



Kurskorrekturen sind nötig

Erfolgreich angekommen oder fehlgeschlagen? Erreicht das Betriebliche Gesundheitsmanagement seine Ziele? Bei einer kritischen Bestandsaufnahme diskutieren Experten den Status quo und zeigen Hindernisse und Lösungswege.

VON CHRISTIANE SIEMANN

Status quo

► **Experten, die an den Round-Table-Diskussionen der Personalwirtschaft teilnehmen, kennen ihren Markt gut, stehen im intensiven Kontakt mit ihren Kunden und können über eine große Anzahl gelungener Projekte berichten. Wir haben unsere Teilnehmer zunächst um einen Außenblick auf das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) in Deutschland gebeten.**

Was sagt es über den Status von BGM und Betrieblicher Gesundheitsförderung (BGF) aus, dass nur rund die Hälfte der Unternehmen diese Aufgaben überhaupt auf ihrer Agenda hat? Und hakt es nicht an vielen Ecken, auch bei den Organisationen, die BGM bereits etabliert haben? Beispielsweise sind in der Regel die Teilnahmequoten an den Maßnahmen nicht befriedigend und „ja, Unternehmen erwischen mit BGF- und BGM-Maßnahmen überwiegend die Mitarbeiter, die ohnehin gesund sind und nicht die Risikogruppen“, weiß Dr. med. Michael Drees von der Ias-Gruppe zu berichten (siehe auch Beitrag auf Seite 12). Ein weiterer Grund für Unzufriedenheit: Manche Unternehmen sind von den Effekten enttäuscht – auch weil sie erwarten, dass BGM grundsätzlich Fehlzeiten reduziere und Mitarbeiter fortan gesünder und motivierter seien. Doch das trifft nicht automatisch zu, betont Reinhild Fürstenberg vom Fürstenberg Institut, sondern nur „wenn Unternehmen das Thema Gesundheit auch zum Maßstab ihres organisationalen Handelns machen und fest in ihrer Strategie verankern“.

Der Aspekt der Glaubwürdigkeit, also ob BGM wirklich ein Teil der Unternehmens-DNA ist, beeinflusst seine positiven Wirkungen erheblich. Dies ist bei allen Teilnehmern unumstritten.

Wenn beispielsweise Arbeitsorganisation und Führungskultur weit vom Gesundheitsgedanken entfernt sind, nehmen dies die Mitarbeiter durchaus wahr, ergänzt Jürgen Weber von Motio. „Die Erfolgsquote von BGM steigt, je mehr es authentischer Teil der Unternehmenskultur ist – und von Mitarbeitern nicht nur als eine Feigenblattaktion registriert wird.“

Auch wenn die vorgebrachten Argumente stimmig sind – die Hoffnung auf eine größere Verbreitung und Wirkung von BGM spiegeln vor allem die hohen Erwartungen der Dienstleister und der Fachwelt. Ihnen ist das Konzept von betrieblicher Gesundheit seit mehr als zehn Jahren vertraut. Philippe Bopp von Machtfit: „Aber in der Mehrheit der Unternehmen kommt erst jetzt vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels an, welche Bedeutung ein strategisch aufgesetztes BGM hat.“ Ähnlich argumentiert Gerd Scheuplein von der Barmer Krankenkasse. Nach seiner Einschätzung „geht das Gesundheitsmanagement in deutschen Betrieben gegenwärtig erst richtig los und nimmt zunehmend an Fahrt auf“.

