



# **Gesunde Unternehmen in Berlin**

## Ein Wegweiser zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement



## Inhaltsverzeichnis

Vorwort von Emine Demirbüken-Wegner, Staatssekretärin für Gesundheit Berlin	4
Vorwort von Dr. Marion Haß, Geschäftsführerin für Innovation und Umwelt der IHK Berlin	5
Was ist Betriebliches Gesundheitsmanagement?	6
Beispiele für Betriebliche Gesundheitsförderung	7
Betriebliche Gesundheitsförderung als Prozess über fünf Phasen	8
Nutzen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements	10
Warum sich BGM (gerade) auch für kleine und mittlere Unternehmen lohnt	11
Es gibt nichts, was es nicht gibt – den richtigen Anbieter finden	12
Die wichtigsten Kontaktadressen im Überblick	14
Impressum	19

# Vorwort von Emine Demirbüken-Wegner Staatssekretärin für Gesundheit Berlin



Liebe Leserinnen und Leser,

mit der Thematik „Gesunde Arbeitswelt“ haben sich die Mitglieder der Berliner Landesgesundheitskonferenz (LGK) für die Umsetzung eines Gesundheitsziels entschieden, dessen Bedeutung insbesondere vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels, der demografischen Entwicklung und der Zuwanderung auch im Land Berlin stetig zunimmt. Um diese Zielstellung zu erreichen, müssen Konzepte entwickelt werden, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wie Unternehmen gleichermaßen dienen. Das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) sowie die Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) bieten einen besonderen Rahmen, um Gesundheitspotenziale der Belegschaft erfolgreich zu fördern, Belastungen zu minimieren und im Falle von Einschränkungen oder Erkrankungen bedarfsgerechte Hilfen anzubieten. Dass sich dieses Engagement lohnt, stellen bereits jetzt bundesweite Erhebungen unter Beweis. Diese zeigen, dass vor allem jene Unternehmen in Deutschland am erfolgreichsten sind, die Wert auf die Gestaltung einer gesunden Arbeitswelt legen.

BGM und BGF erbringen also in doppelter Hinsicht Mehrwert: Zum einen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – vorausgesetzt die Angebote sind passgerecht gestaltet und auf die individuelle Situation, das Lebensalter sowie die Belastungsfaktoren der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ausgerichtet.

Zum anderen für die Unternehmen – wird doch ein erheblicher Nutzen in ökonomischer Hinsicht erzielt. So unterstreicht beispielsweise eine der neuesten Studien, dass mit jedem investierten Euro im Ergebnis 2,70 Euro durch reduzierte Fehlzeiten eingespart werden. Doch auch andere Ergebnisse, wie zum Beispiel die Verbesserung des Betriebsklimas durch steigende Mitarbeiterzufriedenheit, sind nicht zu unterschätzende Faktoren.

Während große Betriebe und Unternehmen weniger Probleme haben BGM und BGF strukturell zu verankern, haben Kleine und Mittlere Unternehmen (KMU) mit unterschiedlichsten Schwierigkeiten zu kämpfen. Doch auch hier wächst die Erkenntnis, dass BGM und BGF nicht nur eine zusätzliche Belastung sind, sondern eine bedeutende Ressource, um die Berliner KMU zukunftsfest zu machen. Dafür mehrten sich positive Beispiele in unserer Stadt, die zur Nachahmung anregen.

Vor diesem Hintergrund entstand die Idee, die vorliegende Broschüre zu entwickeln, die all denjenigen Hilfe und Anregungen bieten soll, die sich aktiv für die Gestaltung einer gesunden Arbeitswelt engagieren wollen. Eine Übersicht von Ansprechpersonen, die professionelle Beratung bereithalten, ergänzt das Informationsangebot, für das ich mir eine breite und interessierte Leserschaft wünsche.

Allen Ideengebernden, Mitwirkenden, Unterstützenden sowie Partnerinnen und Partnern, die zur Realisierung dieses Wegweisers organisatorisch, fachlich und finanziell beigetragen haben, danke ich sehr herzlich. Bleiben Sie weiterhin „am Ball“ für unser LGK-Gesundheitsziel „Gesunde Arbeitswelt“.

Ihre

Emine Demirbüken-Wegner  
Staatssekretärin für Gesundheit Berlin

# Vorwort von Dr. Marion Haß

## Geschäftsführerin für Innovation und Umwelt der IHK Berlin



Gesundheit liegt im Trend. Bio-Lebensmittel, Fitnessarmbänder und Wellnessangebote haben längst ihren Weg in den Alltag vieler Berlinerinnen und Berliner gefunden. Wer auf seine Gesundheit achtet, wird geschätzt. „Sport ist Mord“ ist von gestern, „in“ ist heute ein durch Bewegung fit gehaltener Körper. Diese zweifellos erfreuliche Entwicklung muss jedoch ein wesentlich tragfähigeres Fundament erhalten. Für einen breiten Erfolg reicht das private Engagement Einzelner nicht aus. Es muss gelingen, Gesundheit als Selbstverständnis in das Arbeitsumfeld zu integrieren, denn hier – am Arbeitsplatz – verbringen wir einen Großteil des Tages.

Wie groß der Bedarf ist, zeigen die Ergebnisse des Dritten länderübergreifenden Gesundheitsberichtes Berlin-Brandenburg, der vom Cluster Gesundheitswirtschaft – HealthCapital 2016 herausgegeben wurde. Danach verursacht der krankheitsbedingte Arbeitsausfall in unserer Hauptstadtregion einen volkswirtschaftlichen Schaden von mehr als 6 Milliarden Euro im Jahr. Das entspricht etwa einem Fünftel des gesamten Berliner Haushalts. Dabei sind Leistungsverluste durch nicht vollständig belastbare Mitarbeitende, die trotzdem zur Arbeit gehen, noch gar nicht berücksichtigt. Eine bessere Gesundheit von Erwerbstätigen würde daher vielfachen Mehrwert schaffen – für die Mitarbeitenden selbst, für die Unternehmen und für unsere Gesundheitsregion insgesamt. Auch die Bundesregierung hat diese Chance erkannt und mit dem

neuen Präventionsgesetz Krankenkassen und Rentenversicherung deutlich mehr Mittel zur Förderung des Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) bereitgestellt. Allein mehr Geld wird aber nicht ausreichen, um BGM in mehr Unternehmen zu verankern.

