

Corporate Health Management

Gesundheit in Unternehmen
– weiter gedacht



Inhalt

- 1.** Gesundheit im Unternehmen muss grundlegend neu gedacht werden 6
- 2.** Das Potenzial zur Förderung von Gesundheit wird heute nicht ausgeschöpft 13
- 3.** Hürden auf dem Weg zum betrieblichen Gesundheitsmanagement 16
- 4.** Corporate Health Management als langfristiger Erfolgsfaktor 18
- 5.** Die erfolgreiche Umsetzung erfordert einen gesamtunternehmerisch integrierten Ansatz 21

Vorwort

Die Welt ist im Jahr 2020 eine andere geworden. Die Covid-19-Pandemie hat binnen kürzester Zeit radikale Veränderungen notwendig gemacht – politisch, wirtschaftlich und gesellschaftlich. Noch ist nicht klar, wie lange die aktuelle Krise anhalten wird und wie schnell sie überwunden werden kann. Klar ist aber bereits heute: Ein Zurück zur alten Normalität wird es nicht geben, Covid-19 wird bleibende Spuren hinterlassen. Dazu gehört auch: Nie war das Thema Gesundheit in Wirtschaft und Politik so präsent wie heute, nie mussten sich Arbeitgeber so intensiv mit dem Thema Gesundheitsschutz beschäftigen und nie war der Einfluss eines effektiven Gesundheitsschutzes auf den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen so evident wie heute.

Präventionsmaßnahmen sind in der Corona-Krise zur zwingenden Voraussetzung für jedwede wirtschaftliche Tätigkeit geworden. Die Frage ist: Erlebt das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) dadurch eine dauerhafte Renaissance? Wird sich, wenn Schutzmasken und Abstandsregeln irgendwann einmal der Vergangenheit angehören, der Fokus wieder auf die vermeintlich härteren Faktoren der betrieblichen Realität verlagern? Oder verankert sich langfristig in den Köpfen ein neues Bewusstsein dafür, dass nur gesunde Beschäftigte auch leistungsfähig sein und zum Unternehmenserfolg beitragen können?

Die vorliegende Studie liefert eine Fülle von Argumenten für Letzteres. Die Idee dazu entstand lange vor Ausbruch der Covid-19-Pandemie. Im Lichte der jüngsten Ereignisse haben die Ergebnisse der Studie jedoch an Brisanz und Bedeutung gewonnen. Das betriebliche Gesundheitsmanagement hatte vor Corona nicht den Stellenwert in den Unternehmen, den es verdient, die bisherigen Maßnahmen konnten ihre volle Wirkung nie entfalten. Nach Corona gibt es dafür keine Ausreden mehr.

Diese Studie wurde von der Asklepios Kliniken GmbH bei Roland Berger in Auftrag gegeben. Die Ergebnisse wurden unabhängig erarbeitet.

Künftig wird es nicht mehr reichen, lediglich Fehlzeiten zu messen und den Fokus auf Unfälle und Unfallvermeidung zu legen. Es ist vielmehr möglich, die wesentlichen Einflussfaktoren für die körperliche und auch die – bisher völlig vernachlässigte – psychische Gesundheit im Unternehmen zu ermitteln. Und überdies dafür zu sorgen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch gezielte gesundheitsunterstützende Maßnahmen und gesundheitsförderliche betriebliche Rahmenbedingungen dauerhaft und nachhaltig gesünder werden.

Die vorliegende Studie zeigt klar auf, dass die Potenziale zur Förderung von Gesundheit heute bei Weitem nicht ausgeschöpft werden – und dass ein effektives betriebliches Gesundheitsmanagement gleichzeitig entscheidend sowohl zum Unternehmenserfolg als auch zur Leistungsfähigkeit des Einzelnen beitragen kann.

Sicher ist: Die nächsten Generationen von Beschäftigten legen mehr denn je Wert auf sinnstiftende Tätigkeit, selbstbestimmtes Arbeiten und eine gesunde Unternehmenskultur. Sie legen Wert auf einen kooperativen Managementstil, flache Hierarchien und eine gute Arbeitsatmosphäre. Dazu gehören auch ein achtsames Miteinander und attraktive Gesundheitsangebote. Ältere Arbeitnehmer, deren fachliches Know-how und Erfahrung weiterhin maßgeblich zum Erfolg des Unternehmens beitragen, brauchen wiederum andere Rahmenbedingungen, um leistungsfähig und motiviert zu bleiben. Die unterschiedlichen Bedürfnisse erfordern somit eine Individualisierung der Programme und eine bessere Einbettung in die jeweilige Unternehmensrealität. Erfolgreich kann ein Gesundheitskonzept nur sein, wenn es auf allen Organisationsebenen sowie über die Führungskultur fest in den betrieblichen Strukturen verankert wird.

Dafür muss das betriebliche Gesundheitsmanagement neu gedacht werden. Die zentrale Empfehlung lautet: weg vom Gießkannenprinzip hin zu einem auf einer gründlichen Selbstanalyse basierenden ganzheitlichen Konzept mit individuell auf die Bedürfnisse der Beschäftigten abgestimmten Maßnahmen.

Asklepios engagiert sich schon seit einigen Jahren vermehrt in der Primär-, Sekundär- und Tertiärprävention der Unternehmensgesundheit. Wir fühlen uns darin durch die vorliegende Studie und die von Roland Berger erarbeiteten Empfehlungen für Unternehmen, ihre Strategien und ihre Führungskräfte bestätigt und bestärkt. Um die Potenziale der betrieblichen Gesundheit voll ausschöpfen zu können, sind ein neues Denken und ein neuer, gesamtunternehmerischer Ansatz notwendig. Dabei begleiten und unterstützen wir Sie gerne.

Viel Freude beim Lesen!



Kai Hankeln

CEO, Asklepios Kliniken GmbH & Co. KGaA

1.

Gesundheit im Unternehmen muss grundlegend neu gedacht werden

Viel zu oft wird Gesundheit von Arbeitgebern als "einfache" Vermeidung von Krankheitstagen verstanden. Den Anforderungen der modernen Arbeitswelt wird diese Herangehensweise längst nicht mehr gerecht. Gesundheit muss stattdessen ganzheitlich gedacht werden. Sie muss stärker auf die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abgestimmt werden. Nur so können Unternehmen langfristig für eine zufriedener und gesündere Belegschaft sorgen, was im Ergebnis zu einer insgesamt gesteigerten Leistungsfähigkeit aller Beschäftigten und damit auch des Unternehmens führt. Davon profitieren am Ende alle Beteiligten.

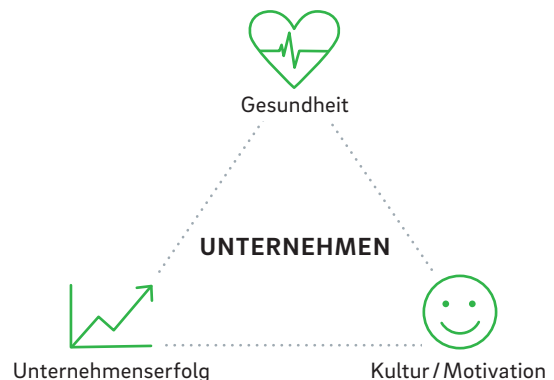
Breiteres Verständnis von Gesundheit

Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) definiert Gesundheit wie folgt: "Gesundheit ist ein Zustand vollkommenen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und [stellt] nicht allein das Fehlen von Krankheit und Gebrechen."¹

Wir plädieren dafür, den Begriff im betrieblichen Kontext in ähnlich umfassender Form zu verstehen. Der Grad des Wohlbefindens ist ein Kontinuum. Je gesünder sich Beschäftigte fühlen, umso mehr sind sie in der Lage, die Aufgaben im beruflichen Kontext bestmöglich zu erfüllen. Die Kultur eines Unternehmens spielt dabei eine entscheidende Rolle. Beschäftigte, die von ihrem Arbeitgeber eine hohe Wertschätzung erfahren, fühlen sich nachweislich wohler und erbringen mit hoher

Wahrscheinlichkeit bessere Leistungen im Arbeitsalltag. Herrschen umgekehrt hoher Druck und ein schlechtes Betriebsklima, wirkt sich das negativ auf die Fehltagelast und Leistung der Beschäftigten aus. Von einem breiter gefassten Gesundheitsbegriff profitieren darum beide Seiten. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können sich wohler fühlen, sich stärker in ihrem Beruf verwirklichen und werden gesünder sein. Die Unternehmen wiederum haben weniger Fehltagelast und bessere Leistungen zu verzeichnen. Die Studienlage ist eindeutig: Unternehmenserfolg und -kultur, der Stellenwert von Gesundheit und die Mitarbeitermotivation – all das hängt in vielfältiger

Abhängigkeiten zwischen Unternehmenserfolg, Gesundheit und Kultur



Quelle: Roland Berger

Weise zusammen. Auf einige Studien werden wir in den folgenden Abschnitten im Detail eingehen. → [A](#)

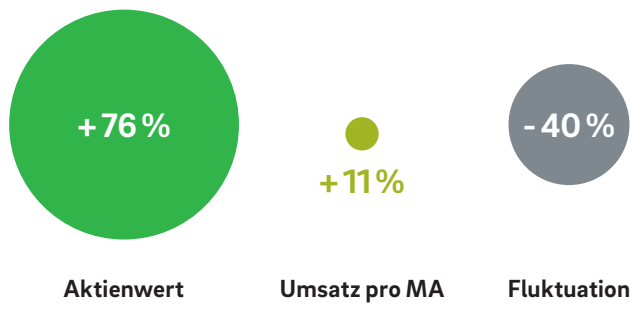
Unternehmenserfolg und Gesundheit

Eine Vielzahl an Studien aus dem vergangenen Jahrzehnt betont einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Gesundheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, ihrer Leistungsfähigkeit und dem Unternehmenserfolg. Immer wieder wird festgestellt, dass das Wohlbefinden einen positiven Einfluss auf deren Konzentration, Gründlichkeit und Effizienz hat.²

Grossmeier et al. berichten von einem höheren Aktienwert derjenigen Unternehmen, die zuvor hohe Investitionen in die betriebliche Gesundheit getätigt haben. Um dies zu belegen, wurde sechs Jahre lang der Aktienwert von 45 Unternehmen aus dem amerikanischen Leitindex S&P 500³, deren Gesundheitsmanagement überdurchschnittlich war, mit dem von Unternehmen mit unterdurchschnittlicher Bewertung verglichen. Berücksichtigt wurden Themen wie das Engagement der Führungskräfte, die Gesundheitsprogramme oder die Evaluation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Im Ergebnis stieg der Aktienkurs bei Unternehmen mit gutem Gesundheitsmanagement in sechs Jahren im Schnitt um 76 Prozentpunkte⁴ schneller.⁵

Auch die Kundenzufriedenheit hängt von der Unternehmenskultur ab. Hier lässt sich ein signifikanter Zusammenhang nachweisen. Zu diesem Ergebnis kommt eine Studie von Boyce et al., die den Einfluss auf die Verkaufszahlen von 95 Franchise-Autohändlern in den USA unter die Lupe nahm.⁶ Aussagen von Führungskräften stützen diese These. In einer Umfrage der Harvard Business Review mit 568 Führungskräften gaben 71% an, dass das Engagement der Beschäftigten essenziell für den Unternehmenserfolg sei (dritthöchste Nennung).⁷

B Mehrwert durch effektives betriebliches Gesundheitsmanagement



Quelle: Grossmeier, Towers Watson

Towers Watson berichtet im Rahmen einer Analyse von 350 Unternehmen (mit mehr als 1.000 Beschäftigten), dass die Gesundheit der Belegschaft einen signifikant positiven Einfluss auf die Unternehmensperformance hat. So konnten Unternehmen mit einer guten Bewertung in diesem Bereich einen Anstieg der Rendite von 14,8% in fünf Jahren verzeichnen. Demgegenüber sank die Rendite bei Unternehmen mit einer schlechten Bewertung im selben Zeitraum um 10,1%. Allgemein galt: Unternehmen konnten den Umsatz pro Mitarbeiterin oder Mitarbeiter durch effektive Gesundheitsmaßnahmen um 11% steigern⁸, gleichzeitig konnte die Fluktuationsrate deutlich gesenkt werden. Die Wahrscheinlichkeit, dass Beschäftigte in einem Unternehmen bleiben, lag um rund 40% höher⁹, sobald ein Arbeitgeber entsprechende Gesundheitsprogramme durchgeführt hatte. → [B](#)

Gesundheit stärkt die Mitarbeitermotivation

Das Queen's University Centre for Business Venturing hat in zehn Jahren Mitarbeiterumfragen speziell den Zusammenhang zwischen der Unternehmenskultur und dem Erfolg untersucht. Ein Kernergebnis: Je stär-

ker die Kultur auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abgestimmt ist, desto niedriger sind die Krankheitsraten in den Unternehmen. Firmen mit einer mitarbeiterfreundlichen Kultur kamen im Schnitt auf 20% weniger Fehltage als die Vergleichsgruppe.¹⁰ Eine positive Unternehmenskultur lohnt sich doppelt: einerseits, weil durch den Abbau von negativen Stressfaktoren die tatsächliche Krankheitsrate abnimmt. Andererseits, weil Anreize entfallen, Krankheiten vorzutauschen, um dem Arbeitsplatz fernzubleiben.

Laut einer Datenerhebung¹¹ der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin sind gesunde Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter grundsätzlich über verschiedene Dimensionen hinweg zufriedener und motivierter. Konkret in Zahlen: Personen mit einem guten Gesundheitszustand empfinden zu 92% auch das Betriebsklima in ihrem Unternehmen als gut. Personen mit einem schlechteren Gesundheitszustand hingegen nur in 72% der Fälle.

Badura et al. berichten im Rahmen einer Repräsentativbefragung¹² von noch größeren Unterschieden. Darin heißt es, dass 80% der sehr gesunden Beschäftigten mit ihrem Arbeitgeber zufrieden sind. Bei den sehr ungesunden waren es hingegen nur 8%.¹³ Daraus lässt sich einmal mehr ableiten, dass gesündere Beschäftigte grundsätzlich zufriedener sind und damit auch motivierter arbeiten.

Der Gallup Engagement Index misst die Auswirkungen von Motivation auf die Leistungsfähigkeit von Personen. Mit einem dramatischen Ergebnis: Aus der Untersuchung der Wissenschaftler geht hervor, dass der deutschen Volkswirtschaft jedes Jahr rund 99 Milliarden Euro aufgrund einer mangelhaften Arbeitnehmermotivation verloren gehen.¹⁴

In einer weiteren Studie analysiert Gallup, welche Faktoren zu einem "high-performance workplace" führen. Dabei zeigte sich, dass sich besonders Investitionen in die Mitarbeiterentwicklung auszahlen und zu einer höheren Motivation und damit auch zu einer gesteigerten Leistungsfähigkeit führen. Nach Ansicht der Forscher lassen sich dadurch im Schnitt Profitabilitätszuwächse in Höhe von 11% realisieren.

Krekel et al. betrachteten im Rahmen einer Studie die Produktivität von fast zwei Millionen Beschäftigten in 230 Organisationen, verteilt auf 73 Länder. Auch sie maßen eine starke positive Korrelation zwischen dem Wohlbefinden von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und ihrer Leistungsfähigkeit. Dies galt vor allem in den Bereichen Kundenloyalität, Leistungsfähigkeit der Belegschaft und Profitabilität des jeweiligen Unternehmens. Die Fluktuation wiederum sank mit steigendem Wohlbefinden.¹⁵

Die Bedürfnispyramide von Maslow liefert einen guten Erklärungsansatz zur Mitarbeitermotivation. Wer unzufrieden ist und nur in einem Unternehmen arbeitet, um Geld zu verdienen, bewegt sich auf der untersten Stufe dieser Pyramide. Das heißt, er oder sie versucht, im Unternehmen zu überleben. Beschäftigte dieser Kategorie werden alles tun, um ihre Arbeit mit dem geringsten Aufwand zu erledigen. Dem Unternehmen zum maximal möglichen Erfolg verhelfen sie nicht. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich dagegen hoch motiviert auf der obersten Stufe (der Selbstverwirklichung) befinden, lieben ihren Job. Sie hoffen, durch ihre Arbeit Menschen zu inspirieren und Dinge zu verändern.¹⁶ Für jedes Unternehmen kann das nur eines bedeuten: Es muss sich darum bemühen, möglichst viele Beschäftigte so zu motivieren, dass sie die oberste Stufe der Pyramide erreichen.

Alle diese Studien haben eines gemeinsam: Sie zeigen eindringlich, wie sich für jedes Unternehmen durch gezielte Investitionen im Bereich Gesundheitsmanagement das Betriebsergebnis steigern lässt. Eine Erkenntnis, die naheliegt und trotzdem viel zu oft übersehen wird. Zu wenige Unternehmen in Deutschland haben sie verinnerlicht. Eine Empfehlung können wir deshalb bereits jetzt aussprechen: "Corporate Health Management" muss in den Unternehmen endlich zur "Chefsache" erklärt werden.

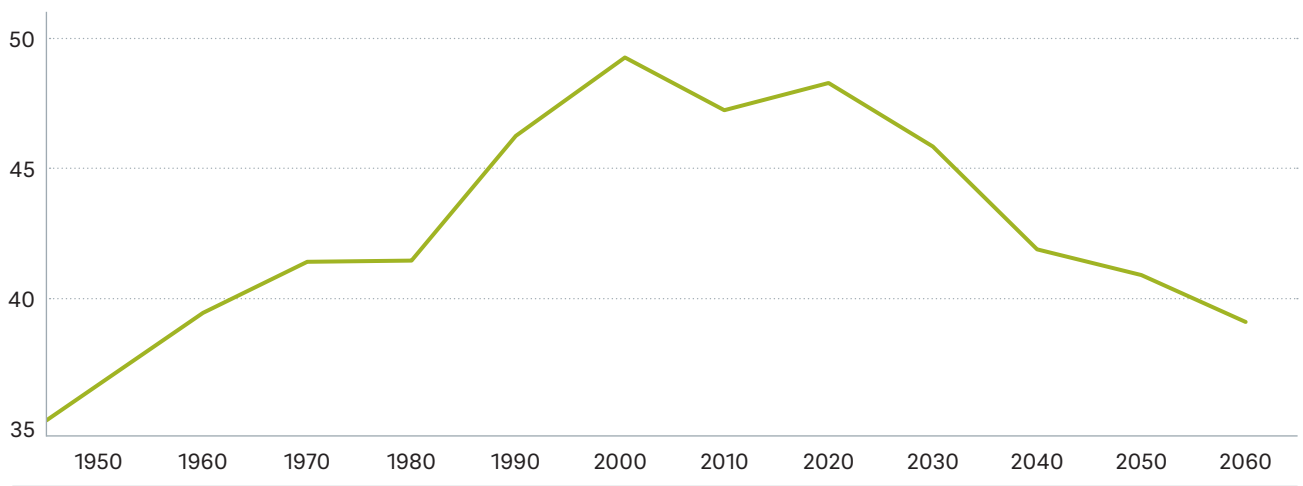
Wettbewerb um die besten Talente

Bereits 1997 rief Steven Hankin den "War for Talents" aus. Er beschrieb damit die wachsende Kluft zwischen einer steigenden Nachfrage nach gut ausgebildeten Arbeitskräften und dem gleichzeitig gesunkenen Angebot.

Ein Blick auf die Zahl der potenziellen Erwerbstätigen zeigt jedoch, dass dieses Problem deutschen Unternehmen bisher keine allzu großen Probleme bereitet. In den kommenden Jahren wird sich das allerdings radikal ändern: Die "Babyboomer" gehen in Rente, durch Zuwanderung aus dem Ausland können die Engpässe der geburtenschwachen Jahrgänge nicht mehr ausreichend aufgefangen werden.¹⁷ → C

Empirische Untersuchungen stimmen wenig optimistisch. Eine Befragung unter Personalern ergab, dass 55% den Fachkräftemangel bereits heute stark oder sehr stark spüren.¹⁸ Auch die Bundesagentur für Arbeit bestätigt einen starken Nachfrageüberschuss.¹⁹ Außerdem heißt es, dass es für Unternehmen immer schwieriger wird, die veränderten Bedürfnisse jüngerer Beschäftigter zu erfüllen.

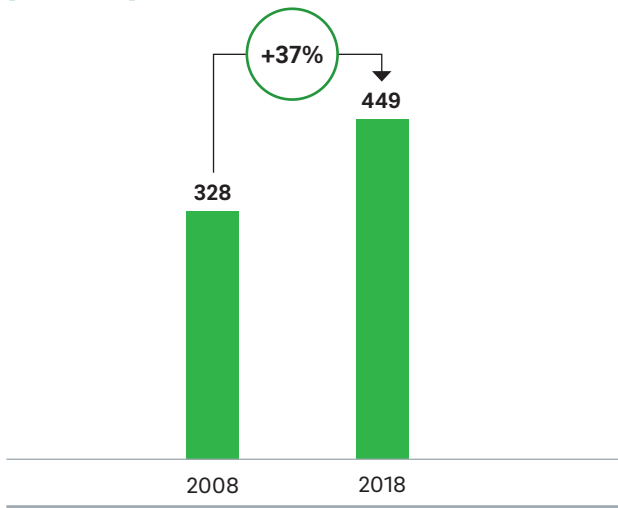
C Entwicklung der potenziell Erwerbstätigen in Deutschland [in Millionen]



Quelle: Destatis

— Mögliche Erwerbstätige in Deutschland (25 – 67 Jahre)

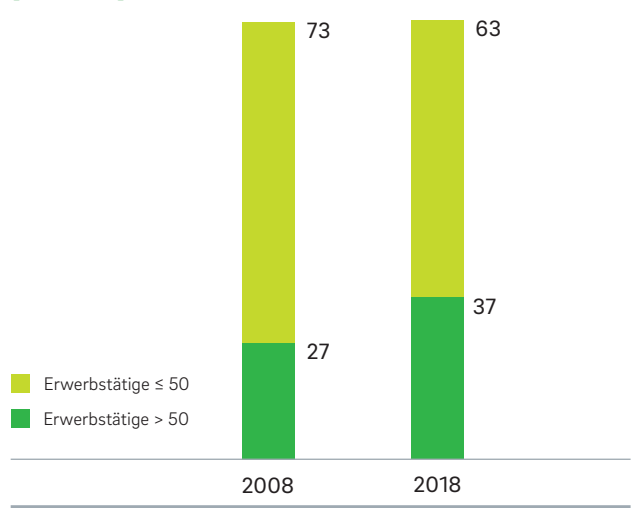
D Krankentage pro Jahr in Deutschland
[in Millionen]



Quelle: Destatis

In kritischen Bereichen wird der "War for Talents" bereits heute mit deutlich härteren Bandagen ausgefochten. Die Nachfrage nach jungen Talenten in den MINT-Fächern (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft, Technik) hat sich durch die Digitalisierung noch einmal erhöht. Laut der Bundesagentur für Arbeit kommen im MINT-Bereich aktuell 187 Arbeitslose auf 100 gemeldete nicht besetzte Stellen – im Durchschnitt aller Fächer kommen 438 Arbeitslose auf 100 gemeldete nicht besetzte Stellen. Gleichzeitig sind die Studierendenzahlen in diesem Bereich rückläufig. Im Rekord-Studienjahr 2011/2012 begannen noch rund 207.000 Studierende ein Studium in den MINT-Fächern. 2018/2019 waren es nur noch 195.000²⁰. Ein Rückgang von 12.000 Studierenden pro Jahr ist für sich genommen noch nicht alarmierend für Unternehmen. Eine Untersuchung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie bestätigt aber den Fachkräftengpass. 352 von 801 Berufsgattungen sind inzwischen davon betroffen.²¹

E Verteilung der Erwerbstätigen nach Altersgruppe
[in Prozent]



Quelle: Destatis

Anstieg der Krankentage

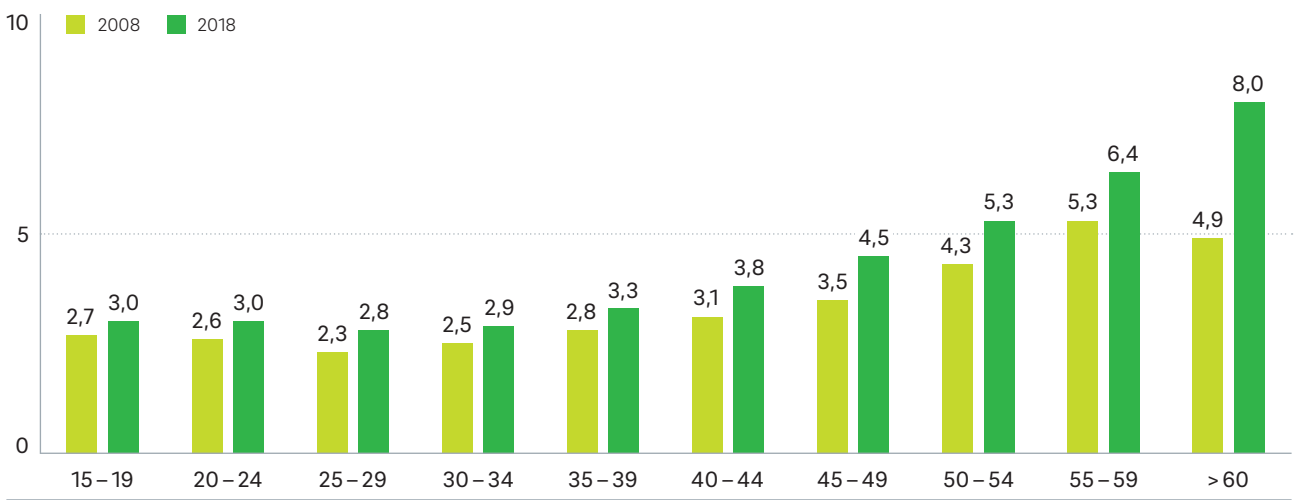
Wie eingangs ausgeführt, ist Gesundheit im Unternehmen mehr als die simple Reduzierung von Krankentagen. Gleichwohl sind diese ein relevanter Faktor mit zunehmender Bedeutung in den Betrieben. So sind die Krankentage in Deutschland von 2008 bis 2018 um rund 37% auf einen Stand von 449 Millionen Tagen angestiegen → **D**

Die Zahl der Krankentage wird aus den Zahlen des Statistischen Bundesamtes zu Erwerbstätigen und zum Krankenstand in Deutschland errechnet, welches für beide Jahre Krankenstände von 3,4 bzw. 4,3% der verfügbaren Arbeitszeit über alle Erwerbstätigen angibt.²²

Wir haben diese Zahlenbasis mit den Zahlen aus den Gesundheitsberichten der Gesetzlichen Krankenversicherung (GKV) abgeglichen, welche generell höher

F Krankenstand in Deutschland nach Alterskohorte [bezogen auf 249 Arbeitstage]

[in Prozent]



Quelle: Destatis, GKV

liegen. Aus den verfügbaren Berichten, die ca. 91% der GKV abdecken, ergibt sich ein Krankenstand von 5,1% für 2018. Grund für diese Abweichung ist die unterschiedliche Populationsbasis. Die GKV enthält die Daten aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten inklusive der Arbeitslosen. Die offizielle Statistik erfasst die Arbeitslosen hingegen nicht, in der Regel weisen sie einen höheren Krankenstand auf. Sehr wohl enthalten sind dafür aber die Privatversicherten, wo besonders bei den Selbstständigen eine hohe nicht erfasste Anzahl an Krankheitstagen zu vermuten ist. Wir arbeiten im Weiteren mit den niedrigeren Zahlen von Destatis (4,3% vs. 5,1% bei der GKV), sodass die Krankheitslast in Deutschland tendenziell eher etwas zu niedrig dargestellt wird.

Die Ursachen für die steigende Zahl der Krankentage sind eine insgesamt wachsende Beschäftigtenzahl, die Alterung der Belegschaften und ein Anstieg der Krankheitshäufigkeit, besonders bei psychischen Erkrankungen.

So ist die Zahl der Erwerbstätigen, welche jährlich (wie die anderen für diese Berechnung verwendeten Zahlen) vom Statistischen Bundesamt veröffentlicht wird, zum Beispiel im betrachteten Zeitraum von 38,7 Millionen (2008) auf 41,9 Millionen (2018) angestiegen.²³ Treiber hierfür waren der Rückgang der Arbeitslosenzahlen von 3,2 auf 1,5 Millionen²⁴ sowie das Wachstum der Bevölkerung von 80,8 Millionen auf 83,0 Millionen²⁵ durch Zuwanderung.

Gleichzeitig altern die Belegschaften. Das Durchschnittsalter der Beschäftigten in Deutschland stieg von 41 auf 43 Jahre.²⁶ Die höheren Alterskohorten mit größeren Krankenständen sind somit in der Erwerbsbevölkerung überrepräsentiert. Die Altersgruppe der über 50-Jährigen machte beispielsweise 2008 noch 27% aus, zehn Jahre später waren es bereits 37% der Arbeitnehmer. Dieser demografische Wandel sorgt für 45 Millionen zusätzliche Krankentage. → E

Schließlich gibt es noch einen dritten Effekt: Der Krankenstand stieg nämlich auch in jeder einzelnen Alterskohorte an. Die deutschen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind bei einem Vergleich der Altersstufen jeweils häufiger krank als noch zehn Jahre zuvor. → **F**

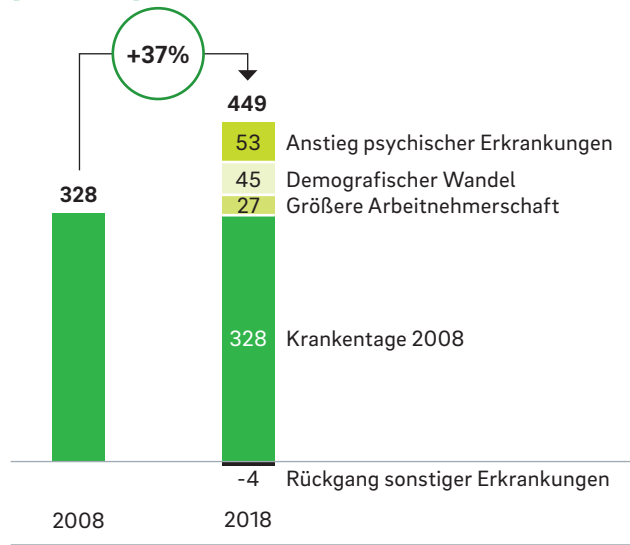
Dieser Effekt lässt sich fast vollständig auf das Wachstum bei den psychischen Erkrankungen zurückführen. Wurden 2008 pro Erwerbstätigen noch 1,6 Fehltag aufgrund psychischer Erkrankungen verzeichnet, waren es im Jahr 2018 bereits 3,0.²⁷ Ein Anstieg um 88% und damit um 53 Millionen zusätzliche Krankentage pro Jahr.

Die Zunahme der psychischen Erkrankungen ist hinlänglich bekannt. Weiter diskutiert wird aber die Frage, ob die Zahl der Erkrankten oder nur die Zahl der dokumentierten Diagnosen zugenommen habe. Interessanterweise ist die Zunahme im restlichen Gesundheitssystem geringer als bei den Krankentagen. In der GKV stieg die Zahl der Diagnosen im gleichen Zeitraum nur um 66%²⁸ – und das obwohl dem Risikostrukturausgleich (RSA) eher ein Anreiz zur Überdiagnostizierung unterstellt wird. Die tatsächliche Inanspruchnahme von Versorgungsleistungen stieg im gleichen Zeitraum sogar noch geringer, nämlich um 42% in der ambulanten Psychotherapie und um 10% in der stationären Versorgung.²⁹ Ein mögliches Erklärungsmuster könnte also darin liegen, dass Versorgungsengpässe zu einer Erhöhung der Krankheitstage führen, weil längere Wartezeiten eine Chronifizierung der Beschwerden verursachen.

Zusammenfassung: Die beschriebenen drei Faktoren ergäben in Summe einen Anstieg der Krankheitstage, der um 4 Millionen höher liegen würde als bisher angenommen. Dies kann allerdings auch auf ein verändertes Diagnoseverhalten zurückzuführen sein, sodass Fälle,

G Gründe für den Anstieg der Krankentage in Deutschland

[in Millionen]



Quelle: Destatis, GKV, eigene Berechnungen

die früher beispielsweise als Rückenerkrankungen erfasst wurden, stärker auf psychische Ursachen zurückgeführt werden. → **G**

Volkswirtschaftlicher Schaden

Mit den Krankentagen steigt auch der volkswirtschaftliche Schaden beziehungsweise die Kosten für die Gesellschaft. Im Jahr 2008 betragen sie noch 45,4 Milliarden Euro und 2018 bereits 78 Milliarden Euro, was einem Anstieg von 73% entspricht. Diese Zunahme ist teilweise auf das gestiegene Durchschnittseinkommen (28.056 Euro in 2008 vs. 36.084 Euro in 2018)³⁰ bei gleichzeitig leicht gesunkenen Lohnnebenkosten (23%/21%) zurückzuführen. Den größten Einfluss hat aber unbestritten das starke Wachstum der Krankentage. Es besteht also dringender Handlungsbedarf.

2.

Das Potenzial zur Förderung von Gesundheit wird heute nicht ausgeschöpft

Trotz zahlreicher naheliegender Gründe, sich als Unternehmen umfassend um die Gesundheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu kümmern, werden die Chancen eines aktiven Gesundheitsmanagements bis heute nicht ausreichend genutzt.

Entwicklung der betrieblichen Gesundheit

Bemühungen von Arbeitgebern, die Gesundheit ihrer Beschäftigten zu verbessern, gibt es bereits seit Anfang der 1940er Jahre. In dieser Zeit kam das Thema "Employee Assistance Programs" (EAP) in den USA zum ersten Mal auf. Hintergrund war, dass aufgrund des Zweiten Weltkrieges und der wachsenden Perspektivlosigkeit in einigen Bevölkerungsgruppen die Fälle von Alkoholmissbrauch zunahmen. Gleichzeitig stuften Mediziner Sucht als Krankheit ein, die wie jede andere Erkrankung behandelt werden musste. In dieser Zeit wurden als erste Sofortmaßnahme sämtliche Beschäftigten von Unternehmen geschult, Kollegen mit Suchtproblemen zu identifizieren und sie von einer Behandlung zu überzeugen.³¹

Einen stärkeren Fokus auf die präventive Gesundheitsförderung legten die Behörden in Deutschland gegen Ende der 1980er Jahre. Großen Anteil daran hatte unter anderem das 1989 geschaffene Gesundheitsreformgesetz, welches den Krankenkassen erstmals die Möglichkeit gab, präventive und gesundheitsfördernde Maßnahmen durchzuführen.³² Ein Meilenstein in diesem

langwierigen Prozess stellt das im Jahr 2016 in Kraft getretene Präventionsgesetz dar. Es verpflichtet die Kranken- und Pflegekassen, über 500 Millionen Euro im Jahr für Gesundheitsförderung und Prävention auszugeben.³³

Rückläufiges Interesse

Im Zeitraum von 2005 bis 2015 erschienen viele Publikationen zu betrieblichem Gesundheitsmanagement. Nutzen und Rendite wurden sehr optimistisch beziffert, und ein "Return on Investment" (ROI) wurde mindestens mit 2:1 oder 3:1, oft noch höher beziffert. Inzwischen hat sich die Zahl der veröffentlichten Studien gerade seit Inkrafttreten des neuen Präventionsgesetzes in Deutschland im deutschsprachigen Raum insgesamt deutlich reduziert. Ein naheliegender Grund könnte in der schweren Umsetzbarkeit vieler Maßnahmen liegen und auf dem Nichterreichen der erwarteten Rendite.

Eine aktuelle Metastudie zu den beschriebenen Effekten kann nur auf ältere Publikationen verweisen.³⁴ Aktuell werden kaum noch Studien publiziert, die sich ganz allgemein mit dem Thema befassen. Einzig die Zahl der Publikationen mit Fokus auf psychische Gesundheit und Digitalisierung nimmt weiter zu, was angesichts der steigenden Bedeutung psychischer Erkrankungen verständlich ist.³⁵ Der Anstieg ist vermutlich mit neuen Möglichkeiten zu erklären, durch digitale Initiativen vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kostengüns-

tig Zugang zu Gesundheitsmaßnahmen zu ermöglichen. Auch die grundsätzliche Aktualität des Themas Digitalisierung dürfte eine entscheidende Rolle spielen.

Der Status quo in Deutschland

Mit Blick auf die stark ansteigenden Krankentage kann davon ausgegangen werden, dass in den vergangenen Jahren zu wenig in den Bereich der betrieblichen Gesundheit investiert wurde. Betroffene Unternehmen hätten stärker und effizienter handeln können und sollen. Allerdings berichtet eine Statista-Mehrthemenbefragung aus dem Jahr 2017 auch, dass nur rund zwei Drittel der Beschäftigten diese Angebote – sofern sie vorhanden sind – auch wahrnehmen.³⁶

Bei Weitem nicht allen Beschäftigten werden Maßnahmen in diesem Bereich angeboten. Ein wichtiger Grund könnte darin liegen, dass viele Unternehmen nicht an die Wirksamkeit der Maßnahmen glauben. Langsam findet aber ein Umdenken statt. Die Teilnahme an entsprechenden Programmen ist in den letzten Jahren leicht angestiegen, liegt aktuell aber noch unter 65%. Eine genaue Bezifferung ist schwierig. Es handelt sich um Eigenangaben der Beschäftigten, sodass die tatsächliche Zahl vermutlich überschätzt wird.

In vielen Unternehmen werden auch punktuelle Maßnahmen (wie zum Beispiel das Bereitstellen von Obst) als Bemühung in diesem Bereich angegeben. Die pronova BKK führte zum Thema der betrieblichen Gesundheit eine Umfrage durch, bei welcher untersucht wurde, was Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für ihre Gesundheit tun und ob der Arbeitgeber sie bei diesem Bestreben unterstützt. Eines der Ergebnisse der Befragung von 1.650 Beschäftigten verschiedenster Unternehmen ist, dass rund zwei Drittel in ihrem Unternehmen auf Angebote

im Bereich der betrieblichen Gesundheit zurückgreifen können.³⁷

Haufe berichtet dagegen noch 2019, dass vor allem im Mittelstand nur wenige Unternehmen diese Maßnahmen überhaupt anbieten. Primärer Hintergrund sei, dass diese Unternehmen hier von einer Bringschuld der Beschäftigten ausgehen. In diesem Zusammenhang wird von einer allgemeinen Teilnehmerate in Höhe von 50% gesprochen.³⁸ Das deckt sich mit einer Mehrthemenbefragung von Statista aus dem Jahr 2017. Darin heißt es, dass nur 50% der Beschäftigten von der Möglichkeit zur Teilnahme am betrieblichen Gesundheitsmanagement Gebrauch machen.³⁹

Zusätzlich zu dieser relativ geringen Teilnehmerate geben die Unternehmen heutzutage nur wenig Geld für vorbeugende Maßnahmen aus. Ein großes Pharmaunternehmen gibt beispielsweise an, den Beschäftigten Trainings, Präventionskurse, Vorträge, Vorsorgetermine und Trainingspläne über eine eigene Gesundheitsplattform anzubieten. Die kostenpflichtigen Leistungen auf dieser Plattform erhalten die Beschäftigten zu vergünstigten Konditionen. Darüber hinaus gibt das Unternehmen an, bis zu 25 Euro im Jahr pro Beschäftigten für zertifizierte Präventionskurse auszugeben.

Eine andere Untersuchung kommt auf Ausgaben in Höhe von rund 60 Euro pro Mitarbeiter/-in und Jahr.⁴⁰ In den geführten Expertengesprächen geben mehrere Unternehmen an, über 100 Euro im Jahr (teilweise sogar deutlich mehr) in diesem Bereich aufzuwenden. Hier muss jedoch beachtet werden, dass die befragten Unternehmen vermutlich eine höhere Affinität für präventives Gesundheitsmanagement aufweisen als der Durchschnitt. Um dies in Relation zu setzen: Haufe schätzt, dass ein Unternehmen 350 bis 500 Euro pro Person ausgeben müsste, um gesundheitliche Probleme

der Beschäftigten zu lösen und gesundheitliche Risiken in der Zukunft zu vermeiden.⁴¹ Diese Zahlen können als Anhaltspunkte genutzt werden, geben jedoch nur eine isolierte und individuelle Literaturmeinung wieder.

Die große Diskrepanz zwischen rational gebotenen und den tatsächlich getätigten Ausgaben kann als Indikator dafür angesehen werden, dass die Unternehmen heutzutage zurückhaltend mit Investitionen sind und aus diesem Grund viel Potenzial ungenutzt lassen.

Größe des Marktes

Diese Skepsis der Unternehmen spiegelt sich auch im aktuellen Marktvolumen in Deutschland wider. Das Volumen quantifizieren wir über eine Approximation über die Einzelausgaben der beteiligten Akteure (Unternehmen und gesetzliche Krankenversicherungen).

Unternehmen in Deutschland stellten 2019 33,4 Millionen sozialversicherungspflichtig Beschäftigte an.⁴² Als Anteil der durch Maßnahmen erreichten Beschäftigten verwenden wir den Mittelwert der drei genannten Studien (55,6%). Gleiches gilt für die Ausgaben pro Mitarbeiter/-in und Jahr (42,5 Euro). Insgesamt investieren die Unternehmen in Deutschland demnach 788 Millionen Euro pro Jahr. Die gesetzlichen Krankenversicherungen geben laut GKV-Spitzenverband noch einmal 170 Millionen Euro zusätzlich für Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) aus⁴³. So ergibt sich ein aktuelles Marktvolumen in Höhe von 958 Millionen Euro. Hinzu kommen die schwer zu beziffernden internen Ausgaben der Unternehmen in Form von Investitionen und Personalkosten, sodass sich ein Gesamtwert von über einer Milliarde Euro ergibt. Dies allerdings steht im Verhältnis zu volkswirtschaftlichen Verlusten von 78 Milliarden Euro allein durch Fehltag.

