

## **Interview**

17. Oktober 2018

Der Vorstandsvorsitzende des BBGM e.V., Niels Gundermann, im Interview.

# Was ist betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)?

Herr Gundermann, woher kommt der Einsatz für einen gesunden Arbeitsalltag heutzutage? Haben Sie diesbezüglich gute Erfahrungen oder sogar schlechte gemacht?

Zum einen ganz nutzenorientiert und betriebswirtschaftlich kalkuliert (und mittlerweile auch anhand von Kennzahlen nachweisbar) weil in gesunden, motivierten und leistungsfähigen Mitarbeitern ein großes wirtschaftliches Potential für das Unternehmen steckt. Das betrifft sowohl den unter dem Begriff Absentismus gefassten Wirtschaftlichkeitsfaktor, der eher auf eine Reduktion von Kosten aufgrund krankheitsbedingter Fehlzeiten abzielt, als auch das gerade in den letzten Jahren unter dem Begriff Präsentismus zu hebenden Leistungspotential von Menschen, die zwar anwesend aber nicht voll leistungsfähig sind.

Aber auch die Situation am Fachkräftemarkt, steigender Druck des Gesetzgebers oder die Verantwortung von Unternehmern für ihre Mitarbeiter, ob im Rahmen eines gezielten Social Branding oder aus ideellen Beweggründen sorgen für eine weitere Verbreitung des Themas Gesundheitsförderung oder Gesundheitsmanagement im Betrieblichen Umfeld. Glückliche, zufriedene und gesunde sind eben mittlerweile ein bedeutender Produktionsfaktor in unserer Dienstleistungs- und Wissensbasierten Wirtschaft. Und das alles trotz oder gerade wegen Digitalisierung, Rationalisierung und weiterer Technisierung. Der Faktor Mensch wird immer entscheidend bleiben.

## Der BBGM ist mittlerweile 7 Jahre alt. Wie würden Sie die Entwicklung des Verbandes in Bezug auf betriebliches Gesundheitsmanagement beschreiben? Welche Themen sind dabei mit den Jahren in den Fokus gerückt?

Das Thema wie auch der Verband werden langsam erwachsen. Gefühlt bringt das Teenager-Alter genauso wie die Pubertät in einem solchen Verband eine Vervielfältigung an Themen, in diesem Fall an Umsetzungsthemen. Die Betriebliche Gesundheit ist breiter geworden und damit auch die Handlungsfelder des Verbandes. Wir versuchen dem mit einer stärkeren Fokussierung auf die Dinge zu begegnen, die dem Markt und unseren Mitgliedern wichtig sind, nämlich, Orientierung in einem sich schnell verändernden Markt bzw.

Themenfeld zu geben, mit Qualitätsmaßstäben diese Orientierung für alle Seiten des Marktes sowie deren kontinuierliche Weiterentwicklung zu ermöglichen und am Ende die großen notwendigen Veränderungen auch politisch anzuschieben. Es wird insofern der Fokus vom „ob“ BGM überhaupt sinnvoll und notwendig ist zum „wie“ BGM bestmöglich implementiert werden kann verändert.

Außerdem hat sich das Themenspektrum von der individuellen Förderung der Gesundheit Einzelner hin zu organisations- und kulturorientierten Ansätzen zunehmend verschoben. Und natürlich haben zuletzt auch die Veränderungstreiber der Wirtschaft, wie Digitalisierung, Innovation und Disruption das Arbeitsfeld des Gesundheitsmanagements stark verändert und geprägt.

## Können Sie sich erklären warum BGM früher kein Thema in Unternehmen war? Mittlerweile entwickelt es sich zum festen Bestandteil der Unternehmenskultur.

Die Arbeits- und Gesundheitsschutzaktivitäten, die seit den 70-er Jahren auch im Arbeitssicherheitsgesetz geregelt sind haben für eine kontinuierliche Verbesserung der Gesundheitssituation in den Unternehmen gesorgt. Mit den Veränderungen der Arbeit wurde Änderungen in der Förderung der Gesundheit und Leistungsfähigkeit von Beschäftigten erforderlich. Es wurden neue Handlungsfelder notwendig, neue Strukturen wurden gebraucht und neue

Erkenntnis sorgten für die Notwendigkeit das Thema Gesundheit breiter anzugehen.

Es braucht heute eine vielfältigere Fachexpertise, mehr Vernetzung, professionellere Strukturen in der Organisation, das Ganze nennt sich dann eben Management. Außerdem gibt es dauerhaft gesellschaftlichen Wandel, Wertewandel und damit Veränderungen in dem, was Menschen brauchen oder erwarten. Gesundheit als Wert zählt laut Werteindex der letzten Jahre immer zu den Top 2 Werten.

Mit der zunehmenden Verschmelzung der Lebens- und Arbeitswelt wird auch hier klar, die Unternehmen müssen handeln um die Leistungsfähigkeit Ihrer Mitarbeiter und damit ihre eigene nicht zu gefährden. Zu guter Letzt sind auch die Situation am Arbeits- und Fachkräftemarkt sowie die demografische Entwicklung ein Brandbeschleuniger für das Thema BGM gewesen.

