

Häufige Fehler im BGM und wie Sie diese vermeiden können

Das **betriebliche Gesundheitsmanagement** dient der Gesundheitsförderung der Mitarbeiter und dem langfristigen Erfolg Ihres Unternehmens. Jedes in betriebliche Prävention investierte Geld zahlt sich über die Zeit betrachtet mit höheren Erträgen aus. Außerdem wirken Firmen mit einem fest integrierten BGM zunehmend attraktiver auf potenzielle Mitarbeiter, Bewerber und die zukünftige Belegschaft.

Dennoch werden in vielen Unternehmen eigens aufgestellte Maßnahmen wie die gezielte Gesundheitsförderung gar nicht oder nur teilweise umgesetzt und nachhaltig fortgeführt. Um derartige Rückschläge zu vermeiden und wertvolle Zeit zu gewinnen, haben sich aus der Praxis einige Fehler herauskristallisiert, die es zu vermeiden gilt.

Die häufigsten Fehler im BGM

Bevor auf die Fehler eingegangen wird, die während eines betrieblichen Gesundheitsmanagements auftreten können, ist es wohl der größte Fehler, erst gar nicht damit anzufangen. Oft wird auf den richtigen Zeitpunkt oder die richtigen Umstände gewartet, um das BGM und die Gesundheitsförderung in Angriff zu nehmen. Finden Sie Ihre eigenen individuellen Wege und Lösungen, die für Ihr Unternehmen gewinnbringend sind. Fangen Sie lieber klein an und achten Sie auf Ihre betrieblichen Rahmenbedingungen, anstatt gar nicht anzufangen. Denn bei allem gilt: Wer sich Veränderung wünscht, muss aktiv werden, um Veränderung zu erleben.

Fehlende Einbeziehung der verschiedenen Bereiche des Unternehmens

Damit das BGM zur Umsetzung kommt und langfristigen Erfolg für das Unternehmen und die Gesundheit für Ihre Mitarbeiter bringt, ist das frühzeitige **Einbeziehen und Beteiligen aller relevanten Personen unabdinglich**.

Die Ebene der Führungskraft ist besonders wichtig in diesem Prozess. Geschäftsführer sollten für das betriebliche Gesundheitsmanagement sensibilisiert und gewonnen werden. Sobald diese mit ihrer persönlichen Überzeugung und Willenskraft hinter dem Vorhaben stehen, wird es auch leichter, im gesamten Unternehmen nachhaltige und tiefgreifende Veränderungen und eine Förderung der Gesundheit zu erwirken. Aber auch im BGM-Prozess selbst sollten die Führungskraft aktiv an bereit gestellten betrieblichen Programmen oder Analysen teilnehmen, sodass die Beschäftigten es ihnen gleich tun können. Ihre Vorbildfunktion auf die Mitarbeiter ist dabei nicht zu unterschätzen.

Außerdem ist auch der Betriebsrat ein wichtiger Bereich des Unternehmens, der von Beginn an in alle Handlungs- und Entscheidungsphasen mit einbezogen werden sollte. Dieser besteht aus Mitarbeitern von möglichst jedem einzelnen Organisationsbereich des Unternehmens und der verschiedenen Beschäftigungsarten. Mit seinen Mitbestimmungs- und Kontrollrechten als Teil der betrieblichen

Organisation für Arbeitsschutz stellt er eine direkte Brücke zu den Mitarbeitern dar. Das Mitbestimmungsrecht umfasst unter anderem den Arbeitsschutz und insbesondere die Auswahl und Organisation der Verfahren der betrieblichen Gefährdungsbeurteilung. Weiterhin kann der Betriebsrat auf die Arbeitsabläufe- und -organisationen innerhalb des Unternehmens einwirken und Änderungen umsetzen.

Als wichtigste Ebene der Einbeziehung ist die Partizipation der Mitarbeiter hochzuhalten. Kommunikation und Transparenz sowie betriebliche Mitbestimmung und Möglichkeiten zur Meinungsäußerung sollten essenzieller Bestandteil eines jeden BGM-Prozesses sein. Zusammen können Belastungen auf der Arbeit und Ressourcen ermittelt und passende Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit zur Umsetzung kommen. Gut gemeinte Sportangebote oder Checks für die Gesundheit verfehlen mit geringer Teilnahme ihr Ziel und das gesamte BGM bleibt eine schöne Idee, anstatt nachhaltige Veränderung hervorzubringen. Im Zentrum des gesamten betrieblichen Gesundheitsmanagements sollte der Mitarbeiter stehen und somit von Anfang an einbezogen werden.

