

Inhaltsübersicht

1. Allgemeines
 - 1.1 Ausgangslage
 - 1.2 Gesetzliche Rahmenbedingungen verbessert
 - 1.3 Demografische Entwicklung
 - 1.4 Verbreitung der betrieblichen Gesundheitsförderung
2. Vorteile für das Unternehmen und die Mitarbeiter
3. Zieldefinition
 - 3.1 Grundsätzliches, Beispiele
 - 3.2 Zielzeitraum, Messbarkeit
 - 3.3 Analyse der Ist-Situation
4. Arbeitsgruppe einsetzen
5. Maßnahmen
6. Controlling
7. Partner einbeziehen

Information

1. Allgemeines

1.1 Ausgangslage

Gesundheit ist unser höchstes Gut – und sie erhält nicht zuletzt die Arbeitskraft der Mitarbeiter. Damit hat das Unternehmen ein hohes Interesse daran, seine Arbeitnehmer gesund und leistungsfähig zu erhalten. Doch die Einflussmöglichkeiten sind begrenzt – wie gesundheitsbewusst ein Mensch insgesamt lebt, ist in erster Linie seine persönliche Entscheidung. Dies ist aber kein Grund, auf betriebliche Aktivitäten zu verzichten. Denn natürlich wird die Gesundheit auch von den Anforderungen des Berufes stark beeinflusst. Und das Unternehmen kann durch die Gestaltung der Arbeit und der Betriebsabläufe viel dafür tun. Ein betriebliches Gesundheitsmanagement zielt aber nicht allein auf die Verhältnisse im Unternehmen, sondern bezieht auch das Verhalten der Mitarbeiter ein.

1.2 Gesetzliche Rahmenbedingungen verbessert

Prävention und Gesundheitsförderung sind gesamtgesellschaftliche Aufgaben. Durch das Präventionsgesetz hat der Gesetzgeber den Rahmen dafür verbessert. Ziel ist es, dass den Menschen in jedem Lebensbereich und in jedem Alter geeignete Angebote zum Gesundbleiben zur Verfügung stehen. Dafür wirken alle Sozialversicherungsträger, die staatlichen Stellen sowie u.a. die Unternehmen zusammen. Auch der finanzielle Rahmen für die Finanzierung geeigneter Angebote wurde in den letzten Jahren kontinuierlich verbessert. Zuletzt durch das Pflegepersonal-Stärkungsgesetz, das am 01.01.2019 in Kraft trat, wurde das Budget der gesetzlichen Krankenkassen für die betriebliche Gesundheitsförderung für 2019 auf 3,15 EUR je Versichertem erhöht. Davon soll 1 EUR je Versicherten für Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung in Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen aufgewandt werden. Damit soll der besonderen gesundheitlichen Belastung der Pflegekräfte Rechnung getragen werden (BT-Drs. 19/4453 S. 69). Ziel ist es auch, krankheitsbedingte Arbeitsunfähigkeitszeiten zu senken und frühzeitige Erwerbsunfähigkeit zu vermeiden. Die genannten Beträge erhöhen sich in den Folgejahren auf der Basis der Entwicklung des Durchschnittseinkommens.

Durch Art. 4 Nr. 1 des Zweiten Gesetzes zum Schutz der Bevölkerung bei einer epidemischen Lage von nationaler Tragweite vom 19.05.2020 (BGBl. I Nr. 23 S. 1018) wurde die Verpflichtung der Krankenkassen für

das Jahr 2020 die genannte Beträge für die Gesundheitsförderung aufzuwenden, wegen der Corona-Epidemie aufgehoben. Ebenfalls aufgehoben wurde die Verpflichtung, für 2019 nicht aufgewendete Beträge auf 2020 zu übertragen.

Der Betriebsarzt kann außerdem im Rahmen der arbeitsmedizinischen Vorsorge individuelle Präventionsempfehlungen geben, die von der Krankenkasse bei der Entscheidung über Leistungen zur Prävention zu berücksichtigen sind. Die Akteure der betrieblichen Gesundheitsförderung können hier als Mittler auftreten.

Die gesetzlichen Krankenkassen haben eine intensive Unterstützung der Unternehmen beim Thema betriebliche Gesundheitsförderung vereinbart. Für ihre Beratungs- und Unterstützungsangebote wurde ein Informationsportal unter www.bgf-koordinierungsstelle.de eingerichtet. In den Bundesländern gibt es regionale Koordinierungsstellen, die insbesondere diejenigen Unternehmen unterstützen, die bislang noch keine oder wenig Erfahrungen mit der betrieblichen Gesundheitsförderung haben. Die Koordinierungsstellen sind daher eine Anlaufstelle für Betriebe, die erste Informationen zur betrieblichen Gesundheitsförderung und deren Vorteile suchen. Auch Arbeitgeber von Minijobbern können dieses Beratungsangebot kostenfrei in Anspruch nehmen. Der Zugang erfolgt über das bundesweite Informationsportal.