Viele Firmen haben den Bedarf erkannt, etwas für die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden zu tun. Und das heute nicht mehr in erster Linie, um direkte Kosten durch Arbeitsunfähigkeit zu reduzieren, sondern auch, um Beschäftigte stärker zu motivieren und zu binden und so die Attraktivität als Arbeitgebender zu steigern. Oft scheitert eine Einführung von Gesundheitsförderung gerade in kleinen und mittleren Betrieben jedoch an mangelnden zeitlichen Ressourcen, um wichtige Fragen zu beantworten: Was braucht mein Unternehmen? Was erwarten die Mitarbeitenden? Welche Maßnahmen sind zu stemmen? Der Schlüssel zu einer stärkeren Verbreitung von BGM ist daher Information und Unterstützung bei der Beantwortung dieser und weiterer Fragen.

Ich freue mich, dass mit der Broschüre „Gesunde Unternehmen in Berlin“ ein Kompass vorliegt, der durch die verschiedenen Etappen hin zu einem gesunden Unternehmen navigieren kann. Mein Dank gilt der Senatsverwaltung für Gesundheit und Soziales als Initiatorin und allen beteiligten Partnerinnen und Partnern, die diese Publikation mit ihrem langfristigen großen Engagement ermöglicht haben.

Ich wünsche Ihnen eine interessante Lektüre!

Dr. Marion Haß  
Geschäftsführerin Innovation und Umwelt,  
IHK Berlin, Vorsitzende des Handlungsfeldes  
„Gesundheitsförderung, Prävention  
und Gesundheitstourismus“ im Cluster  
Gesundheitswirtschaft Berlin-Brandenburg –  
HealthCapital

# Was ist Betriebliches Gesundheitsmanagement?

## Betriebliches Gesundheitsmanagement – schon mal gehört...

### Der Alltag vieler Berliner Betriebe...



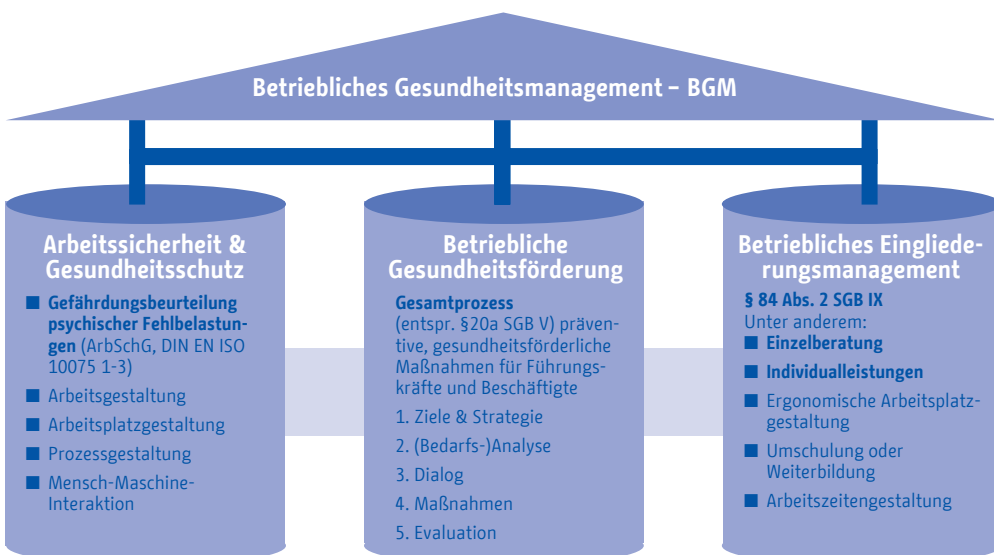
*Der Fachkräftemangel hat zugeschlagen, es sind kaum noch Auszubildende zu bekommen und die Auftragsbücher sind gut gefüllt. Hinzu kommt, dass zwei Beschäftigte seit geraumer Zeit arbeitsunfähig sind und erst langfristig wieder in den regulären Arbeitsalltag zurückkehren werden. Immer dasselbe, ein Teufelskreis. Ein bekannter Firmeninhaber hat in einem der letzten Gespräche erwähnt, dass er nach langem Hin und Her entschieden hat, etwas mehr für die Gesundheit seiner Belegschaft zu tun. Keine Massagen, keine Obstkörbe oder Einmal-Aktionen hatte er gesagt. Vielmehr ging es ihm darum, wie seine Angestellten besser informiert werden können, wenn sie auf den Baustellen unterwegs sind, ob man immer erreichbar sein muss, auch nach Feierabend und wie man mit psychisch erkrankten Kolleginnen und Kollegen umgehen kann. Zudem hat er hilfreiche Rückmeldungen von seinen Beschäftigten bekommen: Viel Positives war dabei, nicht nur das Gemeckere wie sonst. Betriebliches Gesundheitsmanagement hat er es genannt...*

### Ist das auch etwas für mich und meine Beschäftigten?

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) – das bedeutet eine professionelle Gestaltung und ganzheitliche Ausrichtung der Gesundheitsförderung im Betrieb. Oft wird auch der Begriff Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) verwendet. Jedoch stecken hinter beiden Begriffen qualitativ unterschiedliche Dinge, die für den BGM-Neuling kaum zu unterscheiden sind.

Durch das **Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM)** wird der Versuch unternommen, die Aktivitäten zur Verbesserung von Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz und Gesundheitsförderung systematisch zusammenzufassen. Dabei soll die Gesundheitsthematik in sämtlichen thematisch benachbarten Aufgabenbereichen wie dem Personal- und Qualitätsmanagement als Leitmotiv verankert werden. Langfristiges Ziel ist die Entwicklung integrierter betrieblicher Strukturen und Prozesse der Gesundheitsförderung.

