmen

Ergebnisse einer Managementbefragung

Dienstleistung. Insbesondere die verbesserte interne Kommunikation und präzise Absprachen mit den Kunden führten nach Meinung eines Unternehmens der Automobilbranche zur gewünschten Qualitätssicherung. Aufträge konnten durch genaue Abstimmung schneller und ohne Reklamation bearbeitet werden. In der Produktion führten diese engeren Absprachen zu weniger Fehlerarten. Folgende Wirkungskette veranschaulicht ein Beispiel aus einer KFZ-Werkstatt (Maurer Car Service GmbH & Co. KG). Die Senkung von Fehlerquoten sowie verbesserte Abläufe und Produkte konnten durch die gezielte Einbindung der Mitarbeiter in die Auftragsabstimmung mit dem Kunden erzielt werden.

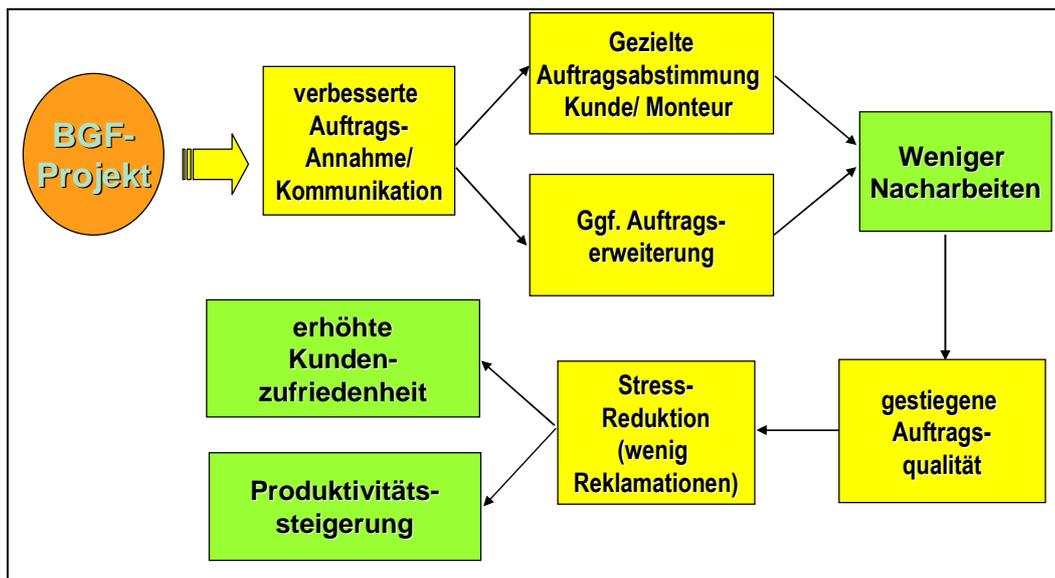


Abbildung 9: Wirkungskette zur Fehlerquote

Wirtschaftlicher Nutzen von Betrieblicher Gesundheitsförderung aus der Sicht von Unternehmen

Ergebnisse einer Managementbefragung

3.3.8 Produktverbesserung

Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung haben insbesondere für Handel- und Dienstleistungsunternehmen Einfluss auf die Produktverbesserung, die Qualitätssteigerung und die Produktinnovation. Produkt- und Service-Qualität werden bei einer Dienstleistung hauptsächlich über kommunikative Prozesse zwischen Kunde und Berater gestaltet. Sie sind deutlich von der Kompetenz, aber auch der Motivation des Mitarbeiters beeinflusst. Ein Finanzdienstleister (Kreissparkasse Döbeln) betont den Einfluss von „gesunden und motivierten Mitarbeitern auf die Weiterentwicklung und Qualität der erbrachten Dienstleistungen“. Durch die offene Diskussion zur Verbesserung der Arbeitssituation sieht sich ein Unternehmen des Gesundheitswesens (AWO Kreisverband Chemnitz) in der Lage, psychische Belastungen abzubauen, das Betriebsklima zu verbessern und über diese Kette auch die Qualität der Pflegeleistung zu erhöhen.

Die folgende Optimierung geht über das Maß der Fehlerfreiheit und des Abbaus der Nacharbeiten hinaus und zielt stärker auf Innovationsprozesse im Sinne kontinuierlicher Qualitätsverbesserungsprozesse. Ein Automobilzulieferer (F.S. Fehrer Automotive Foam GmbH) bestätigt eine „Qualitätssteigerung durch den Ideenreichtum der Mitarbeiter“.

Gerade die Erweiterung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen in Arbeitsgruppen, Teams oder für einzelne Mitarbeiter führen zur Verantwortungsübernahme für das Arbeitsergebnis selbst und somit zu Verbesserungen von Produkten oder der Dienstleistungsqualität. Diese Einbeziehung der Mitarbeiter führt – sofern die Anforderungen angemessen bleiben – zu erheblicher Motivations- und Zufriedenheitssteigerung bei den Beschäftigten.

3.3.9 Personalverfügbarkeit

Die Verfügbarkeit und Einsatzmöglichkeit des eigenen, qualifizierten und eingearbeiteten Personals stellt eine zentrale Größe für den reibungslosen Ablauf im Unternehmen dar. Ein Viertel der produzierenden Unternehmen und ein Drittel aus Dienstleistung und Handel sehen hier einen hohen unternehmeri-

Wirtschaftlicher Nutzen von Betrieblicher Gesundheitsförderung aus der Sicht von Unternehmen

Ergebnisse einer Managementbefragung

schen Nutzen von BGM-Prozessen. Personalausfall durch Krankheit oder Fluktuation belastet entweder das anwesende Personal mit Mehrarbeit oder verursacht Mehrkosten durch den Einsatz von Zeitarbeitern oder eine Erweiterung des Stammpersonals.

Die befragten Unternehmen schildern verschiedene Aspekte, die eine erhöhte Personalverfügbarkeit und damit verbesserte Einsatzflexibilität begünstigen: Eine erhöhte Motivation und Mitarbeiterzufriedenheit durch Partizipation, Verbesserung von Arbeitsbedingungen, niedrigere Krankenstände und reduzierte Fluktuationsquoten. Qualifizierte Mitarbeiter sind flexibel und an verschiedenen Arbeitsplätzen einsetzbar, so dass auch Personalausfälle in gewissen Grenzen kompensiert werden können.

