

Hochschule Merseburg (HS)
University of Applied Sciences



Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Fachgebiet Personal

Bachelorarbeit

zur Erlangung des Grades Bachelor of Arts (B. A.)
zum Thema:

**Physiotherapie als Ansatz des betrieblichen Gesundheitsmanagements:
Konzeptionelle Grundlagen und deren Umsetzung in der Praxis**

vorgelegt bei
Prof Dr. Ulrich Schindler

Zweitprüfer: Prof. Dr. Gerlind Marx

eingereicht von:
Stefanie Pannier

Matrikelnr.: 20629

Abgabetermin: 15.05.2018

Inhaltsverzeichnis

Darstellungsverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis.....	IV
1. Einleitung.....	1
2. Physiotherapie.....	3
2.1 Theorie	3
2.2 Anwendungsfelder.....	4
2.3 Physiotherapie um Belastungen am Arbeitsplatz zu minimieren	5
2.3.1 psychische Belastungen.....	5
2.3.2 physische Belastungen.....	7
2.4 Yoga in der Physiotherapie	8
2.5 Qualifikatorische Voraussetzungen des Physiotherapeuten	11
3. Betriebliches Gesundheitsmanagement.....	12
3.1 Ziele und Zweck des betrieblichen Gesundheitsmanagements.....	12
3.2 Wie lässt sich Physiotherapie mit dem BGM vereinen	14
3.3 Umsetzung in Unternehmen	15
4. Physiotherapie als Ansatz des BGM.....	17
4.1 Prozess zur Einführung bei Bauer Elektroanlagen GmbH Halle.....	17
4.1.1 Analyse des IST-Zustandes.....	19
4.1.2 Zielsetzung	22
4.1.3 Maßnahmen	24
4.1.4 Evaluation	27
4.2 Umsetzung.....	30
4.2.1 Kosten	30
4.2.2 Rahmenbedingungen.....	32
4.2.3 Nachhaltige Verankerung.....	33
5. Entwurf zur Betriebsvereinbarung	34
6. Zusammenfassung	37
Quellenverzeichnis.....	41

Darstellungverzeichnis

Darst. 1:	Positive Auswirkungen von Yoga	S. 10
Darst. 2:	Aufgabengebiete der betrieblichen Gesundheitsförderung	S. 13
Darst. 3:	BGM Prozess Kreis	S. 17
Darst. 4:	Firmenorganigramm BAUER	S. 18
Darst. 5:	Krankenquote 2017 Mitarbeiter und Auszubildende	S. 19
Darst. 6:	Krankenstand in Prozent der AOK versicherten Mitarbeiter	S. 20
Darst. 7:	Arbeitsunfähigkeitstage nach Krankheitsart der AOK versicherten Mitarbeiter	S. 21
Darst. 8:	Übersicht möglicher BGM-Maßnahmen bei Bauer Nord	S. 27
Darst. 9:	Übersicht der Kennzahlen im BGM	S. 28
Darst. 10:	Musterrechnung zu den Kosten eines BGM und ROI	S. 31
Darst. 11:	Die nachhaltige Verankerung von Gesundheit im Unternehmensprozess	S. 33
Darst. 12:	Vorteile gesundheitsförderlicher Maßnahmen	S. 38

Abkürzungsverzeichnis

Bauer Nord	Bauer Elektroanlagen GmbH Halle
BBAT	Basic Body Awareness Therapie
BEM	Betriebliches Eingliederungsmanagement
BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement
EStG	Einkommensteuergesetz
HR	Human Resources
ICD	International Classification of Diseases, Klassifikation der Weltgesundheitsorganisation
ROI	Return on Investment
SGB	Sozialgesetzbuch

1. Einleitung

Jeden Tag treffen wir eine Entscheidung über unsere Gesundheit, indem wir unsere Nahrung auswählen, Stress zulassen oder vermeiden, für genügend Bewegung und Ruhe sorgen und darauf achten, wie wir denken. Die Gesundheit der eigenen Mitarbeiter in den Blick zu nehmen, macht sich für jedes Unternehmen bezahlt. Gesunde, leistungsfähige und motivierte Mitarbeiter stellen die Grundlage für ein erfolgreiches und agiles Unternehmen dar. Um die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu sichern, sind Aufbau und Erhalt gesunder und sicherer Arbeitsbedingungen eine wichtige Basis.

Das Thema Gesundheit ist in aller Munde. Die Schlagworte „Demografischer Wandel“, „Fachkräftemangel“, „Arbeit bis 67“ sind allgegenwärtig und zeigen die Brisanz und Notwendigkeit dieses Themas. Physische Belastungen durch monotone oder schwere körperliche Arbeit können zu einer absoluten Erschöpfung, Rückenbeschwerden oder anderen rein körperlichen Beschwerden führen. Der Arbeitsplatz sollte ein Ort der beruflichen Erfüllung und Selbstverwirklichung sein. Im Idealfall ist das Arbeitsklima freundlich und offen und die Leistung der einzelnen Mitarbeiter wird wahrgenommen und vor allem wertgeschätzt. Oft fühlen sich Menschen in ihrem beruflichen Umfeld jedoch nicht wohl und leiden an physischen Belastungen, Stress, Leistungsdruck und einer schlechten Arbeitsatmosphäre. Angestellte empfinden die Anforderungen und Probleme mit Kollegen oder Vorgesetzten in vielen Fällen sogar so schlimm, dass sie unter negativen Auswirkungen auf ihre Gesundheit und ihr Privatleben leiden. Dies kann zur Berufsunfähigkeit und zu schwerwiegenden körperlichen und seelischen Leiden führen.

Psychische und physische Erkrankungen haben neben den gravierenden Auswirkungen auf den Betroffenen selbst und seinem privaten und beruflichen Umfeld, auch einen wirtschaftlichen Schaden für das Unternehmen zur Folge. Die Verluste für das Unternehmen und die Volkswirtschaft sind Werte in Milliardenhöhe. Jeder fünfte Arbeitnehmer leidet unter gesundheitlichen Stressfolgen und jeder dritte Berufstätige arbeitet am Limit und fühlt sich stark erschöpft oder gar ausgebrannt¹. Deshalb ist es wichtig im Unternehmen ein gut funktionierendes betriebliches Gesundheitsmanagement zu implementieren.

¹ Vgl. TK Gesundheitsreport & KKH-Allianz & WHO & Stressreport Deutschland 2012, S.11.

Angesichts dieser Erkenntnisse wird in dieser Arbeit auf Physiotherapie als Ansatz des Gesundheitsmanagements eingegangen. Auch der Einsatz von Yoga, das auch von vielen Physiotherapeuten angeboten wird, wird mit einbezogen. Außerdem wird eine konzeptionelle Grundlage für die Umsetzung in der Firma Bauer Elektroanlagen GmbH Halle beschrieben. Es wird kurz auf andere Firmen eingegangen, die das Potenzial gesunder Mitarbeiter bereits erkannt und in die betriebliche Praxis umgesetzt haben und Gesundheit zu einer Managementaufgabe gemacht haben. Einer Aufgabe, die die Unternehmen und die Mitarbeiter systematisch und nachhaltig auf einen gesunden Weg bringt.

2. Physiotherapie

2.1 Theorie

Die Physiotherapie ist eine konservative Form der äußerlichen Anwendung von Heilmitteln und beinhaltet die ganzheitliche Therapie des Körpers, orientiert an den anatomischen und physiologischen Gegebenheiten.² Bereits in der frühgeschichtlichen Zeit fanden physiotherapeutische Heilverfahren Anwendung. Schon vor 4000 Jahren kannte man verschiedene Formen von medizinischen Bädern und Massagen in China.³ Auch das uralte Yoga lässt sich in diese Zeit einstufen. Die positive Beobachtung zur Gesundheitsberatung der Bevölkerung nutzte man schon früh. Es wurde regelmäßige Bewegung in verschiedenster Form empfohlen, z. B. Spaziergänge, Schwimmen, Laufen, Reiten, Spielen und Tanzen. Die erholsame und heilende Wirkung von Massagen und Heilbädern ist bereits aus der Antike bekannt.⁴ 1994 wurde in Deutschland der Begriff „Krankengymnastik“ durch „Physiotherapie“ im Zuge der Wiedervereinigung und der Anpassung an den internationalen Sprachgebrauch ersetzt.⁵

Der Oberbegriff „Physiotherapie“ umfasst alle aktiven und passiven Therapieformen. Darunter befinden sich einerseits die Krankengymnastik und andererseits die physikalische Therapie.

- Physiotherapie: physiotherapeutische Verfahren der Bewegungstherapie, die nur von einem Physiotherapeuten durchgeführt werden darf. Es nutzt als natürliches Heilverfahren passive (vom Therapeuten geführte) und aktive (selbständig ausgeführte) Bewegung.
- physikalische Therapie: Physiotherapeuten und Masseur sind gleichberechtigt tätig. Sie untergliedert sich in die Bereiche Massagen, Elektrotherapie, Hydrotherapie und Thermotherapie.⁶

Die Physiotherapie kann als Einzelgymnastik oder als Gruppentherapie durchgeführt werden. Das Ziel einer Behandlung ist die Wiederherstellung, Erhaltung oder Förderung der Gesundheit und häufig auch die Schmerzfreiheit bzw. Schmerzreduktion.

² Vgl. Bühring 2004, S. 1159.

³ Vgl. Heipertz 1993, S. 88.

⁴ Vgl. Heipertz 1993, S. 90.

⁵ Vgl. Bühring 2004, S. 1160.

⁶ Vgl. Bühring 2004, S. 1160.

Physiotherapeuten absolvieren eine Ausbildung über drei Jahre an einer staatlich anerkannten Ausbildungsschule (schulische Ausbildung). Es ist in Deutschland kein eigenständiger Heilberuf, sondern gehört zu den Gesundheitsfachberufen.

2.2 Anwendungsfelder

Die Anwendungsgebiete der Physiotherapie in der Medizin sind sehr vielfältig. In fast jeder medizinischen Fachrichtung wird Physiotherapie als ergänzendes Verfahren eingesetzt.

Unter anderem:

- Der häufigste Fachbereich in dem Physiotherapeuten Krankheiten behandeln ist die **Orthopädie**, dabei belegen Rückenschmerzen den ersten Rang bei den Krankheitsbildern. Außerdem werden physiotherapeutische Maßnahmen bei folgenden orthopädischen Krankheitsbildern durchgeführt: zur Nachversorgung von Knochenbrüchen, Zerrungen und Rissen von Bändern und Muskeln, bei Gelenkverschleiß, Wirbelsäulen- und Gelenkoperationen und entzündlichen Gelenkerkrankungen.
- In der **Neurologie** ist die Physiotherapie ein wichtiger Behandlungsabschnitt. Bei Parkinson und multipler Sklerose dienen Verfahren dazu, Alltagsfertigkeiten wie Gehen, Stehen und Greifen dauerhaft zu erhalten. Bei Patienten mit einem Schlaganfall oder einem Schädel-Hirn-Trauma helfen krankengymnastische Übungen motorische Fähigkeiten weitestgehend wiederherzustellen.
- In der Kinderheilkunde (**Pädiatrie**) hilft es Kindern mit Entwicklungsstörungen, z. B. bei autistischen Erkrankungen oder bei einer geistigen Fehlbildung, durch physiotherapeutische Maßnahmen ihre Körperbewegung besser zu koordinieren und die Wahrnehmung für den eigenen Körper zu verbessern. Durch motorische Störungen fällt es diesen Kindern schwer die Bewegung der Arme und Beine zu steuern.
- In der **Gynäkologie** findet Physiotherapie nach der Schwangerschaft als Rückbildungsgymnastik oder bei Inkontinenz durch Beckenbodentraining seinen Einsatz.

- Die Atemtherapie, als ein Verfahren der Physiotherapie, unterstützt die **innere Medizin** bei der Behandlung von bestimmten Atemwegserkrankungen wie z. B. Asthma oder Mukoviszidose.
- Durch die enge Verzahnung von Körper und Psyche, kann die Psychotherapie auch in der **Psychiatrie** unterstützen. Beispielsweise fällt es depressiven Menschen oft schwer sich aktiv zu bewegen. Hier kann der Betroffene durch gezielte Maßnahmen dazu aktiviert werden, sich mehr zu bewegen. Auch verursachen psychische Spannungen, Ängste oder Frust Verspannungen in der Muskulatur. Physiotherapie in der **Psychosomatik** betrachtet Symptome auf eine ganzheitliche Weise, die sowohl körperliche, psychische als auch soziale Faktoren berücksichtigt.⁷

Ein weiterer Schwerpunkt der Physiotherapie ist die Prävention, insbesondere zur Vorbeugung von Muskel-Skelett- und psychosomatischen-Erkrankungen.

2.3 Physiotherapie um Belastungen am Arbeitsplatz zu minimieren

Vielen Beschäftigten sind gesundheitliche Beschwerden am Arbeitsplatz bekannt. Es wird dabei zwischen zwei Grundursachen unterschieden: psychische und physische Belastungen. Arbeitnehmer klagen immer häufiger über schmerzhaftes Nackenleiden, Kopfschmerzen, Erschöpfung und Schlafstörungen.