Unklare und schwer überprüfbare Zielsetzungen

Das betriebliche Gesundheitsmanagement aufzubauen und durchzuführen ist ein langer Prozess und braucht Zeit und Ressourcen. Ein häufiger Fehler, der immer wieder in der Verlaufsgeschichte von durchgeführten BGMs sichtbar wird, sind zu hoch gesteckte, unklare und schwer überprüfbare [Ziele](#). Das Verfolgen der eigenen utopischen Vorhaben führt dabei zwangsweise zu Frustration und Enttäuschung. Wie auch bereits in vorherigen Artikeln beschrieben, ist die Analyse des betrieblichen Ist-Zustandes unabdinglich, um individuelle und konkrete Probleme zu identifizieren und daraus eigene branchenspezifische Lösungen zu entwickeln.

Auch wenn viele Unternehmen damit liebäugeln, vorrangig die Quote der Fehlzeiten oder sinkende Fälle von auftretenden Krankheiten als alleinigen Erfolgsindikator für das BGM hervorzuheben, bleiben die Maßnahmen auf der Arbeit dadurch meist vage und wenig nachhaltig. Fehlende betriebliche Ursachenforschung kann vielleicht zu kurzfristig schnellen Erfolgen führen, langfristig gesehen aber keine Veränderung erzielen und in manchen Fällen die Lage sogar noch verschlimmern. Eine klare große Zielsetzung hilft Ihnen im Prozess festzustellen, ob Sie noch auf dem richtigen Weg sind. Setzen Sie sich zusätzlich Etappenziele, die zeitlich begrenzt, realistisch umzusetzen und messbar sind. Der Fokus sollte auf eine nachhaltige Lösung gesetzt werden, die langfristig nicht nur Ihre Ressourcen schont, sondern gleichzeitig auch den Erfolg Ihres Unternehmens und die Gesundheit Ihrer Mitarbeiter sichert.

Mangelnde Ressourcen

Wer als Unternehmen das betriebliche Gesundheitsmanagement in Angriff nehmen möchte, sollte weder Zeit noch Geld zurückhalten, um eine langfristige Veränderung zu erleben. Viele schrecken vor diesem oft risikoreichen Einsatz zurück und ziehen schnell das eigene betriebliche Tagesgeschäft vor. Im BGM-Prozess aufkommende [Kosten im Verhältnis zu dem Nutzen](#) können oft nicht genau abgeschätzt werden. So werden als einer der Gründe für das Scheitern vom BGM begrenzte finanzielle, personelle, zeitliche und auch räumliche Ressourcen genannt.

Umso wichtiger ist es, das betriebliche Gesundheitsmanagement an den vorhandenen Möglichkeiten und Gegebenheiten des eigenen Unternehmens und der Gesundheit der Mitarbeiter auszurichten. Kalkulieren Sie

Ihre personellen, zeitlichen und finanziellen Begrenzungen von Anfang an in Ihre Planung und Durchführung ein. Informieren Sie sich und insbesondere die Führungskraft über den Nutzen und die mögliche Einführung des BGM in Ihren Betrieb. Ziehen Sie, wenn Bedarf besteht, auch externes Personal, zum Beispiel einen Gesundheitsmanager, oder Fördermöglichkeiten hinzu, die Sie bei Ihrem Prozess unterstützen und die Übersicht behalten lassen.

Fehlende Nachhaltigkeit und individuelle Anpassung des BGM

Die stetige Zunahme an externen BGM-Anbietern oder auch Gesundheitsmanagern steigert das Angebot an uneffektiven, qualitätsarmen und erfolglosen Gesundheitsmanagements. Viele Unternehmen begehen den Fehler, sich im Hinblick auf finanzielle und zeitliche Faktoren zu stark an anderen zu orientieren und ein starres, standardisiertes BGM-Programm auf ihren Betrieb anwenden zu wollen. Schnelle und auf den ersten Blick einfache Lösungen bieten weder Ihrem Unternehmen noch den Mitarbeitern eine nachhaltige Veränderung.

Ein gutes betriebliches Gesundheitsmanagement identifiziert die vorhandenen individuellen Probleme am Arbeitsplatz und knüpft an die Schwerpunkte des eigenen Unternehmens an. Ihre Maßnahmen sollten durch vorherige Analysen bestimmt und an Ihrem jeweiligen Bedarf orientiert sein. Somit wird das BGM individuell und auf Ihren Betrieb zugeschnitten entwickelt, umgesetzt und ausgebaut.

Um wirklich nachhaltig Veränderungen und Erfolge in Ihrem Unternehmen und der Gesundheit Ihrer Beschäftigten festzustellen, sollten festgelegte Maßnahmen stets langfristig ausgelegt, zusammenhängend, ziel- und ursachenorientiert sein. Außerdem ist eine regelmäßige Auswertung der umgesetzten betrieblichen Angebote notwendig, um Wirkungen sichtbar zu machen und gegebenenfalls Änderungen vorzunehmen. Dabei gilt, dass die Einführung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements stets ein gesamtheitlicher Prozess der ständigen Verbesserung und Neuorientierung bleibt.