Partizipation sowie eine verbesserte Kommunikation und Information verbessern das Betriebsklima, verringern die Fluktuation von Personal und vermeiden damit den Abgang von spezifischen Fach- und Betriebskenntnissen aus dem Unternehmen (trans-o-flex). Langjährige Erfahrungen und Kenntnisse betrieblicher Abläufe sind eine betriebliche Ressource, die nur von langjährigen Mitarbeitern und nicht von vorübergehend beschäftigtem Ersatzpersonal bereitgestellt werden kann.

BGM wirkt somit gleichermaßen auf Quantität und Qualität des Personals. Die Umsetzung zahlreicher Maßnahmen erhöhte die Anwesenheitsquote und damit die Einsatzflexibilität bei der Nestlé Deutschland AG, dem Maggi Werk in Lüdinghausen und bei der Hoppe Dienstleistungen GmbH. Die daraus resultierende Planungssicherheit beim Mitarbeitereinsatz führte nach Aussagen dieser Unternehmen wiederum zu höherer Mitarbeiterzufriedenheit und einer stärkeren Identifizierung mit dem Unternehmen. Instrumente wie Gesundheitszirkel oder neue Formen der Team- und Gruppenarbeit, die den Informationsgrad und die Qualifikation der Mitarbeiter erhöhten, unterstützten so eine bessere und universellere Einsetzbarkeit des Personals.

Wirtschaftlicher Nutzen von Betrieblicher Gesundheitsförderung aus der Sicht von Unternehmen

Ergebnisse einer Managementbefragung

Vielfältige ergonomische Gestaltungsmaßnahmen am Arbeitsplatz, die Optimierung von Arbeitsabläufen und die Verbesserung der Zusammenarbeit führten bei Ikea Chemnitz GmbH & Co. KG zu einem verbesserten Betriebsklima und einer höheren Arbeitszufriedenheit. Der Krankenstand und die Fluktuationsrate sanken und sicherten somit den Einsatz des qualifizierten Stammpersonals.

Eine Wäscherei (Steyer Textilservice GmbH) hat durch den gezielten Abbau von Termindruck eine positive Wirkung auf die Ergebnisqualität der Arbeit und die Verfügbarkeit des Personals erzielt.

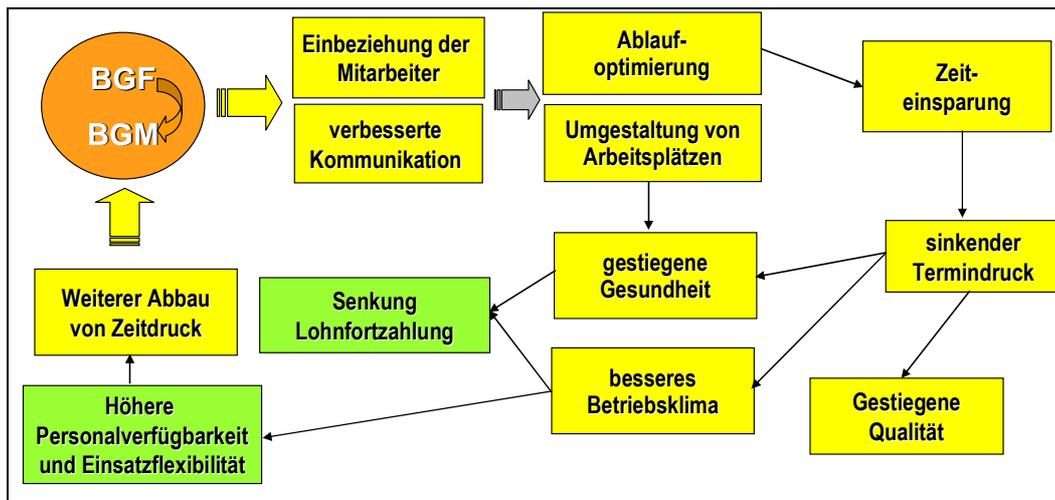


Abbildung 10: Wirkungskette Personalverfügbarkeit

Nach ihren Schilderungen konnte über die BGF eine positive Entwicklung eingeleitet werden: Durch die Einbeziehung der Mitarbeiter (Investition an Arbeitszeit) konnte Zeit eingespart und durch diese Zeitersparnis eine noch bessere Einbeziehung der Mitarbeiter erreicht werden. Als hohen unternehmerischen Nutzen von den Kategorien des Fragebogens nannten sie die Senkung der Lohnfortzahlung und die Erhöhung der Einsatzflexibilität.

Wirtschaftlicher Nutzen von Betrieblicher Gesundheitsförderung aus der Sicht von Unternehmen

Ergebnisse einer Managementbefragung

4. Kosten-Nutzen-Rechnung

Die befragten Unternehmen wurden auch gebeten, folgende Fragen zum monetären Erfolg ihres betrieblichen Gesundheitsmanagements zu beantworten:

- (Tatsächliche/ Jährliche) Einsparungen bei der Lohnfortzahlung (in Euro)
- Jährliche Produktivitätssteigerung durch gesündere/ motiviertere Belegschaft (in Euro)
- Einschätzung des „Return on Investment“ (ROI) (Verhältnis 1:x)

Gut 10 Prozent der befragten Unternehmen gab einen Euro-Betrag an Einsparungen bei der Lohnfortzahlung an. In den offenen Fragen ergänzten weitere Unternehmen dieses Thema durch Angaben zu Krankenstandsreduzierungen (pro Jahr oder im Projektzeitraum) und zur Reduzierung von Unfall- oder Arbeitsunfähigkeitszeiten, zum Beispiel in den Krankheitsgruppen (ICD-Hauptgruppen), für die in der betrieblichen Gesundheitsförderung besondere Maßnahmen durchgeführt wurden. Produktivitätssteigerungen bezifferten sechs Unternehmen, die Frage zur Einschätzung des „Return on Investment“ wurde von fünf Betrieben beantwortet.