Als **Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)** bezeichnet man Maßnahmen in privaten und öffentlichen Unternehmen, die dazu beitragen, gesundheitliche Belastungen zu senken und Ressourcen zu stärken. Alle Akteurinnen und Akteure eines Unternehmens, egal ob Führungskraft, Angestellte, Auszubildende oder die Geschäftsführung können und sollten hier bei der Gestaltung des Programms mit einbezogen werden. Welche Maßnahmen genau umgesetzt werden, hängt dabei individuell vom jeweiligen Unternehmen ab.





# Beispiele für Betriebliche Gesundheitsförderung

Wie die folgenden Praxisbeispiele verdeutlichen, können Veränderungen in unterschiedlichen Bereichen stattfinden:

## 1. Veränderung der Arbeitsbedingungen

*In einem großen Bäckereibetrieb werden die Arbeitsbedingungen in den Filialen begutachtet und die Beschäftigten zu Belastungen und Veränderungswünschen befragt. Dabei wird deutlich, dass viele von ihnen Rückenbeschwerden haben, da die Auslagen für die Mehrheit der Angestellten zu tief sind. Lösung: Wo es möglich ist, werden die Auslagen umgebaut. Wo keine Umbauten möglich sind, wird der untere Teil der Auslage anderweitig ausgestattet, sodass die Ware nicht mehr bis ganz nach unten rutscht und die Mitarbeitenden sie leichter erreichen können.*

## 2. Veränderung der Arbeitsorganisation

*In einer Senioren-Pflegeeinrichtung haben viele Pflegekräfte das Gefühl, nicht gut informiert in ihre Schicht starten zu können. Die Übergabezeiten sind zu knapp und niemand hat Zeit, sich mit den Kolleginnen und Kollegen der nächsten Schicht abzusprechen. Da die Übergabezeiten nicht verlängert werden können, haben die Angestellten gemeinsam mit den Führungskräften ein schriftliches Übergabesystem erarbeitet, das zwar für alle etwas mehr Aufwand bedeutet, aber niemanden mehr uninformiert zurücklässt. Zusätzlich gibt es nun Fächer für jeden Mitarbeitenden, um auch patientenungebundene Informationen, wie z. B. Informationen für Beschäftigte des Trägers, Änderungsbenachrichtigungen, Gehaltsbriefe usw. direkt, schnell und sicher an den Mann oder die Frau zu bringen.*

## 3. Veränderung des Arbeitsklimas

*Bei einer Friseurkette am Rande Berlins ist die Stimmung im Keller. Seit dem Wechsel der Geschäftsführung kommen alle mit schlechter Laune zur Arbeit und machen Dienst nach Vorschrift. Sie sind sich unsicher, welche Anforderungen die Vorgesetzte an sie hat, da sie nie eine Rückmeldung gibt. Der Geschäftsführerin*

*geht es ähnlich. Sie weiß, dass ihre Angestellten gute Arbeit leisten und möchte so wenig wie möglich im Unternehmen verändern. Deshalb redet sie ihnen nicht rein und zieht sich eher ins Büro zurück. Die beiden Sichtweisen werden erst deutlich, als Angestellte und Chefin unabhängig voneinander zu Belastungen und Ressourcen in ihrem Arbeitsalltag durch einen professionellen Berater befragt werden. Nach einem moderierten Gespräch mit beiden Seiten werden die verschiedenen Sichtweisen des Problems deutlich und es konnten Lösungen entwickelt werden. Mit mehr Achtsamkeit füreinander im Arbeitsalltag lassen die Unsicherheiten nun langsam nach.*

## 4. Veränderungen des individuellen Verhaltens der einzelnen Mitarbeitenden

*Ein Tischlereibetrieb in Kreuzberg hat volle Auftragsbücher. Das ist gut und die Angestellten sind motiviert, die Kundschaft zufrieden zu stellen. Allerdings setzen sie sich dabei manchmal mit perfektionistischen Ansprüchen an sich selbst und ihre Arbeit stärker unter Leistungsdruck, als eigentlich notwendig wäre. Teilweise werden diese Ansprüche auch auf Kolleginnen und Kollegen übertragen. Sie selbst fühlen sich jedoch ebenfalls gestresst und merken, dass dieser Stress oft selbstgemacht ist. Im Rahmen eines betrieblich angebotenen Workshops zum Thema „Robust durch stressige Zeiten“ lernen sie ganz individuell, wie sie ihre selbstgebaute Stressfalle umgehen und ein wenig gelassener mit sich selbst und auch mit ihren Kolleginnen und Kollegen umgehen können. Das wirkt sich gleichzeitig auch positiv auf das Arbeitsklima aus.*

Neben diesen Maßnahmen umfasst BGF – natürlich abhängig von der Betriebsgröße – die Einrichtung verschiedener Gremien (Steuerkreis, Gesundheitszirkel) und durchläuft im Sinne des Projektmanagements die Phasen Analyse, Gestaltung, Umsetzung und Evaluation.

Ein strukturiertes Vorgehen hilft allen dabei, den Überblick zu behalten.



## Stufen der Veränderung



# Betriebliche Gesundheitsförderung als Prozess über fünf Phasen

Der Weg zu mehr Gesundheit im Unternehmen verläuft schrittweise und orientiert sich an einem fünfstufigen Vorgehen, welches sich an die Bedarfe des Unternehmens anpasst.

## Schritt 1: Die Strategiebildung

Zunächst werden in einem gemeinsamen Gespräch mit (evtl.) externen beratenden Personen Rahmenbedingungen geklärt und Ziele definiert. Was verbindet das Unternehmen mit BGM? Wo soll die Reise hingehen? Was darf keinesfalls passieren? Wo gibt es schon Ressourcen, auf die aufgebaut werden kann?

## Schritt 2: Die Analyse

In einem zweiten Schritt wird die aktuelle Gesundheitssituation im Unternehmen erfasst. Mögliche Analysemethoden sind u. a. gesundheitsorientierte Befragungen der Mitarbeitenden, Interviews, Arbeitsplatzbegehungen oder Altersstrukturanalysen.