2.3.1 psychische Belastungen

In der DIN EN ISO 10075 1 (2001) wird psychische Belastung wie folgt definiert:

„Die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken.“⁸

Die Belastung des Menschen wird von der Gestaltung der Arbeitsbedingungen beeinflusst. Stressoren bzw. Belastungen können unterschieden werden in akute Stressoren, wie z. B. ein Autounfall oder der Verlust einer nahestehenden Person, und chronische Stressoren, wie ständig hoher Zeitdruck oder ein belastendes Arbeitsklima. Es muss keinen konkreten Auslöser geben, der eine allgemeine Unzufriedenheit im Job erzeugt. Die moderne Arbeitswelt ist kurzlebig und mit großem Leistungsdruck verbunden, der eine für viele Menschen belastende Atmosphäre schafft. Jedem Arbeitnehmer ist bewusst, dass nur dann gut verdient werden kann,

⁷ Vgl. Doc Check [online].

⁸ Ulich und Wülser 2015, S. 58.

wenn viel geleistet wird. Die schnelllebige Lebensweise und die modernen Kommunikationsmedien fordern, dass Angestellte heute jederzeit verfügbar und erreichbar sein müssen und ihre privaten Ruhepausen immer kürzer werden. Auch die zunehmende Dauer der Arbeit, Schichtarbeit und Arbeit zu sozial wertvollen Zeiten wirken negativ auf die Gesundheit. Nicht zufriedenstellend erbrachte Leistungen setzen enorm unter Druck und die Fehler oder Misserfolge, die jedem Arbeitnehmer mal unterlaufen, sind oft mit Angst um den Arbeitsplatz verbunden. Viele Menschen entwickeln dadurch psychosomatische oder seelische Beschwerden, wenn sie die übermäßige Stressbelastung in der Freizeit nicht abbauen können.

Auf diese Art von Belastungen spezialisiert sich die psychosomatische Physiotherapie. Es ist nicht immer deutlich wie der Zusammenhang zwischen körperlichen Beschwerden und psychischer Überlastung aussieht. Häufig treten körperliche Beschwerden in den Vordergrund und bei medizinischen Untersuchungen ergeben sich keine deutlichen Ursachen. Spannungsbeschwerden können sich körperlich und psychisch äußern.

- körperlich: Verspannung, Rücken- und Nackenschmerzen, allgemeine Erschöpfung, Verdauungsprobleme und Herzklopfen
- Psychisch: Konzentrationsstörungen, Unruhe, Schlaflosigkeit, allgemeine Lustlosigkeit, Unsicherheit und sich nicht mehr entspannen können

Das gestörte Verhältnis von Entspannung und Anspannung wieder ins Gleichgewicht zu bringen ist das Ziel der psychosomatischen Physiotherapie. Daher geht es darum, neben den körperlichen und seelischen Beschwerden auch die Belastungen aus Arbeits- und Lebensumständen zu erfassen, um diese möglichst positiv zu beeinflussen. Die Therapie besteht aus Entspannungs-, Haltungs- und Bewegungsübungen und vereinzelt aus Massagen.⁹ Diese Übungen können während der Arbeitszeit in kleineren Gruppen von Mitarbeitern z. B. in Besprechungs- oder Veranstaltungsräumen durchgeführt werden.

In der psychosomatischen Physiotherapie wird häufig die Basic Body Awareness Therapie (BBAT) eingesetzt. Sie stammt ursprünglich aus Skandinavien und wird heute in vielen Ländern in klinischer und ambulanter Physiotherapie praktiziert. Es eignet sich auch für die prophylaktische Behandlung. Die Therapie stimuliert die grundlegenden Körperfunktionen des Menschen und strebt ein funktionelles, ökonomisches und entspanntes Bewegungsmuster an. BBAT eignet sich vor allem für

⁹ Vgl. Dehde [online].

Patienten mit chronischen Schmerz- und Verspannungsbeschwerden, stressbedingten Symptomen und psychischen Störungen.¹⁰

2.3.2 physische Belastungen

Unter physischen Belastungen werden allgemein Belastungen durch körperliche Arbeit verstanden. In der Arbeitswelt spielen insbesondere Belastungen der Wirbelsäule eine herausragende Rolle, da sie arbeitsbezogene Rückenbeschwerden verursachen können. Beschwerden, die auf körperliche Belastungen am Arbeitsplatz zurückgehen, gehören mittlerweile zur Normalität in der Arbeitswelt. Rückenschmerzen zeichnen sich als die häufigsten Handlungsdiagnosen bei erwerbstätigen Männern und Frauen aus. Rund jeder zehnte Krankheitstag in Deutschland ist auf "Rückenbeschwerden" zurückzuführen.¹¹

Das Gebiet der physischen Belastung umfasst folgende Arbeitsgebiete:

1. Tätigkeiten mit manueller Lastenhandhabung

Unter manueller Lastenhandhabung wird das Heben, Halten, Tragen und Absetzen von Lasten, aber auch das Schieben, Ziehen oder sonstiges Bewegen von Lasten durch menschliche Körperkraft verstanden.

2. Tätigkeiten mit erzwungenen Körperhaltungen (Zwangshaltungen)

Die am häufigsten in der Arbeitswelt vorkommenden Zwangshaltungen sind: starke Rumpfbeuge, Hocken, Knien, im Fersensitz, Kriechen oder auch Liegen.

3. Tätigkeiten mit erhöhter Kraftanstrengung oder Kraftereinwirkung

Typische Tätigkeitsbereiche für diese Belastungsformen sind:

Steigen und Klettern bei schwer zugänglichen Arbeitsstellen, Einsatz der Hände und Arme als Werkzeug, z. B. Klopfen, Hämmern, Drehen, Drücken.

4. Sich ständig wiederholende Tätigkeiten mit hohen Handhabungsfrequenzen.

Die Muskeln und Sehnen können durch die immer wiederholten, gleichförmigen Bewegungen überlastet werden. Besonders häufig werden dadurch Schulter-, Ellenbogen- und Handgelenke beansprucht.¹²

Handwerker, Bauarbeiter oder Gerüstbauer müssen zum Beispiel in ihren Berufen dauerhaft schwere Lasten bewegen und sind so konstant physischer Belastung am Arbeitsplatz ausgesetzt. Die oft ungünstige Körperhaltung auf der Baustelle kann

¹⁰ Vgl. Institut für Body Awareness Therapie [online].

¹¹ Vgl. Knieps und Pfaff 2016, S. 48.

¹² Vgl. DGUV [online].

dazu führen, dass schmerzhafte Schädigungen wie z. B. Muskelzerrungen oder Gelenkblockierungen auftreten. Aber auch bei Handarbeit mit geringer Kraftanstrengung kann es zur physischen Belastung durch ständige Wiederholungen und häufige Anwendung kommen. Das andauernde Verharren in der gleichen Position in Kombination mit Bewegungsmangel überfordert die Funktionsweise der Wirbelsäule.

Arbeitgeber sind im Bezug auf das Arbeitsschutzgesetz und die Arbeitsstättenverordnung dazu verpflichtet, Präventivmaßnahmen umzusetzen.¹³ Solche Maßnahmen können bei körperlich anstrengender Arbeit der Einsatz von Hebeliften, Verbesserung der Logistik oder ausreichende Erholzeiten sein. Bei der manuellen physischen Belastung kann das Arbeiten durch bestimmte Maßnahmen abwechslungsreicher und schonender gestaltet werden: ergonomische Arbeitsplätze und weniger Zeitdruck für die Arbeitnehmer. Physische Belastungen am Arbeitsplatz äußern sich meist in mehreren Faktoren, oft sind mehrere Belastungsursachen vorhanden. Rückenschmerzen können durch eine nicht ergonomische Sitzhaltung als auch durch einen generellen Bewegungsmangel entstehen.

Zur Vorbeugung oder Behandlung der physischen Belastungen am Arbeitsplatz kann Physiotherapie eingesetzt werden, um beispielsweise Blockaden die durch eine falsche Sitzhaltung entstehen, zu lösen. Auch durch Bewegungsübungen kann dem Bewegungsmangel entgegengewirkt werden.

2.4 Yoga in der Physiotherapie

Yoga ist ein sehr altes, ganzheitliches Übungssystem aus Indien. Es hilft Körper, Geist und Seele ins Gleichgewicht zu bringen und kann auch als „Einheit“, „Verbindung“ und „Harmonie“ übersetzt werden. Die erste deutsche Metastudie zeigt, dass die Leibesübungen bei vielen psychischen Leiden helfen.¹⁴ Yoga wirkt auch außerhalb der Übungseinheit nach. Durch die Fokussierung auf den Atem in zunächst fordernden Haltungen bekommt der Teilnehmer ein Werkzeug an die Hand, das hilft auch stressige Situationen im Alltag gelassener anzugehen. In einer Yogastunde werden Schritt für Schritt die Grundlagen der Asanas (Yogastellungen), sanfte Atemübungen und Entspannungstechniken erlernt. Wirkungsvolle Techniken vitalisieren, reinigen und kräftigen den gesamten Körper. Die Entspannungsfähigkeit wird entwickelt und Stress reduziert. Jede Stunde beinhaltet auch einen Coaching-Teil

¹³ Vgl. DGUV [online].

¹⁴ Vgl. F.A.Z. [online].

wie z. B. Gelassenheit oder Konzentration. Der Stress im Arbeitsalltag bleibt der Gleiche, aber die Art wie mit dem Stress umgegangen wird ändert sich.¹⁵ Entspanntere Mitarbeiter sind das Ergebnis.

Rund vier Millionen Deutsche (ca. 5 %) nutzten, laut einer Studie von Deutschlands führender Yoga-Schule Yoga Vidya vom 30.11.2015, Yoga als Mittel gegen den alltäglichen Stress.¹⁶ Auch gibt es die Möglichkeit, dass im Unternehmen ein regelmäßiger Yoga-Kurs angeboten wird. Große US-Konzerne wie Twitter, Google oder Apple bieten bereits Massagen und Yoga mehrfach am Tag für ihre Angestellten an.¹⁷

Das Internetportal I am Yoga bietet Unternehmen deutschlandweit die Möglichkeit Yogalehrer im Rahmen eines BGM zu buchen. Darstellung 1 zeigt die positiven Auswirkungen von Yoga auf Körper und Geist nach einer Yogastunde und nach einem Jahr Yoga.

¹⁵ Vgl. gesundmed.de [online].

¹⁶ Vgl. I am Yoga [online].

¹⁷ Vgl. I am Yoga [online].



Darstellung 1: Positive Auswirkungen von Yoga.

Quelle: I am Yoga: Yoga hilft Leistungsfähigkeit wieder herzustellen. [online].

Körperliche Übungen stärken den Bewegungsablauf und vitalisieren Kreislauf, Verdauung, Gehirn und Nervensystem. Atem- und Energieübungen aktivieren das Energiepotenzial und sorgen für einen reibungslosen Energiefluss im Körper und sorgen somit auch für einen besseren Arbeitsablauf im Unternehmen. Denk- und Entspannungsübungen fördern die mentale Leistungsfähigkeit und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz.¹⁸ Energie stellt die zentrale Ressource im Stressmanagement dar, vergleichbar mit der Bedeutung des Geldes in der Ökonomie.

¹⁸ Vgl. Fischer und Waitz 2017 [online].

2.5 Qualifikatorische Voraussetzungen des Physiotherapeuten

Physiotherapeuten behandeln Patienten, die körperlich eingeschränkt sind, zum Beispiel nach einem Arbeitsunfall, durch eine Behinderung oder auf Grund ihres Alters. Die Ausbildung zum Physiotherapeuten ist eine dreijährige schulische Ausbildung die durch Praktika ergänzt wird. Wird die Ausbildung mit der Ausbildung zum Gymnastiklehrer kombiniert, beträgt die Dauer 3,5 bis 4,5 Jahre.

Physiotherapie darf nur von zugelassenen Leistungserbringern über die gesetzlichen Krankenkassen abgerechnet werden. Der GKV-Spitzenverband gibt Empfehlungen zur einheitlichen Anwendung der Zulassungsbedingungen (§ 124 Abs. 4 SGB V). Diesen Empfehlungen und den Rahmenverträgen mit den Krankenkassen sind alle Voraussetzungen zu entnehmen, die nachgewiesen werden müssen, um eine Kassenzulassung zu bekommen. Die Zulassung selbst wird von den Landesverbänden der Krankenkassen und den Ersatzkassen erteilt.¹⁹ Diese Zulassungsempfehlungen haben zum Ziel, eine einheitliche Anwendung der Zulassungsbedingungen sicherzustellen und eine qualitätsgesicherte Versorgung der Patienten zu gewährleisten.

Nach §124 Abs. 2 SGB V ist zuzulassen, „wer:

1. die für die Leistungserbringung erforderliche Ausbildung sowie eine entsprechende zur Führung der Berufsbezeichnung berechtigende Erlaubnis besitzt,
2. über eine Praxisausstattung verfügt, die eine zweckmäßige und wirtschaftliche Leistungserbringung gewährleistet, und
3. die für die Versorgung der Versicherten geltenden Vereinbarungen anerkennt.“²⁰

Die Dauer der praktischen Berufserfahrung als angestellter Therapeut ist keine Voraussetzung. Nur wenn die staatliche Erlaubnis zum Führen der Berufsbezeichnung Physiotherapeut vorliegt, dürfen Leistungen für medizinische Heilmittel erbracht werden. Diese Voraussetzungen müssen immer erfüllt werden, egal ob privat versicherte oder gesetzlich versicherte Patienten behandelt werden.

¹⁹ Vgl. GKV Spitzenverband [online].

²⁰ Das gesamte Sozialgesetzbuch SGB I bis SGB XII 2012, S. 524.

3. Betriebliches Gesundheitsmanagement

3.1 Ziele und Zweck des betrieblichen Gesundheitsmanagements

Im Zentrum des betrieblichen Gesundheitsmanagements steht die Gesundheit der Mitarbeiter. In Unternehmen, die ein betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) einführen wollen, muss eine klare Vorstellung existieren, was mit dem Begriff Gesundheit gemeint ist und welche Konsequenzen dies allenfalls für das Unternehmen hat.

Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) definierte Gesundheit 1946 wie folgt:

„Gesundheit ist ein Zustand vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und nicht nur die Abwesenheit von Krankheiten und Gebrechen“.²¹

Eine kurze und präzise Definition kommt von Sigmund Freud und besagt, dass Gesundheit bedeutet „lieben und arbeiten zu können“.²² Es ist einfacher, Krankheiten zu definieren, als eine genaue Definition von Gesundheit zu formulieren. Es liegt nahe, Gesundheit als die Abwesenheit von Krankheit zu definieren:

„Gesundheit ist das ‚normale‘ (nicht krankhafte) Befinden, Aussehen und Verhalten sowie das Fehlen von der Norm abweichender ärztlicher Befunde“.²³

Eine Definition von Gesundheit fällt auch schwer, weil Menschen eher Krankheiten und Symptome bewusst erleben als ihre Gesundheit. Gesundheit gibt es nur, wenn der Mensch vergisst, dass er gesund ist.²⁴

BGM ist die systematische und nachhaltige Gestaltung von gesundheitsfördernden Strukturen und Prozessen im eigenen Betrieb.²⁵ Es unterstützt Unternehmen, Gesundheit als Wettbewerbsfaktor zu erkennen und systematisch zu entwickeln. Das BGM sollte dazu führen, dass für die Themen Gesundheit und Krankheit im Rahmen der vorherrschenden betrieblichen Werte, Normen und Verhaltensweisen ein fester Platz erarbeitet wird. Ein umfassendes betriebliches Gesundheitsmanagement beinhaltet die bewusste Steuerung und Integration aller betrieblichen Prozesse mit dem Ziel, die Gesundheit der Mitarbeiter zu fördern und zu erhalten.²⁶ Durch die Umsetzung können im Unternehmen viele positive Veränderungen, wie ein sinkender Krankenstand und eine höhere Zufriedenheit der Mitarbeiter, erreicht werden. Das geplante und strukturierte Vorgehen des BGM unterscheidet es von der betrieblichen

²¹ Ulich und Wülser 2015, S. 32f.

²² Ostermann 2010, S. 84.

²³ Lauterbach 2013, S. 5.

²⁴ Vgl. Lauterbach 2015, S. 26.

²⁵ Vgl. Ulich und Wülser 2015, S. 35.

²⁶ Vgl. Bundesministerium für Gesundheit 2010, S. 5.

Gesundheitsförderung. Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) als ein entscheidender Gesichtspunkt des Gesundheitsmanagements trägt dazu bei, dass Mitarbeiter langfristig gesund und leistungsfähig bleiben. Ziel des BGM ist die Vernetzung von gesundheitsförderlichen Einzelmaßnahmen, außerdem sollen die Auswirkungen auf die Mitarbeitergesundheit messbar gemacht werden.

Darstellung 2 zeigt die verschiedenen Aufgabengebiete der Gesundheitsförderung, angefangen bei den präventiven Maßnahmen, wie die Ernährungsberatung, bis zum betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM).



Darstellung 2: Aufgabengebiete der betrieblichen Gesundheitsförderung.
Quelle: 3-R-Gesundheitsmanagement: Leistungen. [online].

Um die Gesundheit, die Leistungsfähigkeit und das Wohlbefinden der Beschäftigten zu fördern, werden Arbeitsmittel, Arbeitsumgebung, Arbeitszeit, Arbeitsorganisation, Sozialbeziehung, individuelle Anpassungen und das Umfeld einbezogen. Durch ein gut umgesetztes BGM kann es zu Kosteneinsparungen und einer Imageverbesserung kommen. Kosteneinsparungen durch die Verringerung der Fehlzeiten und dadurch sinkenden Entgeltfortzahlungen im Krankheitsfall. Untersuchungen belegen: Ein Euro Investition in das BGM zahlt sich nach drei Jahren mit mindestens 1,8 Euro aus. Im

Mittelstand rechnet sich der investierte Euro noch stärker, denn durch die verminderten Fehlzeiten und die höhere Produktivität werden daraus zehn eingesparte Euro.²⁷

Mit einem modernen BGM kann sich ein Unternehmen von anderen abheben und neben monetären Anreizen, wie ein Zuschuss zu den Kindergartengebühren, auch nicht-monetäre Komponente bieten. Zudem zeigt es den Mitarbeitern, die bereits im Unternehmen sind, dass dem Arbeitgeber die Gesundheit der Angestellten am Herzen liegt, diese Form der Wertschätzung ist wichtig und zahlt sich langfristig aus.

3.2 Wie lässt sich Physiotherapie mit dem BGM vereinen

Physiotherapie und BGM verfolgen das gleiche Ziel: die Gesundheit der Patienten bzw. der Mitarbeiter zu stärken. Bei den Krankenkassen gibt es Kooperationen mit bestimmten Physiotherapeuten, um die Unternehmen bei dem BGM zu unterstützen. Es gibt einige Physiotherapiepraxen welche sich auch auf die Umsetzung von Leistungen im Bereich des BGM spezialisiert haben (z. B. PhysioSport Köln, Physiotherapie Bleibach) und Internetportale bei denen deutschlandweit Yogalehrer gebucht werden können (z. B. I am Yoga).

Die Physiotherapeuten unterstützen zusammen mit den Krankenkassen bei der Analyse, Intervention und Evaluation des BGM. Um die psychischen und physischen Belastungen am Arbeitsplatz zu analysieren, werden aus dem physiotherapeutischen Blickwinkel heraus ergonomische Arbeitsplatzanalysen durchgeführt, z. B. werden gezielt vor Ort Bewegungs-Tipps zur Rückenentlastung gegeben. Erlerntes aus den Kursen kann praktisch bei der Arbeit umgesetzt werden. So soll erreicht werden, dass die Mitarbeiter durch die Prävention möglichst gar nicht erst in die Situation eines Leidens kommen, die einer therapeutischen Behandlung bedarf.

Des Weiteren werden durch die Krankenkassen Gesundheitstage organisiert, an denen verschiedene Gesundheitschecks durchgeführt werden können um die Leiden der Mitarbeiter zu identifizieren. Aus dieser Analyse wird vom Betrieb mit dem Physiotherapeuten und den Krankenkassen Maßnahmen ausgearbeitet, die für die Beschwerden der Mitarbeiter förderlich sind. Dazu können Vorträge und Workshops, Ergonomie-Beratung und Aktivprogramme gehören. Je nach Bedarf werden die Maßnahmen angepasst an das Tagesgeschäft direkt vor Ort im Betrieb oder in der

²⁷ Vgl. die Ratgeber [online].

Physiotherapie Praxis durchgeführt. Am Ende kann durch die Krankenkasse eine Auswertung erstellt werden, ob der Prozentsatz an bestimmten Krankheitsdiagnosen zurückgegangen ist. Auch ein zweiter Gesundheitscheck am Mitarbeiter durch den Physiotherapeuten kann Aufschluss darüber bringen, ob die Maßnahmen zu einem positiven Ergebnis geführt haben.

3.3 Umsetzung in Unternehmen

In Unternehmen wie Peguform GmbH, REWE und Firma Brückner Trockentechnik GmbH & Co. KG wird bereits durch ein erfolgreiches BGM die Gesundheit der Mitarbeiter gefördert.

Bei der Firma Peguform GmbH bietet eine Physiotherapeutin einmal pro Woche Kurse gegen Verspannungen an. Eine halbe Stunde wird die Muskulatur durch gezielte Übungen gedehnt und gekräftigt, diese Zeit zählt als Arbeitszeit. Bei regelmäßigen Arbeitsplatzbegehungen durch die Therapeutin werden individuelle Tipps zur besseren Haltung gegeben. Außerdem steht allen Angestellten in der Werkhalle ein sogenanntes Rüttelgerät permanent (während der Arbeitszeit) zur Verfügung. Dieses Gerät stimuliert die Muskulatur in zwei Minuten wie 1.000 Schritte. Die angebotenen Maßnahmen haben ihr Ziel, die Gesundheit der Mitarbeiter zu fördern, erfüllt und werden von den Angestellten gerne angenommen.²⁸

Eigene Mitarbeiter werden bei der Einzelhandelskette REWE zu Gesundheitsmultiplikatoren und Ergoscouts ausgebildet, um die Idee des BGM in den Märkten umzusetzen. Es geht vor allem um Ergonomie, Heben und Tragen, Stressprävention und Ernährung. Das Ziel der Geschäftsleitung ist es, Gesundheitsmultiplikatoren auszubilden die den Beschäftigten im Markt Ausgleichs- und Entlastungsübungen zeigen. Von den Ergoscouts werden auch Gesundheitsaktionen organisiert z. B. wurde zum Weltdiabetestag in Kooperation mit einer Apotheke im Markt Blutzucker bei den Mitarbeitern und Kunden gemessen. In einem REWE-Markt wurden durch die Maßnahmen von allen Angestellten zusammen 60 kg Körpergewicht abgenommen.²⁹

Firma Brückner Trockentechnik GmbH & Co. KG hat ein vit@work Programm zusammen mit dem externen Berater Ralf Elsner entwickelt. Die Notwendigkeit eines Projektes zum BGM wurde durch eine Mitarbeiterbefragung ersichtlich. Mittlerweile ist

²⁸ Vgl. SWR BW [Video].

²⁹ Vgl. BGHW [Video].

aus dem BGM ein umfassender Prozess der Unternehmensentwicklung geworden, bei dem die Geschäftsführung und die Verantwortlichen im ständigen Dialog mit dem externen Berater stehen. Die Einbindung der Mitarbeiter hat hier oberste Priorität. Das Programm vit@work beinhaltet unter anderem einen Aufenthaltsraum mit Tischkicker, kostenloses Trinkwasser und Obst zur Selbstbedienung und Maßnahmen um Arbeit und Familie „unter einen Hut zu bekommen“.³⁰

³⁰ Vgl. TV Südbaden [Video].

4. Physiotherapie als Ansatz des BGM

4.1 Prozess zur Einführung bei Bauer Elektroanlagen GmbH Halle

Weil Gesundheit oft nicht als betriebliches Thema wahrgenommen wird und dementsprechend wenig Platz im alltäglichen Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern erhält, müssen bei der Etablierung, der Implementierung und der Evaluation des BGM geeignete Instrumente eingesetzt werden, die sich in eine gesundheitsbezogene Gesamtstrategie einordnen lassen. Folgende Voraussetzungen und Merkmale sind bei der Auswahl und beim Einsatz von Interventionsinstrumenten im BGM zu berücksichtigen:

- Größe und Branchenzugehörigkeit
- technologischer Entwicklungsstand
- Struktur der Arbeitstätigkeiten
- bereits vorhandene innerbetriebliche Strukturen des Arbeitsschutzes und der Gesundheitsförderung
- vorhandene gesundheitliche Risikofaktoren und Ressourcen³¹
- Zielgruppen

Der Prozess zur Einführung des BGM folgt einem Zyklus bestehend aus den folgenden vier Schritten: IST-Zustand-Analyse, Zielsetzung, Maßnahmen und Evaluation.

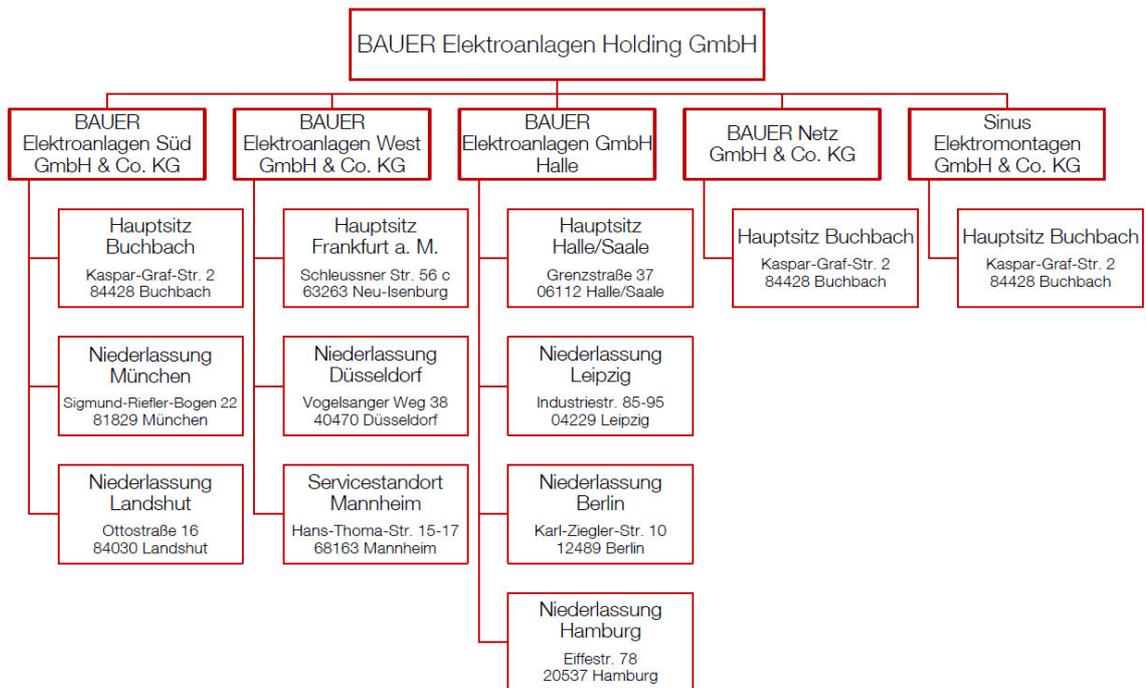


Darstellung 3: BGM Prozess Kreis.

Quelle: Buchner, S./personalmanagement.info 2013 [online].

³¹ Vgl. Ducki 1998, S. 135.

Das folgende Konzept wird mit den Daten der Firma Bauer Elektroanlagen GmbH Halle (Bauer Nord) erstellt. BAUER ist eines der größten inhabergeführten Familienunternehmen im elektrotechnischen Bereich, zentral geleitet von den Geschwistern Franz Bauer und Alexandra Unterholzer. Unter dem Dach der BAUER Elektroanlagen Holding GmbH & Co. KG sind die fünf Tochtergesellschaften zu einem Unternehmensverbund vereint:



Darstellung 4: Firmenorganigramm BAUER.
Quelle: Faktenblatt der Bauer-Gruppe, S. 2.

BAUER hat deutschlandweit zehn verschiedene Standorte mit insgesamt 1.188³² Mitarbeitern. Bauer Nord beschäftigt 473³³ Mitarbeiter im gewerblichen und kaufmännischen Bereich an vier verschiedenen Standorten. Der Hauptsitz von Bauer Nord befindet sich in Halle (Saale), hier sind zusammen mit dem Standort in Leipzig 245³⁴ Beschäftigte tätig.

³² Personalsystem NAPA.

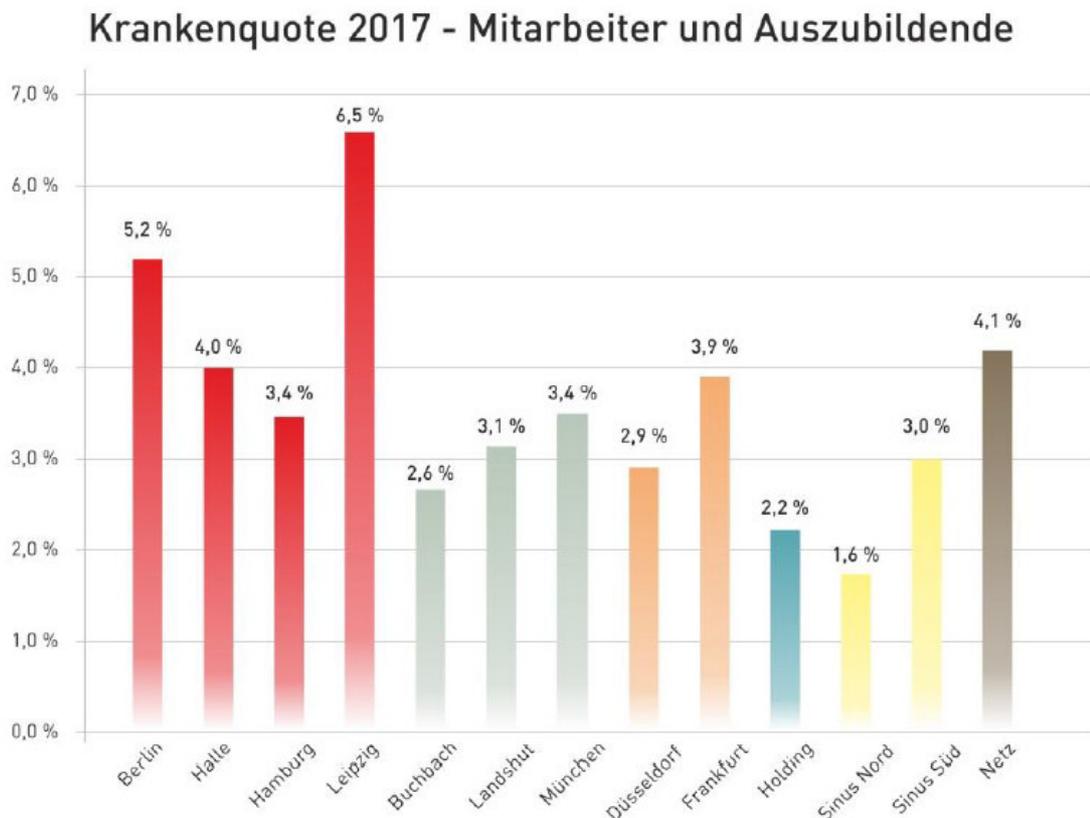
³³ Personalsystem NAPA.

³⁴ Personalsystem NAPA.

4.1.1 Analyse des IST-Zustandes

Derzeit gibt es bei Bauer Nord noch kein betriebliches Gesundheitsmanagement oder Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung. Die Mitarbeiter können Präventivmaßnahmen einzeln bei der Geschäftsführung anfragen und es wird jeder Antrag einzeln geprüft und individuell entschieden. Die Kosten dafür liegen bei 500,00 Euro pro aktiven Mitarbeiter im Jahr.³⁵ Es gibt eine Firmen-Fußballmannschaft bestehend aus Mitarbeitern des gewerblichen und kaufmännischen Bereiches, die bereits erfolgreich an Turnieren teilnimmt. Die Fußballer sind ausschließlich Männer.

Der Krankenstand für das Jahr 2017 wurde in folgender Krankheitsstatistik für alle sechs Gesellschaften der Firma Bauer erstellt. Zur Ermittlung der Ausfallquote der Mitarbeiter, wurden die Ausfallstunden aller Mitarbeiter eines Standortes aus dem Zeitraum 01.01.2017 bis 31.12.2017 durch die Sollarbeitsstunden des Jahres dividiert und dann mit 100 multipliziert. In dieser Berechnung wurden die Langzeitkranken (Krankheitsdauer über 6 Wochen) nicht mit einbezogen. Die Bauer Elektroanlagen GmbH Halle mit ihren Standorten ist rot dargestellt.



Darstellung 5: Krankenquote 2017 Mitarbeiter und Auszubildende.
Quelle: Intranet Bauer Elektroanlagen.

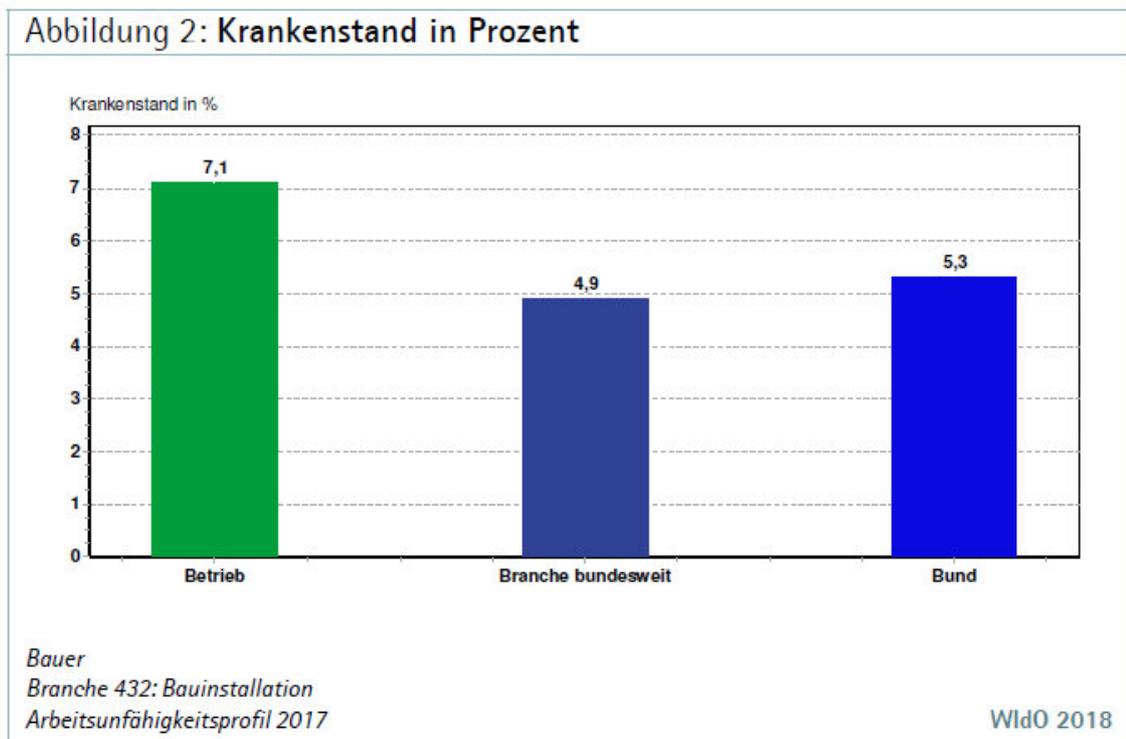
³⁵ Vgl. Buhe 2018 [Expertengespräch].

Die durchschnittliche Krankenquote der Gesellschaften liegt bei:

- Bauer Elektroanlagen GmbH Halle (rot) 4,8 %
- Bauer Elektroanlagen Süd GmbH & Co. KG (hellblau) 3,0 %
- Bauer Elektroanlagen West GmbH & Co. KG (orange) 3,4 %
- Bauer Elektroanlagen Holding GmbH (türkis) 2,2 %
- Sinus Elektromontagen GmbH & Co. KG (gelb) 2,3 %
- Bauer Netz GmbH & Co. KG (grau) 4,1 %

Bei Bauer Elektroanlagen GmbH Halle ist der Krankenstand der 473 Mitarbeiter prozentual am größten. Die niedrigsten Krankenstände sind in den drei Gesellschaften mit Hauptsitz in Buchbach: Bauer Elektroanlagen Süd, -Holding und Sinus Elektromontagen zu verzeichnen. In Buchbach wird bereits ein gutes BGM umgesetzt, bspw. gibt es ein eigenes Fitnessstudio mit Fitnesstrainern am Standort, welches von allen Mitarbeitern genutzt werden kann.

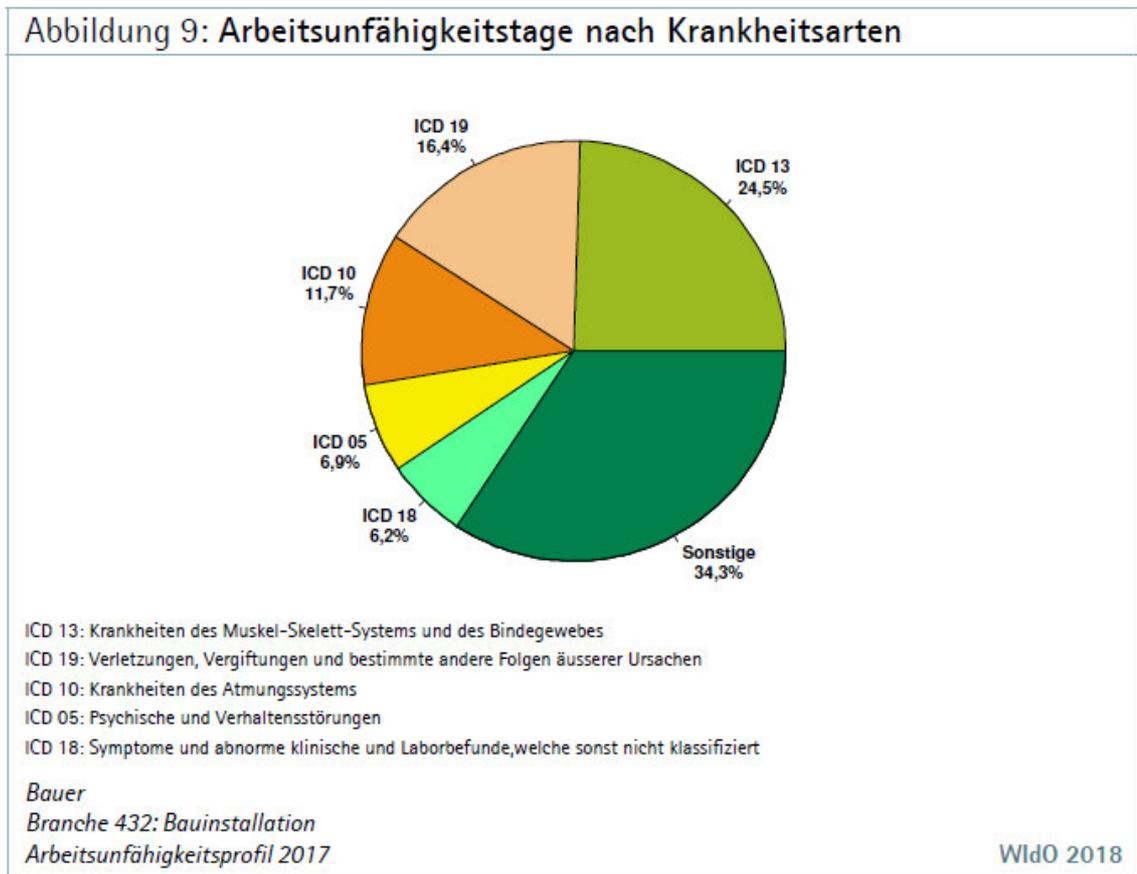
Die Gesundheitskasse AOK Sachsen-Anhalt hat für Bauer ein Arbeitsunfähigkeitsprofil erstellt. In diesem Profil sind unter anderem der Krankenstand (Darstellung 6) und die Arbeitsunfähigkeitstage nach Krankheitsarten (Darstellung: 7) der AOK Versicherten Mitarbeiter aufgeteilt.



Darstellung 6: Krankenstand in Prozent der AOK versicherten Mitarbeiter.