4.1 Einsparungen bei der Lohnfortzahlung

In der Senkung der Entgeltfortzahlung sehen sechzig Prozent der Unternehmen einen hohen wirtschaftlichen Nutzen ihres betrieblichen Gesundheitsmanagements. Die tatsächlichen jährlichen Einsparungen in Euro werden jedoch nur von etwa 11 Prozent der Unternehmen konkret beziffert.

Die Angaben schwanken beträchtlich und liegen zwischen einer Million Euro und 140.000 Euro jährlich (vgl. Abbildung 11) sowie bis zu 10.000 Euro jährlich bei mehreren kleinen Unternehmen (Autohäusern). Berechnet man Einsparungen je Mitarbeiter ergeben sich beträchtliche Schwankungen zwischen

Wirtschaftlicher Nutzen von Betrieblicher Gesundheitsförderung aus der Sicht von Unternehmen

Ergebnisse einer Managementbefragung

60 Euro und über 1.000 Euro. Diese Schwankungen können sowohl durch tatsächliche Unterschiede in der Effizienz von BGM-Prozessen begründet sein, als auch durch eine unterschiedliche Basis auf Grund der Angaben zu den Beschäftigtenzahlen. Es wurde im Fragebogen die Größe des Betriebes erhoben, nicht aber die Anzahl der durch die BGM-Prozesse betroffenen Personen. Insbesondere bei großen Unternehmen sollte auch die Basis der Beschäftigtenzahl bezogen auf die ausgewählten Bereiche, in denen die umfangreichen BGF-Maßnahmen durchgeführt wurden, erhoben werden.

<i>Branche</i>	<i>Betriebsgröße</i>	<i>Einsparung</i>
• Öff. Verwaltung	4.000 Mitarbeiter	1.000.000 Euro
• Automobilzulieferer	2.000 Mitarbeiter	1.000.000 Euro
• Einzelhandel/ Versand	1.500 Mitarbeiter	250.000 Euro
• Getränkeindustrie	800 Mitarbeiter	bis 100.000 Euro
• Chem. Industrie	550 Mitarbeiter	600.000 Euro
• Verkehrsbetriebe	518 Mitarbeiter	140.000 Euro

Abbildung 11: Einsparungen bei der Lohnfortzahlung (am Beispiel von Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern)

Eine öffentliche Verwaltung mit 4.000 Mitarbeitern (Stadt Halle) beziffert ihre Einsparung auf etwa 1 Million Euro. Dieser Erfolg wird auf gute Beratungsleistungen für die Mitarbeiter zu Arbeits- und Gesundheitsthemen, eine Verbesserung des Betriebsklimas und der Motivation sowie auf eine deutliche Krankenstandsensenkung zurückgeführt.

Wirtschaftlicher Nutzen von Betrieblicher Gesundheitsförderung aus der Sicht von Unternehmen

Ergebnisse einer Managementbefragung

Ein Automobilzulieferer mit etwa 2.000 Mitarbeitern (ISE Innovative Systems Europe GmbH), beziffert den Projekterfolg mit circa 1 Million Euro Einsparungen bei der Lohnfortzahlung pro Jahr. Die deutliche Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit und interne Kommunikation und Reduzierung der Arbeitsunfälle verbesserten die Kostensituation des Unternehmens. Die Senkung der Entgeltfortzahlung leiste durch die daraus resultierenden geringeren Personalkosten je produziertem Stück einen wesentlichen Beitrag zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit.

Ein Unternehmen der chemischen Industrie mit über 500 Mitarbeitern (Degussa AG, Kalscheuren), beziffert seine Einsparungen auf 600.000 Euro durch die Senkung der krankheitsbedingten Fehlzeiten und führt darauf die Erhöhung der Produktivität zurück. Die drei Säulen, die diesen Erfolg begründen sind ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit und Ausbau des Gesundheitsbewusstseins im Unternehmen.

<i>Branche</i>	<i>Betriebsgröße</i>	<i>Einsparung</i>
• Ernährungsindustrie	420 Mitarbeiter	320.000 Euro
• Öffentliche Verwaltung	280 Mitarbeiter	bis 50.000 Euro
• Elektroindustrie	270 Mitarbeiter	150.000 Euro
• Dienstleistung für Unternehmen	170 Mitarbeiter	10.000 Euro
• Textilindustrie	160 Mitarbeiter	85.000 Euro
• Gesundheitswesen	152 Mitarbeiter	100.000 Euro

Abbildung 12: Einsparungen bei der Lohnfortzahlung (am Beispiel von Unternehmen unter 500 Mitarbeiter)

Einen großen monetären Erfolg meldet ein Unternehmen der Ernährungsindustrie mit ungefähr 400 Mitarbeitern (Katjes Fassin GmbH & Co. KG), das die

Wirtschaftlicher Nutzen von Betrieblicher Gesundheitsförderung aus der Sicht von Unternehmen

Ergebnisse einer Managementbefragung

Einsparungen über einen 5-jährigen Projektzeitraum mit 1,6 Millionen Euro bei der Lohnfortzahlung beziffert, was etwa einer durchschnittlichen jährlichen Einsparung von 320.000 Euro entspricht. Maßnahmen, die diesen Erfolg begründeten, waren vor allem die ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze, die Anschaffung technischer Hilfen, wiederholte Schulungen der Mitarbeiter zu gesundheitsbewusstem Verhalten am Arbeitsplatz, die Einführung der jährlichen Gripeschutzimpfung und eine Umstellung des Schichtsystems.

Eine Behörde mit 280 Beschäftigten (Finanzamt Nienburg) schätzt ihre Einsparungen bei der jährlichen Lohnfortzahlung zwischen 20.000 und 50.000 Euro ein und in einem Betrieb der Elektroindustrie mit 270 Mitarbeitern kommt man auf 150.000 Euro an Einsparungen in diesem Bereich.