Dieser grundsätzlich positiven Prognose steht aber auch eine Umsetzungsproblematik gegenüber. „Ob nun BGF oder BGM, dieser Unterschied interessiert nur am Rande“, erlebt Arbeitsrechtler Karl Geißler in Unternehmen. Ihr erstes Problem ist: Wer kann es aufsetzen? Und das zweite: Wie schaffen wir es, BGM in der Belegschaft zu verbreiten und auf hohe Akzeptanz zu stoßen? „Erst dann folgt die Frage nach den Kosten.“ Die Bereitschaft in der Wirtschaft sei vorhanden, jetzt komme es auf überzeugende Konzepte der Berater an. ■

Info zum Round Table

Für ausgewählte aktuelle Themen holt sich die Personalwirtschaft Experten an einen Tisch, um mit diesen Trends, den Markt und die Bedürfnisse von HR zu diskutieren. Die Expertenrunde Betriebliches Gesund-

heitsmanagement wurde dieses Mal von **Erwin Stickling, Herausgeber der Personalwirtschaft**, und **Christiane Siemann, freie Journalistin**, moderiert. Die Erkenntnisse dieser Expertenrunde lesen Sie hier.





Digitales BGF

► Erfüllen die digitalen Tools die Erwartungen, die sie wecken? Zunächst eine Begriffsklärung. Wir können zwischen vier auf dem Markt verbreiteten Formen unterscheiden:

- Als online-gestützte BGF-Maßnahmen gelten Internetportale, die in Schrift und Bild beispielsweise über gesunde Ernährung oder Zeitmanagement informieren; ebenso kommen Podcasts oder Videos zum Einsatz, die Anleitungen zum Rückentraining, Yoga oder anderem geben.
- Mit Trackern können Vitalwerte oder Schritte digital gemessen werden.
- Auf Online-Plattformen bieten Unternehmen ihren Mitarbeitern eine Auswahl an digitalen und analogen Maßnahmen an, die direkt zur Anmeldung führen.
- Live-Chats und Online-Beratung.

Unbestritten ist: Alle Anbieter sind hybrid unterwegs, soll heißen, irgendein digitales Tool ist immer im Portfolio. „Digitale Angebote müssen heute vorhanden sein, das erwarten Beschäftigte und Kunden“, stellt Kirsten Faust klar. Aber sie haben nur eine ergänzende Funktion, weil sie immer nur einen Teil der Mitarbeiter ansprechen. Beispielsweise bietet B.A.D. eine psychosoziale Online-Beratung an, die deshalb sehr gefragt sei, weil Anrufer die Zeit- und Ortsunabhängigkeit sowie die hohe Anonymität schätzen.

E-Learning-Module und Audio Podcasts wünschen sich zwar viele Unternehmen, aber Mitarbeiter nutzen sie bisher nur punktuell, ist die Erfahrung von Michael Drees. „Wir können bereits mehr digitale Angebote unterbreiten, als die Zielgruppe de facto nutzt.“ Bei der Ias-Gruppe testet man die Teleberatung, auch um Mitarbeiter an kleinen Betriebsstandorten zu erreichen. Hier könnte ein Arzt, Psychologe, Sozial- oder Ergonomieberater Auge in Auge dem Mitarbeiter virtuell gegenüber sitzen und ihn beraten. Doch ist das bewegte Bild ein Mehrwert zur einfachen telefonischen Beratung? Die Antwort auf die Frage ist deshalb wichtig, weil Telemedizin den Datenschutz berührt. Kunden wollen wissen, ob es eine sichere End-to-End-Verschlüsselung gibt oder wo die Gespräche aufgezeichnet werden.

Gescheitert sind die digitalen Tools keinesfalls, aber eine Betriebliche Gesundheitsförderung, die sich nur auf Online-Angebote verlässt, „geht an den Bedarfen der Menschen im digitalen Wandel vorbei“, mahnt TK-Expertin Sabine Voermans. Digitale BGM-Angebote wie Tracker, Trainingsvideos oder Chats sollten immer nur begleiten. Bewährt habe sich ein guter Mix aus persönlichen und digitalen Angeboten für den Einzelnen und eine konsequente gesundheitsförderliche Weiterentwicklung der Strukturen. ■

Die Experten des Round Tables



Philippe Bopp, Geschäftsführer,
Machtfit GmbH



Tom Conrads, Geschäftsführer,
Insa Gesundheitsmanagement GbR



Dr. med. Michael Drees, Leitender
Arzt und Key Account Manager,
Ias Aktiengesellschaft