Darüber hinaus wurde durch das Flexi-Rentengesetz vom 08.12.2016 mit § 14 SGB VI eine Rechtsgrundlage für präventive Leistungen der Rentenversicherung geschaffen. Sie erbringt danach medizinische Leistungen zur Sicherung der Erwerbsfähigkeit an Versicherte, die erste gesundheitliche Beeinträchtigungen aufweisen, die die ausgeübte Beschäftigung gefährden. Die persönlichen Voraussetzungen für die Inanspruchnahme dieser Leistungen erfüllen in der Regel Versicherte, die eine ihre Erwerbsfähigkeit ungünstig beeinflussende Beschäftigung ausüben und auf Grund dessen, aber auch unter Einwirkung weiterer negativer Einflussfaktoren, erste gesundheitliche Beeinträchtigungen aufweisen, die aber noch keinen Krankheitswert haben (Bundestags-Drucksache. 18/9787 S. 32). Im Gegensatz zur betrieblichen Gesundheitsförderung soll also die individuelle Gesundheit einzelner Mitarbeiter gefördert werden. Die Akteure der betrieblichen Gesundheitsförderung können auch hier als Mittler auftreten.

Konkret bietet die Rentenversicherung für Beschäftigte ein Mitmach-Programm, das Trainingselemente zu Bewegung, Ernährung und Stressbewältigung enthält. Dabei müssen die Mitarbeiter für die Start- und Auffrischungsphase bezahlt freigestellt werden. Die regelmäßigen Trainingstermine finden berufsbegleitend in der Freizeit der Mitarbeiter statt. Weitere Informationen erhalten Sie unter www.rv-fit.de. Fragen beantwortet auch der Firmenservice der Deutschen Rentenversicherung unter 0800 1000 453 (Email: firmenservice@drv-bund.de).

Außerdem kooperieren die Krankenkassen und 60 Jobcenter miteinander, um die Gesundheit der Arbeitslosen zu verbessern. Damit soll ihnen nicht zuletzt der Einstieg in den Arbeitsmarkt erleichtert werden.

Den Rahmen für die Umsetzung der Gesundheitsförderung und die Zusammenarbeit der Beteiligten bildet eine nationale Präventionsstrategie, die von einem eigens auf Bundesebene geschaffenen Gremium zu entwickeln und fortzuschreiben ist. In dem Gremium sind die gesetzlichen Krankenkassen, die Pflegeversicherung, die gesetzliche Rentenversicherung und die gesetzliche Unfallversicherung vertreten. 2016 wurde eine bundesweite Rahmenempfehlung zur Gesundheitsförderung und zur Prävention herausgegeben, die jetzt in einer weiterentwickelten Fassung vom 29.08.2018 vorliegt. Darin werden auch Ziele und Handlungsempfehlungen für die Gesundheit der Beschäftigten gegeben. Zur Umsetzung auf Landesebene gibt es Landesrahmenvereinbarungen.

Praxistipp:

Weitere Informationen können sie dem Internetportal der Nationalen Präventionskonferenz unter www.npk-info.de entnehmen.

1.3 Demografische Entwicklung

Die demografische Entwicklung der Bevölkerung ist gekennzeichnet einerseits durch eine nach wie vor niedrige Geburtenrate und andererseits durch einen erfreulichen Anstieg der Lebenserwartung. Diese Entwicklung wirkt sich auch auf die Altersstruktur der Belegschaften aus: Die Generation der "Baby-Boomer"

(Geburtsjahre 1955 bis 1969) haben meist einen hohen Anteil; wegen ihres Alters sind sie gesundheitlich besonders gefährdet. 2015 war bereits jeder dritte Erwerbsfähige älter als 50 Jahre. In der Begründung des Präventionsgesetzes vom 17.07.2015 heißt es dazu: "Darüber hinaus stellt die demografische Entwicklung auch die Unternehmen vor neue Herausforderungen. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen die Betriebe eine gesundheitsförderliche Unternehmenskultur entwickeln, die alle Altersgruppen einbezieht, und Arbeitsplätze so gestalten, dass sie den Bedürfnissen älter werdender Belegschaften entsprechen. Die veränderten komplexen Arbeitsbedingungen in einer modernen Dienstleistungsgesellschaft mit steigenden Flexibilitäts- und Leistungsanforderungen erfordern bedarfsgerechte und wirksame betriebliche Maßnahmen zum Schutz und zur Förderung der körperlichen und psychischen Gesundheit...." (Bundestags-Drucksache 18/4282 S. 22). Für den einzelnen Arbeitnehmer ist die Arbeitswelt oft durch zunehmende Verantwortung, ständige Veränderungen, die Digitalisierung der Arbeitsprozesse, Unsicherheit über die künftige Entwicklung und höhere Termindichte gekennzeichnet.

Durch den Anstieg der Lebenserwartung hat sich auch das Krankheitsspektrum verändert. Chronisch-degenerative und psychische Erkrankungen nehmen deutlich zu. Nach dem AOK-Fehlzeitenreport 2017 hatten 79 Prozent der Arbeitnehmer im Zeitablauf psychische Probleme. Lebenskrisen beeinflussen nicht nur die private Situation, sondern wirken sich auch negativ auf die Arbeit aus.

Ältere Menschen sind häufiger von Langzeiterkrankungen betroffen. Auch die veränderten und höheren Anforderungen der Arbeitswelt können die Gesundheit der Menschen zusätzlich belasten.

1.4 Verbreitung der betrieblichen Gesundheitsförderung

Umfragen haben gezeigt, dass in größeren Betrieben meist bereits Maßnahmen der Gesundheitsförderung etabliert sind, während in Klein- und Mittelbetrieben noch Nachholbedarf besteht. Klar ist, dass es keine arbeitsrechtliche Verpflichtung für das Unternehmen gibt, solche Maßnahmen durchzuführen, auch nicht im Rahmen der Fürsorgepflicht. Ebenso ist der Mitarbeiter nicht verpflichtet, daran teilzunehmen. Aber die Vorteile liegen für alle Beteiligten auf der Hand.

Es ist für Klein- und Mittelbetriebe aufgrund der Struktur und der für solche Aufgaben zur Verfügung stehenden Ressourcen mitunter schwierig, zielgerichtete Maßnahmen durchzuführen. Denkbar sind aber z.B. Arbeitsgemeinschaften mehrerer Unternehmen oder die Organisation solcher Maßnahmen durch Verbände oder z.B. die Handwerksinnung.

Praxistipp:

Unter www.inqa-check-gesundheit.de gibt es eine Broschüre, die Sie auch interaktiv bearbeiten können. Sie gibt in sechs Kapiteln eine Hilfe für die Analyse der Ist-Situation und unterstützt bei der Planung und Durchführung konkreter Maßnahmen. Der Check fasst die Erfahrungen von erfolgreichen und innovativen Unternehmen bei der BGM sowie die Erkenntnisse wissenschaftlicher Forschung für Sie zusammen.

Dass sich Investitionen in die betriebliche Gesundheitsförderung lohnen, wird auf Basis wissenschaftlicher Studien auch durch den iga-Report 40 belegt. Er kann unter www.iga-info.de kostenlos heruntergeladen werden.

Eine weitere Hilfe für die Planung und Durchführung von Maßnahmen bietet auch der "Leitfaden Prävention" i.d.F. vom 01.10.2018 (hier insbesondere Kapitel 6) der gesetzlichen Krankenkassen. Er kann unter www.gkv-spitzenverband.de heruntergeladen werden.

2. Vorteile für das Unternehmen und die Mitarbeiter

Von gezielten Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung profitieren natürlich die Mitarbeiter, in erheblichem Umfang aber auch das Unternehmen. Dabei sind viele Vorteile möglich, die je nach Struktur des Unternehmens und der Mitarbeiter unterschiedlich ausgeprägt sein können.

Beispiele (Unternehmen):

- Senkung des Krankenstandes,

- Einsparungen bei der Entgeltfortzahlung
- Verbesserung der Ressourcen und Fähigkeiten der Mitarbeiter,
- mehr Wertschätzung des Unternehmens durch die Mitarbeiter,
- Verbesserung der Motivation, der Lebensqualität und der Arbeitszufriedenheit,
- Motivation für die Beteiligten, für die eigene Gesundheit auch außerhalb des Betriebes aktiv zu werden,
- Positionierung des Betriebes als attraktiver Arbeitgeber,
- Zunahme der Produktivität,
- Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit

Beispiele (Mitarbeiter):

- Verbesserung der Gesundheit und Verminderung gesundheitlicher Risiken;
- weniger Arztbesuche;
- Verbesserung der Lebensqualität und der eigenen Leistungsfähigkeit;
- mehr Wertschätzung durch Unternehmensleitung und Kollegen;
- Erhöhung der Arbeitszufriedenheit.

Von Vorteil ist es auch, wenn es gelingt, die Gesundheitskompetenz der Mitarbeiter zu verbessern. Nach einer Untersuchung der Universität Bielefeld hat mehr als die Hälfte der deutschen Bevölkerung Schwierigkeiten, gesundheitsrelevante Informationen zu verstehen und zu verarbeiten. Dies führt zwangsläufig auch zu Problemen bei der Bewältigung von Krankheiten und damit zu mehr und längeren Ausfallzeiten der Mitarbeiter.

Praxistipp:

Nach den gesetzlichen Regelungen sollen die Krankenkassen Arbeitgebern, die Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung durchführen, ebenso wie auch den teilnehmenden Versicherten einen Bonus zahlen. Einzelheiten ergeben sich aus der Satzung der jeweiligen Krankenkasse. Die Höhe des jeweiligen Bonus für den Betrieb und die Bedingungen dafür werden zwischen dem Arbeitgeber und den Krankenkassen ausgehandelt. Die Zahlungen sind auf den Betrag begrenzt, den das Unternehmen für die betriebliche Gesundheitsförderung aufwendet.

Die Höhe des Bonus für den teilnehmenden Arbeitnehmer und die an die Ausschüttung geknüpften Bedingungen regelt jede Krankenkasse in ihrer Satzung. Dadurch wird für den einzelnen Mitarbeiter transparent, was er finanziell von seiner Teilnahme hat. Als mit dem Bonus geförderte Maßnahmen kommen Programme in Frage, die von den Krankenkassen zertifiziert sind.

Die Finanzierung der Aufwendungen für die Boni soll durch Einsparungen bei den Leistungsausgaben erfolgen. Da die Krankenkassen erheblich mehr Mittel für die betriebliche Gesundheitsförderung zur Verfügung haben, ist deren frühzeitige Einbeziehung sinnvoll.

Außerdem wird die Förderung der Mitarbeitergesundheit auch steuerlich unterstützt. Der Freibetrag für Maßnahmen der Gesundheitsförderung wurde zum 01.01.2020 von 500 auf 600 EUR jährlich erhöht. Der Freibetrag gilt kalenderjährlich pro Arbeitnehmer. Bei einem Stellenwechsel im Lauf des Jahres kann der Betrag mehrfach in Anspruch genommen werden.

Voraussetzung ist, dass die Maßnahme durch die Krankenkassen zertifiziert wurde oder es sich um eine sonstige nicht zertifizierungspflichtige Maßnahme handelt, die den Vorgaben des von den Krankenkassen herausgegebenen Leitfadens Prävention genügt. Eine Zertifizierung kann der Anbieter eines Präventionskurses unter www.zentrale-pruefstelle-praevention.de beantragen. Zu den Angeboten, die der Arbeitgeber im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung ohne Zertifizierung steuerfrei anbieten kann, gehören z.B. Maßnahmen zur Stressbewältigung, zu Bewegung und Ernährung sowie der Suchtprävention. Darüber hinaus fallen unter die Steuerbefreiung auch individuell auf den einzelnen Arbeitnehmer zugeschnittene Maßnahmen, die von Dritten wie z.B. Sportvereinen durchgeführt werden. Der Anbieter muss die Qualität seiner Maßnahmen nachweisen können. Nach dem Auslaufen einer Übergangsregelung zu § 3 Nr. 34 EStG zum Jahresende 2019 hat das Bundesgesundheitsministerium die genannten Kriterien

klargestellt. Einzelheiten werden in einer Umsetzungshilfe dargestellt, die der GKV-Spitzenverband Bund in Abstimmung mit dem Bundesgesundheitsministerium und dem Bundesfinanzministerium erstellt. Steuerlich nicht gefördert werden Mitgliedsbeiträge für Fitnessstudios oder Sportvereine. Im Zweifel ist es sinnvoll, bei der Finanzverwaltung nachzufragen und eine Anrufungsauskunft nach § 42e EStG einzuholen. Siehe auch unter www.bundesgesundheitsministerium.de/themen/praevention/betriebliche-gesundheitsfoerderung/steuerliche-vorteile.html.

Der Steuerfreibetrag gilt nur für Bezüge, die zusätzlich zum ohnehin geschuldeten Arbeitslohn gewährt werden. Dies ist nach der neuen Rechtsprechung des BFH die Vergütung, die der Arbeitgeber nur verwendungs- bzw. zweckgebunden leistet. Der ohnehin geschuldete Arbeitslohn ist mithin derjenige, den der Arbeitnehmer verwendungsfrei und ohne eine bestimmte Zweckbindung erhält. Im Allgemeinen unterliegt dieser Lohn der Regelbesteuerung. Demgegenüber ist der hinzutretende verwendungsgebundene (zusätzliche) Lohn in den einschlägigen Vorschriften insofern begünstigt, als er vom Arbeitgeber mit einem Pauschsteuersatz besteuert oder - wie in anderen Fällen - steuerfrei erbracht werden kann. Dies gilt unter der Bedingung, dass die persönlichen und sachlichen Begünstigungsvoraussetzungen erfüllt sind und insbesondere der, gesetzlich angeordnete und arbeitsvertraglich vereinbart, besondere Verwendungszweck gewahrt wird. Auf die Frage, ob der Arbeitnehmer auf den fraglichen Lohnbestandteil arbeitsrechtlich einen Anspruch hat, kommt es daher nicht mehr an. Daher ist die Pauschalbesteuerung auch bei Gehaltsumwandlungen zulässig (BFH, 01.08.2019 – VI R 32/18 ; VI R 21/17 u. VI R 40/17).

Die Finanzverwaltung erkennt jedoch diese Rechtsprechung nicht an. In dem BMF-Schreiben vom 05.02.2020 (IV C 5 – S 2334/19/100017:002) wird die Auffassung vertreten, dass Leistungen des Arbeitgebers nur dann zusätzlich zum ohnehin geschuldeten Arbeitslohn erbracht werden, wenn

1. "die Leistung nicht auf den Anspruch auf Arbeitslohn angerechnet,
2. der Anspruch auf Arbeitslohn nicht zugunsten der Leistung herabgesetzt,
3. die verwendungs- oder zweckgebundene Leistung nicht anstelle einer bereits vereinbarten künftigen Erhöhung des Arbeitslohns gewährt und
4. bei Wegfall der Leistung der Arbeitslohn nicht erhöht wird."

Es seien somit im gesamten Lohn- und Einkommensteuerrecht nur echte Zusatzleistungen des Arbeitgebers steuerbegünstigt.

Durch den Referentenentwurf des Gesetzes zur Einführung der Grundrente sollte in einem neuen § 8 Abs. 4 EStG klargestellt werden, dass Gehaltsumwandlungen das Zusätzlichkeitserfordernis nicht erfüllen. In dem späteren Regierungsentwurf (BR-Drs. 85/20) findet sich diese Regelung aber nicht mehr.

Ggf. bleibt also nur die Möglichkeit, Einspruch gegen die Steuerfestsetzung einzulegen; der Nichtanwendungserlass der Finanzverwaltung bindet die Gerichte nicht.

Die Steuerfreiheit führt auch zur Beitragsfreiheit in der Sozialversicherung. Die Maßnahmen kann der Betrieb selbst anbieten oder extern durchführen lassen.

Steuerfrei sind darüber hinaus alle Maßnahmen, die im ganz überwiegenden eigenbetrieblichen Interesse des Arbeitgebers durchgeführt werden. Dazu gehören Maßnahmen, die Krankheiten und Arbeitsausfälle verhindern sollen, die aufgrund der spezifischen beruflichen Belastungen in dem Betrieb eintreten können (BFH, 30.05.2001 – VI R 177/99). Sinnvoll kann es sein, die steuerliche Behandlung der Aufwendungen im Vorfeld mit dem Finanzamt abzuklären. Kein überwiegend betriebliches Interesse hat der BFH bei einer "Sensibilisierungswoche", die Kurse zu gesunder Ernährung und Bewegung, Körperwahrnehmung, Stressbewältigung, Herz-Kreislauf-Training, Achtsamkeit, Eigenverantwortung etc. umfasste. Nach dem Urteil handelte es sich um allgemein generalpräventive Maßnahmen, die in hohem Maße den Beschäftigten zu Gute kommen. Die Aufwendungen des Betriebes sind daher als Arbeitslohn steuerpflichtig. Es sei nicht ausreichend, dass auch der Betrieb von dem veränderten Gesundheitsbewusstsein profitiert (BFH, 21.11.2018 – VI R 10/17) .

Praxistipp:

Eine Informationsplattform bietet ein eLearning-Tool mit dem Titel "Der gesunde Betrieb". Es richtet sich speziell an Unternehmer und Personalverantwortliche in kleinen und mittleren Betrieben. Es gibt Informationen und Anregungen, wie die Mitarbeitergesundheit zusätzlich zum gesetzlich vorgeschriebenen Bereich verbessert werden kann. Die Bearbeitung ist kostenlos und ohne Registrierung möglich und dauert ca. 30 Minuten. Internetadresse: www.arbeitsschutz-portal.de .

Die Einbeziehung von Leiharbeitnehmern ist eine besondere Herausforderung. Denn bei Untersuchungen von Krankenkassen hat sich herausgestellt, dass Leiharbeitnehmer überdurchschnittlich oft wegen Krankheit fehlen. Neben einer oft größeren Belastung durch die körperlichen Tätigkeiten spielen dabei offenbar auch psychische Faktoren eine Rolle (wie Arbeitsplatzunsicherheit, begrenzte berufliche Entwicklungsmöglichkeiten, die Einkommenssituation). Hinweise zum Gesundheitsschutz bei diesen Arbeitnehmern finden Sie in der DGUV-Regel 115-801 (www.vbg.de). Problematisch für die Einbeziehung in das betriebliche Gesundheitsmanagement ist auch die nur vorübergehende Beschäftigung im jeweiligen Unternehmen.

3. Zieldefinition

3.1 Grundsätzliches, Beispiele

Bevor die Aktivitäten eingeleitet werden, ist es sinnvoll ein oder mehrere Ziele zu definieren. Dabei sollte der Stellenwert der Gesundheitsförderung als ganzheitliche, strategische Daueraufgabe, mit der die Gesundheit der Beschäftigten gefördert wird, deutlich werden.

Sinnvoll ist es, zuvor eine Ist-Analyse durchzuführen. Hierfür können interne und externe Daten ausgewertet werden.

Beispiel:

Im Unternehmen A. ist in der Produktion der durchschnittliche Krankenstand mit 13 Prozent deutlich höher als im Branchendurchschnitt (8 Prozent). Da darüber hinaus in diesem Bereich sehr viel jüngere Mitarbeiter tätig sind, könnte das Ziel lauten: "Senkung des Krankenstandes in der Produktion bis 31.12.2020 auf unter 10 Prozent".

Beispiele für Ziele:

- Krankenstand bisaufProzent senken;
- Abbau von Präsentismus bis
- Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter biserhöhen;
- Arbeitsbedingungen bisaltersgerecht gestalten;
- Führung bisgesundheitsgerecht gestalten;
- Leistung und Arbeitsfähigkeit bis durchMaßnahmen verbessern.

3.2 Zielzeitraum, Messbarkeit

An diesen Beispielen wird deutlich, dass Ziele möglichst messbar formuliert sein sollten und auch festgelegt werden muss, bis wann ein gewünschtes Ergebnis erzielt sein soll. Dies ermöglicht ein späteres Controlling.

3.3 Analyse der Ist-Situation

Bevor ein oder mehrere Ziele festgelegt werden, muss sinnvollerweise überlegt werden, in welchen gesundheitlichen Bereichen Verbesserungspotential vorhanden ist. Liegt also der Krankenstand auch unter Berücksichtigung der Altersstruktur der Mitarbeiter erheblich unter dem Durchschnitt der Branche, macht es wenig Sinn, die weitere Reduzierung zum Ziel zu erklären. Der Zielfindung vorgeschaltet sein muss also eine Analyse der Ist-Situation. Darauf aufbauend sind die Tätigkeitsfelder festzulegen, in denen eine Verbesserung wünschenswert und auch machbar ist. Dabei sollten einerseits nicht zu viele Ziele festgelegt werden, um einer "Verzettelung" entgegen zu wirken. Andererseits sollten die wichtigsten Tätigkeitsfelder aber im Rahmen

einer Gesamtstrategie – ggf. auch zeitlich versetzt – angepackt werden.

Bei der Analyse der Ist-Situation können die eigenen Daten, aber auch externe Daten verwandt werden. Ein wichtiger Aspekt ist dabei auch die Alters- und die Geschlechtsstruktur der Belegschaft – dabei sollte auch die für die Zukunft zu erwartende Entwicklung in die Überlegungen einbezogen werden. Ggf. ist auch eine Betrachtung der einzelnen Unternehmensbereiche und Abteilungen sinnvoll. Es ist statistisch erwiesen, dass jeder Beruf ein spezifisches gesundheitliches Risikoprofil hat; ggf. müssen die Präventionsangebote dem Rechnung tragen. Beim Krankenstand kann z.B. die Statistik aus dem Personalwesen herangezogen und diese mit externen Werten verglichen werden. Entsprechende Auswertungen bieten u.a. die Krankenkassen an.

Praxistipp:

Teilweise werden von den Krankenkassen auch anonymisierte Berichte auf Ebene des einzelnen Unternehmens mit Krankheitsarten angeboten. Bei entsprechender Größe ist auch eine Aufgliederung in die verschiedenen Betriebsteile möglich. Dies erfordert allerdings aus Datenschutzgründen eine Mindestanzahl der Mitglieder der jeweiligen Krankenkasse in der auszuwertenden Einheit. Eine solche Auswertung ermöglicht einen direkten Vergleich der eigenen Werte mit denen der Branche und bietet eine gute Grundlage für die Festlegung von Zielen.

Für größere Unternehmen kann auch eine Auswertung der Arbeitsunfälle und der dadurch verursachten Ausfalltage wichtige Hinweise geben. Die gewonnenen Daten können mit den statistischen Übersichten der Unfallversicherungsträger verglichen werden, die Unfallzahlen, Unfallursachen, Arbeitsunfähigkeitszeiten etc. enthält.

Für andere Ziele, wie z.B. die Arbeitszufriedenheit oder die Verbesserung der Arbeitsbedingungen, liegen meist keine Erkenntnisse über den Ist-Zustand vor. Sinnvoll ist es dann, eine (anonyme) Umfrage unter den Mitarbeitern durchzuführen. Diese kann sich auf mögliche Defizite bei den Arbeitsbedingungen (z.B. hinsichtlich ergonomischer Gestaltung der Arbeitsplätze, das Kantinenessen oder Führungsprobleme) und besonderen Belastungen beziehen, aber auch Verbesserungsvorschläge ermöglichen. Wichtig ist dabei, den Grund für die Umfrage und deren Vorteile zu verdeutlichen. Die Auswertung der Ergebnisse bietet neben der Möglichkeit, darauf aufbauende Maßnahmen zu planen, auch die Basis für die Erfolgskontrolle: Nach Ablauf des Zielzeitraumes kann die gleiche Umfrage erneut durchgeführt und ausgewertet werden.

Praxistipp:

Da bei solchen Umfragen neben der Erhebung der Arbeitszufriedenheit meist auch Fragen zur Gesundheit gestellt werden, sind sie nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG mitbestimmungspflichtig (vgl. auch § 75 Abs. 3 Nr. 11 BPersVG). Die Mitbestimmung bezieht sich auf den Fragebogen insgesamt, auch wenn nicht alle Einzelpunkte auf relevante gesundheitliche Aspekte beziehen. Bezieht sich die Befragung dagegen ausschließlich auf die Arbeitszufriedenheit scheidet ein Mitbestimmungsrecht aus, wenn es sich um eine überbetriebliche, anonyme und freiwillige Umfrage handelt (vgl. dazu BAG, 21.11.2017 - 1 ABR 47/16). Ein Mitbestimmungsrecht besteht aber, wenn Online-Befragungen eingeführt werden. Sollen sie dann regelhaft wiederholt werden, ist keine erneute Zustimmung erforderlich. Auch wenn im Lauf der Zeit der Fragebogen inhaltlich geändert wird, braucht der Arbeitgeber dafür keine Zustimmung des Betriebsrates (BAG, 11.12.2018 – 1 ABR 13/17).

Die Mitarbeiterbefragung kann in Schriftform oder online durchgeführt werden. Wichtig ist es insbesondere bei Online-Befragungen, sicherzustellen, dass eine Rückverfolgung auf den einzelnen Mitarbeiter nicht möglich ist. Dies muss zwingend gegenüber den Beschäftigten publiziert werden, da ansonsten deren Vertrauen in das BGM gefährdet wird und neben einer geringen Rücklaufquote sich auch negative Folgen für die weitere Beteiligung ergeben können.

Die Anforderungen an den Datenschutz wurden mit Wirkung vom 25.05.2018 durch die DSGVO und das neue BDSG deutlich erhöht. Dabei gelten die Beschränkungen durch die DSGVO nur für den Umgang mit personenbezogenen Daten. Personenbezogenheit i.d.S. liegt vor, wenn es sich um Informationen über eine

identifizierbare natürliche Person handelt (Art. 4 Nr. 1 DSGVO). Soweit also die Anonymität sichergestellt ist, gibt es keine Probleme mit dem Datenschutz. Bedacht werden muss aber unbedingt, dass auch durch die Struktur des Fragebogens Rückschlüsse auf einzelne Personen ausgeschlossen sein müssen. Einzelheiten siehe auch die Stichwörter zum Thema Datenschutz .

Für die Ist-Analyse können z.B. auch Erkenntnisse des Betriebsarztes, der Fachkraft für Arbeitssicherheit oder aus Rückkehrergesprächen herangezogen werden.

4. Arbeitsgruppe einsetzen

Für die Zielfindung kann innerhalb des Betriebes eine Arbeitsgruppe eingesetzt werden, die auch die notwendige Analyse vornimmt und Vorschläge für die Geschäftsleitung entwickelt. Diese Arbeitsgruppe kann auch die spätere Organisation der einzelnen Maßnahmen übernehmen. In der Gruppe sollten neben der Unternehmensleitung und der Personalabteilung auch der Betriebs- bzw. Personalrat, ggf. der Betriebsarzt und die Fachkraft für Arbeitssicherheit vertreten sein. Die Einbeziehung des Betriebsarztes sichert, dass auch die notwendige medizinische Fachkompetenz mit in die einzelnen Schritte einfließt. Darüber hinaus ist es auch sinnvoll, Mitarbeiter der einzelnen Unternehmensbereiche einzubeziehen, da sie die jeweiligen gesundheitlichen und organisatorischen Probleme am besten kennen. In vielen Unternehmen werden Arbeitsgruppen mit der Bezeichnung "Gesundheitszirkel" eingesetzt.

5. Maßnahmen

Nach der Festlegung der Ziele können die Maßnahmen geplant werden. Diese richten sich nach den Ergebnissen der Analyse. Ist das Ziel, den Krankenstand zu senken, müsste zunächst überlegt werden, durch welche betrieblichen Einflussfaktoren die Mitarbeiter möglicherweise erkranken.

Beispiel:

Ergibt im Beispiel oben für das Unternehmen A. eine Auswertung der Krankenkasse z.B., dass der besonders hohe Krankenstand in der Produktion in erheblichem Umfang durch Erkrankungen des Muskel/Skelettsystems ausgelöst wird, könnten z.B. folgende Maßnahmen in Frage kommen:

- Überprüfung der ergonomischen Gestaltung der Arbeitsplätze;
- Überprüfung, ob Hebehilfen eingesetzt werden können;
- Angebot einer Rückenschule in Zusammenarbeit mit den Krankenkassen.

Beispiele für Maßnahmen:

- Kurse zum Abbau körperlicher Belastung, Rückenschule;
- Informationen und Kurse zu gesunder Ernährung;
- Gesunde Kantinenkost;
- Angebote zur Stressbewältigung / Stärkung der Resilienz (Widerstandsfähigkeit gegenüber Belastungen und Stress);
- Bewegungsangebote durch Rahmenverträge mit Fitnessstudios (ggf. auch über ein Verbundsystem);
- Verbesserung des Arbeitsschutzes;
- Seminare für Führungskräfte zur gesundheitsgerechten Mitarbeiterführung;
- altersgerechte Gestaltung der Arbeitsbedingungen;
- Verbesserung der Pausenkultur;
- Maßnahmen zur Eindämmung von Suchtmittelkonsum.

Bei der Planung der Maßnahmen sollte auch bedacht werden, welche Struktur die jeweilige Belegschaft hat. Z.B. sollte die Rückenschule bei einer jungen Mannschaft unter ein anderes Motto gestellt und anders gestaltet werden als für vorwiegend ältere Mitarbeiter. Ggf. kann die Rückenschule auch von der Betriebssportgemeinschaft mit organisiert werden – das kann die Akzeptanz der Maßnahme in der Belegschaft verbessern.

Die positiven Auswirkungen für den Mitarbeiter gehen bei vielen Angeboten über die betriebliche Sphäre hinaus und bieten ihm dadurch einen Zusatznutzen. Beispielsweise wird im Rahmen einer Rückenschule auch das gesundheitsgerechte Verhalten des Mitarbeiters insgesamt trainiert. Dies gilt z.B. auch für das Angebot eines Nichtrauchertrainings oder für Informationen über gesunde Ernährung im Rahmen entsprechender Angebote der Kantine.

Im Hinblick auf die zunehmende psychische Belastung der Arbeitnehmer können auch Maßnahmen sinnvoll sein, die dem einzelnen Mitarbeiter in schwierigen Situationen professionelle Unterstützung und Beratung ermöglichen. Die Initiative "Neue Qualität der Arbeit" hat ein Projekt "Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt" ins Leben gerufen. Damit sollen Betrieben, die ein solches Beratungsangebot erwägen oder einrichten wollen, unterstützt werden. Der Leitfaden "Kein Stress mit dem Stress" zeigt auf, wie eine Bedarfsanalyse gemacht und ein Beratungsangebot realisiert werden kann. Außerdem gibt er wichtige Tipps für die tägliche Praxis. Er kann unter www.inqa.de/Angebote/Publikationen kostenfrei heruntergeladen werden. Auch Seminare zur betrieblichen Gesundheitsförderung werden angeboten.

Bei der Maßnahmenplanung müssen auch die jeweiligen Kosten kalkuliert werden. Das notwendige Budget kann dann ggf. der Unternehmensleitung zur endgültigen Genehmigung vorgelegt werden. Optimal ist es, wenn gleichzeitig eine Darstellung des Nutzens für das Unternehmen erfolgt, im Sinne einer Kosten-Nutzen Analyse. Entschieden werden muss auch, ob die Maßnahmen während oder außerhalb der Arbeitszeit stattfinden sollen. Nach einer Untersuchung der AOK pochen nur 27 Prozent der Beschäftigten darauf, dass die Angebote zwingend während der Arbeitszeit stattfinden müssen. Ggf. ist es sinnvoll, die Maßnahmen in der Freizeit durchzuführen, aber einen Teil der Zeit über Gutschrift zu bezahlen. Bei der Kostenaufstellung müssen auch die (internen) Aufwendungen für das Projektmanagement sowie für evtl. externe Fachkräfte und Beratung berücksichtigt werden.

Ebenfalls einbezogen werden sollte die Überlegung, welche Maßnahmen bzw. Teilschritte durch digitale Anwendungen realisiert werden können (wie z.B. durch Online-Seminare, Wearables und Apps). Wearables werden z.B. in Form von Fitnessarmbändern am Körper getragen und zeichnen gesundheitliche Daten wie Herzfrequenz, Körpertemperatur und Schrittzahl auf. Bei der Auswertung der Ergebnisse muss besonderer Wert auf die Einhaltung des Datenschutzes gelegt werden. Spätestens in dieser Phase sollten auch die Führungskräfte mit Unterstützung der Geschäftsleitung informiert werden, damit diese die Maßnahmen fördern. Repräsentative Untersuchungen belegen, dass das Engagement der Führungskräfte von entscheidender Bedeutung für die Gesundheit der Mitarbeiter angesehen wird. Sie sollten Vorbild für eine gesunde Lebensweise sein.

Infektionsschutz ist primär eine Aufgabe des Arbeitgebers. Dennoch kann gemeinsam mit Betriebsrat und der BGM-Arbeitsgruppe eine Strategie entwickelt werden, wie den Gesundheitsgefahren für die Mitarbeiter durch Corona begegnet werden kann (Stichworte: Abstand, Mundschutz, Desinfektion, Lüftung, Home-Office, Videokonferenzen).

Praxistipp:

Zu der Frage, ob die Teilnahme an einem im Rahmen des Gesundheitsmanagements veranstalteten Fußballspiels eine der Beschäftigung zurechenbare Verrichtung (mit der Folge, dass die gesetzliche Unfallversicherung leistungspflichtig ist), ist unter dem Az.: B 2 U 8/20 R ein Revisionsverfahren beim BSG anhängig.

6. Controlling

Im Rahmen der Maßnahmenplanung sollte festgelegt werden, zu welchen Zeitpunkten der Stand der Umsetzung überprüft wird. Dies ist auf jeden Fall zu dem im Ziel definierten Termin erforderlich. Aber auch davor sollten "Meilensteine" festgelegt werden, an denen der jeweilige Stand festgestellt wird und bei Abweichungen Korrekturen erfolgen können. Auch darüber ist jeweils die Unternehmensleitung zu informieren.

Ein wissenschaftlich fundiertes Verfahren, um Qualität und Wirksamkeit des betrieblichen Gesundheitsmanagements in Unternehmen zu bewerten und ggf. zu verbessern, bieten die Betriebskrankenkassen an. Dabei wird in erster Linie die Sicht der Mitarbeiter als Kriterium für den Erfolg der

Maßnahmen herangezogen. Neben der Befragung der Arbeitnehmer werden auch die Angebote und die Struktur der betrieblichen Gesundheitsförderung ermittelt und Kennzahlen zu Fluktuation und Krankheitsausfällen erfasst. Ein wichtiger Aspekt ist auch die gesundheitsbewusste Führung. Als Ergebnis des erfolgreichen Zertifizierungsverfahrens wird das "Deutsche Siegel Unternehmensgesundheit" verliehen, siehe auch www.bkk-dachverband.de .

Ist das Ziel erreicht, können andere Ziele in Angriff genommen werden. Ist der angestrebte Erfolg nicht eingetreten, muss eine Analyse der Gründe erfolgen. Ggf. ist es notwendig, andere Maßnahmen einzuleiten.

Oft bleibt die Teilnahme an den Maßnahmen weit hinter den Erwartungen zurück. Es sind dann weitere Maßnahmen erforderlich, um die Ursachen dafür herauszufinden. Dafür kann eine weitere, gezielte Umfrage hilfreich sein. Vielleicht muss die Kommunikation verbessert werden und/oder es sind Schritte erforderlich, mit denen die Motivation der Mitarbeiter zur Teilnahme gefördert wird.

7. Partner einbeziehen

Unerlässlich ist es, die wichtigen internen und externen Partner in Planung und Durchführung der Gesundheitsförderung einzubeziehen. Zu denken ist insbesondere an:

- den Betriebs- oder Personalrat (ggf. können Einzelheiten in einer Betriebsvereinbarung geregelt werden; siehe unsere Musterbetriebsvereinbarung - Betriebliche Gesundheitsförderung),
- die Führungskräfte,
- den Betriebsarzt,
- die Fachkraft für Arbeitssicherheit,
- die Betriebssportgemeinschaft,
- die Krankenkassen (siehe auch Abschnitt 1.2),
- die Rentenversicherung,
- den Unfallversicherungsträger.

Informationen und Tipps finden Sie u.a. hier:

- www.aok-bgf.de
- www.iga-info.de
- www.rv-fit.de

Praxistipp:

Schließlich gilt: Tue Gutes und rede darüber. Wenn Sie eine besondere Gesundheitsaktion planen, schalten Sie die Tagespresse ein. Solche Veröffentlichungen helfen, das Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Und sofern Sie mit Partnern kooperieren, wird es gut ankommen, wenn diese in dem Artikel erwähnt werden.