Unzureichende Evaluationen und daraus folgende Maßnahmen

Das BGM ist ein zyklischer Ablauf, der durch regelmäßige Evaluation der durchgeführten Maßnahmen und daraus resultierender Korrektur geprägt sein sollte. In der Praxis ist es jedoch oft so, dass zahlreiche Informationen, Vorschläge und gegebenes Feedback durch Mitarbeiter oder auch Führungskraft danach verpuffen und in Vergessenheit geraten. Damit sind langanhaltende Verbesserungen unmöglich zu erreichen und betriebliche Maßnahmen werden separiert und oft unstrukturiert umgesetzt. Auf kurze oder lange Sicht stellen sich Enttäuschung und Frustration am Arbeitsplatz ein, weil die betrieblichen Angebote keinerlei Erfolge zu erzielen scheinen.

Eine regelmäßige und zyklische Auswertung ist somit unbedingt notwendig, um feinere und zielgenauere Maßnahmen zu entwickeln und letztendlich das BGM zu einem Erfolg werden zu lassen. Die sich wiederholende Evaluation scheint auf den ersten Blick vielleicht aufwendig und übertrieben zu sein, wird Ihnen auf lange Sicht aber eine Menge Ressourcen und Unzufriedenheit ersparen. Ihr Unternehmen wird dadurch auch langfristig mehr Erfolge und gestärkte Mitarbeiter hervorbringen können.

Mangelhafte Schlussfolgerungen und unvollständige Erfolgsindikatoren

Am Anfang eines jeden betrieblichen Gesundheitsmanagements steht die Analyse des Ist-Zustandes am Arbeitsplatz, also aller Probleme, aber auch Möglichkeiten Ihres Unternehmens. Zu einer umfassenden Begutachtung zählen sowohl harte, also quantifizierbare, als auch weiche, also personenspezifische Faktoren. Harte Faktoren sind zum Beispiel die Quote der Fehlzeiten, die Arbeitsunfallrate und die Altersstruktur. Zu den weichen Faktoren zählen zum Beispiel die Zufriedenheit, Motivation oder Akzeptanz.

Sobald die Analyse abgeschlossen wurde, ist es wichtig, welche Schlussfolgerungen Sie aus Ihren Ergebnissen ziehen. Oft können falsch verbundene Zusammenhänge oder mangelhafte Untersuchungen zu unvollständigen Schlussfolgerungen führen. So kann einer erhöhten Krankheitsrate auf der Arbeit in den meisten Fällen nicht nur mit einem neuen Yoga-Kurs begegnet werden. Genauso muss festgestellte Unzufriedenheit am Arbeitsplatz nicht zwangsläufig mit einer gemessenen hohen Fluktuationsrate zusammenhängen. Richten Sie Ihre Ziele an der Analyse aus und bestimmen Sie sowohl grobe als auch feine Ziele. Erfolgsindikatoren für Ihre Ziele lassen sich nicht nur in Zahlen messen, sondern eben auch in Mitarbeiterbefragungen oder Beobachtungen am Arbeitsplatz. Loten Sie alle für Sie wichtigen Möglichkeiten aus und messen Sie daran ganzheitlich den Erfolg Ihres BGMs.

Fazit: Aus Fehlern lernen ? mit dem richtigen Umgang zum Erfolg

Trotz aller Vorbereitung und Recherche, die Sie im Vorhinein Ihres betrieblichen Gesundheitsmanagements betreiben können, ist eines klar: Fehler passieren jedem und überall und lassen sich nicht gänzlich vermeiden. Die Frage ist, wie man mit diesen umgeht: Fehler können tabuisiert und vertuscht oder analysiert und behoben werden. Sich intensiv mit den eigenen Fehlern zu beschäftigen, bietet die Möglichkeit für einen größtmöglichen Lerneffekt.

Innerhalb des BGM-Prozesses können sich weitere Felder eröffnen, die Handlungsbedarf benötigen, oder unnötige Schritte identifizieren lassen, die beim nächsten Mal vermieden werden können. Versuchen Sie gemeinsam mit anderen mögliche Defizite oder Fehler zu analysieren, nach möglichen Gründen oder Auslösern zu suchen, die Konsequenzen einzuschätzen und Lösungen zu finden. Wenn Sie das BGM durchführen, behalten Sie sich stets den Willen der Weiterentwicklung und Offenheit, auf Unvorhergesehenes zu reagieren und bleiben Sie in Ihrem Tun transparent. Ihre Ehrlichkeit und Zielorientiertheit wird nicht nur das Vertrauen zu Ihrer Belegschaft stärken, sondern vor allem den Prozess Ihres betrieblichen Gesundheitsmanagements vorantreiben und es letztendlich zum Erfolg für Ihr Unternehmen führen.