<i>Branche</i>	<i>Betriebsgröße</i>	<i>Einsparung</i>
• Automobilzulieferer (34)	2.000 Mitarbeiter	1.000.000 Euro
	470 Mitarbeiter	462.000 Euro
	235 Mitarbeiter	15.000 Euro
• Autohäuser/ KFZ-Handel (50)	62 Mitarbeiter	10.000 Euro
	38 Mitarbeiter	bis 20.000 Euro
	25 Mitarbeiter	bis 20.000 Euro
	20 Mitarbeiter	bis 10.000 Euro
• Herstellung von Metall- erzeugnissen (28)	420 Mitarbeiter	70.000 Euro
	130 Mitarbeiter	15.000 Euro
	90 Mitarbeiter	16.000 Euro

Abbildung 13: Einsparungen bei der Lohnfortzahlung in spezifischen Branchen

In einigen Branchen wurde die Bewertung des erreichten monetären Nutzens im Rahmen der Teilnahme an branchenspezifischen Projekten, in dem mehrere Unternehmen vernetzt arbeiten (z.B. NAGU-Projekt in der Automobil-

Wirtschaftlicher Nutzen von Betrieblicher Gesundheitsförderung aus der Sicht von Unternehmen

Ergebnisse einer Managementbefragung

Branche) systematisch durchgeführt. So berichten verschiedene Autohäuser in einer Unternehmensgröße von 20 bis über 60 Mitarbeitern von jährlichen Einsparungen in der Größenordnung von 10.000 bis 20.000 Euro. Die Automobilzulieferer schätzten ihren monetären Erfolg sehr unterschiedlich ein, nämlich zwischen 15.000 bis 1 Million Euro. Auch drei Hersteller von Metallerezeugnissen benennen konkrete Einsparungen bei der Lohnfortzahlung.

4.2 Motivationsbedingte Produktivitätssteigerung

Eine Wirkung, die betriebliches Gesundheitsmanagement insbesondere durch die Optimierung von Arbeitsplätzen und Abläufen sowie die Verbesserung der Personalverfügbarkeit erzielt, ist die Steigerung der Produktivität. Dem Faktor Produktivitätssteigerung haben über 50 Prozent der Unternehmen einen hohen Einfluss auf den wirtschaftlichen Nutzen eingeräumt.

Branche	Betriebsgröße	Produktivitätssteigerung
• Herstellung v. Metallerezeugnissen (28)	420 Mitarbeiter	250.000 Euro
• Herstellung v. Metallerezeugnissen (28)	12 Mitarbeiter	4.400 Euro
• Metallerezeugung + -bearbeitung (27)	250 Mitarbeiter	70.000 Euro
• Dienstleister (74)	170 Mitarbeiter	25.000 Euro
• Herstellung von Kraftwagen und -teilen (34)	235 Mitarbeiter	50.000 Euro
• KFZ-Handel + Reparatur (50)	14 Mitarbeiter	20.000 Euro

Abbildung 14: Jährliche Produktivitätssteigerung

Sechs Unternehmen begründen ihre monetären Erfolge beim Thema Produktivitätssteigerung mit einer gesünderen, motivierten Belegschaft. Ein mittelgroßes Unternehmen der Metallbranche beziffert seine jährliche Produktivitätssteigerung mit einer gesünderen, motivierten Belegschaft.

Wirtschaftlicher Nutzen von Betrieblicher Gesundheitsförderung aus der Sicht von Unternehmen

Ergebnisse einer Managementbefragung

tätssteigerung auf 250.000 Euro. Ein Kleinunternehmen dieser Branche beziffert seinen Erfolg auf 4.400 Euro im Jahr. Diese Produktivitätssteigerungen seien durch ein gestiegenes Bewusstsein, resultierend aus verbesserter interner Kommunikation und Identifikation mit dem Unternehmen entstanden. Ein mittelgroßes Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie schätzt seine jährliche Produktivitätssteigerung auf 70.000 Euro.

Eine Produktivitätssteigerung in Prozent statt in Euro führen weitere Unternehmen an. Ein Unternehmen der Spielwarenherstellung (Staedtler Mars GmbH & Co. KG) schildert eine 10-prozentige Leistungssteigerung im Bereich der Hobbyfertigung, wo die Mitarbeiter durch die Beteiligung im Gesundheitszirkel die hohe körperliche Belastung minimieren konnten und dadurch die Leistung gesteigert wurde. Auch ein Großhandelsunternehmen mit über 100 Mitarbeitern beziffert seinen Projekterfolg mit einer dreiprozentigen, ein Betrieb des Textilgewerbes mit 160 Beschäftigten mit einer 3,5-prozentigen Produktivitätssteigerung jährlich durch eine gesündere und motiviertere Belegschaft.

4.3 Einsparpotenziale bei Krankenstandssenkungen

Unternehmen, die sich seit vielen Jahren in BGM engagieren, geben als Erfolg an, dass einmal erreichte niedrige Krankenstände über viele Jahre auf niedrigem Niveau gehalten werden konnten. Einsparmöglichkeiten von 300.000 Euro je Prozent Krankenstandssenkung beziffert eine öffentliche Verwaltung mit 900 Mitarbeitern (Landratsamt Potsdam- Mittelmark). Im Ranking mit anderen Verwaltungen aus Brandenburg rangieren sie in Folge des Ausbaus betrieblichen Gesundheitsmanagements auf einem guten (dem zweitniedrigsten) Rang bei den Fehlzeiten. Überbetriebliches Benchmarking ist auch eine zentrale Vergleichs- und Kontrollmöglichkeit für ein Unternehmen des Versandhandels (Schwab Versand GmbH), die „als Früchte ihres nachhaltigen Engagements

Wirtschaftlicher Nutzen von Betrieblicher Gesundheitsförderung aus der Sicht von Unternehmen

Ergebnisse einer Managementbefragung

gements im Betrieblichen Gesundheitsmanagement seit Jahren sinkende Fehlzeitenquoten ernten.“

Auch ein Schreibgerätehersteller (Staedtler Mars GmbH & Co. KG) konnte in 10 Jahren den Krankenstand auf ein „akzeptiertes Niveau“ senken und gibt hohe Einsparpotenziale von jährlich 120.000 Euro an. Die erreichten niedrigen Krankenstände konnten trotz des angestiegenen Durchschnittsalters der Belegschaft durch ein Engagement für ältere Mitarbeiter im Unternehmen gehalten werden. Durch langjähriges Engagement in verschiedenen Feldern der Gesundheitsförderung konnten die hohen Investitionen in Umbauten und technische Verbesserungen allein durch die gesunkene Lohnfortzahlung amortisiert werden.

4.4 Return on Investment (ROI)

Eine weitere betriebswirtschaftliche Kennzahl für die Bewertung eines BGM-Prozesses hinsichtlich seiner Kosten-Nutzen Relation stellt der „Return on Investment“ (ROI) dar. In diese Kalkulation fließen auf der einen Seite die Ausgaben für die Prozess- und Personalkosten, sowie die Ausgaben für Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen ein. Auf der anderen Seite werden die Erlöse erfasst, die das Unternehmen in Folge eines verbesserten Arbeits- und Gesundheitsschutzes, einer höheren Anwesenheitsquote, engagiertere Mitarbeiter und eine höhere Produktivität zusätzlich gewinnt.

Mit der Kennziffer „Return on Investment“ (ROI) wurden die Unternehmen zu ihrer Einschätzung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses abgefragt: Wie hoch ist der finanzielle Nutzen für jeden in die betriebliche Gesundheitsförderung investierten Euro? Diese komplex zu berechnende Maßzahl erfordert eine genaue Analyse der Mittel, die für BGF aufgewendet wurden, wie auch aller Veränderungen der Ertragslage durch beispielsweise Krankenstandssenkungen

Wirtschaftlicher Nutzen von Betrieblicher Gesundheitsförderung aus der Sicht von Unternehmen

Ergebnisse einer Managementbefragung

oder Produktivitätszuwächse im Prozessverlauf, die darauf zurückzuführen sind.

Drei Unternehmen aus dem nicht produzierenden Gewerbe (Öffentlicher Dienst, Gesundheitswesen) bezifferten den ROI mit 1:3 und 1:4. Eins der Unternehmen führt die Quote auf die dauerhafte Senkung einer „katastrophalen Krankenquote“ und der damit erreichten deutlichen Senkung der Personalkosten zurück. Eine Einschätzung des ROI liefern auch zwei produzierende Unternehmen. Ein Betrieb aus der Branche Maschinenbau gibt den ROI mit 1:4 an. Ein KfZ-Betrieb mit 14 Mitarbeitern schätzt die Quote auf 1:3.

Branche	Betriebsgröße	ROI
• Stadtverwaltung	8.500 Mitarbeiter	1 : 3
• Öffentliche Verwaltung	280 Mitarbeiter	1 : 3
• Gesundheitswesen	150 Mitarbeiter	1 : 4
• Maschinenbau	2.100 Mitarbeiter	1 : 4
• KfZ-Handel + Reparatur	14 Mitarbeiter	1 : 3

Abbildung 15: Return on Investment (ROI)

Insgesamt war allerdings die Zahl der befragten Unternehmen, die zu dem ROI eine Angabe machen konnten, sehr vereinzelt. Dies kann darauf hinweisen, dass BGF-Prozesse noch nicht wie andere investive Maßnahmen in den Unternehmen behandelt werden.

Das mag man bedauern, weil dadurch harte Fakten für den wirtschaftlichen Nutzen und damit ein schlagendes Argument für BGM im Unternehmen zu wenig genutzt werden kann, manchmal ist der Nachweis im betrieblichen Interessengefüge auch gar nicht gewünscht, weil die Unternehmensleitung mit

Wirtschaftlicher Nutzen von Betrieblicher Gesundheitsförderung aus der Sicht von Unternehmen

Ergebnisse einer Managementbefragung

dem BGM primär eine Art sozialen Ausgleich schaffen möchte. Ein Hauptgrund dürfte aber in der Schwierigkeit und teilweise fehlenden Möglichkeit begründet liegen, nicht nur den Aufwand eines BGM-Prozesses sondern auch alle nachweisbaren Effekte zu quantifizieren oder gar in Euro zu berechnen.

5. Fazit und Ausblick

Unser Ansatz, die für BGF verantwortlichen Projektleiter und in kleineren Unternehmen die Inhaber zu befragen, hat es ermöglicht, die Frage nach dem unternehmerischen Nutzen von BGF zu ergründen. Die subjektive Sicht der Beteiligten und deren Einschätzung des Nutzens ihrer bisherigen Arbeit in der BGF als Ergebnis der Untersuchung stieß gerade bei interessierten Unternehmen auf positive Resonanz. Auch die Unfallkasse Hessen hat eine Befragung von Entscheidungsträgern in ihren Mitgliedsbetrieben durchgeführt, in der sie Prozessmerkmale des betrieblichen Arbeitsschutzes in ihren Mitgliedsunternehmen erhoben hat (Abt 2007). An dieser Stelle sollen sowohl die Methode als auch die Inhalte der vorliegenden Studie diskutiert werden. Ein Ausblick auf weitere mögliche Untersuchungsgegenstände, Vorschläge für eine Verbesserung des methodischen Vorgehens und andere methodische Ansätze schließen dieses Fazit ab.

5.1 Diskussion der Methode

Die Expertenbefragung von Verantwortlichen aus 212 Unternehmen, die als „Modelle guter Praxis in der Betrieblichen Gesundheitsförderung“ ihren unternehmerischen Nutzen einschätzten, hat wesentliche Ergebnisse über wirtschaftliche Nutzenkategorien und deren Zusammenhänge, sowie Ansatzpunkte für weitere Fragestellungen geliefert. Expertenbefragungen sind insbesondere als Referenz- und Erfahrungswerte für andere, an BGF interessierte Unternehmen sinnvoll. Originalberichte über positive Erfahrungen und Erfolge

Wirtschaftlicher Nutzen von Betrieblicher Gesundheitsförderung aus der Sicht von Unternehmen

Ergebnisse einer Managementbefragung

aus ähnlichen Betrieben oder Branchen können Unternehmen anregen, sich für BGF im eigenen Hause zu entscheiden.

In Bezug auf den Fragebogen und die mit ihm konstituierten Auswertungsmöglichkeiten möchten wir an dieser Stelle einige Anregungen geben.