Kirsten Faust, Teamleiterin Produkt- und
Servicemanagement, B.A.D Gesundheitsvorsorge
und Sicherheitstechnik GmbH



Reinhold Fürstenberg,
Geschäftsführerin, Fürstenberg Institut GmbH



Karl Geißler, Partner,
TSC Fachanwälte für Arbeitsrecht



Enno Kuntze, Geschäftsführer,
Wellnow Group GmbH



Gerd Scheuplein, Berater
BGM Partnerunternehmen,
Barmer Krankenkasse



Bastian Schmidtbleicher, Geschäftsführer,
MOOVE GmbH



Dr. Sabine Voermans, Leiterin
Gesundheitsmanagement,
TK – Techniker Krankenkasse



Jürgen Weber, Gesellschafter und Partner,
Motio Verbundgesellschaft mbH



BGM-Berater sind Change-Experten

► **Das Change-Tempo ist enorm und führt häufig zur Überforderung von Beschäftigten und Führungskräften. Die Folgen sind Frustration, Demotivation, Leistungsabfall und Krankheit. Was tun?**

Gerade in diesen Phasen der Unsicherheit und schnellen organisationalen Entwicklungen benötigen die Mitarbeiter Unterstützung bei der Stärkung ihrer gesundheitlichen Ressourcen. Transformation erzeugt Stress – und psychische Belastungen sind mittlerweile die Hauptursache für den wachsenden Krankenstand. Es macht also in Change-Prozessen erst recht Sinn, in Antistress- oder Achtsamkeitsprogramme zu investieren, unterstreicht Enno Kuntze von Wellnow Group, „weil Mitarbeiter befähigt werden müssen, mit den vielen Herausforderungen umzugehen“. Das bedeutet allerdings noch nicht, dass die BGM-Berater automatisch im Change zum Zug kommen, obwohl deren Expertise den Unternehmen weiterhelfen kann – denn sie sind immer auch Organisationsberater, die insbesondere die Komplexität und Dynamik von Veränderungen verstehen. „Organisationsentwicklung, eingebettet in ein Verständnis von Gesundheitsmanagement, zahlt auf die psychische Gesundheit ein“, betont Sabine Voermans von der TK. Beispielsweise indem Führungskräfte in den Wandel einbezogen und zu einem gesundheitsfördernden Verhalten und Führen sensibilisiert und befähigt werden.

Die Berater können mit einem strategischen BGM den Anteil an Ressourcen in der Verhaltens- und Verhältnisprävention aufbauen, „den Menschen dringend brauchen, um in der agilen Welt eine Balance zu finden“, ergänzt Tom Conrads von Insa. Genau deshalb

sei ein heterogenes Team nötig, das aus verschiedenen Blickwinkeln und Expertisen heraus Antworten zu den analysierten Belastungen findet. BGM als wichtige Klammer in Transformationsprozessen: So beschreibt Michael Drees, Berater von der Ias-Gruppe, die Rolle von Gesundheitsmanagement im Change. Wenn Unternehmen verhindern wollen, dass sie möglicherweise die Hälfte ihrer Mitarbeiter verlieren und die andere Hälfte krankheitsbedingt fehlt, sorgt ein strategisch orientiertes BGM dafür, dass die Beschäftigten mitgenommen werden, ihre Arbeit weiterhin als sinnvoll empfinden und Wertschätzung erleben. „Wir wissen um die Hindernisse bei einer Transformation und sind geübt in Lösungen, weil auch die Implementierung von Gesundheitsmanagement ein Change-Prozess ist“, ergänzt Motio-Berater Jürgen Weber.