## Schritt 3: Der Dialog mit den Beschäftigten

Liegen die Ergebnisse vor, sollten diese gemeinsam mit den Beschäftigten konkretisiert werden. Das Vertrauen auf die Expertise der Beschäftigten lohnt sich enorm. Denn dies ermöglicht, dass die selbst entwickelten Ideen tatsächlich im Arbeitsalltag Einzug halten.

*In einer Berliner KFZ-Werkstatt zeigt die Befragung, dass die Beschäftigten das Gefühl haben, ihre Arbeit in der zur Verfügung stehenden Zeit nicht zu schaffen. Das kann unterschiedliche Ursachen haben, die zunächst unklar bleiben. In einem Gespräch mit den Beschäftigten der Werkstatt wird deutlich, dass der Zeitmangel vor allem dann besteht, wenn die Abstimmung zwischen Serviceteam und Werkstatt nicht funktioniert. Die Beschäftigten äußern das Gefühl, der Annahmeservice*



*verstehe nichts von der Arbeit in der Werkstatt, weshalb sie die Termine immer zu knapp kalkulieren. Nun ist es an den Beschäftigten selbst, Lösungsideen zu entwickeln: Wie könnte man das Problem beheben? Was haben wir schon probiert? Was haben wir selbst in der Hand und an welcher Stelle brauchen wir professionelle Unterstützung?*

## Schritt 4: Die Umsetzung von Maßnahmen

Hier werden konkrete Vorgehensweisen, welche aus den Analyseergebnissen sowie aus den Ideen der Dialogphase hervorgehen, umgesetzt. Grob zu unterscheiden sind dabei Maßnahmen, die direkt am Verhalten der Beschäftigten ansetzen, und Maßnahmen, die Veränderungen an den Arbeitsverhältnissen zum Ziel haben. Ein gutes BGM berücksichtigt immer beide Seiten.

Die Prozesse laufen parallel, zum Beispiel:

- Ansatz am Verhalten: Stressbewältigungstraining, Rückenschule, Ernährungsberatung
- Ansatz bei Arbeitsbedingungen: Umstrukturierung von Dienstplänen, Verbesserung der internen Informationswege, Einführung von regelmäßigen Gesprächen mit Mitarbeitenden.



[www.bmg.bund.de/glossarbegriffe/p-q/praevention.html](http://www.bmg.bund.de/glossarbegriffe/p-q/praevention.html)

## Schritt 5: Waren die Maßnahmen sinnvoll?

Um zu wissen, ob sich eine Maßnahme wirklich gelohnt hat, wird regelmäßig ein Feedback eingeholt. Hat sich nun etwas zum Positiven verändert? Arbeiten wir an den richtigen Stellen? Wichtige Fragen, um Zeit und Geld nur in lohnende Dinge zu investieren.



Um die Herausforderungen der BGM-Einführung zu bewältigen, haben die Schulzendorfer Elektro GmbH und die se.services GmbH auf kleine Schritte gesetzt.

*„Wir wissen, dass wir erst am Anfang unseres BGM-Prozesses stehen. Aber viele kleine Schritte helfen, die Idee umzusetzen.“ Wenn Thomas Troppens, Geschäftsführer der Schulzendorfer Elektro GmbH und der se.services GmbH, von der Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements in seinem mittelständischen Unternehmen berichtet, ist er sich über die Herausforderungen, aber auch den Mehrwert von BGM bewusst.*

*Zum Auftakt sollten Führungskräfte und Mitarbeitende in persönlichen Interviews ihre Bedarfe nennen. Viele Beschäftigte klagten dabei über körperliche Belastungen auf den Baustellen sowie über häufige Arbeitsunterbrechungen, Montageleiter beanstandeten die ständig erforderliche Erreichbarkeit.*

*Als zweiter Schritt wurde nun ein Gesundheitszirkel ins Leben gerufen – bestehend aus acht ausgewählten Personen, die die Belegschaft möglichst repräsentativ abbilden. Der Zirkel tagte fünfmal, diskutierte dabei die Ergebnisse der Befragung und erarbeitete gezielte Lösungsvorschläge. Die Ergebnisse wurden der Geschäftsleitung und den Beschäftigten*

*vorgelegt. Alle hatten die Möglichkeit, die Themen und Lösungen weiter zu bewerten und zu ergänzen.*

*Die Geschäftsführung entschied sich zudem, eine Mitarbeiterin als Gesundheitskoordinatorin schulen zu lassen. Sie soll als Verantwortliche die Einführung des BGM langfristig vorantreiben und als Vertrauens- und Ansprechperson für die Mitarbeitenden im Unternehmen zur Verfügung stehen.*

*Für die Mitarbeitenden brachte der BGM-Prozess einige Verbesserungen: Ein gemeinsamer Workshop mit der Geschäftsführung befasste sich mit der „Erreichbarkeit außerhalb der geregelten Arbeitszeiten“. Beschäftigte, die außerhalb des Firmensitzes arbeiten, werden nun mit einem Newsletter, der den Gehaltsbriefen beigelegt wird, über aktuelle betriebliche Entwicklungen informiert. Mittelfristig sollen zudem regelmäßige Teamsitzungen, auch auf den Baustellen, etabliert werden.*

*Da die Arbeit bei der Schulzendorfer Elektro GmbH / se.services GmbH durch verschiedene Arbeitsstandorte und zum Teil größere Entfernungen zum Firmensitz geprägt ist, wird derzeit ein Anreizsystem im Unternehmen entwickelt, das Beschäftigte motivieren soll, individuell mehr für ihre Gesundheit zu tun.*



# Nutzen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements

## Schön und gut, aber lohnt sich das?

Wer Zeit, Geld und Arbeitskraft investiert, erhofft sich dadurch meist einen Gewinn. Auch der Weg zu einem gesunden Unternehmen durch die Einführung und kontinuierliche Fortführung eines BGM ist nicht kostenlos. Umso wichtiger ist zu wissen, mit welchen Erfolgen ein Unternehmen rechnen kann.

## Warum lohnt es sich, in die Gesundheit der Beschäftigten zu investieren?

Zum einen zeigen Studien ein überzeugendes Kosten-Nutzen-Verhältnis von 2,50 Euro bis 4,90 Euro pro investiertem Euro.



[www.iga-info.de](http://www.iga-info.de)

Hinzu kommen zahlreiche Effekte, die sich zwar nicht direkt in Zahlen abbilden lassen, den Erfolg eines Unternehmens aber dennoch maßgeblich mitgestalten:

- Gesundere Beschäftigte und langfristig weniger Arbeitsausfälle
- Positives Betriebsklima
- Zufriedenere und motiviertere Beschäftigte

- Erhöhung der Mitarbeiterbindung und Loyalität sowie Verringerung der Fluktuation
- Ältere Mitarbeitende bleiben leistungsfähiger
- Vernetzung mit anderen Unternehmen
- Nutzbare Verknüpfung mit dem Thema Arbeitsschutz
- Imagegewinn sowie eine erhöhte Wettbewerbsfähigkeit für das Unternehmen
- Bessere Produkt- bzw. Dienstleistungsqualität
- Zufriedene Kundschaft
- Verbesserung der Flexibilität und Innovationsfähigkeit

Um die Gesundheit der Beschäftigten zu erhalten und zu fördern, ist keine Stabsabteilung erforderlich. Auch im kleineren Rahmen kann BGM konstruktiv umgesetzt werden. Hierzu braucht es engagierte Beschäftigte, einen zeitlichen und finanziellen Rahmen und nicht zuletzt eine überzeugte und unterstützende Geschäftsführung.



# Warum sich BGM (gerade) auch für kleine und mittlere Unternehmen lohnt

Der Anstieg psychischer Beschwerden, körperlich belastende Arbeitsbedingungen, alt eingefahrene Unternehmensprozesse, der demografische Wandel – unter diesen Voraussetzungen können gerade die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) im Wettbewerb um gut qualifizierte Menschen kaum noch mithalten. Eine naheliegende Strategie ist es daher, die länger werdende Lebensarbeitszeit zu nutzen und mit den Kräften zu arbeiten, die bereits im Unternehmen sind und sich bewährt haben. Gleichzeitig ist ein aktiv gelebtes BGM eine Möglichkeit, die Attraktivität für neues Personal zu steigern.

## Spezifische Bedingungen in KMU

KMU weisen einige Besonderheiten auf, die sich auf die Umsetzung eines BGM auswirken:

- kurze Entscheidungswege
- flache Hierarchien
- familiäre Atmosphäre
- enger Kontakt zur Führungskraft

Das sind typische Merkmale von KMU, die sich deutlich von der betrieblichen Realität von Großunternehmen unterscheiden. Die Entscheidungsfindung liegt oft in der Hand weniger Personen oder einer einzigen Geschäftsleitung und die Beteiligung von Beschäftigten an Entscheidungen ist häufig zunächst ein fremder Gedanke. Um das Unternehmen aufrechtzuerhalten, orientiert sich das unternehmerische Handeln in KMU an eher kurzfristigen Planungen. Vielfach stehen dabei Liquiditätsaspekte im Vordergrund; kurzfristiges Kostensparen ist oft wichtiger, wenn nicht sogar existenzieller, als langfristige Effizienzsteigerung. Die langfristigen und nachhaltigen Perspektiven des BGM finden deshalb nur schwer Berücksichtigung im betrieblichen Alltag.

## Spezifische Herausforderungen in KMU

Aus diesen recht spezifischen Bedingungen ergeben sich besondere Herausforderungen, wenn es um die Umsetzung von BGM geht.

- Aufgrund der oft knappen personellen und zeitlichen Ressourcen muss BGM in KMU viel mehr als in größeren Unternehmen die Potenziale und vorhandenen (Human-)Ressourcen sowie die bestehenden Rollen und Funktionen – gebündelt in einer Person im KMU – berücksichtigen.
- Es wird großer Wert auf unbürokratisches Vorgehen gelegt.
- Die Beratungsmethode ist wenig, idealerweise gar nicht formalisiert.
- Der Prozess verläuft gestützt auf Analysen, aber dennoch werden „einfache“ Methoden wie strukturierte Interviews oder kurze Fragebögen angewandt.
- Der Fokus liegt auf einem niederschweligen Gesamtkonzept mit leicht umsetzbaren Maßnahmen, beispielsweise Rückencoaching, Ergonomieberatung, Stressbewältigungstraining und Ernährungsberatung.

Daneben finden je nach Bedarf themenbezogene Workshops wie Personalführungsarbeit und Arbeitsorganisation statt. Entscheidend für ein erfolgreiches und nachhaltiges Vorgehen ist die Überzeugung der Geschäftsführung, dass sich die zeitlichen Investitionen des BGM wirtschaftlich auszahlen.



# Es gibt nichts, was es nicht gibt – den richtigen Anbieter finden

## Woran erkenne ich, dass ich einen guten BGM-Anbieter gefunden habe?

In der Stadt gibt es eine Vielzahl von Angeboten für unterschiedlichste Zielgruppen und Branchen. Deutlich wird insbesondere eine Zunahme privatwirtschaftlicher Angebote, die neben modernen, innovativen Produkten zunehmend Maßnahmen anbieten, welche vorrangig auf kurzfristige Effekte abzielen. Nur bei wenigen Anbietenden sind auch für den Laien klare Strukturen und Standards erkennbar, die den fachlichen Kriterien des BGM entsprechen.



[www.gesundheitbb.de/fileadmin/user\\_upload/MAIN-dateien/GesBB/Materialien/Arbeitskreise/Materialien\\_BGF/neu\\_Qualitaetskriterien\\_zum\\_Ausdrucken.pdf](http://www.gesundheitbb.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/GesBB/Materialien/Arbeitskreise/Materialien_BGF/neu_Qualitaetskriterien_zum_Ausdrucken.pdf)

## Kriterien professioneller BGM-Angebote

- Die Anbietenden arbeiten nach einem definierten Konzept. Professionelle Anbieterinnen und Anbieter können Ihnen bereits im Vorfeld eine grobe Struktur und einen Ablauf des BGM-Prozesses für Ihr Unternehmen aufzeigen. So bleiben auch die Kosten überschaubar und planbar.
- Sie verweisen auf die Relevanz, Führungskräfte als Entscheidungsträger für die Verbesserung der Gesundheit am Arbeitsplatz zu gewinnen. Ohne diese geht es nicht und die Mühe war umsonst.
- Sie nutzen die Daten und Fakten aus bereits bestehenden Analysen bzw. regen Analysen als Ausgangsbasis für weitere Schritte an und verlassen sich nicht nur auf ihr Gefühl.
- Die Angebote greifen vorrangig auf bereits bestehende Ressourcen im Unternehmen zurück und suchen genau dort nach Ansatzpunkten zur Förderung von gesundheitsgerechtem Verhalten der Beschäftigten sowie gesundheitsförderlichen Verhältnissen im Unternehmen.
- Sie orientieren sich an den Bedarfen des Unternehmens und seiner Beschäftigten und beziehen die Akteure und Akteurinnen des Unternehmens in den Prozess sowie die Entscheidungsfindung ein (Partizipation). Nur so ist es möglich, viele Menschen ins Boot zu holen und von der Sinnhaftigkeit des BGM zu überzeugen.
- Sie nutzen fundierte Methoden, um die Wirkung der umgesetzten Maßnahmen zu überprüfen. Hierfür nutzen sie unterschiedliche Analyseinstrumente wie z. B. schriftliche Befragungen oder mündliches Feedback.
- Sie setzen auf ein längerfristig angelegtes Vorgehen und weniger auf einzelne Hausrück-Aktionen bzw. einmalige Maßnahmen.
- Während des Prozesses sorgen sie dafür, dass genügend Informationen für alle Personen vorhanden sind, so dass jeder nachvollziehen kann, warum etwas umgesetzt und welches Ziel verfolgt wird. Nichts ist demotivierender als Ungewissheit.
- Die Anbietenden können und sollten für verschiedene Themen rund um die Gesundheit zuständig und ansprechbar zu sein. Dazu zählen z. B. auch Arbeitsschutz, Fördermöglichkeiten, allgemeine Unternehmensberatung.
- Sie regen die Einbindung regionaler Netzwerke und Kooperationen wie Innungen oder Kammern an.
- Insbesondere in KMU, aber auch generell legen die Anbietenden großen Wert auf ein unbürokratisches Vorgehen. Ihre Methodik ist wenig, idealerweise gar nicht formalisiert.

### Erste Schritte auf dem Weg zum gesunden Berliner Unternehmen

Aller Anfang ist schwer! Erst recht, wenn das Angebot so vielschichtig und überwältigend ist, dass die anfängliche Motivation bereits bei der Recherche nach einem passenden Angebot wieder verschwindet. Der erste Schritt: Informationen einholen und auf Partnersuche gehen.

Hauptinitiatoren für BGM / BGF sind meist öffentlich-rechtliche Einrichtungen wie gesetzliche Krankenkassen, Unfallkassen oder Berufsgenossenschaften sowie die IHK Berlin und die Handwerkskammer. Sie alle bieten die Möglichkeit, qualifizierte Gesprächspartnerinnen

und -partner zu kontaktieren, die fundierte Informationen vermitteln und weitere Kontakte aufbauen können. Ihre langjährige Erfahrung im BGM macht sie zu seriösen Beteiligten auf dem Weg zum gesunden Berliner Unternehmen. Eine zeitlich begrenzte, dennoch sehr nützliche, auch finanzielle Unterstützung bietet die **Initiative unternehmensWert:Mensch** des BMAS (s. u.), die bundesweite, also auch für Berlin, qualitätsgesicherte Leistungen vorhält.



[www.unternehmens-wert-mensch.de](http://www.unternehmens-wert-mensch.de)

### Wie geht es den Beschäftigten in der Hauptstadtregion?

Diese Frage beantwortet der dritte Länderübergreifende Gesundheitsbericht Berlin-Brandenburg 2015, der auf den Daten von rund 80 Prozent aller sozialversicherungspflichtig beschäftigten GKV-Versicherten in Berlin und Brandenburg basiert.

Wichtige Ergebnisse sind unter anderem:

- Der Krankenstand in Berlin-Brandenburg pendelt sich ein, liegt aber auf einem sichtbar höheren Niveau als im Bund.
- Der Krankenstand in Berlin-Brandenburg wirkte sich 2013 in der Region mit einem Produktionsausfall von 3,1 Milliarden Euro aus.
- Die Top 4 Erkrankungsgruppen in der Region decken sich mit dem Bund: Krankheiten des Muskel-Skelett-Systems, Krankheiten des Atmungssystems, Psychische und Verhaltensstörungen sowie Verletzungen und Vergiftungen.
- Rund ein Viertel aller Fehltage werden durch Muskel-Skelett-Erkrankungen verursacht, die höchste durchschnittliche Fehlzeit von 30 Tagen ist auf psychische Erkrankungen zurückzuführen.
- Psychische Erkrankungen sind nach wie vor die wichtigste Ursache für Frühberentung in Berlin und Brandenburg.



Weitere Daten und Informationen finden sich unter [www.healthcapital.de/gesundheitsbericht2015](http://www.healthcapital.de/gesundheitsbericht2015)



# Die wichtigsten Kontaktadressen im Überblick

## GKV Spitzenverband

Zentrale Interessenvertretung der gesetzlichen Kranken- und Pflegekassen in Deutschland, auf europäischer und internationaler Ebene.

Unternehmen mit Interesse an Betrieblicher Gesundheitsförderung können sich an eine Krankenkasse wenden. Empfehlenswert ist die Kontaktaufnahme mit derjenigen Krankenkasse, bei der ein großer Teil der Mitarbeitenden versichert ist. Eine Übersicht über alle Kassen und deren Kontaktdaten sowie eine Zusammenstellung von Praxisbeispielen finden sich unter:



[www.gkv-spitzenverband.de/  
krankenversicherung/  
praevention\\_selbsthilfe\\_beratung/  
praevention\\_und\\_bgf/  
praevention\\_und\\_bgf\\_1.jsp](http://www.gkv-spitzenverband.de/krankenversicherung/praevention_selbsthilfe_beratung/praevention_und_bgf/praevention_und_bgf_1.jsp)

## Krankenversicherungen

### Gesetzliche Krankenkassen in Berlin

[www.krankenkassen.de/gesetzliche-kranken-kassen/kranken-kassen-liste/](http://www.krankenkassen.de/gesetzliche-kranken-kassen/kranken-kassen-liste/)  
[www.krankenkassen.de/kranken-kassen-vor-ort/berlin/#content](http://www.krankenkassen.de/kranken-kassen-vor-ort/berlin/#content)

### Verband der Ersatzkassen e. V. (vdek)

Landesvertretung Berlin/Brandenburg  
Friedrichstraße 50-55, 10117 Berlin  
Tel.: 030 – 253 774 – 0  
E-Mail: [lv-berlin.brandenburg@vdek.com](mailto:lv-berlin.brandenburg@vdek.com)  
[www.vdek.com/LVen/BERBRA.html](http://www.vdek.com/LVen/BERBRA.html)

### AOK Nordost

Alfred-Lythall-Straße 2  
17033 Neubrandenburg  
Anke Jurchen  
Tel.: 0800 – 265 080-434 36  
E-Mail: [anke.jurchen@nordost.aok.de](mailto:anke.jurchen@nordost.aok.de)  
[www.aok-bgf.de/nordost](http://www.aok-bgf.de/nordost)

### BARMER GEK

Postfach 610174, 10922 Berlin  
Besucheranschrift:  
Axel-Springer-Straße 44-50, 10969 Berlin  
Katja Melchior  
Beraterin Firmenangebot Gesundheit  
Tel.: 0800 – 333 004 101 – 104  
E-Mail: [katja.melchior@barmer-gek.de](mailto:katja.melchior@barmer-gek.de)  
[www.barmer-gek.de](http://www.barmer-gek.de)

### BIG direkt gesund

Betriebliche Gesundheitsförderung  
Markgrafenstraße 62, 10969 Berlin  
Tel.: 030 – 26 36 76 44  
[www.big-direkt.de](http://www.big-direkt.de)

### BKK Landesverband Mitte

Regionalvertretung Berlin und Brandenburg  
Ernst-Reuter-Platz 3-5, 10587 Berlin  
Gerald Müller  
Tel.: 030 – 38 39 07 – 34  
E-Mail: [gerald.mueller@bkkmitte.de](mailto:gerald.mueller@bkkmitte.de)  
[www.bkkmitte.de](http://www.bkkmitte.de)

### DAK-Gesundheit

22778 Hamburg  
Tel.: 040 – 325 325 720  
E-Mail: [koordinationsstelle-bgf@dak.de](mailto:koordinationsstelle-bgf@dak.de)  
[www.dak.de/dakbgf](http://www.dak.de/dakbgf)

### IKK Brandenburg und Berlin

Unternehmensbereich Verträge/Besondere Versorgungsformen  
Ulrike Beyer  
Keithstraße 9/11, 10787 Berlin  
Tel.: 030 – 21 99 16 77  
Mail: [Ulrike.Beyer@ikkbb.de](mailto:Ulrike.Beyer@ikkbb.de)  
[www.ikkbb.de](http://www.ikkbb.de)

### Knappschaft Berlin

Wilhelmstraße 138/139, 10963 Berlin  
Dirk Leicher  
Tel.: 030 – 613 760-541  
E-Mail: [dirk.leicher@kbs.de](mailto:dirk.leicher@kbs.de)  
[www.knappschaft.de](http://www.knappschaft.de)



**Techniker Krankenkasse (TK)**

Postfach 440165, 12001 Berlin  
 Christian Bergmann  
 Tel.: 0800 – 285 85 85  
 www.tk.de

**Unfallversicherungen****Berufsgenossenschaften**

*Gesetzliche Unfallversicherung für die Unternehmen der deutschen Privatwirtschaft und deren Beschäftigten.*

*Eine Übersicht über alle Berufsgenossenschaften sowie deren Kontaktdaten findet sich unter:*

www.berlin.de/special/jobs-und-ausbildung/adressen/berufsgenossenschaft

**Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV)**

Glinkastraße 40, 10117 Berlin  
 Tel.: 030 – 28 87 63 800  
 www.dguv.de/de/praevention/fachbereiche\_dguv/gib/gesundheit/index.jsp

**Unfallkasse Berlin**

Postfach: 48 05 84, 12254 Berlin  
 Culemeyerstraße 2, 12277 Berlin  
 Kundentelefon: 030 – 76 24 – 0  
 www.unfallkasse-berlin.de

**Rentenversicherungen****Deutsche Rentenversicherung Bund**

10704 Berlin  
 Kostenloses Servicetelefon  
 0800 – 1000 480 70  
 www.deutsche-rentenversicherung.de

**Deutsche Rentenversicherung Berlin-Brandenburg**

Knobelsdorffstraße 92, 14059 Berlin  
 Kostenloses Servicetelefon  
 0800 – 1000 480 25

**Weitere wichtige Kontaktdaten****Bundesverband der mittelständischen Wirtschaft Unternehmensverband Deutschland e. V., Regionalgeschäftsführung**

*Viele Projektbeispiele zu BGM in KMU*  
 Kollwitzstraße 76/Remise, 10435 Berlin  
 www.bvmw.de/landesverband-berlin-brandenburg.html  
 www.mittelstand-berlin-brandenburg.de

**Deutsches Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung (DNBGF)**

Baut informelle Infrastrukturen und nationale Netzwerke auf, um die Kooperation zwischen allen nationalen Akteurinnen und Akteuren der BGF zu verbessern.