- Der Fragebogen sollte immer auf einen bestimmten Betriebsstandort bezogen eingesetzt werden. Entsprechend sollte der für diesen Betrieb zuständige Leiter nach seiner Einschätzung befragt werden. Bezogen auf das Unternehmen METRO oder VOLKSWAGEN würde man demnach nicht den Leiter des Personalwesens in der Konzernzentrale befragen, sondern den jeweiligen Leiter eines Kaufhauses oder eines Fertigungs- oder Montagestandortes.
- Der Fragebogen sollte auch erheben, ob der Betrieb durch den Eigentümer (Inhaber) oder einen beauftragten Geschäftsführer geführt wird.
- Eine Frage zum Jahresumsatz zumindest der drei letzten Jahre sollte eine Einschätzung der wirtschaftlichen Lage erlauben. Dieses Ordnungsmerkmal ist außerdem hilfreich, um den Betrieb besser an Hand der offiziellen Definitionen als KMU-Betrieb zu klassifizieren.
- Nicht nur Anlass und Nutzen, sondern auch die wichtigsten Qualitätsparameter eines BGM-Prozesses (Steuerkreis, Gesundheitszirkel, Mitarbeiterbefragung, Analysen, Interventionen), die im Unternehmen umgesetzt werden, sollten erhoben werden.
- Statt nur allgemein die Hauptprobleme zu benennen, sollten die konkreten Projektziele erhoben werden.
- Als weiteres Hauptproblem, das als Anlass für einen BGM-Prozess in Frage kommt, sollte die Bewältigung des demografischen Wandels in die Itemliste des Fragebogens aufgenommen werden.
- Die Ergebnisse und Veränderungen in den Unternehmen sollten differenzierter erfasst werden.

Es laufen derzeit einige interessante Forschungsprojekte, die das Thema einer Kosten-Nutzen-Betrachtung aus verschiedenen Blickwinkeln bearbeiten. Es ist zu hoffen, dass im Rahmen dieser Anstrengungen nutzbare Instrumente entwickelt werden, um Prozesse und Ergebnisse von BGM leichter zu evaluieren und letztlich auch zu steuern.

Wirtschaftlicher Nutzen von Betrieblicher Gesundheitsförderung aus der Sicht von Unternehmen

Ergebnisse einer Managementbefragung

Die Befragung wurde in drei Befragungszyklen in den Jahren 2003 bis 2007 durchgeführt. Die Ergebnisse aus den einzelnen Unternehmen wurden fortlaufend in der Dokumentation ergänzt und aktualisiert. Aus zwei Unternehmen lag eine Wiederholung der Befragung vor, wobei jeweils die letzte Befragung in die Auswertung eingegangen ist. Insofern ist das hier umgesetzte Untersuchungskonzept auf die einmalige Befragung eines Unternehmens zu den Effekten der BGM angelegt. Da als ein Ergebnis aber auch die Nachhaltigkeit des betrieblichen Gesundheitsmanagements von den Unternehmen als Erfolgsfaktor unterstrichen wurde, wäre mit einem modifizierten Fragebogen auch das Konzept eines jährlichen Monitoring denkbar. Damit könnten spezifische Ziele und Einflussfaktoren erfasst und Entwicklungstrends über den Verlauf mehrerer Jahre beschrieben werden. Eine Online-Erhebung könnte das Verfahren deutlich beschleunigen. Die Entwicklung des Internet stellt heute ganz neue Möglichkeiten der Datenerhebung zur Verfügung. So sollte es zumindest technisch kein Problem sein, eine Datenbank aufzubauen, in der regelmäßig die Ergebnisse von Befragungen in den gleichen Betrieben eingespeist werden. Damit könnte einerseits die Projektentwicklung, die sich in der Regel über mehrere Jahre erstreckt, dokumentiert werden. Andererseits könnte damit eine solide Datenbasis für die Untersuchung von verschiedenen Zusammenhängen geschaffen werden.

Gerade die von den Unternehmen selbst beschriebenen Wirkungsketten machen die Zusammenhänge der Nutzenkategorien und weiterer relevanter Einflussgrößen deutlich und zeigen die Vorteile eines betrieblichen Gesundheitsmanagements für den Unternehmenserfolg sehr konkret und nachvollziehbar auf. Praxisbeispiele und die Schilderung von Wirkungszusammenhängen aus der Sicht der mit BGM befassten Verantwortlichen in den Unternehmen liefern zahlreiche Hinweise, um ein Verständnis für die äußerst komplexen Wirkweisen zu fördern.

Wirtschaftlicher Nutzen von Betrieblicher Gesundheitsförderung aus der Sicht von Unternehmen

Ergebnisse einer Managementbefragung

5.2 Diskussion der Ergebnisse

Die Befragungen haben ergeben, dass sich betriebliches Gesundheitsmanagement für die Mitarbeiter und die Betriebsleitung positiv auswirkt. Kostenfaktoren wie Lohnfortzahlung, Unfall- und Krankenstandszahlen konnten gesenkt und die Produktivität gesteigert werden. Die Investitionen in Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung lohnen sich aus Unternehmenssicht mehrfach: Mit dem Start eines BGM-Prozesses werden entweder neue organisatorische Strukturen geschaffen wie zum Beispiel der Arbeitskreises Gesundheit oder vorhandene Strukturen wie der Arbeitsschutzausschuss mit neuen Aufgaben beauftragt und eventuell auch personell erweitert. Auf diese Weise kommen unterschiedliche Funktionsträger und Interessenvertreter an einen Tisch und sind gemeinsam verantwortlich für das Thema Gesundheit im Betrieb. Durch den moderierten Austausch und die Planung neuer Maßnahmen werden kreative Potenziale zur Verbesserung der gesamten betrieblichen Abläufe freigesetzt. So werden Entscheidungsprozesse verbessert und unter anderem teure Fehlinvestitionen vermieden.

Den Hauptnutzen sehen produzierende und gewerbliche Betriebe in der Optimierung von Arbeitsschutzbelangen und der Reduzierung von Kosten, vor allem in der Entgeltfortzahlung. Diese Themen dominieren auch in der Diskussion während der Phase der Initiierung eines BGM-Prozesses. Vor allem hohe Krankenstände waren häufig Anlass für die BGF. In Betrieben des Handels und in Dienstleistungsbranchen spielt dagegen das Thema Betriebsklima und Kundenzufriedenheit eine herausragende Rolle für die Initiierung von BGF-Prozessen.

Die Ergebnisse zeigen, dass Betriebe je nach Branche mit unterschiedlichen Problemstellungen an BGF herangehen. Natürlich steht für die AOK als Gesundheitskasse das Ziel im Vordergrund, die gesundheitliche Situation der Beschäftigten im Betrieb zu verbessern. Um aber gemeinsam mit der Unternehmensleitung und der Beschäftigtenvertretung einen BGM-Prozess zu star-

Wirtschaftlicher Nutzen von Betrieblicher Gesundheitsförderung aus der Sicht von Unternehmen

Ergebnisse einer Managementbefragung

ten, muss vor allem die Unternehmensleitung überzeugt werden. Dafür können die Ergebnisse dieser Studie hilfreich sein.

Der Nutzen betrieblichen Gesundheitsmanagements besteht in einer Vielzahl von Parametern zur Verbesserung so genannter „weicher“ oder sozialer Faktoren, die auch eher langfristig positive Einflüsse auf die Kostenentwicklung haben. Image und Unternehmensbindung, Mitarbeiterzufriedenheit und Motivation, sowie Wettbewerbsfähigkeit waren weitere Begriffe, die ergänzend von den Unternehmen als Nutzenparameter genannt.

In der aktuellen Diskussion um die Förderung von wissenschaftlichen Forschungsprojekten ist die Forderung nach Instrumenten für die Bewertung von Kosten und Nutzen von BGF-Projekten sehr stark in den Vordergrund gerückt. Letztlich wird auch der Legitimationsdruck in den Unternehmen größer. Die Budgets der Abteilungen für Sozialpolitik in großen Unternehmen werden kritischer beleuchtet und stärker einem betriebswirtschaftlichen Kalkül unterworfen. Entsprechend wird der Ruf nach Instrumenten, um die Erfolge der Gesundheitspolitik sichtbar und in Kennzahlen für das Management nachvollziehbar zu machen, größer. Entsprechend wächst der Bedarf an einer präzisen Kosten-Nutzen-Berechnung. Obwohl die Erfolgskontrolle aus Sicht der Projektleiter der AOK immer ein konstituierender Bestandteil eines BGM-Prozesses ist, erfassen die Unternehmen in diesem Zusammenhang meist nur Krankenstands- und Unfallzahlen. Darüber hinaus liegen keine einheitlichen, klar definierten und damit vergleichbaren Kennzahlen zur Ermittlung von Veränderungen und Erfolgen vor.

Auf Grundlage der verschiedenen Faktoren wirtschaftlichen Nutzens, die in dieser Untersuchung aufgezeigt werden konnten, sollten sinnvolle, den Zielen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements angemessene Kennzahlen abgeleitet und von den Unternehmen systematisch und kontinuierlich erhoben werden. An Hand dieser Parameter sollte ein monatliches Berichtswesen die Umsetzung der durchgeführten Maßnahmen und die Ergebnisse in Form der

Wirtschaftlicher Nutzen von Betrieblicher Gesundheitsförderung aus der Sicht von Unternehmen

Ergebnisse einer Managementbefragung

ausgewählten Kennzahlen dokumentieren und bewerten. Vielleicht gelingt es den Unternehmen damit besser, den Nutzen von BGM-Prozessen in Euro und Cent zu bewerten.

6. Literatur

- Abt, H.G. (2007). Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung im öffentlichen Dienst. Handlungsempfehlungen sowie Ergebnisse aus zwei Umfragen in Mitgliedbetrieben der Unfallkasse Hessen in den Jahren 1999 und 2004. Herausgeber Unfallkasse Hessen. Wiesbaden: Universum.
- Kohstall, Th., Lüdeke, A. (2005). IGA-Report 6. Instrumente zum Bewerten und Kontrollieren von Maßnahmen des Gesundheitsschutzes und der betrieblichen Störungsprävention. Sankt Augustin: HVBG.
- Lenhardt, U. & Rosenbrock, R. (1998). Gesundheitsförderung in der Betriebs- und Unternehmenspolitik. Voraussetzungen – Akteure – Verläufe (pp298 – 326). In: Müller, R. & Rosenbrock, R. (Hg.), Betriebliches Gesundheitsmanagement, Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung – Bilanz und Perspektiven. Sankt Augustin: Asgard.
- MDS – Medizinischer Dienst der Spitzenverbände der Krankenkassen e.V. (Hrsg.) (2007). Dokumentation 2005 – Leistungen der gesetzlichen Krankenversicherung in der Primärprävention und Betrieblichen Gesundheitsförderung gemäß § 20 Abs. 1 und 2 SGB V. Essen: MDS.
- MDS – Medizinischer Dienst der Spitzenverbände der Krankenkassen e.V. (Hrsg.) (2006). Dokumentation 2004 – Leistungen der gesetzlichen Krankenversicherung in der Primärprävention und Betrieblichen Gesundheitsförderung gemäß § 20 Abs. 1 und 2 SGB V. Essen: MDS.

Wirtschaftlicher Nutzen von Betrieblicher Gesundheitsförderung aus der Sicht von Unternehmen

Ergebnisse einer Managementbefragung

7. Anhang

7.1 Fragebogen

Bitte geben Sie uns hier für mögliche Rückfragen Ihren **Namen bzw. einen Ansprechpartner** an:

Name des Unternehmens:
Name, Vorname (Ansprechpartner):
Funktion:
Telefon:
Fax:
e-mail:
Straße/PLZ/Ort:

Bitte tragen Sie die entsprechenden **Angaben** zum Unternehmen ein:

Branche:

Betriebsgröße (Beschäftigtenzahl):

Mit einer **Veröffentlichung** (Nennung des Unternehmens und Ansprechpartners) bin ich einverstanden (Zutreffendes bitte ankreuzen):

Veröffentlichung	ja	nein
in Printmedien (z.B. AOK-Broschüren, Zeitschriften)		
im Internet		

Seit wann läuft der BGF-/ BGM-Prozess in Ihrem Unternehmen? /
Monat/ Jahr

Wirtschaftlicher Nutzen von Betrieblicher Gesundheitsförderung aus der Sicht von Unternehmen