Um diese Zahl einzuordnen, hilft ein Vergleich mit den Präventionsausgaben der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung. In diesem System werden aktuell circa 1,2 Milliarden Euro aufgewandt.⁴⁴ Eine Zahl, die die niedrigen Ausgaben der Unternehmen und GKVen für Gesundheit und Prävention klein erscheinen lässt. Denn Unfälle verursachen in Deutschland nur 5,8% der Krankentage und somit einen volkswirtschaftlichen Schaden von 4,4 Mrd. Euro.⁴⁵ → **H**

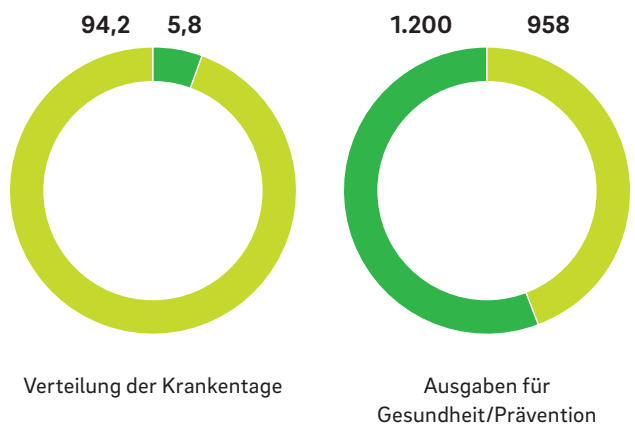
H Verhältnis von Verteilung der Krankentage zu den Ausgaben

[in Prozent]

- Sonstige Krankentage
- Unfälle

[in Millionen]

- Unternehmen und GKVen
- Unfallversicherung



Quelle: GKV, DGUV, eigene Berechnungen

3.

Hürden auf dem Weg zum betrieblichen Gesundheitsmanagement

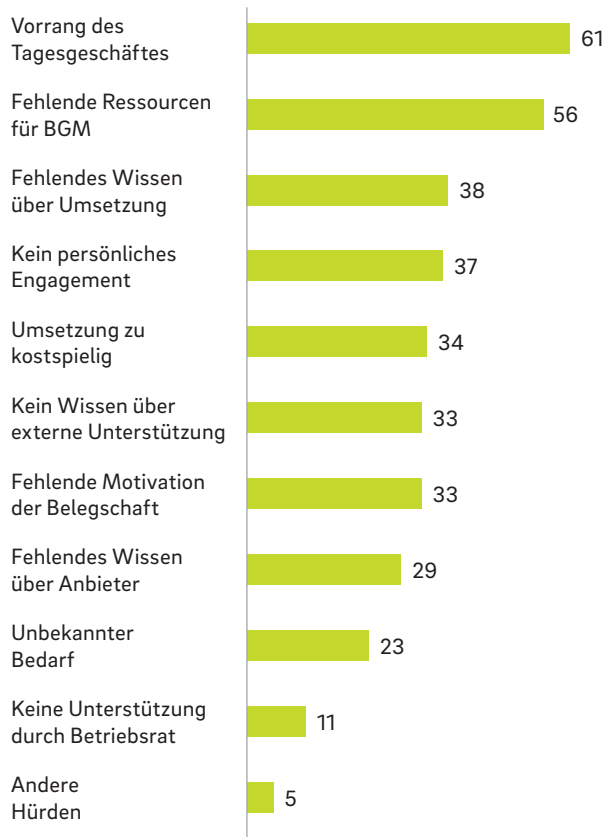
Angesichts des großen wirtschaftlichen Potenzials betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) wäre zu vermuten, dass jedes Unternehmen verstärkte Maßnahmen in diesem Bereich ergreift. Unternehmen stehen jedoch vor einer Reihe von Hürden, die sie an der Einführung und Umsetzung eines BGM hindern.

Vorrang des Tagesgeschäftes und fehlende Ressourcen

Die beiden ersten Hürden hängen zusammen: 61% der Unternehmen geben an, dass sie bei der Verteilung des Personals im Zweifelsfall immer dem Tagesgeschäft den Vorrang geben – es fehlt schlicht an der Zeit, sich mit dem Thema zu befassen. 56% der Unternehmen geben fehlende interne Ressourcen als Hürde für ein erfolgreiches BGM an. Diese Ressourcen werden dann weiter in drei Teilprobleme unterteilt, an erster Stelle das fehlende spezialisierte⁴⁸ Personal. Es mangelt demnach an dedizierten Beschäftigten, die sich über einen längeren Zeitraum mit dem Thema beschäftigen, ein Konzept erstellen und dieses umsetzen. Zweiter Unterpunkt sind die finanziellen Mittel für Maßnahmen der betrieblichen Gesundheit. Den Unternehmen ist nicht klar, ob und wie sich ihre Investitionen refinanzieren. Drittens fehle das Know-how für die selbstständige Umsetzung von Programmen sowie das Wissen, welche Anbieter und welche Angebote es in diesem Bereich gibt. Eine weitere Hürde für die Einführung von BGM besteht laut IGA-Studie im fehlenden persönlichen Engagement der Führungskräfte⁴⁹. →!

!⁴⁶ Hürden für erfolgreiches betriebliches Gesundheitsmanagement⁴⁷

[in Prozent]



Quelle: IGA

Einzelmaßnahmen bremsen ganzheitliches Corporate Health Management

Darüber hinaus gibt es in vielen Unternehmen heutzutage bereits Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit. So werden beispielsweise häufig Mahlzeiten in der Kantine oder die Mitgliedschaft im Fitnessstudio subventioniert. Zu häufig bleibt es jedoch bei solchen einzelnen, nicht in ein umfassendes Programm integrierten Maßnahmen. Dabei ist gerade die Ganzheitlichkeit eines Programms der entscheidende Erfolgsfaktor eines modernen Corporate Health Managements. Einseitige Programme führen nämlich häufig zu geringen oder gar keinen positiven Ergebnissen. Ein ganzheitliches Programm baut auf drei Säulen auf: Arbeits- und Gesundheitsschutz, betriebliche Gesundheitsförderung und Eingliederungsmanagement⁵⁰.

Unklarheit über positive Effekte

Das Engagement der Unternehmen wird außerdem dadurch gebremst, dass sich der Mehrwert ganzheitlicher Programme nicht eindeutig bestimmen lässt. Studien, welche den ROI im Bereich der betrieblichen Gesundheit untersuchen, kommen zu unterschiedlichen Ergebnissen. So wird von möglichen ROIs zwischen 2,7 (IGA)⁵¹ und 5,56 (Chapman)⁵² berichtet. Diese Werte liegen sehr weit auseinander.

Außerdem sind sie deutlich höher als normalerweise erreichbare ROIs – vielen Unternehmen erscheinen sie daher als unrealistisch. Der durchschnittliche ROI liegt für "normales" unternehmerisches Handeln im deutschen Mittelstand im Schnitt bei ungefähr 0,1⁵³. Diese Unsicherheit spiegelt sich ebenfalls in der Umfrage der IGA aus dem Jahr 2011 wider. Hier geben 47% der deutschen Unternehmen an, dass zusätzliche Informationen über den tatsächlichen Mehrwert solcher Maßnahmen eine

große Motivation darstellen würden, die Maßnahmen im Unternehmen auszuweiten beziehungsweise erste Maßnahmen zu initiieren⁵⁴.

Unklare Bedürfnisse

Hinzu kommt, dass Unternehmen häufig nicht wissen, mit welchen Maßnahmen sie konkrete Erfolge im Sinne der Steigerung von Wirtschaftlichkeit und Mitarbeiterzufriedenheit erreichen können. Im Rahmen einer Umfrage geben 44% der Unternehmen an, dass sie fehlendes Wissen über die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Umsetzung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements hindert⁵⁵. Dieses Problem tritt noch stärker im Bereich der Unternehmenskultur auf. Hier haben Führungskräfte sehr große Schwierigkeiten, die Wünsche und Bedürfnisse der Belegschaft zu erkennen.

Fehlende Motivation der Beschäftigten

In einer Studie der IGA geben 33% der Unternehmen die fehlende Motivation der Mitarbeitenden als Grund an, den Ausbau von Maßnahmen der betrieblichen Gesundheit nicht weiter voranzutreiben⁵⁶. Dies darf jedoch nicht zwangsläufig als Defizit seitens der Beschäftigten gewertet werden. Laut Oliver Walle von der Deutschen Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement besteht ein starker Zusammenhang zwischen der Führungskultur in einem Unternehmen und dem Interesse der Beschäftigten an solchen Angeboten. Bei schlechter Unternehmens- und Führungskultur ist eine offene Befassung mit Krankheit und Gesundheit nicht möglich. Die Angst, sich angreifbar zu machen, ist zu groß. Eine mögliche Lösung sind externe Angebote wie EAP. Darüber hinaus können digitale Angebote die Anonymität und damit das Vertrauen und die Akzeptanz der Beschäftigten steigern.⁵⁷

4.

Corporate Health Management als langfristiger Erfolgsfaktor

Wenn Unternehmen die beschriebenen Hürden überwinden, können sie ihren Erfolg durch abgestimmte Maßnahmen im Bereich der betrieblichen Gesundheit langfristig steigern. Sie erhöhen die Leistungsfähigkeit der Belegschaft, senken die Krankheitskosten und verbessern zudem ihre Position am Arbeitsmarkt. Das erleichtert es ihnen, qualifizierte Mitarbeitende zu gewinnen und zu halten.

Steigerung der Leistungsfähigkeit

Das größte Potenzial eines neu gedachten Corporate Health Managements besteht in der Leistungssteigerung der Beschäftigten und damit des gesamten Unternehmens.

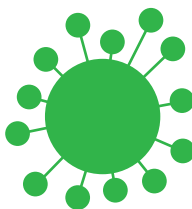
Die Studien von Grossmeier et al. und Yu & Bang zeigen, dass sich die Aktienkurse von denjenigen Unternehmen besser entwickeln, die im Bereich der betrieblichen Gesundheit gut bewertet werden. Der Kurs dieser Unternehmen stieg pro Jahr um 10 Prozentpunkte stärker an. Gleichzeitig wurde ein um 11% höherer Umsatz pro Mitarbeiter/-in in Unternehmen mit effektiven Gesundheitsmaßnahmen ermittelt.

Badura et al. berichten darüber hinaus von höherer geistiger Leistungsfähigkeit und stärkerer Stressresistenz in Unternehmen, in denen es ein an die Beschäftigten angepasstes und verhaltensbasiertes betriebliches Gesundheitsmanagement gibt⁵⁸. → [J](#)

[J](#) Ergebnisse des Ausbaus von betrieblicher Gesundheit



Erhöhung der Leistungsfähigkeit



Senkung der Krankheitskosten



Verbesserung der Positionierung am Arbeitsmarkt

Die von uns befragten Unternehmen bestätigen diesen Zusammenhang: Ein umfassendes Gesundheitsmanagement wirkt sich positiv auf die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden und damit auf die Leistungsfähigkeit des Gesamtunternehmens aus.

Senkung der Krankheitskosten

Betriebliches Gesundheitsmanagement steigert nicht nur die Leistung der Beschäftigten. Großes Potenzial zeigt BGM auch in der Senkung der Krankentage. Vor allem Erkrankungen von Psyche und Rücken können durch frühe Interventionen verhindert werden. Hier ist der Einfluss auf das Unternehmensergebnis am einfachsten direkt messbar.

Wir weisen die Potenziale hier in Form einer Modellrechnung aus: Bei konsequenter Prävention und früher Behandlung psychischer Erkrankungen und Rückenleiden kann eine Einsparung in Höhe von 20% der Krankheitskosten erwartet werden. Insgesamt sind diese beiden Krankheitsgruppen in Deutschland für 151 Millionen Krankentage⁵⁹ und somit für rund 33% der Krankentage verantwortlich. Umgerechnet könnten bei psychischen Erkrankungen 3,6 Milliarden Euro und bei Erkrankungen des Rückens 1,3 Milliarden Euro pro Jahr eingespart werden. Dies entspricht insgesamt einem Einsparpotenzial von 33,8 Millionen Krankheitstagen oder 4,9 Milliarden Euro.

Bei weiteren Erkrankungen (bspw. Herz/Kreislauf) sind ebenfalls Effekte zu vermuten, wenn auch schwieriger zu erzielen. Daher setzen wir hier nur 3% der Krankheitskosten oder 1,2 Milliarden Euro an. Schließlich entstehen Abstrahleffekte über alle Krankheitsarten. Wie beschrieben kann durch eine höhere Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeitenden die Krankheitsrate gesenkt werden⁶⁰. Nach den oben zitierten Einschätzungen könnten vorsich-

tig angesetzt weitere 5% der restlichen Krankheitskosten abgesenkt werden, was eine Einsparung in Höhe von 2,9 Milliarden Euro bedeuten würde. Unter Einbeziehung dieser Werte ist eine potenzielle Reduktion des volkswirtschaftlichen Schadens in einer Größenordnung von 9,0 Milliarden Euro p. a. denkbar.

KOSTEN	EINSPARPOTENZIAL		
	in %	in Millionen Tagen	in Milliarden Euro
Erkrankungen des Rückens	20	8,9	1,3
Erkrankungen der Psyche	20	24,9	3,6
Weitere Erkrankungen	3	8,4	1,2
Mögliche Abstrahleffekte	5	20,3	2,9
Gesamt		62,5	9,0

Darüber hinaus sind bei einer mittelfristigen Betrachtung noch deutlich höhere Einsparungen sichtbar. Eine aktuelle Untersuchung (Forbes 2020) schätzt, dass sogar eine Senkung von 20% über alle Krankentage möglich wäre. Da sich viele gesundheitliche Beschwerden über Jahre erstrecken, hat eine frühzeitige Verbesserung mithilfe von BGM nicht nur Auswirkungen auf die direkten Fehltagel, sondern auch auf den Krankheitsverlauf und die Fehltagel in den Folgejahren.

Anwerben und Halten von Beschäftigten

Neben der Senkung der Krankheitskosten können Unternehmen von einer besseren Positionierung am Arbeitsmarkt, einer höheren Arbeitgeberattraktivität und einer damit einhergehenden geringeren Fluktuationsrate profitieren.

In einer Umfrage aus dem Jahr 2017 geben 80% der Befragten an, dass Gesundheit für sie sehr wichtig und erstrebenswert ist. Dies stellt in der Befragung den Höchstwert dar⁶¹. Allerdings erwarten gerade die jungen Generationen (Gen Z/Millennials) von Unternehmen keine klassischen Maßnahmen betrieblicher Gesundheit wie beispielsweise Sportangebote; diese werden als Teil der Freizeit und damit unabhängig vom Unternehmen gesehen⁶². Vielmehr sind jüngeren Mitarbeitergenerationen ein gesundes Betriebsklima und die Möglichkeit, sich selbst um die Gesundheit zu kümmern, wichtig.