Quelle: Wissenschaftliches Institut der AOK (2018): Arbeitsunfähigkeitsprofil für Bauer, S. 11.

Darstellung 6 zeigt den Krankenstand von Bauer im Vergleich zur Branche auf Bundesebene sowie zu allen AOK-Mitgliedern bundesweit. Der Krankenstand wurde berechnet als prozentualer Anteil der Arbeitsunfähigkeitstage an den Versicherten- bzw. Beschäftigtentagen bezogen auf Kalendertage.³⁶ Der prozentuale Anteil der AOK versicherten Mitglieder bei Bauer liegt erheblich über dem Durchschnitt der Bauinstallations-Branche auf Bundesebene und dem Durchschnitt aller AOK-Mitglieder bundesweit.



Darstellung 7: Arbeitsunfähigkeitstage nach Krankheitsart der AOK versicherten Mitarbeiter.
 Quelle: Wissenschaftliches Institut der AOK (2018): Arbeitsunfähigkeitsprofil für Bauer, S. 11.

Darstellung 7 zeigt, welche Krankheitsarten die meisten Arbeitsunfähigkeitstage verursachen. Bei Bauer gehen anteilmäßig die meisten Arbeitsunfähigkeitstage auf die Krankheitsart ICD13: Krankheiten des Muskel-Skelett-Systems und des Bindegewebes zurück. Auch die psychischen Erkrankungen haben einen Anteil von 6,9 %.

³⁶ Vgl. Wissenschaftliches Institut der AOK 2018, S. 6.

Um Gefährdungen am Arbeitsplatz auf die Spur zu kommen und sie zu minimieren, eignet sich eine Gefährdungsbeurteilung. Die Gefährdungsbeurteilung ist Planungsgrundlage für Sicherheit und Gesundheit im Unternehmen und ein wichtiges Führungsinstrument, um den verantwortlichen Umgang mit Arbeitsschutz verlässlich zu gestalten und zu dokumentieren.³⁷ Da die Bauer Holding GmbH neue Gefährdungsbeurteilungen für alle Tochtergesellschaften erstellt, fanden im Frühjahr 2018 an allen Bauer Nord Standorten Workshops zur „Ermittlung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz“ statt. Zur Erstellung der Beurteilung wurde als externer Unterstützer das Institut MILD beauftragt. Bei diesem durch das Institut MILD durchgeführten Workshop wurden unter anderem folgende Belastungen der Bauer Nord Mitarbeiter genannt:

- zu kurze Fristen zur Erledigung einer Aufgabe
- Mehrarbeit wird am Monatsende gestrichen (außer auf Antrag)
- mangelnde Kommunikation zwischen den einzelnen Abteilungen bzw. geforderte Zuarbeiten werden nicht rechtzeitig geliefert
- Arbeitssystem BAUVISION ist für manche Aufgaben/Abteilungen nicht passend

Diese und noch weitere Punkte wurden gesammelt und der Geschäftsführung der Bauer Holding vorgestellt. Ein weiteres Vorgehen oder ein, von den Angestellten gewünschter, darauf aufbauender Maßnahmen-Workshop sind bisher nicht kommuniziert wurden. Die neuen Gefährdungsbeurteilungen sollen im August 2018 final niedergeschrieben sein.

Die Analyse des Ist-Zustandes hat ergeben, dass es bei Bauer einen hohen Krankenstand, aber keine bzw. nur vereinzelte gesundheitsförderliche Maßnahmen gibt.

4.1.2 Zielsetzung

Nur durch die Zielsetzung und eine anschließende Zielüberprüfung kann herausgefunden werden, ob die Maßnahmen zum Erfolg geführt haben. Zielsetzungen können in strategische und operative Ziele untergliedert werden. Das BGM ist in das Unternehmen eingebunden, daher ist die Zielsetzung den primären Unternehmenszielen unterzuordnen. Sogenannte harte und weiche Kriterien dienen

³⁷ Vgl. Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege [online].

als Anhaltspunkte für die Zielsetzung. Folgende Ziele hat sich Bauer Elektroanlagen GmbH Halle gesetzt:

Harte Kriterien:

- Minimierung von Fehlzeiten
Der Krankenstand soll für das Kalenderjahr 2018 im Vergleich zu 2017 um ein Prozent gesenkt werden, um sich so dem Stand der anderen Gesellschaften anzunähern (Zeit 1 Jahr)
- Minimierung von Arbeitnehmerseitigen Kündigungen
Die Fluktuationsquote soll in 2018 nicht höher als in 2017 sein.
- Stressbewältigung (Zeit 1 Jahr)
Der Stresslevel der einzelnen Mitarbeiter soll innerhalb eines Jahres so reduziert werden, dass der Anteil der psychischen Erkrankungen zurückgeht.
- weitere mögliche Ziele sind: Prävention von Berufskrankheiten, Vermeidung von Unfällen, Vermeidung von Frühberentungen, Erhöhung der Produktivität, Steigerung der Qualität

Weiche Kriterien:

- Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit
- Stärkung des Wohlbefindens am Arbeitsplatz
- höhere Arbeitsmotivation und verbesserte Arbeitsatmosphäre
Um den Teamgeist und die Fitness zu fördern, sollen sportliche Aktivitäten angeboten werden, z. B. Volleyball und Fußball.
- weitere mögliche Ziele: Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, Aufbau eines Vertrauensverhältnisses, Förderung der Kollegialität

Da die weichen Kennzahlen eine subjektive Beurteilung zur eigenen Gesundheitssituation und zur Einschätzung betrieblicher Faktoren sind, lassen sich diese Ziele nicht direkt monetär darstellen und sind dadurch nur schwer zu konkretisieren.

Für das BGM gibt es zwei strategische Ansätze, die Präventive (vorbeugende) Strategie und die Korrektive (verbessernde) Strategie. Der Präventive Ansatz konzentriert sich auf die anwesenden und gesunden Mitarbeiter, diese sollen motiviert werden gesund und leistungsfähig zu bleiben. Der Korrektive Ansatz befasst sich mit den abwesenden, kranken oder unmotivierten Mitarbeitern, diese sollen wieder

optimal in die Unternehmensstruktur eingegliedert werden.³⁸ Bauer Elektroanlagen GmbH Halle möchte die Präventive- und Korrektive Strategie verknüpfen, um ein erfolgreiches BGM umzusetzen und somit einen Schritt näher auf dem Weg zu einem agilen Unternehmen.

4.1.3 Maßnahmen

Beim BGM ist es wichtig nicht nach dem „Gießkannen-Prinzip“, sondern nach dem „Nadel-Prinzip“ vorzugehen. Das bedeutet, dass es BGM-Maßnahmen gibt, die für die gesamte Belegschaft sinnvoll und zielführend sind und Maßnahmen die bereichsspezifisch oder zielgruppenspezifisch umgesetzt werden sollten. Für alle Mitarbeiter können z. B. Gesundheitstage zum Sensibilisieren für das Thema Gesundheit durchgeführt werden. Bei Bauer Nord kann spezifisch für die Monteure auf der Baustelle ein „Gesund Heben & Tragen“ Workshop durchgeführt werden und eine Bildschirmarbeitsplatzanalyse für die Mitarbeiter im Büro. So wird die richtige Zielgruppe erreicht und dadurch Ressourcen gespart und der Effekt der Maßnahmen deutlich erhöht. Mit dem kaufmännischen Leiter des Bauer Nord, Herr Buhe, wurden im Vorfeld folgende Maßnahmen besprochen:

Ein geeignetes Instrument zur Erfassung der gesundheitlichen Situation bei Bauer Nord bieten die Krankenkassen an. An sogenannten **Gesundheitstagen**, die z. B. durch die AOK-Sachsen Anhalt durchgeführt werden, kann eine Analyse des Arbeitsunfähigkeitsgeschehens erfolgen und arbeitsmedizinische Untersuchungen ausgewertet werden. Hierbei können zielgerichtete Angebote für den einzelnen Mitarbeiter entwickelt werden und Maßnahmen abgeleitet werden, die eine möglichst große Zielgruppe der Belegschaft ansprechen. Die AOK hat zu den Gesundheitstagen unter anderem eine Rücken-Test-Station „spineMAXX“ dabei. Bei dieser Station wird das Ergebnis sofort über die integrierte Referenzdatenbank ausgewertet und dem Mitarbeiter verständlich aufgezeigt. In nur 10 Minuten (je Teilnehmer) lässt sich der Zustand der wirbelsäulenstabilisierenden Muskulatur durch die Messung der geraden Bauch- und langen Rückenstreckmuskulatur ermitteln. Des Weiteren werden zu Gesundheitstag folgende Gesundheits-Checks durch die AOK-Sachsen-Anhalt angeboten:

- Messung des Herzzustandes und der Stressbelastung
- Blutdruck
- Body-Maß-Index-Bestimmung

³⁸ Vgl. Ulich, Wülser 2015, S. 66.

- Körperfett
- Lungenvolumen
- Fuß-Druck/Ganganalyse³⁹

Dieser Gesundheitstag dient auch als Marketing-Veranstaltung für das BGM und ist eine Werbung für die anschließenden Maßnahmen.

Kosten: Die AOK Sachsen-Anhalt organisiert diesen Tag und übernimmt die Kosten, Für Bauer Nord fallen lediglich die Personalausfallkosten an, da die Mitarbeiter während der Arbeitszeit zu dieser Veranstaltung gehen. Des Weiteren müssen der Veranstaltungsraum und Getränke zur Verfügung gestellt werden.⁴⁰

Eine weitere Maßnahme um die psychischen und physischen Belastungen am Arbeitsplatz bei Bauer Nord zu minimieren ist der Einsatz eines **Physiotherapeuten**. Da die Anwendungsgebiete der Physiotherapie in der Medizin sehr vielfältig sind, können die Anwendungen auf die spezifischen Beschwerden der Belegschaft abgestimmt werden. Wie in Kapitel 2.3.1 beschrieben kann die psychosomatische Physiotherapie die Beschwerden bei psychischen Belastungen reduzieren und vorbeugen. Den physischen Belastungen kann durch gezielte Bewegungsübungen oder manuelle Therapie durch den Therapeuten entgegen gewirkt werden. Ähnlich wie bei der Firma Peguform GmbH, kann bei Bauer Nord einmal in der Woche ein Physiotherapeut in das Unternehmen kommen. Vorzugsweise an einem Freitag, da an diesem Wochentag auch ein großer Teil der Monteure von den Baustellen in der Niederlassung sind. Im Veranstaltungsraum können den ganzen Tag Gruppenübungen gegen Verspannungen, Workshops zum richtigen Heben und Tragen und Yogakurse durchgeführt werden. Im Frauen-Ruheraum ist eine Liege vorhanden die für die einzelnen Massagen oder manuelle Therapie genutzt werden kann. Auch kann durch Arbeitsplatzbegehungen des Physiotherapeuten die Haltung der Mitarbeiter am Arbeitsplatz analysiert werden und Tipps zur besseren Haltung gegeben werden. Der Wunsch nach Physiotherapie und Yoga kam aus der Belegschaft von Bauer Nord, somit wird durch die Umsetzung dieser Maßnahme auch eine Wertschätzung der Wünsche der Mitarbeiter gezeigt. Dies steigert nicht nur die Gesundheitszahlen, sondern auch die Motivation und die Mitarbeiterzufriedenheit.

Kosten: Für einen Yoga-Kurs bei Bauer Nord über 6 Stunden werden die Kosten komplett durch die AOK Sachsen Anhalt übernommen.⁴¹ Die Physiotherapiemaßnahmen können als Kosten der Gesundheitsförderung in Höhe

³⁹ Vgl. Horn 2018 [Expertengespräch].

⁴⁰ Vgl. Horn 2018 [Expertengespräch].

⁴¹ Vgl. Horn 2018 [Expertengespräch].

von 500,00 Euro pro Arbeitnehmer und Kalenderjahr steuerfrei (§3 Nr. 34 Einkommensteuergesetz) abgerechnet werden. Eine Massagebehandlung gibt es je nach aufgewendeter Zeit ab 11,00 Euro⁴² (15 Minuten) pro Person, Gruppenrabatte können ausgehandelt werden.

Aufgrund des aktuell erhöhten Krankenstandes bei Bauer Nord durch die Grippewelle, ist zu überlegen die 4-fach **Gripeschutzimpfung** für die Mitarbeiter anzubieten. Die gesetzlichen Krankenkassen übernehmen im Regelfall die Kosten einer solchen Impfung. Die Impfquote der Arbeitnehmer ist höher, wenn der Besuch beim Hausarzt nicht erforderlich ist, sondern der Arbeitgeber solche Impfungen durch den betriebsärztlichen Dienst im Betrieb anbietet.⁴³

Kosten: Die Förderung der Mitarbeitergesundheit durch eine solche Gripeschutzimpfung wird auch steuerlich unterstützt mit bis zu 500,00 Euro lohnsteuerfrei pro Mitarbeiter und pro Kalenderjahr. Außerdem erstatten viele Krankenkassen dem Arbeitgeber die Kosten des Impfstoffes, Bauer Nord müsste dann nur die Arztkosten übernehmen, da es keinen eigenen Betriebsarzt gibt. Der Preis für einen Grippeimpfstoff liegt zwischen 20,00 und 35,00 Euro, die Arztkosten einer Impfung betragen laut Gebührenordnung für Ärzte (GOÄ Ziffer 375) 4,66 Euro.⁴⁴

Um die Fitness und den Teamgeist zu stärken sollen bei Bauer Nord **sportliche Aktivitäten** angeboten werden. Jüngst wurde eine Bauer-Fußballmannschaft gegründet, die bereits erfolgreich an einem Unternehmenscup im April 2018 teilgenommen hat und sich somit für die nächste Runde qualifiziert hat. Da diese Mannschaft ausschließlich aus Männern besteht, ist geplant eine Volleyballmannschaft zu gründen. Einige interessierte Mitarbeiter haben sich bereits gemeldet und ein erstes Treffen wurde durchgeführt. Durch die Geschäftsführung von Bauer Nord würde bei einer kontinuierlichen Trainingsbeteiligung, in Betracht gezogen werden eine Volleyballanlage auf die Freifläche neben dem Bürogebäude in Halle zu bauen.

Kosten: Freistellung der Mitarbeiter bei Unternehmenswettkämpfen.

Die folgende Tabelle ist zusammenfassend eine Übersicht der möglichen Maßnahmen bei Bauer Nord:

⁴² Vgl. Mein Tag, mobile Büromassage [online].

⁴³ Vgl. Horn 2018 [Expertengespräch].

⁴⁴ Vgl. Bielau 2018 [Expertengespräch]

Maßnahme	Ziel	Kosten
Gesundheitstag	- Einführung in das neue BGM - Analyse der Beschwerden der Mitarbeiter	- übernimmt AOK Sachsen-Anhalt - Freistellung der Mitarbeiter
Physiotherapie	- Minderung physischer Belastungen durch Ver- spannungsübungen und individueller Behandlungen - Minderung psychischer Belastungen durch Yoga und individuelle Behand- lungen	- Kosten der Gesundheits- förderung nach §3 EStG 500 € je aktiven Mitarbeiter - Freistellung der Mitarbeiter
Gripeschutzimpfung	- Minderung der Grippe- erkrankungen	- Übernahme durch Krankenkasse möglich - 20 € bis 35 € pro Impfstoff - 4,66 € Arztkosten pro Impfung - Freistellung der Mitarbeiter
Sportliche Aktivitäten	- Verbesserung der Fitness - Förderung des Team- geistes	- Freistellung der Mitarbeiter

Darstellung 8: Übersicht möglicher BGM-Maßnahmen bei Bauer Nord.
Quelle: eigene Darstellung.

4.1.4 Evaluation

Um festzustellen inwieweit die durchgeführten Maßnahmen bei Bauer Nord die angestrebten Ziele erreicht haben, muss eine Erfolgskontrolle durchgeführt werden. Die gebräuchlichsten Vorgehensweisen sind Befragung, Messung, Beobachtung und Dokumentation. Hierbei ist ein sinnvolles Zeitmaß zu wählen, da manche Ziele nicht schon nach der ersten Maßnahme ersichtlich sind. An diesen ersten Schritt schließt sich die Analyse an, also die Auswertung der gesammelten Daten, z. B. die Berechnung von Prozentzahlen oder ein Vergleich mit den Vorgaben des Arbeitsplans. Abschließend müssen die Ergebnisse bewertet werden. Dabei geht es im Wesentlichen um die Einschätzung, in welchem Maße ein Programm die festgesetzten Ziele erreicht hat und wo vielleicht Verbesserungsbedarf besteht.

Die harten Kriterien, wie der Krankenstand und die Kündigungsrate, können leicht durch das interne Personalsystem ausgewertet werden. Nach ca. einem halben Jahr sollte ein Vergleich der Krankstunden der Mitarbeiter durchgeführt werden. Die AOK-Sachsen-Anhalt unterstützt Bauer Nord durch eine erneute Auswertung der Arbeitsunfähigkeitsdaten. Die weichen Kriterien können z. B. Anhand einer Mitarbeiterbefragung erhoben werden. Fragen können sein:

- Ist Ihre Arbeit im letzten Jahren anstrengender geworden? (ja/nein)
- Wie oft ist es in den letzten vier Wochen vorgekommen, dass Sie Ihre Arbeitssituation als frustrierend erlebt haben? (täglich / 2-3 mal pro Woche / einmal pro Woche / nie)
- Wie oft ist es in den letzten vier Wochen vorgekommen, dass Sie mit Freude gearbeitet haben? (täglich / 2-3 mal pro Woche / einmal pro Woche / nie)
- Wie empfinden Sie Ihren Arbeitsplatz in Bezug auf funktionsfähige Arbeitsmittel/Körperliche Anstrengung, z. B. durch Heben und Tragen? (sehr schlecht / ziemlich schlecht / mittelmäßig / ziemlich gut / sehr gut)
- Wie empfinden Sie Ihre Arbeitssituation in Bezug auf Zeitdruck/Vielfalt an Aufgaben/Zusammenarbeit mit Kollegen? (sehr schlecht / ziemlich schlecht / mittelmäßig / ziemlich gut / sehr gut)
- Wie oft hatten Sie in den letzten sechs Monaten folgende Beschwerden? – Kopfschmerzen/Rückenschmerzen/Augenprobleme/Schlafstörungen (ständig / häufig / manchmal / selten / nie)

Es werden Antwortmöglichkeiten vorgegeben (geschlossene Fragen), da so ein messbares Bild der Befragten entsteht. Um einen möglichst hohen Rücklauf bei der Befragung zu erzielen, sollte die Teilnahme an der Befragung freiwillig sein, die Auswertung anonym stattfinden (keine Namen auf Fragebogen) und die Mitarbeiter nach der Auswertung über die Ergebnisse informiert werden.

Die folgende Darstellung zeigt eine Übersicht der Kennzahlen die bei Bauer Nord durch ein BGM verbessert werden sollen (Zielsetzung aus Kapitel 4.1.2):

Kennzahl	Ziel	Erhebungs- methode	Zeitparameter
HR-Kennzahlen / Harte Kriterien			
Krankheitsbedingte Fehlzeiten	Krankenstand um 1 % in einem Jahr senken	interne Krankenstatistik und AU-Profil der AOK	fortlaufende monatl. Auswertung

Fluktuation	Kleinere Fluktuationsquote als 2017	<ul style="list-style-type: none"> interne Kündigungsstatistik 	Vergleich der Jahresendwerte und fortlaufende monatl. Auswertung
BGM bezogene Kennzahlen			
Akzeptanz	Teilnahme an Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiterbefragung Interview 	<ul style="list-style-type: none"> nach durchgeführter Maßnahme
Effekte	Wirkung durchgeführter Maßnahme	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiterbefragung, Interview, Messen von Testergebnissen 	<ul style="list-style-type: none"> nach durchgeführter Maßnahme
Weiche Faktoren			
Mitarbeiterzufriedenheit	Stimmungsbild	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiterbefragung Interview 	<ul style="list-style-type: none"> Einmal am Jahresende
Wohlbefinden	Stimmungsbild	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiterbefragung Interview 	<ul style="list-style-type: none"> Einmal am Jahresende
Motivation	Stimmungsbild	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiterbefragung Interview 	<ul style="list-style-type: none"> Einmal am Jahresende
Stressbewältigung	Beurteilung IST-Situation	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiterbefragung, Expertenbeobachtung 	<ul style="list-style-type: none"> im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung
Ökonomische Kennzahlen im BGM			
ROI	Auskunft über Verhältnis zwischen Nutzen und investierten Kapital	<ul style="list-style-type: none"> Erfassung BGM-Kosten und Krankenstandsveränderung 	<ul style="list-style-type: none"> nach Abschluss des Projektes danach in regelmäßigen, größeren Abständen

Darstellung 9: Übersicht der Kennzahlen im BGM.

Quelle: in Anlehnung an Haufe: Erfolge im betrieblichen Gesundheitsmanagement messbar machen [online].

Haben die Maßnahmen das bewirkt was sie bewirken sollten? Nach abschließender Bewertung der Kennzahlen werden konkrete Schlussfolgerungen gezogen, indem z. B. ein neues Ziel angesteuert wird, wenn der Prozess erfolgreich verlaufen ist, oder die bisherigen Bemühungen werden so lange verbessert, bis das verfolgte Ziel erreicht ist.

4.2 Umsetzung

4.2.1 Kosten

Steigt die Gesundheit der Mitarbeiter langfristig, ergeben sich daraus wirtschaftliche Vorteile für Bauer Nord. In Folge von nachhaltigem und modernem Gesundheitsmanagement sinken die Kosten die durch krankheitsbedingte Ausfälle entstehen und durch leistungsfähigere Mitarbeiter wird die Produktivität und Qualität gesteigert. Für die konkrete Budgetierung des BGM für Bauer Nord spielen verschiedene Posten eine Rolle. Die Gesamtsumme ergibt sich dabei aus den Kosten, die für die geplanten Maßnahmen entstehen, für den laufenden Betrieb des BGM, sowie Personalkosten.

Die Krankenkassen sind laut SGB V §20/20a gesetzlich dazu verpflichtet, gesundheitsförderliche Maßnahmen im Unternehmen zu unterstützen. Die genaue Höhe des Betrages unterscheidet sich bei den verschiedenen Krankenkassen. Es muss im Vorfeld mit der Krankenkasse geklärt werden, ob die geplanten Maßnahmen den vorgeschriebenen qualitativen Anforderungen genügt, sowie zielgerichtet und zweckgebunden sind. Die Förderung der Mitarbeitergesundheit wird steuerlich begünstigt, § 3 Nr. 34 Einkommensteuergesetz. Bis zu 500 Euro pro Mitarbeiter und Jahr kann ein Unternehmen lohnsteuer- und sozialversicherungsfrei für entsprechende Maßnahmen der Gesundheitsförderung zuwenden, ohne dass es zur Anrechnung eines geldwerten Vorteils bei dem Arbeitnehmer kommt. Diese Unternehmensausgaben mindern den Gewinn und senkt somit die Steuerlast von Bauer Nord. Des Weiteren können ggf. auch die Freigrenzen für Sachbezüge, in Höhe von 44 Euro pro Monat und Mitarbeiter, ausgenutzt werden.

Unten eingefügte Musterrechnung ist eine Jahresbetrachtung für die Bauer Nord Standorte Halle und Leipzig mit 245⁴⁵ Mitarbeitern. Die Lohn- und Gehaltskosten inkl. Lohnnebenkosten betragen durchschnittlich 35.000 Euro⁴⁶ pro Mitarbeiter. Der aktuelle Krankenstand der beiden Standorte ohne ein Betriebliches

⁴⁵ Personalsystem NAPA.

⁴⁶ Personalsystem NAPA.

Gesundheitsmanagement liegt bei 5,25 %⁴⁷ und somit rund 428.750 Euro Entgeltfortzahlung. Wenn durch Gesundheitsförderung der Krankenstand um 1 % verbessert werden kann beträgt die Entgeltfortzahlung lediglich noch 343.000 Euro. Dies entspricht einer Einsparung von 20 % pro Jahr! Dagegen stehen Kosten für die Einführung des Projektes Physiotherapie, wie z. B. Analysen, Workshops, Kurse, Gesundheitstag, Personalaufwand. Die Kosten sind, abzüglich geschätzt 20 % durch Zuschüsse der Krankenkasse und Steuervorteile, bei einem Nettoaufwand von 24.500 Euro. Dieser Nettoaufwand ergibt sich aus der Rechnung, dass je Mitarbeiter 100 Euro⁴⁸ aufgewendet werden müssen. Der Ertrag durch die Einführung der Physiotherapie als BGM Maßnahme liegt somit bei 61.250 Euro und einem Return on Investment (ROI) von 2,5:1 bei nur einem Prozent Verbesserung des Krankenstandes.

Kosten BGM und ROI		
Bauer Elektroanlagen GmbH Halle		
Anzahl Mitarbeiter HAL/LPZ	245	
durchschn. Gehalts-		
Lohnkosten pro Jahr/MA	35.000 €	
Krankenstand in %	5%	12,25 MA
Entgeltfortzahlung pro Jahr	428.750 €	
Krankenstand mit BGM Projekt		
in %	4%	9,8 MA
Entgeltfortzahlung pro Jahr mit		
BGM Projekt	343.000 €	
Ersparnis durch BGM Projekt	85.750 €	20 %
Erreichte MA durch BGM		
Projekt	10%	21,5 MA
Kosten BGM Projekt	24.500 €	
Ertrag	61.250 €	
ROI BGM Projekt	2,5:1	
Kosten pro MA pro Jahr	100 €	
Kosten pro gesundh. aktiven		
MA	1.140 €	

Darstellung 10: Musterrechnung zu den Kosten eines BGM und ROI.
Quelle: eigene Darstellung.

⁴⁷ Personalsystem NAPA.

⁴⁸ Vgl. Horn 2018 [Expertengespräch].

Durch die nachhaltige Investition in die Gesundheit der Mitarbeiter von Bauer Nord, können die Kennzahlen, wie der Krankenstand, langfristig verbessert werden.

4.2.2 Rahmenbedingungen

Folgende Überlegungen sollten ebenfalls in die Planung der Umsetzung berücksichtigt werden:

- Wird die Zeit für die Maßnahmen als Arbeitszeit vergütet?
- Wird der Arbeitsablauf durch die Umsetzung behindert oder gestört?
- Werden die Arbeitnehmer die Maßnahme akzeptieren?

Der kaufmännische Leiter Herr Buhe befürwortet, dass die Maßnahmen während der Arbeitszeit der Mitarbeiter stattfinden. Zum einen werden die Angebote dadurch besser angenommen und zum anderen ist es eine Wertschätzung der Gesundheit der Mitarbeiter. Außerdem haben so auch Eltern, die direkt nach der Arbeit ihr(e) Kind(er) betreuen, die Möglichkeit teilzunehmen. Des Weiteren ist es für den Versicherungsschutz wichtig, dass die BGM-Maßnahme als Arbeitszeit angerechnet wird. Übernimmt oder beteiligt sich Bauer Nord nur an den Kosten der Maßnahme oder stellt nur die Räumlichkeiten zur Verfügung, reicht dies nicht für den Versicherungsschutz aus.⁴⁹ Die sportlichen Aktivitäten müssen im Anschluss an die Kernarbeitszeit durchgeführt werden. Bei Unternehmenswettbewerben werden die Mitarbeiter für die Veranstaltung freigestellt.

Damit der Arbeitsablauf durch die BGM-Maßnahmen nicht gestört wird, ist auf die Besetzung der einzelnen Bereiche zu achten. Zu den Besetzungszeiten (7:30 Uhr – 17:00 Uhr) muss immer mindestens ein Mitarbeiter der Abteilung die Vertretung übernehmen. Diese Vertretung sollte durch ein rotierendes Verfahren geregelt werden, um allen interessierten Angestellten eine Teilnahme zu ermöglichen und das Arbeitsklima nicht zu stören.

Erfahrungen von anderen Firmen (z. B. Firma Brückner Trockentechnik GmbH & Co. KG) haben gezeigt, dass eine offizielle Ansprache oder ein Schreiben der Geschäftsführung, zu den Maßnahmen des BGM, eine sehr förderliche Wirkung haben kann. Die Führungskräfte sollten das Gesundheitsmanagement befürworten und die Maßnahmen nicht offensichtlich oder versteckt blockieren.

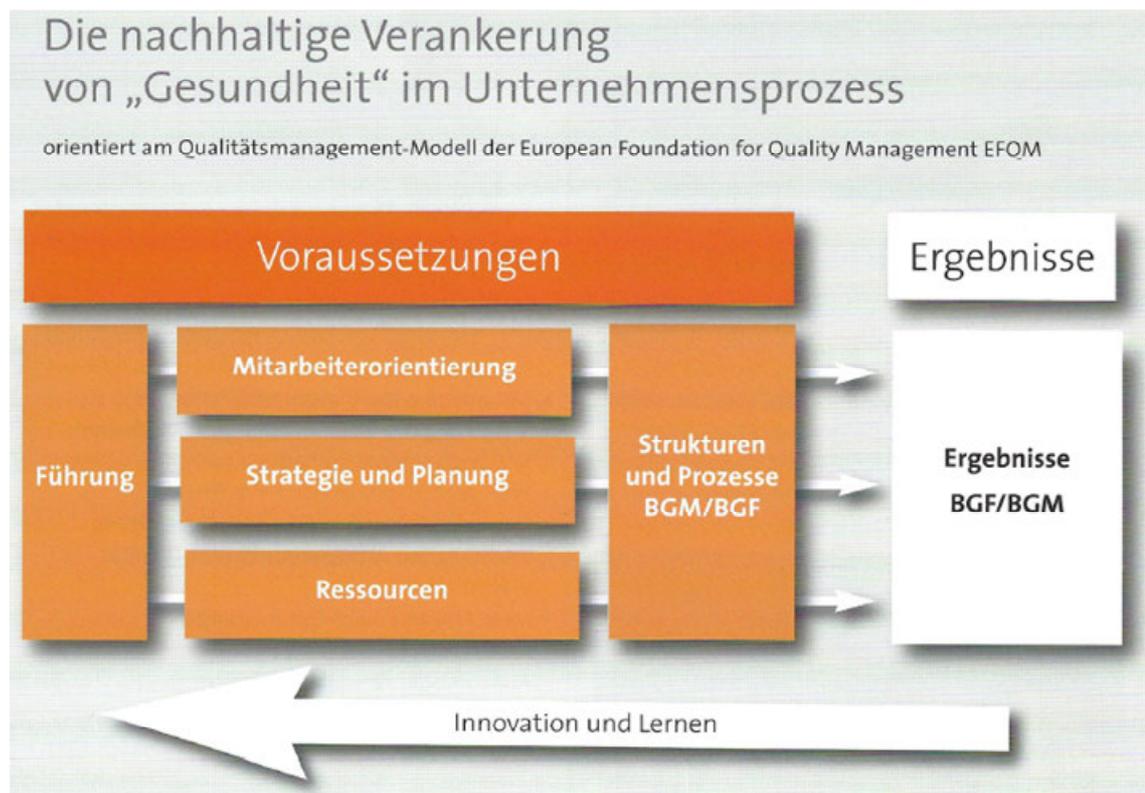
⁴⁹ Vgl. Unfallkasse Hessen [online].

4.2.3 Nachhaltige Verankerung

Ziel ist es, von einem Gesundheitsprojekt zu einer dauerhaften Verankerung von Gesundheitspaketen in den Betriebsalltag und die Managementprozesse von Bauer Nord zu bekommen. Dazu ist erforderlich, dass

- sich das Thema Gesundheit in der Strategie und der Planung von Bauer Nord wiederfindet
- entsprechende Ressourcen bereitgestellt werden
- konkrete Verantwortung auf den verschiedenen Ebenen von Bauer Nord definiert und wahrgenommen wird
- kontinuierliche Verbesserungsmaßnahmen auf der Basis von Ergebnismessungen und regelmäßigen Selbstkontrollen abgeleitet werden.

Nur so können alle Maßnahmen nachhaltig wirken und zu einer kontinuierlichen Verbesserung führen. Hierbei bietet sich auch eine Verknüpfung mit Qualitätsmanagementsystemen an.⁵⁰



Darstellung 11: Die nachhaltige Verankerung von „Gesundheit“ im Unternehmensprozess.
Quelle: AOK Die Gesundheitskasse (2016): Erfolgskonzept für gesunde Unternehmen, S. 19.

⁵⁰ Vgl. AOK Die Gesundheitskasse 2016, S. 19.

5. Entwurf zur Betriebsvereinbarung

Eine Betriebsvereinbarung ist eine Übereinkunft zwischen dem Betriebsrat und dem Arbeitgeber, die rechtsverbindlich ist und das Arbeitsverhältnis der Arbeitnehmer gestaltet. Betriebsvereinbarungen begründen Rechte und Pflichten für Arbeitgeber, Betriebsrat und Arbeitnehmer. Sie ist ein betriebsverfassungsrechtlicher Vertrag, der zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat schriftlich abgeschlossen wird. Im § 77 Betriebsverfassungsgesetz sind die rechtlichen Vorschriften verankert.⁵¹ In der Betriebsvereinbarung von Bauer Nord werden unter anderem Arbeitszeiten, Verpflegungsmehraufwände Urlaub Bereitschaftsdienst, Arbeitsfreistellungen und Sonderzahlungen geregelt.

Eine neue Betriebsvereinbarung von Bauer Nord zum BGM könnte folgende Punkte beinhalten:

Präambel

Zwischen der Geschäftsführung und dem Betriebsrat der Bauer Elektroanlagen GmbH Halle wird vereinbart, als Erweiterung des Arbeitsschutzes im Interesse der Beschäftigten sowie des Unternehmens ein Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) einzuführen und dauerhaft und nachhaltig zu gestalten. Die Geschäftsführung und der Betriebsrat der Bauer Elektroanlagen GmbH wollen mit dieser Vereinbarung gesundheitsgerechte Arbeitsbedingungen schaffen, die Gesundheit der Beschäftigten fördern, ihre Arbeitszufriedenheit verbessern und die langfristige Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter sichern.

Gesundheit definieren wir im Sinne der Weltgesundheitsorganisation (WHO) als vollständiges körperliches, geistiges und soziales Wohlbefinden. Gesunde, qualifizierte und motivierte Beschäftigte sind damit ein wichtiger Schlüssel zum Unternehmenserfolg.

Die Geschäftsführung und der Betriebsrat sowie die Beschäftigten haben das gemeinsame Ziel, gesundheitsförderliche Strukturen zu gestalten. Betriebliche Ursachen von Gesundheitsstörungen werden deshalb ermittelt, analysiert und exakt beschrieben. Anschließend werden Ziele festgelegt, Maßnahmen erarbeitet und durchgeführt. Eine umfassende Evaluation des gesamten Prozesses schließt den Lernzyklus an und gibt notwendige Impulse für Veränderungen und Verbesserungen.

⁵¹ Vgl. Betriebsrat Wissen [online].

I Geltungsbereich

Diese Vereinbarung gilt für die Planung, Einführung und Auswertung von allen Maßnahmen des BGM. Sie gilt für alle Beschäftigten der Bauer Elektroanlagen GmbH Halle mit Betriebssitz in Halle oder Leipzig.

II Budget

Das Unternehmen stellt ein kalenderjährliches Budget für das BGM zur Verfügung. Die Höhe wird dem BGM-Verantwortlichen und dem Betriebsrat mit gesondertem Schreiben der Geschäftsführung jeweils jährlich im Voraus mitgeteilt.

Aus diesem Budget sind alle Maßnahmen des BGM zu finanzieren. Nicht budgetrelevant sind Entgeltkosten von Beschäftigten, die durch Planung und Evaluierung der Maßnahmen entstehen. Nicht verbrauchte Budgetmittel werden wertmäßig auf das folgende Kalenderjahr übertragen.

III Gesundheitsbericht

Zukünftig wird jährlich ein betrieblicher Gesundheitsbericht erstellt. Dazu werden Daten aus Mitarbeiterbefragungen, des internen Personalsystems, der Krankenkassen und der Unfallkassen zusammengeführt und allen Beschäftigten in der Mitarbeiterzeitung zur Verfügung gestellt. Hierzu wird vom BGM-Verantwortlichen und dem Betriebsrat eine Priorisierung der relevanten Informationen und Berücksichtigung des Datenschutzes vorgenommen.

IV Ressourcen

Der Aufbau des BGM wird von der Geschäftsführung umfassend unterstützt. Die dafür erforderlichen Ressourcen werden nach angemessener Abwägung der Gesamt- oder Einzelmaßnahmen zur Verfügung gestellt.

V Schlussbestimmungen

Die Geschäftsleitung und der Betriebsrat der Bauer Elektroanlagen GmbH Halle evaluieren regelmäßig die Entwicklung des BGM und entwickeln im Bedarfsfall mit Hilfe des BGM-Verantwortlichen die Betriebsvereinbarung im Sinne eines umfassenden und nachhaltigen BGM weiter.

Diese Betriebsvereinbarung tritt mit Wirkung vom 01.08.2018 in Kraft. Sie kann mit einer Frist von vier Wochen zum Quartalsende insgesamt oder in einzelnen

Bestandteilen gekündigt werden. Die Betriebsvereinbarung kann auch ohne Kündigung einvernehmlich zwischen den Vertragsparteien im Einzelnen oder insgesamt neu gefasst werden, wenn gesetzliche oder sonstige Bestimmungen oder die Erfahrung aus der Praxis dies erforderlich machen.

Datum, Unterschrift
Geschäftsführung

Datum, Unterschrift
Betriebsrat

6. Zusammenfassung

Gesundheit sollte an erster Stelle stehen, beruflich wie privat! Gerade in Zeiten von globalem Wettbewerb und demografischem Wandel ist der engagierte, gesunde und kompetente Mitarbeiter das wichtigste Gut für Bauer Nord und jedes andere Unternehmen. Der Arbeitsplatz sollte ein Ort der beruflichen Erfüllung und Selbstverwirklichung sein. Im Idealfall ist das Arbeitsklima freundlich und offen und die Leistung der einzelnen Mitarbeiter wird wahrgenommen und vor allem wertgeschätzt. Oft fühlen sich Menschen in ihrem beruflichen Umfeld jedoch nicht wohl und leiden an physischen Beschwerden, Stress, Leistungsdruck und einer schlechten Arbeitsatmosphäre.

Beim BGM geht es darum, gesundheitsgerechte Rahmenbedingungen an den Arbeitsplätzen zu schaffen und die Mitarbeiter zu animieren, sich gesundheitsgerecht zu verhalten. Neben der präventionsorientierten Gesunderhaltung stehen die Stärkung der Widerstandsfähigkeit gegen körperliche und psychische Erkrankungen sowie die aktive Gesundheitsförderung der Mitarbeiter im Fokus. Psychische und physische Erkrankungen haben neben den gravierenden Auswirkungen auf den Betroffenen selbst und seinem privaten und beruflichen Umfeld, auch einen wirtschaftlichen Schaden für die gesamte Bauer Holding zur Folge. Die Verluste für das Unternehmen und die Volkswirtschaft sind Werte Milliardenhöhe. Deshalb ist es wichtig bei Bauer Nord ein gut funktionierendes BGM zu implementieren.

Ergonomische Arbeitsplätze und gute Arbeitsplatzbedingungen fördern die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und senken den Krankenstand. Durch die vielfältigen Anwendungsfelder der Physiotherapie, können viele physische und psychische Belastungen am Arbeitsplatz vorgebeugt oder gezielt behandelt werden. Yoga ist eine schonende aber wirksame Methode, um Symptomen wie Rückenschmerzen und Verspannungen im Schulter- und Nackenbereich und berufsbedingtem Stress, entgegenzuwirken. Diese Maßnahmen bieten den Mitarbeitern die Möglichkeit den Arbeitsalltag gelassener anzugehen und körperliche Beschwerden zu verringern.

