

# Den Beitrag zum Unternehmenserfolg belegen **Sichtbar werden mit Kennzahlen im BGM**

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) wird in immer mehr Unternehmen erfreulicherweise zu einem festen Bestandteil der Unternehmensführung.

Leider muss man jedoch feststellen, dass vor allem die Quantität, nicht die Qualität der Angebote und Leistungen, die angeboten werden, gewachsen

ist. Viele Interventionen wie Manager-Check-ups, Gesundheitstage und Schrittzähleraktionen verbessern aufgrund ihrer fehlenden Evidenz nicht den Gesundheitszustand der Mitarbeiter, sondern zielen vor allem auf die Arbeitgeberattraktivität. Es ist daher verständlich, dass in Unternehmen häufig gefragt wird, welchen betriebswirtschaftlichen Nutzen Gesundheitsmanagement tatsächlich hat. Nun sind Gesundheitsmanager aufgefordert, mit belastbaren Daten den Beitrag ihrer Investition zum Unternehmenserfolg zu belegen. Wie kann das gelingen?

## DIE AUTOREN



**DR. MED. DIRK LÜMKEMANN**

► Inhaber und Geschäftsführer, Trainer und Berater bei padoc – health & productivity management, Hamburg  
► [dirk.luemkemann@padoc.de](mailto:dirk.luemkemann@padoc.de)



**MELANIE LINNENSCHMIDT**

► Trainerin und Beraterin bei padoc – health & productivity management, Hamburg  
► [melanie.linnenschmidt@padoc.de](mailto:melanie.linnenschmidt@padoc.de)



**G**esundheitsmanagement kann verschiedene Beiträge zum Unternehmenserfolg leisten. Während manche Unternehmen Wohlbefinden im Sinne von Vertrauen, Wertschätzung und Erholung ganz oben auf die BGM-Agenda setzen, sind andere Unternehmen gefordert, zusätzlich

Die Antwort lautet häufig, der Beitrag sei gering. Denn man könne weder den Mitarbeitern vorschreiben, wie sie ihr Leben führen, noch etwas an deren Lebensgewohnheiten ändern. Das erste ist richtig, das zweite jedoch falsch. Wir haben nicht nur die Erfahrung gemacht, dass der Lebensstil von

betriebswirtschaftlichen Nutzens missen lassen. Um diesen Nutzen sichtbar zu machen, empfehlen wir, die Ursachen von Gesundheit vor allem in der Gesundheitskompetenz des Einzelnen zu verankern und zusätzlich die Bedingungen zu untersuchen, die diese Fähigkeit maßgeblich be-



Die WHO definiert Gesundheitsförderung als einen „Prozess, der allen Menschen ein höheres Maß an Selbstbestimmung über ihre Gesundheit ermöglicht und sie damit zur Stärkung ihrer Gesundheit befähigen soll“. Die größten Gesundheitsrisiken für die Gesundheit liegen laut WHO in Bewegungsmangel, Fehlernährung, Rauchen und riskantem Alkoholkonsum.

die Agilität ihrer Strukturen, aber vor allem ihrer Mitarbeiter zu erhöhen. Wohlfühlprogramme, die ausschließlich an Arbeitsbedingungen ansetzen und Mitarbeiter bei der Mitwirkung der Gesunderhaltung aus der Verantwortung lassen, helfen nicht weiter. Die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen wird nur dann erhalten bleiben, wenn sie schnell auf neue Anforderungen reagieren können. Die geforderte Geschwindigkeit und Flexibilität sind unmöglich mit Mitarbeitern, die nicht fit und leistungsfähig sind. Körperliche und mentale Fitness ist somit entscheidende Voraussetzungen für unternehmerischen Erfolg. Die Frage ist, welchen Beitrag Organisationen leisten können, um diese Fähigkeit des Einzelnen zu steigern.

allen Mitarbeitern ganz unterschiedlicher Voraussetzungen, ob jung oder alt, fit oder unfit, sehr wohl verbessert werden kann, sondern bestätigen auch gemeinsam mit unserem wissenschaftlichen Beirat, wie wirksam Unternehmen die Gesundheit und Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern – belegt anhand von Kennzahlen – steigern können.

#### FEHLENDER BEKANNTHEITSGRAD

Davon ausgehend, dass wirksame Programme wenig bekannt sind, ist es nicht verwunderlich, dass Kennzahlen im BGM – wenn sie überhaupt erhoben und genutzt werden – in vielen Unternehmen noch wenig beeindruckend und den Nachweis eines

einflussen, zum Beispiel die Unternehmenskultur und das Vorgehen der Führungskräfte.

Expertengremien der WHO diskutieren seit einigen Jahren eine ganz neue Definition von Gesundheit. Gesundheit sei demnach kein passiver Zustand, sondern eine Fähigkeit, sich trotz mentaler, physischer und sozialer Herausforderungen „anzupassen“, das heißt diese erfolgreich zu bewältigen. Die Agilität als eines der aktuellen Top-HR-Themen zeigt, dass auch Gesundheitsmanagement nicht nur ein Wohlfühlprogramm für Mitarbeiter sein sollte, sondern die größten Gesundheitsrisiken in den Mittelpunkt stellen muss. Diese sind nämlich

nicht etwa die geringe Sozialkompetenz meines Chefs oder die Fülle meiner Aufgaben oder andere arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren, sondern die dringend zu entwickelnde Fähigkeit der Menschen, sich selbst gesunde Gewohnheiten anzueignen, wenn sie bisher nicht die Chance hatten, dies zu

Befragung aufwendig erzeugt werden müssen. Zu diesen häufig genutzten Kennzahlen gehören unter anderem die Krankenquote, Unfallstatistiken, Teilnehmerzahlen bei Angeboten sowie Feedbackbögen aus Veranstaltungen und anderen Befragungen.

zielen herstellen, zum Beispiel das Leistungsempfinden, die Produktivität oder die Anzahl der krankheitsbedingten Abwesenheitstage. Diese Kennzahlen lassen sich anschließend monetär berechnen. Laut Wissenschaft werden sie maßgeblich durch den Gesundheitszustand beeinflusst. Das ist logisch.



**Wohlfühlprogramme, die ausschließlich an Arbeitsbedingungen ansetzen und Mitarbeiter bei der Mitwirkung der Gesunderhaltung aus der Verantwortung lassen, helfen nicht weiter.**

lernen. Es geht somit um Befähigung. Wie fähig Mitarbeiter zur gesunden Selbstführung sind und wie gut ein Unternehmen diese Fähigkeit fördert, sollte ein Kennzahlensystem des Gesundheitsmanagements im Unternehmen mindestens in Teilen abbilden. Wir sind überzeugt, dass diese Fähigkeit sowie Rahmenbedingungen, die diese Fähigkeit fördern, die Kennzahlen der Zukunft im BGM sein werden.

### **WELCHE KENNZAHLEN SIND GUTE INDIKATOREN?**

Bisher wurden und werden häufig solche Kennzahlen im BGM genutzt, die bereits vorhanden sind und nicht etwa durch eine

Das Problem dieser Kennzahlen: Sie haben in den meisten Fällen – den Krankenstand ausgenommen – keinen oder nur geringen Bezug zur Gesundheit. Ihre Aussagekraft hinsichtlich des Gesundheitszustands im Unternehmen ist entsprechend gering. Sinnvolle Kennzahlensysteme bestehen aus einer wissenschaftlich fundierten Ursache-Wirkungs-Kette – mit Ursachen, Frühindikatoren und Spätindikatoren für Gesundheit und Leistungsfähigkeit. So werden Treiber von Gesundheit messbar und für ein Unternehmen steuerbar.

Am Ende der Kette stehen diejenigen Kennzahlen, die den betriebswirtschaftlichen Bezug von Gesundheit zu den Unternehmens-

Welche Kennzahlen nun aber im vorderen Teil des Systems als ursächliche Treiber und Frühindikatoren für Gesundheit stehen, hängt davon ab, wie Gesundheit definiert wird und welche Ziele ein Unternehmen sich im Rahmen einer BGM-Strategie gesetzt hat. Dies können bedingungsbezogene Aspekte und / oder personenbezogene Ressourcen und Risiken sein.

Dass die Chancen für Mensch und Unternehmen vor allem in einem gesunden Lebensstil liegen, ist unumstritten. Nicht ohne Grund definiert die WHO Gesundheitsförderung als einen „Prozess, der allen Menschen ein höheres Maß an Selbstbestimmung über ihre Gesundheit ermöglicht

und sie damit zur Stärkung ihrer Gesundheit befähigen soll“. Die größten Gesundheitsrisiken für die Gesundheit liegen laut WHO in Bewegungsmangel, Fehlernährung, Rauchen und riskantem Alkoholkonsum.

Die meisten Unternehmen, mit denen wir zusammenarbeiten, setzen sich daher das Ziel, diese Gesundheitsrisiken zu reduzieren, weil sie wissen, dass nicht nur der Einzelne, sondern auch das Unternehmen dadurch am meisten profitiert. Das, was derzeit häufig unter Gesundheitsmanagement verstanden wird, zum Beispiel gute Führung oder die Verbesserung von Arbeitsabläufen, haben diese Unternehmen lange vor dem BGM im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung verankert. Im Gesundheitsmanagement konzentrieren sie sich auf die stärksten Einflüsse auf Gesundheit. Das sind vor allem die Gesundheitskompetenz der einzelnen Mitarbeiter sowie die Kultur des Unternehmens, die diese Gesundheitskompetenz fördert oder auch nicht. Als Frühindikatoren für Gesundheit dienen in deren Kennzahlensystem das Ernährungs- und Bewegungsverhalten sowie die Stresskompetenz und der Gesundheitszustand.