Geschäftsstelle c/o BKK Dachverband e.V.  
 Mauerstraße 85, 10117 Berlin  
 Tel.: 030 – 27 00 406 – 508  
 www.dnbgf.de

**Gesundheit Berlin-Brandenburg e. V.**

*Arbeitsgemeinschaft, die u.a. die Interessensvertretung für das Thema Gesundheitsförderung übernimmt. Sie richtet regelmäßig Arbeitskreistreffen zum Thema BGF aus.*

Friedrichstraße 231, 10969 Berlin  
 Tel.: 030 – 44 31 90 60  
 www.gesundheitbb.de

**Handwerkskammer Berlin**

*Als Körperschaft des öffentlichen Rechts organisierte Selbstverwaltungseinrichtung mit umfangreichem Beratungsangebot.*

Blücherstraße 68, 10961 Berlin  
 Tel.: 030 – 25 90 301  
 www.hwk-berlin.de

**HealthCapital – Cluster Gesundheitswirtschaft Berlin-Brandenburg**

*Vernetzt Akteure aus Wirtschaft, Wissenschaft, Versorgung und Politik und berät zudem Unternehmen, die sich in der Hauptstadtregion ansiedeln wollen.*

Tel.: 030 – 46 302 – 463  
 www.healthcapital.de

**IHK – Industrie- und Handelskammer  
zu Berlin**

*Selbstverwaltungsorgan der Wirtschaft mit dem gesetzlichen Auftrag das Gesamtinteresse aller Gewerbetreibenden im Bundesland Berlin gegenüber Politik und Öffentlichkeit zu vertreten.*

Fasanenstraße 85, 10623 Berlin  
Tel.: 030 – 31 510 – 0  
[www.ihk-berlin.de](http://www.ihk-berlin.de)

**INQA – Initiative Qualität Neue Arbeit**

*Bietet Wissen und Unterstützung für Arbeitgeber und Beschäftigte, die im Rahmen gezielter Veränderungsprozesse ihre Arbeitskultur verbessern und ihre Wettbewerbsfähigkeit steigern wollen.*

[www.inqa.de/DE/Startseite/start.html](http://www.inqa.de/DE/Startseite/start.html)

**Initiative Gesundheit und Arbeit (iga),**

*c/o Zukunft der Arbeit GmbH, Büro Dresden  
Vier Verbände der gesetzlichen Kranken- und Unfallversicherung die Gesundheit im Arbeitsleben fördern*

Königsbrücker Landstraße 2, 01109 Dresden  
Tel.: 0351 – 45 71 010  
[www.iga-info.de](http://www.iga-info.de)

**MAG – Mediathek für Arbeitsschutz und  
Gesundheitsförderung**

*Über 400 Kurzfilme und Clips zum Thema  
Sicherheit am Arbeitsplatz.*  
[www.arbeitsschutzfilm.de](http://www.arbeitsschutzfilm.de)

**psyGA – Psychische Gesundheit  
in der Arbeitswelt**

*Das Webportal informiert über psychische Gesundheit in der Arbeitswelt und bietet eine große Auswahl nützlicher Materialien.*

[www.psyga.info](http://www.psyga.info)

Beratung über BKK Dachverband e. V.;  
Tel.: 030 – 27 00 40 6507

*Das Projekt wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) gefördert. psyGA wird fachlich begleitet durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).*

**unternehmensWert:Mensch**

*Unterstützt kleine und mittlere Unternehmen (KMU) bei der Entwicklung moderner, mitarbeiterorientierter Personalstrategien. Das Programm wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und den Europäischen Sozialfonds gefördert.*

[www.unternehmens-wert-mensch.de](http://www.unternehmens-wert-mensch.de)

*Erstberatungsstelle für Berlin:*

*Forschungsinstitut Betriebliche Bildung  
gGmbH*

Wichmannstraße 6, 10787 Berlin

Dr. Dirk Bunzel

Tel.: 030 – 41 74 98 622

E-Mail: [bunzel.dirk@f-bb.de](mailto:bunzel.dirk@f-bb.de)





## Impressum

### Herausgeber

Senatsverwaltung für Gesundheit  
und Soziales  
Oranienstraße 106  
10969 Berlin

### Autoren

Anja Volkhammer und Detlef Kuhn  
(V.i.S.d.P.), ZAGG Zentrum für angewandte  
Gesundheitsförderung und Gesundheitswis-  
senschaften GmbH

### Redaktionsteam

Emine Demirbüken-Wegner,  
Staatssekretärin für Gesundheit Berlin

Marisa Elle, Fachstelle für Prävention und  
Gesundheitsförderung im Land Berlin

Dr. Marion Haß, Geschäftsführerin für  
Innovation und Umwelt der IHK Berlin

Dorothee Igner, Senatsverwaltung für  
Gesundheit und Soziales Berlin

Stefan Pospiech, Geschäftsführer Gesundheit  
Berlin-Brandenburg e. V.

Anja Städele, Cluster Gesundheitswirtschaft  
Berlin-Brandenburg – HealthCapital

**Layout:** Connye Wolff, [www.connye.com](http://www.connye.com)

**Druck:** Laserline Berlin

**Auflage:** 5.000 Stück

**Stand:** Oktober 2016

### Bildnachweise:

Titel: ZAGG GmbH  
S. 4 Senatsverwaltung für Gesundheit und Soziales  
S. 5 IHK Berlin  
S. 9 links: ZAGG GmbH  
S. 9 rechts industrieblick | fotolia  
S. 10 Rawpixel.com | fotolia  
S. 11 WavebreakMediaMicro | fotolia

Die Broschüre wurde unter der Federführung der Senatsverwaltung für Gesundheit und Soziales Berlin in Kooperation mit der IHK Berlin, dem Cluster Gesundheitswirtschaft Berlin-Brandenburg – HealthCapital sowie Gesundheit Berlin-Brandenburg e. V./Fachstelle für Prävention und Gesundheitsförderung im Land Berlin durch das ZAGG Zentrum für angewandte Gesundheitsförderung und Gesundheitswissenschaften GmbH erstellt.

Senatsverwaltung  
für Gesundheit und Soziales



Senatsverwaltung  
für Gesundheit und Soziales



Oranienstraße 106  
10969 Berlin  
Tel (030) 90280  
[pressestelle@sengs.berlin.de](mailto:pressestelle@sengs.berlin.de)  
© Senatsverwaltung für Gesundheit und Soziales

Titelbild: ZAGG GmbH  
© 10/2016