Ergebnisse einer Managementbefragung

Welche **Schwerpunkte** wurden im Verlauf des bisherigen Prozesses umgesetzt?
(Zutreffendes bitte ankreuzen)

Themenschwerpunkte	Trifft zu
Vorbeugung und Reduzierung arbeitsbedingter körperlicher Belastungen	
Ergonomische Gestaltung von Arbeitsplätzen und Arbeitsumfeld	
Psychozialer Stress/ Stressmanagement	
Gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung (Führungsstil)	
Innerbetriebliche Kommunikation/ Kooperation	
Betriebsklima/ Mitarbeiterzufriedenheit	
Verantwortungsbereitschaft/ Eigenverantwortung der Mitarbeiter	
Personalentwicklung/ Organisationsentwicklung	
Genuss- und Suchtmittelkonsum/ „Punktnüchternheit“/ Nichtraucher	
Fehlzeitensenkung	
Arbeitsschutzthemen	
Weitere Themenschwerpunkte bitte ab hier eintragen	

Welchen konkreten **wirtschaftlichen Nutzen** können Sie - durch diesen Prozess mitbedingt – für Ihr Unternehmen erkennen? (Zutreffendes bitte ankreuzen)

Kategorie	Bedeutung				
	sehr hoch	hoch	eher gering	sehr gering	trifft nicht zu
Senkung der Entgeltfortzahlung					
Personalverfügbarkeit: Reduzierung der Fluktuationsrate/ Einsatzflexibilität der Mitarbeiter					
Produktivitätssteigerung					
Produktverbesserung/ Qualitätssteigerung					

Wirtschaftlicher Nutzen von Betrieblicher Gesundheitsförderung aus der Sicht von Unternehmen

Ergebnisse einer Managementbefragung

Kategorie	Bedeutung				
	sehr hoch	hoch	eher gering	sehr gering	trifft nicht zu
gerung/ Produktinnovation					
Ablaufoptimierung/ Zeiteinsparungen					
Kundenzufriedenheit steigern					
Qualitätssicherung/ Senkung Fehlerquote/ Nacharbeiten					
Kostensenkung durch Abbau ungeplanter Ausfälle/ Verschleißreduktion					
Optimierung von Materialeinbringung/ Zusatzstoffen/ Abfall/ Entsorgung/ Reinigung/ Ökologie					
Ergänzung/ Optimierung von Arbeitsschutzmaßnahmen/ -strukturen					
Beratungsleistungen/ Informationen mit praxisrelevanten Inhalten					
Weitere Kategorien bitte ab hier eintragen:					

Wie hoch schätzen Sie den **monetären Erfolg** des Projektes ein:

.....€ Einsparungen bei der Lohnfortzahlung

.....€ jährliche Produktivitätssteigerung durch gesündere/ motiviertere Belegschaft

() Ich kann keinen Betrag abschätzen, aber ein Prozentpunkt weniger Krankheitsstunden ersparen bei uns ca. € Lohnfortzahlung.

Der „Return on Investment“ (ROI) durch das Projekt liegt bei ca. 1:

Wirtschaftlicher Nutzen von Betrieblicher Gesundheitsförderung aus der Sicht von Unternehmen

Ergebnisse einer Managementbefragung

Mit welchem Satz würden Sie einem anderen Unternehmen **BGF/ BGM empfehlen**

- in Bezug auf den größten Effekt auf das Betriebsergebnis?
- in Bezug auf wesentliche Erfolgskriterien?

Bitte beschreiben Sie aus den **vorgenannten Kategorien**, diejenige(n) der/ denen Sie den größten Effekt auf das Betriebsergebnis zuschreiben etwas detaillierter (in Stichworten).

Schildern Sie bitte kurz anhand eines **prägnanten Beispiels** aus ihrem Projekt den damit erzielten „unternehmerischen“ Erfolg.

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit.

Wirtschaftlicher Nutzen von Betrieblicher Gesundheitsförderung aus der Sicht von Unternehmen

Ergebnisse einer Managementbefragung

7.2 Beteiligte Unternehmen

Die Unternehmen, die an der Studie teilgenommen haben und mit der Nennung ihres Namens sowohl in einem gedruckten Werk als auch im Internet einverstanden sind, haben wir mit Ansprechpartnern in einem gesonderten Dokument zusammengestellt.

Das Dokument kann über den Internetauftritt des AOK-Bundesverbandes unter der folgenden Adresse heruntergeladen werden:

http://www.aok-bv.de/gesundheit/praevention/gu/index_00943.html.

Wirtschaftlicher Nutzen von Betrieblicher Gesundheitsförderung aus der Sicht von Unternehmen

Ergebnisse einer Managementbefragung

Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen

Abbildung 1: Verteilung der Unternehmen nach Betriebsgröße	15
Tabelle 1: Häufigkeit in produzierenden Branchen	16
Tabelle 2: Häufigkeit in Handel und Dienstleistung	17
Abbildung 2: Behandelte Themen nach Branchen	19
Abbildung 3: Hohe Nutzenwahrnehmung der BGF-Prozesse	23
Abbildung 4: Nutzen der BGF-Projekte	24
Abbildung 5: Wirkungskette Arbeitsschutz und Kostensenkung	28
Abbildung 6: Wirkungskette Kundenzufriedenheit im ÖPNV	32
Abbildung 7: Wirkungskette Kundenzufriedenheit in einer Verwaltung	33
Abbildung 8: Wirkungskette Produktivitätssteigerung	36
Abbildung 9: Wirkungskette zur Fehlerquote	38
Abbildung 10: Wirkungskette Personalverfügbarkeit	41
Abbildung 11: Einsparungen bei der Lohnfortzahlung (am Beispiel von Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern)	43
Abbildung 12: Einsparungen bei der Lohnfortzahlung (am Beispiel von Unternehmen unter 500 Mitarbeiter)	44
Abbildung 13: Einsparungen bei der Lohnfortzahlung in spezifischen Branchen	45
Abbildung 14: Jährliche Produktivitätssteigerung	46
Abbildung 15: Return on Investment (ROI)	49