Aber noch sind die wenigsten Unternehmen so weit, im Transformationsprozess die Gesundheit der Beschäftigten in den Blick zu nehmen. „Für jede neue Softwareanwendung werden Schulungen und Trainings angeboten. Bei eingreifenden Veränderungsprozessen, wie der Digitalisierung der Arbeitswelt, wird hingegen vorausgesetzt, dass Mitarbeiter mit allen neuen Entwicklungen eigenständig zurechtkommen“, kritisiert Reinhild Fürstenberg vom Fürstenberg Institut. Dabei zeige die Praxis, dass die Anzahl der stressbedingten Erkrankungen rapide ansteigt. „Besser ist es, Beschäftigte zu begleiten, damit sie lernen, wie sie in ihrem Arbeitsleben mit veränderten Bedingungen kompetent umgehen können.“ Ein guter Weg wären beispielsweise die Unterstützung durch spezielle Schulungen zur Veränderungskompetenz und individuelle Beratungsangebote nicht nur für Führungskräfte. ■



Digitale Bausteine und der Datenschutz

► Welche Funktionen haben online-gestützte BGF-Maßnahmen? Sie können helfen, eine tatsächliche Verhaltensänderung herbeizuführen, unterstützen durch die Begleitung und Nachbereitung analoge Maßnahmen und zudem sichern sie die Erreichbarkeit digitalaffiner Zielgruppen, zählt Motivberater Jürgen Weber die Vorteile auf: „Als ergänzender Baustein sind sie nicht mehr wegzudenken.“

Bei MOOVE schätzt man die digitalen Kurse als Methode für Unternehmen mit vielen dezentralen Standorten – allerdings immer in Kombination mit einem persönlichen Ansprechpartner. Eigene Erhebungen zeigen, dass beispielsweise Mitarbeiter auf Baustellen die Online-Angebote intensiv nutzen, wenn sie ihnen von Experten vor Ort vorgestellt und empfohlen werden. Bastian Schmidtbleicher: „Die erlebbare Komponente, also der persönliche Kontakt in regelmäßigen Abständen, führt dazu, dass die Teilnehmerquoten auch langfristig bei über 65 Prozent liegen.“

Bei der digitalen BGM-Plattform Machtfit werden rund zwölf Prozent der Aktivitäten als digitaler Kurs gebucht, die Mehrheit der Mitarbeiter aber entscheidet sich für Trainings im Unternehmen mit persönlicher Betreuung, in Studios oder bei Gesundheitsexperten. Doch wie kommen die betrieblich angebotenen Maßnahmen zu denjenigen Beschäftigten, die keinen Zugang zum PC am Arbeitsplatz haben? Philippe Bopp: „Hier ist es unsere Aufgabe als Dienstleister, mit kreativen Kommunikationsmethoden dafür zu sorgen, dass der Mitarbeiter die App auf sein privates Smartphone lädt.“ Beispielsweise über Werbung auf dem Speiseplan der Kantine.

Allerdings ist die Datenschutzproblematik beim digitalen BGM noch nicht aus der Welt geschafft – das betrifft alle Maßnahmen, die auf firmeneigenen PCs laufen. Zusätzlich verhindern betriebsverfassungsrechtliche Schranken bisweilen eine Umsetzung. Arbeitsrechtler Karl Geißler von TSC: „Nicht nur Regelungen über den Gesundheitsschutz, sondern auch die Einführung und Anwendung von sogenannten Überwachungsgeeigneten technischen Einrichtungen unterliegen der Mitbestimmung des Betriebsrats.“ Das bedeutet: Werden online-gestützte BGF-Maßnahmen, wie die aktive Bildschirm-pause, die zu Rückenübungen und Sitzgymnastik anleiten, als Seminare gebucht oder ein Live-Chat auf dem betrieblichen System genutzt, drängt sich die Überwachungseignung dieser Systeme geradezu auf. „Durch das in doppelter Hinsicht bestehende Mitbestimmungsrecht wird der Umsetzungsprozess auch doppelt kompliziert.“ Überwiegen dann die Bedenken in Unternehmen, bleibe häufig nur der Ausweg, die Nutzung – auch vom Betriebsrat als sinnvoll erachteter digitaler Tools – über vom Arbeitgeber nicht kontrollierbare private EDV-Mittel, also das private Smartphone, zu gestatten. ■