Klar ist: Es gibt weder „die eine richtige BGM-Strategie“ noch „das eine richtige Kennzahlensystem“. Kennzahlensysteme unterscheiden sich damit in ihrer inhaltlichen Ausrichtung, aber oft auch hinsichtlich ihrer Wissenschaftlichkeit.

### **WELCHE ERFOLGE SIND ZU ERWARTEN?**

Studien, die sich mit der Verbesserung des Gesundheitsverhaltens auf die berufliche Leistungsfähigkeit beschäftigen, zeigen, dass das subjektive Leistungsempfinden durch Lebensstilinterventionen steigt und der Krankenstand um 25 Prozent gesenkt wird. Da der Krankenstand aufgrund seiner saisonalen Verzerrung und multikausalen Eigenschaft jedoch nicht die beste Kennzahl ist,

um Produktivitätssteigerungen zu belegen, brauchen Gesundheitsverantwortliche zusätzliche Kennzahlen, die den ökonomischen Nutzen aufzeigen.

Letztlich spielt laut Studien die Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz betriebswirtschaftlich ohnehin eine viel wichtigere Rolle als der Krankenstand. Die WAI-1-Frage aus dem Work Ability Index ist zum Beispiel eine sehr einfache und viel verwendete Möglichkeit, das Leistungsempfinden der Menschen zu erheben und dessen Verbesserung in einem Kennzahlensystem abzubilden. Eine eingeschränkte berufliche Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz durch Gesundheitsrisiken wie Bewegungsmangel, Rauchen, Übergewicht und Fehlernährung, die fast alle Mitarbeiter betreffen, nennt man in den USA übrigens auch Präsentismus. Nur spricht hier in Deutschland niemand über dieses Phänomen. Präsentismus thematisiert hier nur den Teil der Mitarbeiter, die arbeitsunfähig zur Arbeit kommen.

### **WAS IST HINSICHTLICH DER METHODIK ZU BEACHTEN?**

Kennzahlen belegen den positiven Beitrag von Gesundheitsmanagement zum Unternehmenserfolg nur dann, wenn sie wissenschaftlich fundiert, aber auch methodisch korrekt erhoben, ausgewertet und interpretiert werden. Validierte Fragebögen, Daten von möglichst vielen Mitarbeitern und die Bearbeitung der Daten durch Statistikprofis sind daher wichtige Voraussetzungen für Begeisterung im Topmanagement. Gesundheitsmanager stehen mit diesen Anforderungen an ein sinnvolles Kennzahlensystem immer vor der Herausforderung, Aussagekraft und Machbarkeit des Kennzahlensystems in ein angemessenes Verhältnis zu bringen.

Damit Ursache-Wirkung-Beziehungen untersucht und Erfolge belegt werden können, müssen in jedem Fall quantitative Kennzahlen erhoben werden. Wichtig dabei ist, dass die Kennzahlen durch eine Befragung generiert werden und die Erhe-

bung immer unter Verwendung eines individuellen Codes die Daten des Mitarbeiters X aus Befragung eins und zwei zusammenbringt. Andernfalls lassen sich keine bedeutsamen Veränderungen statistisch errechnen. Auch lässt sich der Nachweis dafür, dass zum Beispiel ein Trainingsprogramm den Krankenstand verringert hat, nur dann errechnen, wenn auch die Anzahl an Krankheitstagen gemeinsam mit allen anderen Messgrößen in einem Fragebogen erfasst wurde. Da diese Statistikenkenntnisse nicht immer vorhanden sind, übernehmen wir bei Bedarf die Kennzahlenermittlung und -bewertung für unsere Kunden oder bieten ihnen an, sie bei ihrer Kompetenzentwicklung in einem unserer Akademieworkshops zu unterstützen.

Wir glauben, dass die Aufmerksamkeit im Gesundheitsmanagement etwas mehr in Richtung „gesunde Mitarbeiter“ statt „gesunde Organisation“ gehen wird. Während BGM bisher stark problemorientiert ist und sich an Bedingungen richtet, muss Gesundheitsmanagement zukünftig zusätzlich unternehmerischer gedacht werden und die individuelle Komponente ernst nehmen. Denn schließlich profitieren Mitarbeiter und Unternehmen von einem Gesundheitsmanagement, das nicht nur alles noch kuscheliger macht, sondern Mitarbeiter auch fordert und befähigt. Besser zu leben, sich wohler zu fühlen, ist eben etwas, das vor allem durch das eigene Handeln entsteht und nicht dadurch, dass mein Arbeitsplatz richtig eingestellt ist oder mein Unternehmen Massagen anbietet.

Wenn das Fordern der Eigenverantwortung mit Humor, Wertschätzung und Beachten der Autonomie jedes Einzelnen betrieben wird, sind Ihnen Ihre Mitarbeiter auch noch Jahre nach der Kick-off-Veranstaltung dankbar für die persönliche Entwicklung. Diese Kompetenzerweiterung in einem Kennzahlensystem abzubilden, schaffen bisher nur wenige. Entsprechend beeindruckt ist das Management, wenn es gelingt. ●