Die praktische Umsetzung des BGM ergibt für das Unternehmen und für die Mitarbeiter zahlreiche Vorteile:

Vorteile für Bauer Nord:

- leistungsfähigere Mitarbeiter
- Stärkung der Identifikation mit dem Unternehmen und dadurch eine erhöhte Motivation
- Kostensenkung durch kleineren Krankenstand
- Steigerung der Produktivität und Qualität

Vorteile für die Mitarbeiter

- besserer Gesundheitszustand
- weniger Arztbesuche
- Verringerung der Belastung
- Verbesserung des Wohlbefindens und der Lebensqualität⁵²

Es entsteht für Arbeitgeber und Arbeitnehmer eine Win-Win-Situation und das Unternehmensimage von Bauer Nord, im Sinne von Corporate Social Responsibility wird verbessert. Dies ist angesichts der demografischen Entwicklung und dem damit verbundenen Konkurrenzkampf wichtig für die Mitarbeiterzufriedenheit und die Gewinnung neuer Arbeitnehmer. Die Vorteile durch gesundheitsförderliche Maßnahmen spiegeln sich in Darstellung 12 wider.



Darstellung 12: Vorteile gesundheitsförderlicher Maßnahmen.

Quelle: I am Yoga: Yoga und Massagen im betrieblichen Gesundheitsmanagement. [online]

⁵² Vgl. Bundesministerium für Gesundheit 2010, S. 9.

Der Start des BGM bei Bauer Nord sollte durch einen Gesundheitstag gekennzeichnet sein. So werden alle Mitarbeiter auf die Neuerungen aufmerksam und können sich sofort durch die Krankenkasse einem Gesundheits-Check unterziehen, um sich Ihrer eigenen Gesundheit zu widmen. Direkt im Anschluss an diese „Kick-Off-Veranstaltung“ beginnen die konkreten Maßnahmen, wie die Physiotherapie und der Yoga-Kurs. Diese sollten in eine regelmäßige Struktur eingebunden und durch das Intranet, E-Mail oder einen Aushang kommuniziert werden, damit die Teilnahme auch langfristig hoch bleibt. Um eine Wirksamkeit der gesundheitsförderlichen Maßnahmen messen zu können, sollten diese mindestens 12 Monate durchgeführt werden bevor ein Effekt durch Kennzahlen sichtbar gemacht werden kann. Nach ca. sechs Monaten der Maßnahmen-Durchführung wird eine Kontrolle aller Kennzahlen durchgeführt. Hierbei ist es wichtig, dass dieselben Messverfahren und Messinstrumente wie in der ersten BGM-Analyse (Kapitel 4.1.1) eingesetzt werden, um eine Vergleichbarkeit zu ermöglichen. Diese Ergebnisse sollten an die Belegschaft kommuniziert werden. Auf Grundlage der BGM-Evaluation werden die Maßnahmen überprüft und entschieden welche weiter geführt, welche vielleicht eingestellt und welche neuen Maßnahmen im nächsten BGM-Zyklus umgesetzt werden. Anschließend beginnt die Planung und Umsetzung der Maßnahmen erneut.

Folgende Erfolgsfaktoren sollten bei der Umsetzung bei Bauer Nord beachtet werden:

- aktive Unterstützung des Prozesses durch die Unternehmensleitung
- Steuerung durch einen betriebsinternen Arbeitskreis
- Beteiligung des Betriebsrates
- Einbeziehung der Mitarbeiter schon in der Analysephase durch Befragungen
- Umsetzung von vorgeschlagenen Maßnahmen, wie die Physiotherapie bzw. Yogakurse
- enge Kooperationen mit außerbetrieblichen Unterstützern, wie der AOK Sachsen-Anhalt
- transparente Information über den Umsetzungsstand an die Belegschaft

Um die Rechte und Pflichten der Mitarbeiter und der Geschäftsführung von Bauer Nord zu sichern, ist es wichtig die bestehende Betriebsvereinbarung um einen Punkt zum Gesundheitsmanagement zu erweitern. Die Betriebsvereinbarung ist ein zentrales Instrument der Betriebsarbeit und gestaltet das Arbeitsverhältnis des Arbeitnehmers.

Wenn Bauer Nord nachhaltig in die Gesundheit seiner Mitarbeiter investiert, sei es durch sportliche Aktivitäten, Stressbewältigung oder Yoga, wird sich dies langfristig in Zahlen wie dem Krankenstand widerspiegeln. Schon kleine Maßnahmen, wie ein gesunder Arbeitsplatz fördern die alltägliche Arbeit. Der ökonomische Nutzen der Einführung eines BGM bei Bauer Nord lässt sich konkret in Zahlen ausdrücken – dem Return on Investment. Nach der Musterrechnung liegt der ROI-Wert bei 2,5:1 durch die Senkung von Krankheitskosten. Die Mitarbeiter und das Unternehmen können von den Krankenkassen einen Bonus für die Durchführung gesundheitsförderlicher Maßnahmen erhalten. Wichtig ist es eine dauerhafte Verankerung von Gesundheitspaketen in den Betriebsalltag und die Managementprozesse von Bauer Nord zu schaffen.

Es lässt sich zusammenfassend sagen: Die Einführung eines umfassenden BGM bei Bauer Nord lohnt sich! Und das sowohl für das agile Unternehmen, als auch für die Mitarbeiter.

Quellenverzeichnis

Literatur

Bauer Elektroanlagen (2017): Faktenblatt.

Bühring, M. (2004): Physiotherapie, Physikalische Therapie. In: Gerabek, W./Haage, B./Keil, G./Wegner, W. (Hrsg.): Enzyklopädie Medizingeschichte. Walter de Gruyter Verlag, Berlin, S. 1159-1161.

Bundesministerium für Gesundheit (2010): Unternehmen unternehmen Gesundheit. Betriebliche Gesundheitsförderung in kleinen und mittleren Unternehmen. von Prof. Dr. Ingo Froböse, Dr. Christiane Wilke, Bianca Biallas MSc., Broschüre.

Das gesamte Sozialgesetzbuch SGB I bis SGB XII (2012): SGB V. Walhalla Fachverlag, Regensburg.

Heipertz, W. (1993): Geschichte der Krankengymnastik. In Rütt, A. (Hrsg.): Geschichte der Orthopädie im deutschen Sprachraum. Thieme Verlag, Stuttgart, S. 87-97.

Institut für Basic Body Awareness Therapie Schweiz: Basic Body Awareness Therapie. Eine physiotherapeutische Methode aus ganzheitlicher Sicht um das körperliche und psychische Gleichgewicht zu stärken. Ausbildungsbeschreibung.

Knieps F./Pfaff H. (2016):BKK Gesundheitsreport. Gesundheit und Arbeit. Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft, Berlin.

Lauterbach, M. (2015): Gesundheitscoaching. Strategien und Methoden für Fitness und Lebensbalance im Beruf, 3. Aufl., Carl-Auer Verlag GmbH, Heidelberg.

Lauterbach, M. (2013): Leichte Zeiten - schwere Zeiten: von Resilienz, Seelenheil und der Kunst des guten Lebens. Erkner.

Ostermann, D. (2010): Gesundheitscoaching, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Schäfer, M. (2018): Krankenquote 2017 Mitarbeiter und Auszubildende. Artikel im Intranet.

Techniker Krankenkasse (2012): TK Gesundheitsreport & KKH-Allianz & WHO & Stressreport Deutschland 2012. Merkur Druck, Norderstedt.

Ulich, E. und Wülser, M. (2015): Gesundheitsmanagement in Unternehmen. Arbeitspsychologische Perspektiven. 6. überarbeitete Aufl., Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden.

Wissenschaftliches Institut der AOK (2018): AU-Profil 2017 „Langversion“. Arbeitsunfähigkeitsprofil für Bauer. ausgehändigt am 09.03.2018 durch die AOK Sachsen-Anhalt.

Internet

3-R-Gesundheitsmanagement: Leistungen. Online im Internet URL: http://3r-gesundheit-in-unternehmen.de/wordpress/?page_id=78, eingesehen am 31.01.2018.

Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege: Gefährdungsbeurteilung. Online im Internet URL: https://www.bgw-online.de/DE/Arbeitssicherheit-Gesundheitsschutz/Gefahrungsbeurteilung/Sieben-Schritte/7_Schritte_node.html; eingesehen am 18.11.2017.

Buchner, S./Personal Management.info (2013): Maßnahmen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement erfolgreich planen und umsetzen. Online im Internet URL: <http://www.personalmanagement.info/hr-know-how/fachartikel/detail/massnahmen-im-betrieblichen-gesundheitsmanagement-erfolgreich-planen-und-umsetzen/>; eingesehen am 18.11.2017.

Dehde, L.: Praxis für Körperbewusstsein. Psychosomatische Physiotherapie. Online im Internet URL: <http://lymkedehde.de/index.php/methoden/psychosomatische-physiotherapie/>; eingesehen am 30.01.2018.

DGUV Fachbereich Handel und Logistik: Physische Belastungen. Online im Internet URL: <http://www.dguv.de/fbhl/sachgebiete/physische-belastungen/index.jsp>; eingesehen am 30.03.2018.

DocCheck Flexikon: Physiotherapie. Online im Internet URL: <http://flexikon.doccheck.com/de/Physiotherapie/>; eingesehen am 30.01.2018.

Fischer, S./ Waitz, M./ medproduction GmbH (2017): Yoga. Online im Internet URL: <http://www.gesundmed.de/behandlung/yoga-2/>; eingesehen am 31.01.2018.

GKV Spitzenverband: Zulassungsempfehlungen. Online im Internet URL: https://www.gkv-spitzenverband.de/krankenversicherung/ambulante_leistungen/heilmittel/zulassungsempfehlungen/zulassungsempfehlungen.jsp, abgerufen am 30.03.2018.

Haufe: Erfolge im betrieblichen Gesundheitsmanagement messbar machen. Online im Internet URL: https://www.haufe.de/personal/personal-office-premium/erfolge-im-betrieblichen-gesundheitsmanagement-messbar-m-4-kennzahlen-im-bgm_idesk_PI10413_HI3591394.html; eingesehen am 30.03.2018

Hockling, S. Die Ratgeber: Burnout. Finanzieller Schaden für Unternehmen. Online im Internet, URL: <http://die-ratgeber.info/dossier-burnout/burnout-finanzieller-schaden-fuer-unternehmen/>, eingesehen am 02.08.2017.

I am Yoga: Yoga und Massagen im betrieblichen Gesundheitsmanagement. Online im Internet URL: <https://www.iamyoga.de/f%C3%BCr-wen/yoga-und-massagen-als-betriebliches-gesundheitsmanagement/>; eingesehen am 31.01.2018.

Lenzen-Schulte, M./Frankfurter Allgemeine (2016): Seelenmassage mit Yoga. Online im Internet URL: <http://www.faz.net/aktuell/wissen/medizin-ernaehrung/wie-yoga-bei-psychischen-leiden-hilft-14160709.html>; eingesehen am 30.01.2018.

Mein Tag: mobile Büromassage, online im Internet URL: <http://meintag-massage-halle.de/index.html#therapeut>; eingesehen am 22.04.2018.

Physio-Deutschland: Deutscher Verband für Physiotherapie (ZVK) e. V., Definition Physiotherapie. Online im Internet URL: <https://www.physio-deutschland.de/patienten-interessierte/physiotherapie/definition.html>; eingesehen am 22.03.2018.

Pistauer, A./Unfallkasse Hessen (2015): Versicherungsschutz beim betrieblichen Gesundheitsmanagement. Gesunde Mitarbeiter – gesunder Betrieb! Online im Internet URL: <http://inform-online.ukh.de/inhalts-seiten/arbeitsbereiche/gesundheitsdienst/detail-gesundheitsdienst/news/versicherungsschutz-beim-betrieblichen-gesundheitsmanagement-gesunde-mitarbeiter-gesunder-betrieb/>; eingesehen am 01.04.2018.

W.A.F. Betriebsrat Wissen: Die Betriebsvereinbarung. Online im Internet URL: <https://www.betriebsrat.com/betriebsratsarbeit/betriebsratsvorsitzende/betriebsvereinbarung>; eingesehen am 23.03.2018.

Expertengespräche

Bielau, C. (2018): Diplom Medizinerin im Ruhestand, Halle/Saale am 14.03.2018.

Buhe, S. (2018): kaufmännischer Leiter bei Bauer Elektroanlagen GmbH Halle, Halle/Saale am 23.02.2018.

Horn, E. (2018): Fachbereich Gesundheitscoaching bei AOK Sachsen-Anhalt, Halle/Saale am 09.03.2018.

Video

BGHW: Rewe: Betriebliches Gesundheitsmanagement in der Fläche. Online im Internet URL: https://www.youtube.com/watch?v=8BO_b_cFNpc; eingesehen am 06.04.2018.

SWR: Betriebliches Gesundheitsmanagement. Online im Internet URL: https://www.youtube.com/watch?time_continue=306&v=zRVkLvHzU8M; eingesehen am 06.04.2018.

TV Südbaden: Betriebliches Gesundheitsmanagement - innovative Umsetzung bei Firma Brückner Trockentechnik. Online im Internet URL: https://www.youtube.com/watch?time_continue=282&v=0DFVFhpJHo8; eingesehen am 06.04.2018.

Sonstige Quellen

NAPA Bauvision: internes Personal- und Abrechnungssystem, ausgelesen am 23.02.2018.

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass ich den Praxisbericht selbstständig verfasst und keine anderen als angegebenen Quellen und Hilfsmitteln benutzt habe, alle Ausführungen, die anderen Schriften wörtlich oder sinngemäß entnommen wurden, kenntlich gemacht sind und die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Fassung noch nicht Bestandteil einer Studien- oder Prüfungsleistung war.