BGM und Betriebsvereinbarungen

► Oft treibt der Betriebsrat den Arbeitgeber zu Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung an. Aber sowohl die Datenschutzproblematik als auch Meinungsverschiedenheiten über BGF-Angebote können Prozesse ins Stocken bringen. Was bedeutet das für die Praxis: Zunächst sollten Berater und Unternehmen den Betriebsrat so früh wie möglich mit einbinden, rät Philippe Bopp von Machtfit. „Das kann den Einführungsprozess durchaus um Wochen verzögern, aber letztlich laufen diese Maßnahmen erfolgreicher.“

Für eine Professionalisierung der Betriebsräte auf dem Feld des Betrieblichen Gesundheitsmanagements plädiert Insa-Berater Tom Conrads. Aus zahlreichen verschiedenen Qualifizierungsmaßnahmen mit Betriebsräten weiß er, dass es sich „für ein reibungsloses BGM wirklich lohnt“. Betriebsräte, die verstanden haben, wie der BGM-Prozess ganzheitlich funktioniert, sind „tolle Multiplikatoren und übernehmen zu verschiedensten Zeitpunkten im Prozess eine Schlüsselrolle“. Das beginne schon in der Analysephase: Wenn der Betriebsrat sich zu einer Gesundheitsbefragung klar bekenne, „dann hat er die Funktion eines Beteiligungs-Boosters“. Auch Gerd Scheuplein von der Barmer Krankenkasse spricht sich für eine gute Absprache mit dem Betriebsrat aus, denn dieser hat „das Ohr an den Bedürfnissen der Belegschaft und sollte daher unverzichtbarer Bestandteil des BGM-Prozesses sein“.

Nicht unproblematisch in der Praxis ist jedoch, dass das gesetzliche Mitbestimmungsrecht heute deutlich weiter geht als früher: Sah das Bundesarbeitsgericht in der Vergangenheit noch eine „Gefahr für die Gesundheit“ als Auslöser des Mitbestimmungsrechts an, reicht heute die bloße „Gefährdung“. „Von dem so entgrenzten Mitbestimmungsrecht machen Betriebsräte regen Gebrauch“, weiß Karl Geißler von TSC. „Betriebsvereinbarungen zu Stehzeiten für Personal im Einzelhandel, zum Raumklima und zu Pflanzenkonzepten zeigen, dass keine konkreten Gefahren hervorrufende Umstände zum Anlass genommen werden können, Einfluss darauf zu nehmen, in welcher Weise Arbeitnehmer arbeiten.“ Auch individualrechtliche Folgen können sich für den Arbeitgeber aus dem Gesundheitsschutz ergeben. Kommt es aufgrund der Verletzung der Fürsorgepflicht – auch dann, wenn der Arbeitgeber seine Mitarbeiter einer zu hohen Stressbelastung aussetzt – zu Schäden, sind diese zu ersetzen. Und ja, Schadenersatzprozesse von einzelnen Arbeitnehmern, die dem Arbeitgeber vorwerfen, dass er sich nicht um ihre Gesundheit gekümmert hat, und die Schäden ersetzt bekommen möchten – beispielsweise wegen Arbeitsüberlastung aufgrund dauernder Erreichbarkeit –, gibt es durchaus. ■



So geht es besser

► **Welches sind die Lessons Learned aus den aktuellen Erfahrungen unserer Experten? Der kritische Punkt bei der Umsetzung von betrieblicher Gesundheit ist die Verhältnisprävention, wie alle übereinstimmend feststellen. In den letzten zehn Jahren hat sich ohne Zweifel die Führungskultur in Unternehmen stark verändert. Aber noch wird nicht überall verstanden, dass Betriebliches Gesundheitsmanagement eine systemimmanente Entwicklung erfordert, die Führungsstrukturen nicht ausnimmt. „Ein Kulturwandel vollzieht sich nicht an attraktiven Health-Angeboten“, mahnt Dr. Sabine Voermans von der TK.**