## Geben wir unseren Unternehmern und Lesern eine Expertise: Wie implementiert man ein einheitliches betriebliches Gesundheitsmanagement richtig? Gibt es Fehler die man machen kann?

Die Plan-do-check-act Kreislauf kennen viele von Ihnen. Das ist das grundlegendste Handwerkszeug im Management. Deshalb hier ein paar aus meiner Sicht wichtige Hinweise, die helfen können.

Schaffen Sie Strukturen, in denen die Leistungsfähigkeit Ihrer Mitarbeiter in allen seinen Facetten in das strategische Management einbezogen wird. Etablieren Sie ein Verständnis dafür, was Gesundheit und Leistungsfähigkeit konkret in Ihrem Unternehmen bedeuten. Nehmen Sie die Menschen mit und das nicht nur über die Förderung der individuellen Gesundheit. Ihre Führungskräfte, Ihre Kultur, Ihre Organisationsstrukturen, all das beeinflusst die Mitarbeiter in ihrer Leistungsfähigkeit.

Insofern gestalten Sie möglichst partizipativ einen Handlungsrahmen, der alle Felder in den Blick nimmt und machen Sie dabei nicht halt von den No-Go-Areas der Organisation oder dem Thema Führung. Steuern Sie das Thema BGM aus dem obersten Management heraus, denn nur so wird seine Bedeutung nicht über die

verschiedenen Hierarchieebenen kleingekocht. Gesundheitsmanagement ist Human Performance Management ist Strategisches Unternehmensmanagement.

Und so sollte BGM den Regeln guten Managements folgend alle Ebenen des Unternehmens als funktionierendes Nervensystem durchziehen und wirksam sein. Dies zeigt sich nicht nur an nackten Zahlen, sondern zu allererst einmal an Feedbacks und Rückmeldung der Menschen, die Veränderungen im Verhalten bei sich, bei Anderen und in der Kultur des Unternehmens feststellen.

**Im Großen und Ganzen werden unsere Berufe immer menschenfreundlicher. Damit meine ich, dass Softwares und Maschinen uns den Arbeitsalltag teilweise erheblich erleichtern. Wie relevant ist dann noch das BGM?**

Je weniger Menschen in unseren Unternehmen arbeiten umso relevanter werden sie. Weil sie eben immer weniger repetitive, kopierbare und kontrollierbare Aufgaben ausführen und die Unternehmen immer mehr auf die Kopfarbeit der Mitarbeiter angewiesen sind, deshalb wird das Motivieren, das Förderung von Engagement, von Gesundheit und Leistungsfähigkeit, aber auch das Schaffen von Sinnstiftung immer wichtiger.

Wie viele Teile in welcher Qualität produziert werden, kann ich prüfen, wie intensiv jemand über die Lösung eines Problems nachdenkt kann ich nicht kontrollieren. Deshalb brauchen wir mehr denn je ein Arbeitsumfeld, in dem Menschen gesund, glücklich, herausgefordert, zufrieden und wertgeschätzt werden. Das wird eine große und langfristige Aufgabe für die Unternehmen mit seinem entsprechenden Management sein, dass wir heute Gesundheitsmanagement, aber morgen vielleicht auch Human Performance Management nennen.

**Vor einigen Tagen fand der BGM-Summit in Köln statt. Welche Erkenntnisse ergaben sich aus den Diskussionen mit Verbänden, Querdenkern und Visionären?**

Das WIE ist entscheidender als das WAS, es gibt nicht einen richtigen Weg, wir sollten vernetzter denken, handeln und voneinander lernen und BGM ist in der Wahrnehmung der obersten Führung angekommen, wenn auch die Statements

von dort eher für eine Integration der Mitarbeiterorientierung generell ins Management sprechen und bis hin zu einer Abschaffung des Begriffs BGM gehen.

Es war ein Format, das die Erkenntnisse befördert hat, dass wir in einem Managementprozess Betriebliche Gesundheit eher von Strategie, Führung und Kultur als über ein vielseitiges Portfolio an Gesundheitsförderungsleistungen sprechen müssen. Köln hat offene und ehrliche Gespräche und Diskussionen gebracht und uns einmal mehr gezeigt, dass BGM mehr ist als Obstkorb und Fitnesskurse für alle.

## Karten auf den Tisch: Können Unternehmen 2019 langfristig ohne BGM überleben?

Ja, überleben können sie sicherlich, aber erfolgreich werden diejenigen sein, die ob nun unter dem Label BGM oder anderer mitarbeiterorientierter Managementkonzepte den Menschen Spaß und Freude bei der Arbeit ermöglichen, Ihnen Gestaltungsspielräume und Wertschätzung für das Geleistete geben, Sie dabei unterstützen gesund und leistungsfähig zu bleiben und dabei Familien, Arbeits- und Privatleben der Mitarbeiter miteinander in Einklang bringen zu lassen. Klingt nach der eierlegenden Wollmichsau und das ist sie ein Stück weit auch. Daran werden sich die Unternehmen in Zukunft messen lassen müssen.

Wörter:

### Kontakt:

Bundesverband Betriebliches Gesundheitsmanagement [BBGM e.V.]  
PR / Marketing  
Jutta Steins  
Mühlgrabenstraße 6  
35578 Wetzlar  
[steins@bbgm.de](mailto:steins@bbgm.de)