Bei den angebotenen Maßnahmen müssen die Unternehmen deshalb darauf achten, dass diese zu den Wünschen und Bedürfnissen der jungen Generationen passen. So hat eine Studie des Zukunftsinstituts aus dem Jahr 2013 gezeigt, dass gerade der Generation Y (Geburtsjahrgang ca. 1985 – 1999) vor allem die Themen Unabhängigkeit und Spaß, gerade in Bezug auf die Arbeit, wichtig sind⁶³.

Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt macht sich also eher an einer gesunden Unternehmenskultur und "gesunder Führung" fest, weniger an Rückenmassagen am Arbeitsplatz. Gesunde Führung beschreibt in diesem Zusammenhang einen Führungsstil, der die Gesundheit der Beschäftigten als zentrales Gut für das Unternehmen berücksichtigt. Das heißt, dass unternehmerische Entscheidungen auch mit Blick auf ihre Auswirkungen auf die Gesundheit der Beschäftigten bewertet werden.

Ein gesundes Betriebsklima und ein gesunder Führungsstil tragen auch zum Halten von Arbeitskräften bei. Die durchschnittliche Fluktuationsrate in Deutschland lag laut Bundesagentur für Arbeit im Jahr 2017 bei 32,4%^{64, 65}. Dies schließt allerdings Kündigungen durch den Arbeitgeber mit ein. Eine Studie von Deloitte spricht dagegen in Österreich von einer ungewollten Fluktuation in Höhe von 11%⁶⁶. Diese Zahl scheint uns für die weitere Berechnung

angemessener und ist in ihrer Größenordnung auch auf die Situation in Deutschland übertragbar.

Bei einer Unternehmensgröße von 1.000 verlassen also jedes Jahr 110 Personen ihren Arbeitgeber. Laut einer Studie von Oxford Economics in ausgewählten Wirtschaftssektoren liegen die durchschnittlichen Kosten einer Neueinstellung bei rund 34.000 Euro⁶⁷. Die Kosten entstehen zum einen durch den Ausfall der Arbeitskraft bis zur Neubesetzung, zum anderen durch die Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten. Die Fluktuationskosten bei 1.000 Mitarbeitenden und 110 unfreiwilligen Abgängen betragen also rund 3,7 Millionen Euro im Jahr. Wenn durch gutes Gesundheitsmanagement und eine gesunde Unternehmens- und Führungskultur die Fluktuation um 20% gesenkt werden kann⁶⁸, können diese Vergleichsunternehmen 748.000 Euro pro Jahr beziehungsweise 748 Euro pro Mitarbeiter/-in und Jahr einsparen.⁶⁹

5.

Die erfolgreiche Umsetzung erfordert einen gesamtunternehmerisch integrierten Ansatz

Die Potenziale eines Corporate Health Managements können nur mithilfe eines breiten Ansatzes und der Einbindung des gesamten Unternehmens erzielt werden. Konkret kann ein erfolgreiches Gesundheitsmanagement in fünf Schritten umgesetzt werden. → **K**

Positionierung als authentisches C-Level-Thema

Im ersten Schritt muss Corporate Health Management auf der Agenda der Unternehmensleitung positioniert werden. Das Ziel: Das Topmanagement sieht Gesund-

heitsmanagement als Beitrag zum Unternehmenserfolg und setzt die entsprechenden Verantwortlichkeiten und Berichtsroutinen ein wie bei anderen erfolgskritischen Faktoren. Damit dies gelingt, muss man die Unternehmensleitung für diese Aufgabe sensibilisieren und schulen. Dazu gehört, den klaren Mehrwert des Gesundheitsmanagements aufzuzeigen und erreichbare Teilziele zu setzen.

Die Unternehmensleitung allein kann die Umsetzung eines ganzheitlichen Ansatzes allerdings nicht ohne breite Unterstützung aus dem Unternehmen leisten.

K Mögliche Hebel zur Einführung eines effektiven Programms



Neben einem spezialisierten Bereich für Planung und Koordination des Gesundheitsmanagements muss jede einzelne Führungskraft mitgenommen, überzeugt und befähigt werden, die Gesundheit ihrer Teams und eine gesunde Teamkultur zu fördern.

Zusätzlich ist es wichtig, dass die Beschäftigten in die Ausgestaltung von Gesundheitsprogrammen eingebunden werden. So ist es möglich, eine neue Kultur erlebbar zu machen, die richtigen Maßnahmen zu finden und eine hohe Akzeptanz zu schaffen. Schließlich findet man in Unternehmen mit hoher Mitarbeiterpartizipation grundsätzlich eine bessere Fehlerkultur vor. So ist es möglich bei einem Programm im Bereich der betrieblichen Gesundheit schnell etwaige Schwächen aufzuzeigen und zu beheben⁷⁰. Hier kommt es auch darauf an, sämtliche Beschäftigten anzusprechen und zu erreichen, nicht nur diejenigen, die sich ohnehin schon um ihre Gesundheit kümmern.

Im Rahmen unserer Expertengespräche wurde deutlich, dass das Thema Gesundheit in vielen Unternehmen nur unregelmäßig mit der Unternehmensleitung abgestimmt wird. Die Experten sind der Ansicht, dass ein stärkeres und stetiges Engagement der Unternehmensleitung die Wirkung der Maßnahmen deutlich erhöhen kann. Dies bestätigen diejenigen Befragten, in deren Unternehmen Gesundheit als Thema auf der Leitungsebene verankert ist: Sie sehen darin einen wichtigen Faktor für den Erfolg.

Unternehmensbezogene Individualisierung der Programme

Die Inhalte der Programme sind auf die individuellen Bedürfnisse der Unternehmen und der jeweiligen Belegschaft abzustimmen, also bspw. auf die Art der Arbeit, typische Überlastungsprobleme, Ausbildungsgrade der Mitar-

beitenden und die Altersgruppen der Mitarbeitenden. Die besten Erfolge werden erzielt, wenn die Ebenen der Organisation, der Führungskräfte und der Mitarbeitenden parallel und aufeinander abgestimmt adressiert werden.

Um eine solche unternehmensindividuelle Anpassung des Instrumentenbaukastens vorzunehmen, bietet sich die Einbeziehung von spezialisierten Dienstleistern an. Dies gilt insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Große Unternehmen verfügen häufig über eigene Ressourcen in diesem Bereich und wissen daher oftmals, wo sie welche Instrumente benötigen und was sie ihren Mitarbeitenden genau zur Verfügung stellen sollten. Diese Unternehmen benötigen typischerweise Unterstützung bei der Bereitstellung von Angeboten und zur kritischen Überprüfung der definierten Strategien und Maßnahmen (Sparring).

KMU dagegen benötigen in der Regel Unterstützung bei der Konzeption und Umsetzung eines ganzheitlichen Ansatzes. Besonderen Mehrwert bieten hierbei Dienstleister, welche für jedes Unternehmen eine individuelle Lösung aus vielen Bausteinen zusammenstellen. So kann die auf das jeweilige Unternehmen bestmöglich angepasste Instrumentenkombination ausgewählt werden.

Verankerung in der Unternehmensstrategie

Die Verankerung des Themas Gesundheit in der Organisation und der Unternehmensstrategie ist der dritte Erfolgsfaktor für Corporate Health Management. Initiativen und Programme, welche dies nicht tun, schöpfen nicht das volle Potenzial aus⁷¹. Bereits heute geben 80% der Unternehmen an, dass sich die Personalstrategie direkt aus der Unternehmensstrategie und -kultur ableitet. Daran anschließend müssen Unternehmen auch Gesundheit eng mit der Unternehmensstrategie verzahnen.

Das Thema Mitarbeitergesundheit muss in Strukturen, Prozesse und Anreizsysteme eingebunden werden, um nicht im Tagesgeschäft unterzugehen. Dies ist nach unserem Eindruck aus Expertengesprächen selbst in sehr fortschrittlichen Unternehmen nicht immer der Fall.

Entwicklung einer modernen Unternehmenskultur

Wir haben auf den vorhergehenden Seiten bereits dargestellt, dass eine gesunde Unternehmenskultur ein wichtiger Teil des Gesundheitsmanagements ist. 98,4% der Arbeitnehmer in Deutschland nennen das Wohlfühlen am Arbeitsplatz als wichtigsten Faktor. Es folgen eine gute Zusammenarbeit mit den Kollegen (97,9%) und ein gutes Betriebsklima (96,8%)⁷² – alle drei Faktoren hängen stark von der Unternehmenskultur ab.

Boyce et al. beschreiben, dass vier Bereiche eine gute und damit auch die Gesundheit der Beschäftigten fördernde Unternehmenskultur ausmachen: Beteiligung der Beschäftigten, Konsistenz, Anpassungsfähigkeit und Mission. Die Beteiligung der Beschäftigten beschreibt dabei, inwieweit ein Unternehmen die teambasierte Zusammenarbeit und das individuelle Lernen/ die individuelle Entwicklung fördert. Konsistenz ist der Grad, zu dem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den Werten eines Unternehmens übereinstimmen. Die Anpassungsfähigkeit beschreibt, wie gut Organisationen auf Anforderungen der Kunden, Wettbewerber und Beschäftigte reagieren. Die Mission betrachtet, inwieweit eine Organisation eine klar formulierte strategische Richtung sowie Ziele hat, anhand derer die Beschäftigten die Umsetzung der Strategie verfolgen können⁷³.

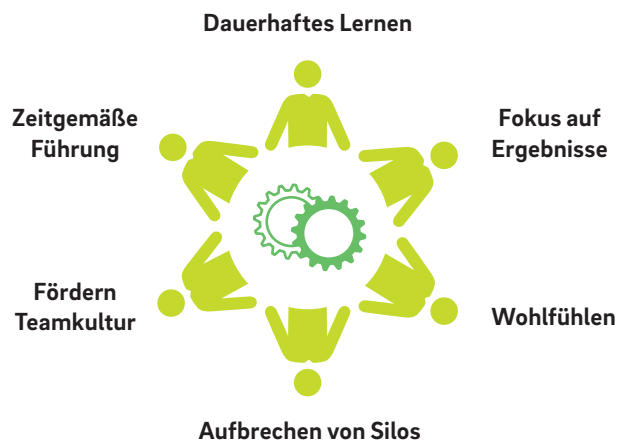
Darüber hinaus gibt es verschiedene Maßnahmen, mit deren Hilfe Unternehmen eine effektive Unternehmenskultur schaffen können. In der Literatur findet sich eine

Vielzahl möglicher Maßnahmen, wir stellen im Folgenden die am häufigsten genannten vor.

Zunächst muss bedacht werden, dass eine funktionierende Unternehmenskultur nicht "von oben" angeordnet werden kann. Doch mit der Fokussierung auf die richtigen Themen und Initiativen kann das Management Impulse dafür setzen, dass sich die Kultur im Unternehmen in die gewünschte Richtung entwickelt.

→ [L](#)

[L](#) Maßnahmen für eine moderne Unternehmenskultur



Quelle: Roland Berger

→ **Zeitgemäßes Führungsverhalten:** Das Verständnis vom richtigen Verhältnis zwischen Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern und Vorgesetzten ändert sich mit der Zeit – von Unternehmen wird erwartet, diese Veränderungen mitzutragen und umzusetzen. Studien zeigen, dass der Führungsstil generell eine große Auswirkung auf die Gesundheit der Beschäf-

tigten haben kann. So gibt es beispielsweise einen signifikanten Zusammenhang zwischen der sozialen Unterstützung durch den Vorgesetzten und der Anzahl der gesundheitlichen Probleme eines/einer Mitarbeitenden⁷⁴. Dabei haben sich die Bedürfnisse und Ansprüche der Beschäftigten an ihre Vorgesetzten immer wieder verändert. So findet der autoritäre Führungsstil, der für frühere Generationen im Arbeitsleben normal war, heute kaum noch Akzeptanz. Dieser führt zwar zu schnellen und klaren Prozessen, demgegenüber stehen jedoch viele Konflikte und auch psychologisch bedingte Unsicherheiten der Beschäftigten. Moderne Führungsstile hingenstellen auf das gemeinsame Erreichen von Zielen und gutes Teamwork ab. Der Vorteil hierbei ist, dass sich alle Beschäftigten als Teil des Teams und im Endeffekt auch als Teil der Lösung betrachten. So steigt zum einen die Motivation und zum anderen die emotionale Bindung an das Unternehmen. Trotz allem müssen Führungskräfte darauf achten, dass die Ziele nicht aufgrund des "Wir-Gefühls" aus den Augen verloren werden⁷⁵.

- **Ermöglichen von dauerhaftem Lernen:** Des Weiteren zeigen Studien auf, dass Unternehmen Veränderungen als Chance und nicht als Bedrohung verstehen sollten. So bietet jede Veränderung die Möglichkeit, die Prozesse innerhalb eines Unternehmens zu verbessern. Dabei ist es wichtig, Fehler innerhalb der Organisation zu tolerieren, um aus diesen zu lernen, anstatt sie aus dem Unternehmen zu verbannen⁷⁶. Führungskräfte und Beschäftigte können durch geeignete Programme darin geschult werden, auf Veränderungen vorbereitet zu sein, höhere Widerstandskraft und eine bessere Reaktionsfähigkeit zu entwickeln. Dies umfasst das Lernen entsprechender Methoden – bspw. agiler Vorgehensweisen – wie auch einen Wandel der Geisteshaltung.
- **Fokussieren auf Ergebnisse:** Es ist außerdem wichtig, den Beschäftigten ein hohes Maß an Freiheit zu gewähren. Dies gilt insbesondere für die Arbeitszeit und zunehmend auch für den Arbeitsort. Statt dogmatischer Festlegung empfiehlt sich bei der Gestaltung der Arbeitsumgebung eine gesunde Balance zwischen Arbeiten zu Hause und beim Arbeitgeber, kommunikationsintensiven Großraumbüros und Rückzugsräumen für konzentriertes Arbeiten. Innerhalb gewisser Leitplanken können Arbeitnehmer und Teams diese Balance so ausgestalten, dass Wohlbefinden und Arbeitsergebnisse optimiert werden.⁷⁷
- **Fördern von Teamkultur:** Eine positive Teamkultur, in der sich alle Mitglieder wohlfühlen, ist ein essenzieller Bestandteil moderner Unternehmenskultur. Sie kann zur Steigerung der Arbeitsmotivation aller Mitglieder und somit zu besseren Ergebnissen führen. Insgesamt lassen sich die Einflussfaktoren auf den Erfolg eines Teams in zwei Dimensionen unterteilen. Die Sachorientierung beschreibt, wie gut ein Team inhaltliche Aufgaben erfüllen und gesetzte Ziele verfolgen kann. Die Beziehungsorientierung beschreibt, wie gut ein Team Konflikte erkennen, lösen und aus diesen lernen kann. Nur wenn ein Team eine gute Balance zwischen beiden Dimensionen findet, kann es erfolgreich und nachhaltig funktionieren⁷⁸.
- **Aufbrechen von Silos:** Darüber hinaus ist es wichtig, Silos in Unternehmen aufzubrechen und die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitenden zu stärken. Dadurch schaffen Unternehmen ein dynamisches Umfeld, das Mitarbeitenden die Möglichkeit gibt, sich außerhalb der eigentlichen Grenzen des Jobs zu entwickeln. Dies sorgt nicht nur für zusätzliche Motivation,

sondern gibt den Beschäftigten darüber hinaus die Möglichkeit, das eigene Profil in ganz neue Richtungen zu entwickeln und so neue Fähigkeiten zu entdecken⁷⁹.

- **Fokussierung auf das Wohlfühlen der Beschäftigten:** Eine neue Entwicklung ist die Beschäftigung sogenannter "Wohlfühlmanager", die sich um eine gute Unternehmenskultur und das Wohlbefinden der Beschäftigten kümmern. Dieser Trend stammt aus dem Silicon Valley. Hierbei wird der Fokus darauf gesetzt, den Beschäftigten eine möglichst entspannte und angenehme Arbeitsatmosphäre zu bieten. Dazu zählen unter anderem Initiativen wie kostenloses gesundes Essen in der Kantine, Kickertische, Hängematten im Pausenraum oder ein Basketballplatz auf dem Firmengelände. Dabei ist es für Unternehmen wichtig, eine gute Balance zwischen den Initiativen zu finden und diese auf die Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeitenden anzupassen. Unkoordinierte oder zu viele Initiativen können dazu führen, dass die Beschäftigten genervt sind, diese als übertriebenen Aktionismus der Geschäftsführung abstempeln und die Angebote kaum in Anspruch nehmen⁸⁰.

Entscheidend ist, dass die Eckpfeiler der Unternehmenskultur mit den Werten, Ansprüchen und Zielen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern korrespondieren. Früher waren Beschäftigten vor allem Themen wie die Erreichung individueller Karriereziele und eine hohe Arbeitsplatzsicherheit wichtig. Heute stehen hingegen Themen wie eine zum Arbeitnehmer passende Unternehmenskultur, die freien Entfaltungsmöglichkeiten und die Selbstverwirklichung im Mittelpunkt. Zusätzlich ist vielen, gerade jungen Arbeitnehmern wichtig, dass der Job zum Leben passt. Hierbei geht es jedoch nicht nur um Arbeitsort und -zeit, sondern auch um Themen wie

Teamstruktur und die Übereinstimmung persönlicher Überzeugungen mit den Unternehmenszielen⁸¹.

Bedarfsbezogene Nutzung digitaler Angebote

Bei der Konzeption und Umsetzung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements können zunehmend auch digitale Angebote genutzt werden. Dies kann vor allem die Barrieren für kleinere Unternehmen reduzieren und damit den Zugang zu betrieblicher Gesundheit demokratisieren. Wie in anderen Lebensbereichen ersetzt die Digitalisierung nicht vorhandene Lösungen, sondern ergänzt diese. So können die mit digitalen Programmen einhergehende Flexibilität, der einfache Zugang und der Spaßfaktor viele Beschäftigte von der Teilnahme an digitalen Programmen überzeugen. Allerdings ist klar, dass nur eine funktionierende Kombination aus digitalen und analogen Angeboten einen nachhaltigen Mehrwert schaffen kann. Nur so können alle Mitarbeitenden angesprochen werden und die Angebote erhalten, welche zu den persönlichen Präferenzen passen. Die aktuell existierenden Angebote lassen sich dabei in drei Bereiche unterteilen. → **M**

- **Digitale Umsetzung von betrieblicher Gesundheit:** Diese digitalen Anwendungen zielen darauf ab, klassisches Gesundheitsmanagement digital abzubilden. So sind über diese Anwendung die Teilnahme an verschiedenen Kursen, das Abrufen von Trainingsmaterialien und Informationen sowie die individuelle Beratung möglich⁸².
- **Tracking von Aktivitäten und Körperwerten:** Die zweite Art sind sogenannte digitale Begleiter für betriebliche Gesundheit. In diesen können Termine, Aufgaben und Routinen abgespeichert werden. Darüber hinaus kann in diesen der Fortschritt einer Person in verschiedenen Bereichen (zum

M Aktuelle digitale Angebote im Bereich der betrieblichen Gesundheit



Umsetzung von BGM
Umsetzung von betrieblichem Gesundheitsmanagement auf digitalem Weg



Tagebuch, Tracking etc.
Führung von Tagebüchern und Speicherung von bestimmten Werten



Klassische Anwendungen
Betreuung bestimmter Krankheitsbilder mit Gesundheitsanwendungen

Quelle: Roland Berger

Beispiel sportliche Aktivität) gespeichert und mit anderen verglichen⁸³ werden. Natürlich werden die Ergebnisse nur dem jeweiligen Nutzer/der jeweiligen Nutzerin zurückgemeldet.

- **Anwendung zur Betreuung bestimmter Krankheiten:** Die dritte Art sind Anwendungen, welche sich auf die digitale Therapie von bestimmten Krankheitsgebieten (primäre Erkrankungen der Psyche oder des Rückens) spezialisiert haben und nicht spezifisch für den betrieblichen Kontext erstellt wurden. Die Fokussierung auf Psyche und Rücken erfolgt vor allem, da diese beiden Krankheitsgebiete sehr gut mit digitalen Anwendungen therapierbar sind.⁸⁴

Neben direkt gesundheitsbezogenen Inhalten sind natürlich auch die Themen der Unternehmenskultur digital vermittelbar, bspw. in Webinaren oder Blended-Learning-Programmen zu guter Kommunikation oder zeitgemäßem Führungsverhalten. Der Einsatz der beschriebenen Anwendungen stellt eine gute Möglichkeit

dar, um einige der in Kapitel drei beschriebenen Hürden zu umgehen oder aufzuheben.

Digitale Angebote erlauben es außerdem, Kurse sowie Trainings zeit- und ortsunabhängig durchzuführen. Dies erhöht die Attraktivität für Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Die Möglichkeit, unbeobachtet von anderen die Programme zu nutzen, kann die Nutzungsrate weiter erhöhen.

Synergien sind darüber hinaus gerade für kleine und mittlere Unternehmen ein wichtiger Punkt. So können sich mehrere Unternehmen digital zusammenschließen und Potenziale erzeugen, die in der analogen Welt nicht erreichbar wären. Unternehmen der gleichen Branche können so zum Beispiel zusammen verschiedene Angebote einkaufen, sich miteinander vergleichen und voneinander lernen. Dieses Vorgehen hat sich auf analogem Weg als sehr aufwendig erwiesen. Mithilfe der Digitalisierung ist diese Möglichkeit deutlich leichter umzusetzen.

Potenzielle Ausgabenentwicklung

Wenn ein Unternehmen diese fünf Hebel nutzt, kann es das Potenzial im Bereich der betrieblichen Gesundheit umfassend erschließen. Dafür sollten zwei Bereiche priorisiert werden: Erstens muss die Arbeitsatmosphäre in den Vordergrund rücken. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen gerne zur Arbeit kommen und die anfallenden Aufgaben mit größerer Zufriedenheit erledigen. Für Unternehmen bedeutet das zweitens: Sie müssen das Thema betriebliche Gesundheit dringend professionalisieren.

Wir empfehlen den Unternehmen grundsätzlich, der betrieblichen Gesundheit – der physischen wie der psychischen – deutlich mehr Aufmerksamkeit zu widmen. Viele Unternehmen werden aller Voraussicht nach von selbst tätig, wenn sie den positiven Nutzen in diesem Bereich aufgezeigt bekommen. Auf den steigenden Druck (zum Beispiel durch den hohen Stand der Krankentage der den "War for Talents") müssen sie künftig ohnehin reagieren. Aus diesem Grund kann auch davon ausgegangen werden, dass die Ausgaben pro Mitarbeiter/-in in Zukunft steigen werden. Die reine Orientierung an einer Aufwandskennzahl allein ist deswegen noch nicht erfolversprechend. Viel wichtiger wäre es, dass alle verfügbaren Ressourcen so zielführend wie möglich eingesetzt werden. Standardisierte und kontinuierliche Erfolgskontrollen können dabei helfen, die Wirksamkeit einzelner Maßnahmen zu messen. Ratsam ist es auch, die Zusammenarbeit mit externen Experten zu suchen und von "Best Practice"-Lösungen zu lernen. Unternehmen können die eigenen Ziele dadurch leichter festlegen und deren Erreichung besser messen.

Abzuwarten ist, ob sich die Zahl der teilnehmenden Unternehmen in Zukunft stark erhöhen wird. Kleinstbetriebe (Einmannbetriebe), welche in Deutschland den größten Teil der Betriebe ausmachen (Destatis,

2019), werden vermutlich auch in Zukunft keinen stärkeren Fokus auf dieses Thema setzen. Nicht zuletzt, weil die Umsetzung gerade für diese Unternehmen extrem schwierig und kostspielig ist. Digitale Lösungen könnten allerdings auch in diesen Fällen für zusätzliche Impulse sorgen.

→ Fazit: Der Neustart in betrieblicher Gesundheit muss ganzheitlich angegangen werden

Abschließend wollen wir unsere Ergebnisse in vier Thesen und in drei Schritten für das weitere Vorgehen zusammenfassen:

1. Gesundheit muss grundsätzlich neu gedacht werden. Gesunde Unternehmen verbinden eine gesunde Unternehmenskultur und gesunde Beschäftigte. Gesundheit geht alle an. Wenn es die Unternehmensleitung damit ernst meint, wirkt sich dies auf die Motivation und Leistung der Beschäftigten aus.
2. Gesundheit sollte in möglichst viele Strukturen und Prozesse integriert werden. BGM-Verantwortliche sind an wichtigen Stellen in Unternehmen positioniert und nicht als Stabsstelle isoliert. Körperliche und seelische Gesundheit wird zur Selbstverständlichkeit, auch präventiv, und ist nach einiger Zeit so in den Arbeitsalltag integriert, dass keine großen zusätzlichen Projekte zum Anschlag mehr erforderlich sind.
3. Gesundheit wird als eine essenzielle Voraussetzung auf Ebene der Beschäftigten verstanden, um gute Leistung am Arbeitsplatz erbringen zu können. Daher ist sie Teil der Unternehmenskultur. Führungskräfte und Beschäftigte sind dafür zu begeis-

tern, gemeinsam im Unternehmen daran zu arbeiten, dass möglichst viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihr volles Potenzial entfalten.

4. Unternehmen sind dafür verantwortlich, gute Rahmenbedingungen für die Gesundheit der Belegschaft zu schaffen. Gleichzeitig ist jeder Mitarbeiter oder jede Mitarbeiterin selbst für seine/ihre Gesundheit verantwortlich. Deshalb sollten sich Angebote und Maßnahmen darauf ausrichten, die Beschäftigten zu Experten für ihre eigene Gesundheit zu machen. Hierbei ist die Beachtung von Gesundheit und Prävention im Rahmen von Zielvereinbarungen hilfreich.

Wir empfehlen also einen Neustart in der betrieblichen Gesundheit. Dieser kann in drei Schritten erfolgen:

1. (Selbstkritische) Erhebung des Status quo
2. Konzeption eines neuen, ganzheitlichen Gesundheitsprogramms
3. Konsequente Umsetzung mit laufender Erfolgskontrolle

Im ersten Schritt, der Erhebung des Status quo, wird eine selbstkritische Bestandsaufnahme durchgeführt. Hierbei sollten die aktuell bestehenden Maßnahmen benannt und beleuchtet werden. Im Anschluss sollten aktuelle Probleme des Unternehmens (wie zum Beispiel hohe Relevanz psychischer Erkrankungen oder eine besonders hohe Fluktuation) ermittelt werden. Welche Abteilungen decken bereits Gesundheitsthemen ab, tauschen sich aber nicht aus? Werden alle gesetzlich verpflichtenden Maßnahmen (GBU, BEM, Gesundheitsschutz etc.) ausreichend umgesetzt?

Die Bedürfnisse der Beschäftigten müssen genau verstanden werden (unter anderem Berücksichtigung der Altersstruktur und gesundheitlicher Risikofaktoren), um im weiteren Verlauf passgenaue Maßnahmen zu entwerfen. Hierbei sollte sich ein Unternehmen diese Fragen stellen: Reicht es, was wir aktuell tun? Können wir unsere Herausforderungen mit den aktuellen Maßnahmen bewältigen? Passen unsere Maßnahmen zu den jeweiligen Beschäftigten und deren gesundheitlichen Themen?

Zum Abschluss dieser Phase sollten die aktuellen Maßnahmen quantifiziert werden. Hierbei sind zum einen die aktuellen Kosten und zum anderen die Entwicklung verschiedener, vom Unternehmen zu identifizierender Kennzahlen (zum Beispiel Krankenquote) wichtig.

Der zweite Schritt beinhaltet die Konzeption eines neuen, ganzheitlichen und präventiven Gesundheitsprogramms. Dieses sollte von Anfang an von der Unternehmensleitung (C-Level) (mit-)getragen werden. In jedem Fall muss das Thema Gesundheit in die Unternehmensziele einfließen und durch einen kontinuierlichen, transparenten Informationsfluss mit dem Management abgeglichen werden. Nur so ist es möglich, langfristig die Unterstützung der Entscheidungsträger sicherzustellen und die notwendigen Ressourcen zu mobilisieren.

In dieser Phase ist es empfehlenswert, externe Anbieter zu beteiligen. Diese können dabei helfen, Handlungsfelder zu identifizieren und effektive Maßnahmen zu empfehlen. Übergeordnetes Ziel sollte es immer sein, ein neues Verständnis für die Relevanz des Themas im Unternehmen zu schaffen.

Für eine langfristig erfolgreiche Gesundheitsförderung ist darüber hinaus **der dritte Schritt** von entscheidender

Bedeutung: Kontinuierliche selbstkritische Erfolgskontrollen anhand vorab definierter Kennzahlen müssen etabliert werden. Zu häufig basieren Erfolgskontrollen noch auf der Messung der Angebotsnutzung und subjektiver Zufriedenheitswerte. Auch die Berichte von manchen Dienstleistern bieten oft nur eine standardisierte Erfolgsmessung an.

Ein Unternehmen, das ein ganzheitliches Corporate Health Management für seine Belegschaft aufsetzt und all diese Schritte berücksichtigt, kann sich auf diese Weise einen entscheidenden und nachhaltigen Wettbewerbsvorteil erarbeiten.

Fußnoten

- ¹ WHO, 2020
- ² IBI, 2012
- ³ Standard & Poor's 500 – Aktienindex der 500 größten börsennotierten US-amerikanischen Unternehmen
- ⁴ 235% Steigerung vs. 159% Steigerung
- ⁵ Grossmeier et al., 2015
- ⁶ Boyce, Nieminen, Gillespie, Ryan, & Denison, 2015
- ⁷ Harvard Business Review, 2013
- ⁸ 483.000 Dollar vs. 434.000 Dollar in einem Zeitraum von 5 Jahren
- ⁹ Towers Watson, 2010
- ¹⁰ Forbes, 2020
- ¹¹ n = 18.054; Arbeitnehmende, Angestellte, verbeamtete Personen
- ¹² n = 1.030 Mitarbeitende mit einem Beschäftigungsumfang von mindestens 15 Wochenstunden
- ¹³ Badura, B., Ducki, Schröder, Klose, & Meyer, Fehlzeiten-Report 2016, 2016
- ¹⁴ Gallup, 2009
- ¹⁵ Krekel, Ward, & De Neve, 2019
- ¹⁶ Maslow, 1943
- ¹⁷ Destatis, 2020
- ¹⁸ Staufenbiel Institut & Kienbaum, 2017
- ¹⁹ Bundesagentur für Arbeit, 2020
- ²⁰ Statista, 2019
- ²¹ Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, 2020
- ²² Destatis, 2019
- ²³ Destatis, 2019
- ²⁴ Destatis, 2019
- ²⁵ Destatis, 2020
- ²⁶ Destatis, 2020
- ²⁷ Badura, B., Ducki, Schröder, Klose, & Meyer, 2019; Barmer, 2019; BKK, 2019; DAK, 2019; TK, 2019
- ²⁸ Bundesverwaltungsamt, 2017
- ²⁹ Barmer, 2020; Destatis, 2018
- ³⁰ Destatis, 2020
- ³¹ Gilbert, 1994
- ³² AOK, 2016
- ³³ Bundesministerium für Gesundheit, 2016
- ³⁴ IGA, 2019
- ³⁵ DAK, 2019
- ³⁶ Statista, 2017; Zipperer, 2017
- ³⁷ PronovaBKK, 2018
- ³⁸ Haufe, 2019
- ³⁹ Statista, 2017
- ⁴⁰ Gründinger, 2016
- ⁴¹ Haufe, 2020
- ⁴² Destatis, 2020
- ⁴³ GKV-Spitzenverband, 2019
- ⁴⁴ DGUV, 2020
- ⁴⁵ WIdO, 2020
- ⁴⁶ Befragung des IGA aus dem Jahr 2011 im Mittelstand (n = 500) – Frage: "Welches waren für Sie Hürden für ein erfolgreiches Betriebliches Gesundheitsmanagement? [Mehrfachnennungen möglich]"
- ⁴⁷ IGA, 2011
- ⁴⁸ IGA, 2011
- ⁴⁹ IGA, 2011
- ⁵⁰ Qualitrain, 2019
- ⁵¹ IGA, 2015
- ⁵² Chapman, 2012
- ⁵³ Die Bank, 2010
- ⁵⁴ IGA, 2011
- ⁵⁵ IGA, 2011
- ⁵⁶ IGA, 2011
- ⁵⁷ Haufe, 2017
- ⁵⁸ Badura, B., Ducki, Schröder, Klose, & Meyer, Fehlzeiten-Report 2016, 2016
- ⁵⁹ IWD, 2020
- ⁶⁰ Badura, B., Schröder, Klose, & Macco, 2010
- ⁶¹ Statista, 2017
- ⁶² Shell, 2019

- ⁶³ Zukunftsinstitut, 2013
- ⁶⁴ Durchschnitt aus neu geschlossenen und beendeten sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnissen in Relation zu den bestehenden Beschäftigungsverhältnissen
- ⁶⁵ IWD, 2020
- ⁶⁶ Deloitte, 2019
- ⁶⁷ HR Review, 2014
- ⁶⁸ Eine Quelle (Towers Watson) kommt sogar auf eine Reduzierung der Fluktuationsrate um 40%, sodass sich die Investition in betriebliche Gesundheit sogar noch stärker lohnen würde.
- ⁶⁹ Einschränkend sei gesagt, dass dies nur gilt, solange einzelne Unternehmen einen Vorsprung haben/einen Abstand zu Wettbewerbern aufweisen. Wenn alle Unternehmen Programme auf hohem Niveau aufsetzen und diese Potenziale nutzen, gleichen sich die Effekte aus.
- ⁷⁰ Business-Wissen, 2015; Kulturmanagement, 2013
- ⁷¹ Menz, Müller-Stewens, Schmid, & Lechner, 2011
- ⁷² Badura, B., Ducki, Schröder, Klose, & Meyer, Fehlzeiten-Report 2018, 2018
- ⁷³ Boyce, Nieminen, Gillespie, Ryan, & Denison, 2015
- ⁷⁴ Badura, B., Ducki, Schröder, Klose, & Macco, Fehlzeiten-Report 2011, 2011; Gerardi, Gregersen, Merboth, Nordbrock, & Pavlovsky, 2014
- ⁷⁵ Harvard Business Review, 2018; Kienbaum, 2018
- ⁷⁶ Horizont, 2018; Springer Professional, 2017
- ⁷⁷ Horizont, 2018
- ⁷⁸ Philipp, 2010; West, 2012
- ⁷⁹ Business-Wissen, 2014; Horizont, 2018
- ⁸⁰ Badura, B., Ducki, Schröder, Klose, & Meyer, Fehlzeiten-Report 2016, 2016
- ⁸¹ Absolventa, 2019; WiWo, 2017
- ⁸² Humanoo, 2020; Moove, 2020
- ⁸³ Bevigo, 2020; Evermood, 2020
- ⁸⁴ Deprexis, 2020; Minddistrict, 2020

Literatur

- Absolventa.** (2019). Generation XYZ – der Überblick über die Generationen auf dem Arbeitsmarkt. Von <https://www.absolventa.de/karriereguide/berufseinsteiger-wissen/xyz-generationen-arbeitsmarkt-ueberblick> abgerufen
- AOK.** (2016). 1989: Gesundheitsreformgesetz (GRG). Von https://www.aok-bv.de/hintergrund/gesetze/index_15086.html abgerufen
- Arbeitstage.org.** (2018). Arbeitstage 2018. Von <https://www.arbeitstage.org/arbeitstage-2018/> abgerufen
- Badura, B., & Steinke, M.** (2011). Präsentismus – Ein Review zum Stand der Forschung. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J., & Macco, K.** (2011). Fehlzeiten-Report 2011. Von <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-642-21655-8> abgerufen
- Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J., & Meyer, M.** (2016). Fehlzeiten-Report 2016. Berlin: Springer-Verlag.
- Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J., & Meyer, M.** (2018). Fehlzeiten-Report 2018. Berlin: Springer-Verlag.
- Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J., & Meyer, M.** (2019). Fehlzeiten-Report 2019, Schwerpunkt: Digitalisierung – gesundes Arbeiten ermöglichen. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Badura, B., Schröder, H., Klose, J., & Macco, K.** (2010). Fehlzeiten-Report 2010. Springer-Verlag.
- Barmer.** (2019). Gesundheitsreport 2019. Von <https://www.barmer.de/presse/infothek/studien-und-reports/gesundheitsreports-der-laender/gesundheitsreport-2019-schlafstoerungen-200604> abgerufen
- Barmer.** (2020). Barmer-Arztreport. Abgerufen am 11. März 2020 von <https://www.barmer.de/presse/infothek/studien-und-reports/arztreporte/arbeitsmaterial-227486>
- Bayer.** (2019). Digitale Gesundheitsplattform für Bayer-Mitarbeiter. Von <https://media.bayer.de/baynews/baynews.nsf/id/Digitale-Gesundheitsplattform-fuer-Bayer-Mitarbeiter> abgerufen
- Bevigo.** (2020). Bevigo. Von <https://bevigo.de/> abgerufen
- BKK.** (2019). BKK Gesundheitsreport. Von <https://www.bkk-dachverband.de/publikationen/bkk-gesundheitsreport.html> abgerufen
- Boyce, A. S., Nieminen, L. R., Gillespie, M. A., Ryan, A., & Denison, D. R.** (2015). Which comes first, organizational culture or performance? A longitudinal study of causal priority with automobile dealerships. *Journal of Organizational Behaviour*.
- Bundesagentur für Arbeit.** (2020). Berufe auf einen Blick: MINT. Von <https://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Statistische-Analysen/Interaktive-Visualisierung/Berufe-auf-einen-Blick-MINT/Berufe-auf-einen-Blick-MINT-Nav.html> abgerufen
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.** (2013). Unfallverhütungsbericht Arbeit. Dortmund/Berlin/Dresden: Bundesministerium für Arbeit und Soziales.
- Bundesministerium für Gesundheit.** (2016). Präventionsgesetz. Von <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/service/begriffe-von-a-z/p/praeventionsgesetz.html> abgerufen
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie.** (2020). Fachkräftesicherung. Von <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/fachkraeftesicherung.html> abgerufen
- Bundesverwaltungsamt.** (2017). Abgerufen am 12. März 2020 von Sondergutachten zu den Wirkungen des morbiditätsorientierten Risikostrukturausgleichs: https://www.bundesamtsozialesicherung.de/fileadmin/redaktion/Risikostrukturausgleich/20180125Sondergutachten_Wirkung_RSA_2017_korr.pdf

- Business-Wissen.** (2014). Die schädliche Silodenke demontieren. Von <https://www.business-wissen.de/artikel/unternehmenskultur-die-schaedliche-silodenke-demontieren/> abgerufen
- Business-Wissen.** (2015). Mitarbeiter an Entscheidungen beteiligen? Von <https://www.business-wissen.de/artikel/entscheidungsfindung-mitarbeiter-an-entscheidungen-beteiligen/> abgerufen
- Chapman, L. S.** (2012). Meta-Evaluation of Worksite Health Promotion Economic Return Studies: 2012 Update. *American Journal of Health Promotion*, 26(4).
- DAK.** (2019). DAK-Gesundheitsreport 2019. Von <https://www.dak.de/dak/download/dak-gesundheitsreport-2019-sucht-pdf-2073718.pdf> abgerufen
- Deloitte.** (2019). Abgerufen am 13. März 2020 von Fluktuation und deren Auswirkung auf Unternehmen: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/consulting/at-deloitte-fluktuationsstudie-2019.pdf>
- Deprexis.** (2020). Deprexis. Von <https://deprexis.com/> abgerufen
- Der Dualstudent.** (o. J.). Bedeutung der Aging Workforce für die Personalentwicklung – Scientific Abstract. Von <https://www.derdualstudent.de/bedeutung-der-aging-workforce-fuer-die-personalentwicklung-scientific-abstract.html> abgerufen
- Destatis.** (2018). Abgerufen am 16. März 2020 von Anzahl stationärer Behandlungen aufgrund psychischer und Verhaltensstörungen in Deutschland in den Jahren 1994 bis 2017: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/252963/umfrage/anzahl-stationaerer-behandlungen-aufgrund-psychischer-und-verhaltensstoerungen/>
- Destatis.** (2019). Krankenstand. Von <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-2/krankenstand.html> abgerufen
- Destatis.** (2019). Unternehmensregister. Von <https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Unternehmensregister/Tabellen/unternehmen-beschaeftigtengroessenklassen-wz08.html> abgerufen
- Destatis.** (2020). Beschäftigungsstatistik – Sozialversicherungspflichtig. Abgerufen am 12. März 2020 von <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Tabellen/insgesamt.html>
- Destatis.** (2020). Demografischer Wandel. Von https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/_inhalt.html abgerufen
- Destatis.** (2020). Einwohner und Erwerbstätige. Von <https://www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Konjunkturindikatoren/Volkswirtschaftliche-Gesamtrechnungen/vgr910.html?jsessionid=E530EA97A856BD3ED9E469AD7AD64613.internet742> abgerufen
- Destatis.** (2020). Verdienste. Von https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Verdienste/Verdienste-Verdienstunterschiede/_inhalt.html abgerufen
- Deutschland.de.** (2017). So tickt die Jugend. Von <https://www.deutschland.de/de/so-tickt-die-jugend> abgerufen
- DGUV.** (2020). Zahlen und Fakten zur DGUV. Abgerufen am 12. März 2020 von <https://www.dguv.de/de/zahlen-fakten/index.jsp>
- Die Bank.** (2010). Durchschnittliche Gesamtkapitalrentabilität im deutschen Mittelstand von 2004 bis 2008. Von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/150149/umfrage/gesamtkapitalrentabilitaet-im-deutschen-mittelstand/> abgerufen
- DW.** (2019). Study: Germany needs 260,000 immigrants a year to meet labor demand. Von <https://www.dw.com/en/study-germany-needs-260000-immigrants-a-year-to-meet-labor-demand/a-47470731> abgerufen

- Evermood.** (2020). Evermood. Von <https://evermood.com/de/home/> abgerufen
- FAZ.** (o. J.). War of Talents: Der Kampf um die besten Fachkräfte. Von <https://stellenmarkt.faz.net/karriere-lounge/markt/war-for-talents/> abgerufen
- Fitnessmanagement.** (2018). Stress und psychische Gesundheit am Arbeitsplatz. Von <https://www.fitnessmanagement.de/gesundheits/stress-und-physische-gesundheit-am-arbeitsplatz-bgm-ein-must-have/> abgerufen
- Forbes.** (2020). If Culture Comes First, Performance Will Follow. Abgerufen am 11. März 2020 von <https://www.forbes.com/sites/gradsoflife/2020/01/14/what-is-the-missing-link-between-jobs-and-people/#70d9563b54e2>
- Gallup.** (2009). Gallup Engagement Index. Von <https://www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx> abgerufen
- Gallup.** (2019). What High-Performance Workplaces Do Differently. Von <https://www.gallup.com/workplace/269405/high-performance-workplaces-differently.aspx> abgerufen
- Gerardi, C., Gregersen, S., Merboth, H., Nordbrock, C., & Pavlovsky, B.** (2014). Führung und psychische Gesundheit. Berlin: Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung.
- Gilbert, B.** (1994). Employee Assistance Programs – History and Program Description. *Aaohn Journal*.
- GKV-Spitzenverband.** (2019). Tabellenband zum Präventionsbericht. Von https://www.gkv-spitzenverband.de/media/dokumente/krankenversicherung_1/praevention_selbsthilfe_beratung/praevention/praeventionsbericht/2019_GKV_MDS_Tabellenband_Praeventionsbericht.pdf abgerufen
- Grossmeier, J., Fabius, R., Flynn, J., Noeldner, S., Fabius, D., Goetzel, R., & Anderson, D.** (2015). Linking Workplace Health Promotion Best Practices and Organizational Financial Performance. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 16 – 23.
- Gründinger, W.** (2016). Alte Säcke Politik. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.
- Harvard Business Review.** (2013). The Impact of Employee Engagement on Performance. Von https://talentsnapshot.com/wp-content/uploads/downloads/2017/04/Impact_of_Employee_Engagement_on_Performance.pdf abgerufen
- Harvard Business Review.** (2018). The Leader's Guide to Corporate Culture.
- Haufe.** (2017). Krank zur Arbeit? Der richtige Umgang mit Präsentismus. Von https://www.haufe.de/personal/hr-management/praesentismus-gruende-und-gegenmassnahmen_80_398266.html abgerufen
- Haufe.** (2017). Null Bock auf BGM – wie erhöht man Teilnahmequoten? Von https://www.haufe.de/arbeitsschutz/gesundheits-umwelt/null-bock-auf-bgm-wie-erhoeht-man-teilnahmequoten_94_421852.html abgerufen
- Haufe.** (2019). BGM im Mittelstand Status Quo Ziele und Hemmnisse. Von https://www.haufe.de/personal/hr-management/bgm-im-mittelstand-status-quo-ziele-und-hemmnisse_80_504236.html abgerufen
- Haufe.** (2019). Mittelstand sieht Gesundheit als Bringschuld der Mitarbeiter. Von https://www.haufe.de/personal/hr-management/bgm-im-mittelstand-status-quo-ziele-und-hemmnisse_80_504236.html abgerufen
- Haufe.** (2019). Was versteht man unter Präsentismus? Von https://www.haufe.de/arbeitsschutz/gesundheits-umwelt/was-versteht-man-unter-praesentismus_94_470636.html abgerufen
- Haufe.** (2020). Finanzierung eines BGM. Von https://www.haufe.de/arbeitsschutz/gesundheits-umwelt/finanzierung-eines-bgm-ohne-moos-nix-los_94_419038.html abgerufen

- Horizont.** (2018). 5 Grundsätze für eine attraktive Unternehmenskultur. Von <https://www.horizont.net/marketing/kommentare/Corporate-Culture-5-Grundsätze-für-eine-attraktive-Unternehmenskultur-167219> abgerufen
- HR Review.** (2014). Abgerufen am 12. März 2020 von It costs over £30K to replace a staff member: <https://www.hrreview.co.uk/hr-news/recruitment/it-costs-over-30k-to-replace-a-staff-member/50677>
- Humanoo.** (2020). Humanoo. Von <https://www.humanoo.com/en/> abgerufen
- IBI.** (2012). Opening a Closed System – The Influence of Health Culture on Job Performance. Von <https://www.ibiweb.org/opening-a-closed-system-the-influence-of-health-culture-on-job-performance/> abgerufen
- IDW.** (2019). Umfrage zum betrieblichen Gesundheitsmanagement: Hohe Bereitschaft, aber Hürden bei Unternehmen. Von <https://idw-online.de/de/news720155> abgerufen
- IGA.** (2011). iga.Report 20. Von https://www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga-Reporte/Dokumente/iga-Report_20_Umfrage_BGM_KMU_final_2011.pdf abgerufen
- IGA.** (2015). iga.Report 28. Von https://www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga-Reporte/Dokumente/iga-Report_28_Wirksamkeit_Nutzen_betrieblicher_Praevention.pdf abgerufen
- IGA.** (2019). iga.Report 40. iga.
- IWD.** (2020). Abgerufen am 13. März 2020 von Fluktuationsquote: Starke Wirtschaft führt zu mehr Jobwechseln: <https://www.iwd.de/artikel/fluktuationsquote-starke-wirtschaft-fuehrt-zu-mehr-jobwechseln-401583/>
- IWD.** (2020). Krankenstand in Deutschland steigt. Von <https://www.iwd.de/artikel/krankenstand-in-deutschland-steigt-456309/> abgerufen
- Kienbaum.** (2018). Die Kunst des Führens in der Digitalen Revolution.
- Krekel, C., Ward, G., & De Neve, J.-E.** (2019). Employee wellbeing, productivity, and firm performance: Evidence from 1.8 million employees. Von <https://voxeu.org/article/employee-wellbeing-productivity-and-firm-performance> abgerufen
- Kulturmanagement .** (2013). Gemeinsam gefällte Entscheidungen sind die besseren Entscheidungen. Von <https://www.kulturmanagement.net/Themen/Fachbeitrag-Mitarbeiterpartizipation-Gemeinsam-gefaellte-Entscheidungen-sind-die-besseren-Entscheidungen,1726> abgerufen
- Lohn-Info.** (2019). Sozialversicherungsbeiträge 2018. Von <https://www.lohn-info.de/sozialversicherungsbeitraege2018.html> abgerufen
- Maslow, A. H.** (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Menz, M., Müller-Stewens, G., Schmid, T., & Lechner, C.** (2011). Strategische Initiativen und Programme. Universität St. Gallen.
- Miller, S.** (2013). Health Culture Shown to Improve Employee Performance. SHRM – Better Workplaces better Work.
- Minddistrict.** (2020). Minddistrict. Von <https://www.minddistrict.com/> abgerufen
- Moove.** (2020). Moove. Von <https://www.my-moove.de/#1524055203737-061306e0-911a> abgerufen
- Ochoti, G. N., Maronga, E., Muathe, S., Nyabwanga, R. N., & Ronoh, P. K.** (2012). Factors Influencing Employee Performance Appraisal System: A Case of the Ministry of State for Provincial Administration & Internal Security, Kenya. *International Journal of Business and Social Science*, 37 – 46.
- Personalwissen.** (2019). War for Talents: Fachkräftemangel in Deutschland. Von <https://www.personalwissen.de/war-for-talents-fachkraeftemangel-deutschland/> abgerufen

- Philipp, E.** (2010). Teamentwicklung. In T. Bohl, W. Helsper, H. G. Holtappels, & C. Schelle, Handbuch Schulentwicklung (S. 488-499). Stuttgart: Klinkhardt.
- PronovaBKK.** (2018). Betriebliches Gesundheitsmanagement 2018. Von https://www.pronovabkk.de/media/downloads/presse_studien/studie_bgm_2018/pronovaBKK_BGM_Studie2018.pdf abgerufen
- Qualitrain.** (2019). BGM Fehler. Von <https://qualitrain.net/blog/bgm-fehler/> abgerufen
- Shell.** (2019). Shell Jugendstudie 2019. Abgerufen am 23. April 2020 von https://www.shell.de/ueber-uns/shell-jugendstudie/_jcr_content/par/toptasks.stream/1570708341213/4a002dff58a7a9540cb9e83ee0a37a0ed8a0fd55/shell-youth-study-summary-2019-de.pdf
- Springer Professional.** (2017). In sieben Schritten persönliche Veränderungsintelligenz stärken. Von <https://www.springerprofessional.de/change-management/mitarbeitermotivation/in-sieben-schritten-zur-veraenderung-sintelligenz/15189244> abgerufen
- Statista.** (2011). Produktivitätsverlust pro Mitarbeiter pro Jahr durch Absentismus und Präsentismus. Von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/182078/umfrage/produktivitaetsverlust-durch-absentismus-und-praesentismus/> abgerufen
- Statista.** (2011). Gründe für Präsentismus. Von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/182072/umfrage/gruende-fuer-praesentismus/> abgerufen
- Statista.** (2017). Leben, Persönlichkeit & Verhalten. Von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/321901/umfrage/umfrage-unter-jungen-erwachsenen-zu-den-wichtigsten-dingen-im-leben/> abgerufen
- Statista.** (2017). Statista-Mehrthemenbefragung Januar 2017. Von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/221929/umfrage/umfrage-zur-nutzung-betrieblicher-gesundheitsfoerderung-durch-arbeitnehmer/> abgerufen
- Statista.** (2019). Altenquotient in Deutschland von 1991 bis 2016. Von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/549334/umfrage/altenquotient-in-deutschland/> abgerufen
- Statista.** (2019). Anzahl der MINT-Studienanfänger an deutschen Hochschulen nach Geschlecht in den Studienjahren von 2007/2008 bis 2018/2019. Von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/28346/umfrage/anzahl-der-mint-studienanfaenger/> abgerufen
- Statista.** (2019). Psychische Erkrankungen. Von <https://de.statista.com/statistik/studie/id/6522/dokument/psychische-erkrankungen--statista-dossier-2012/> abgerufen
- Staufenbiel Institut & Kienbaum.** (2017). Recruiting Trends 2017. Von https://www.staufenbiel.de/fileadmin/fm-dam/PDF/Studien/Recruiting-Trends_2017.pdf abgerufen
- Syombua, M. R.** (2014). Relationship Between Health and Safety Programmes and Performance of Manufacturing Firms in Mombasa County, Kenya. University of Nairobi.
- TK.** (2009). Gesundheitsreport 2009. Von <https://www.tk.de/resource/blob/2026664/da-177b307996437096628432ec33ac5b/gesundheitsreport-2009-data.pdf> abgerufen
- TK.** (2019). Gesundheitsreport. Von <https://www.tk.de/resource/blob/2060908/b719879a6b6ca54c-1f2ec600985fb616/gesundheitsreport-au-2019-data.pdf> abgerufen
- Towers Watson.** (2010). The Health and Productivity Advantage. Von The Health and Productivity Advantage. abgerufen

- West, M. A.** (2012). *Effective Teamwork: Practical Lessons from Organizational Research*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- WHO.** (2020). Frequently Asked Questions. Abgerufen am 11. März 2020 von <https://www.who.int/about/who-we-are/frequently-asked-questions>
- Wido.** (2020). Krankheitsbedingte Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2018 – Überblick. Abgerufen am 12. März 2020 von https://www.wido.de/fileadmin/Dateien/Dokumente/Publikationen_Produkte/Buchreihen/Fehlzeitenreport/wido_pra_fzr_2019_krankheitsbedingte_fehlzeiten.pdf
- WiWo.** (2017). Sechs Generationen, eine Herausforderung für Manager. Von <https://www.wiwo.de/erfolg/management/wertewandel-im-buero-sechs-generationen-eine-herausforderung-fuer-manager/20165990.html> abgerufen
- Yu, K., & Bang, S. C.** (2013). What is the Impact of Improved Health to Organizational Performance? Cornell University ILR School.
- Zipperer, S.** (2017). Mitarbeitermotivation im betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM). Von <https://www.gesundheit-bewegt.com/mitarbeitermotivation-im-betrieblichen-gesundheitsmanagement/> abgerufen
- Zukunftsinstitut.** (2013). Generation Y. Von https://www.zukunftsinstitut.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/Auftragsstudien/studie_generation_y_signium.pdf abgerufen

Impressum

Interviewpartner

Zur Entwicklung und Validierung von Hypothesen sowie zur Einbindung von Erfahrungen aus erster Hand in unsere Studie haben wir eine Reihe von Expertengesprächen geführt. Die befragten Expertinnen und Experten sind in ihren Unternehmen jeweils für das Betriebliche Gesundheitsmanagement verantwortlich. Nachfolgend führen wir diejenigen Unternehmen auf, die mit einer Nennung einverstanden waren.

Wir danken allen sehr herzlich für ihre Zeit. Die Erkenntnisse sind in unseren eigenen Prozess der Gedankenentwicklung eingeflossen. Für den endgültigen Inhalt der vorliegenden Studie tragen unsere Gesprächspartner selbstverständlich keine Verantwortung.

- Airbus Group
- Clariant AG
- Fürstenberg Institut
- Hauck & Aufhäuser Privatbankiers AG
- INSITE
- Pfizer Inc.
- Philips GmbH Market DACH
- Statista GmbH
- Wir für Gesundheit GmbH

Autoren

Wir beantworten gerne Ihre Fragen:



Oliver Rong
Senior Partner
+49 40 37631-4423
oliver.rong@rolandberger.com



Dr. Karsten Neumann
Partner
+49 30 33927-3420
karsten.neumann@rolandberger.com

Download der Studie:
www.rolandberger.com

Folgen Sie uns:
www.twitter.com/RolandBerger
www.facebook.com/RolandBergerGmbH

Diese Studie dient ausschließlich der generellen Orientierung. Der Leser sollte Aktivitäten nicht ausschließlich auf Basis der Inhalte dieser Studie anstoßen, insbesondere nicht ohne vorherige professionelle und individuelle Beratung. Roland Berger GmbH ist nicht haftbar für Schäden, die aus Handlungen auf Basis dieser Studie entstehen.

© 2020 ROLAND BERGER GMBH. ALLE RECHTE VORBEHALTEN.

Herausgeber

**Roland Berger GmbH
Sederanger 1
80538 München
+49 89 9230-0
www.rolandberger.com**