An dieser Stelle stoßen die Berater im BGM-Prozess immer wieder an Grenzen. Sicherlich, sie empfehlen, nicht nur das individuelle Gesundheitsverhalten der Beschäftigten in den Blick zu nehmen, sondern auch das Führungsverhalten und die organisationalen Rahmenbedingungen nach gesundheitsorientierten Leitsätzen aufzustellen – aber der Arbeitgeber muss dies auch wollen. Nicht selten werden jedoch die Berater „nur für konkrete Einzelbedarfe angesprochen, wie beispielsweise Workshops zu Resilienz oder Achtsamkeit sowie zu einzelnen Gesundheitstagen“, berichtet Kirsten Faust von B.A.D. Gleichwohl sieht sie in diesem Vorgehen auch eine Chance: Eine Ansammlung von nicht strategisch verankerten Einzelmaßnahmen sei zwar nicht optimal. Doch sie könnte auch der Beginn von einem grundlegenden Prozess sein, denn „unsere Aufgabe ist es, sowohl auf die konkreten Bedarfe der Unternehmen einzugehen, als auch Überzeugungsarbeit bei den Entscheidern zu leisten“.

Dass es noch Luft nach oben gibt, bekräftigt ebenso Tom Conrads von Insa Gesundheitsmanagement und seine Diagnose geht in die gleiche Richtung: Eine ganzheitliche Implementierung von BGM im Unternehmen scheidet, weil nicht jede Geschäftsführung gestatte, am Thema Unternehmens- und Führungskultur zu arbeiten. „Wir haben dann leider wenige Möglichkeiten, an diesen erfolgsentscheidenden Stellen wirksam zu werden.“

Wie könnte die Lösung für dieses Dilemma aussehen – mit dem Ziel, dass „idealerweise die oberste Managementebene mit

im Boot ist und BGM als Unternehmensziel gleichberechtigt neben anderen strategischen Schwerpunkten verankert wird?“ Die Frage stellt IAS-Arbeitsmediziner Michael Drees und zeigt eine Handlungsalternative auf: Die internen und externen BGM-Gestalter sollten mehr Hartnäckigkeit entwickeln und sich an die richtigen Ansprechpartner im Unternehmen wenden, „die immer die Entscheidungsträger sind“.

Diesen Appell unterschreibt Reinhild Fürstenberg: Dienstleister müssten verstärkt den Kontakt zur Führungsebene suchen, damit Vorstand und Geschäftsführung die Aufgabe BGM zu ihrem Anliegen machen. „Betriebliche Gesundheit muss raus aus der Enklave und als Normalität – als gesundheitsförderliches Handeln – in allen Strukturen verankert werden.“ Solange BGM nicht strategisch umgesetzt und als Kulturthema verstanden werde, könne es seine Stärken nicht ausspielen.

Ohne Initiative von Vorstand und Geschäftsführer funktioniert ein ganzheitliches BGM nicht? Das sieht MOOVE-Geschäftsführer Bastian Schmidtbleicher anders: Betriebliches Gesundheitsmanagement top-down einzupflegen, stehe im Widerspruch zu den Entscheidungs- und Arbeitsstrukturen von New Work. „Wenn die Mitarbeiter heute mehr Wertschätzung und Fürsorge verlangen, beeinflusst das die Führungskräfte in ihrem Handeln.“ Er sieht ein hybrides Vorgehen als ideal an: eine Willensbekundung in der Belegschaft mit gleichzeitiger Überzeugung der Führungskräfte. „Wir sensibilisieren die Belegschaft, die Gesundheitsmaßnahmen zu nutzen, und sichern durch unternehmensindividuelle BGM-Standards die Erfüllung der Unternehmensziele ab.“

Barrieren abbauen

Die strategische Komponente ist und bleibt eine wesentliche, was nicht bedeutet, dass die Umsetzung von BGM-Maßnahmen mal eben so nebenbei gelingt, nach dem Motto: „Rückenkurs vorhanden, nun, ihr lieben Mitarbeiter, kommt scharenweise.“ Die mangelnde Resonanz bei den Beschäftigten kann zwar auch



systemische Ursachen haben, wie generelle Unzufriedenheit mit der Arbeit. Doch der Spagat zwischen der Verankerung gesundheitsförderlicher Strukturen im Unternehmen und den operativen Maßnahmen ist immer eine Herausforderung. Enno Kuntze von der Wellnow Group rät den Entscheidern, „sich bei der Einführung und dem Ausbau von Gesundheitsmaßnahmen ausschließlich auf Mitarbeiterumfragen und Expertenwissen zu stützen“. Nur wenn Mitarbeiter an einer Entscheidung beteiligt würden, stelle sich auch eine hohe Nutzungsquote ein.

Seine weitere Empfehlung: Um möglichst viele Mitarbeiter zu erreichen, seien Maßnahmen direkt am Arbeitsplatz, also on-site Health-Benefits, sehr sinnvoll. Ob Massagen, Yoga oder Fitnesseinheiten: Je niedriger die Barriere, die innere Trägheit überwinden zu müssen, desto größer die Beteiligung. Unternehmen müssten die Nutzung so einfach wie möglich gestalten. Zudem werde die Kultur gestärkt, weil positive Erlebnisse direkt mit dem Arbeitsplatz in Verbindung gebracht würden.

Einen Appell an die eigene Branche richtet Machtfit-Chef Philippe Bopp: Bei den BGF-Maßnahmen neigten Dienstleister dazu, den unterschiedlichen Zielgruppen, egal ob jung oder alt, gesundheitsbewusst oder Sofakönig, gleichermaßen den Rückenkurs oder die Yogaschule „jeweils dienstags und donnerstags um 17 Uhr in der Unternehmenszentale anzubieten“. Stattdessen sollten Anbieter und Arbeitgeber „bedarfsorientierter vorgehen, räumliche und zeitliche Flexibilität ermöglichen und somit zeitgemäß agieren“.

Kompakt: Die vier wichtigsten Erkenntnisse des Round Tables

- ① **Vorstand und Geschäftsführung** sollten BGM zu ihrem Anliegen machen und als **Unternehmensziel** gleichberechtigt neben anderen strategischen Schwerpunkten verankern.
- ② Wenn BGM seine positive Wirkung ausspielen soll, muss das Management auch erlauben, am Thema **Unternehmens- und Führungskultur zu arbeiten**. Wer hier blockiert, wird von den Ergebnissen des BGM enttäuscht sein.
- ③ Um möglichst viele Mitarbeiter zu erreichen, sind einerseits Maßnahmen **direkt am Arbeitsplatz**, also on-site Health-Benefits, sinnvoll. Andererseits müssen Angebote **bedarfsorientierter** erfolgen und räumliche sowie **zeitliche Flexibilität** ermöglichen.
- ④ Digitale BGM-Angebote wie **Tracker, Trainingsvideos oder Chats** sollten immer nur begleitend eingesetzt werden. Bewährt hat sich ein **Mix aus persönlichen und digitalen** Angeboten für den Einzelnen sowie eine konsequente gesundheitsförderliche Weiterentwicklung der Strukturen.



Eine Bilderstrecke mit den wichtigsten Zitaten der Round-Table-Teilnehmer finden Sie auf www.personalwirtschaft.de in der Rubrik HR-Organisation > BGM.



Das **Szene-Event** für Personaler **#HRmacht**

Save
the Date

Seien Sie dabei, wenn das HR-Event des Jahres in die nächste Runde geht!

- **HR zwischen Stabilität und Agilität** ▪ **HR Service Design**
- **Verleihung des Deutschen Personalwirtschaftspreises 2019 inkl. Live-Voting**

Wann: 16. September 2019

Wo: BALLONI-Hallen in Köln-Ehrenfeld

Jetzt anmelden unter hrmacht.de

Wichtig: Das Kontingent ist begrenzt. Die Teilnahme für HR-Verantwortliche ist kostenfrei.



Veranstalter:

Personalwirtschaft



Partner: