



Business Case
Vielen Dank!



Wann lohnt sich der Weg?



Der Business Case des BGM – Nutzenbegründungen und Kennzahlen zur Überzeugung des Managements

Mit dem Begriff ‚**Business Case**‘ wird die **Begründung** betrieblicher Investitionen/Projekte in Bezug auf die Erreichung betrieblicher Zielvorgaben bezeichnet.



Verallgemeinert geht es um jede Nutzenbegründung von Ausgaben bzw. Maßnahmen in Bezug auf die Umsetzung wichtiger Zielvorgaben.

Wir wissen, BGM wirkt!

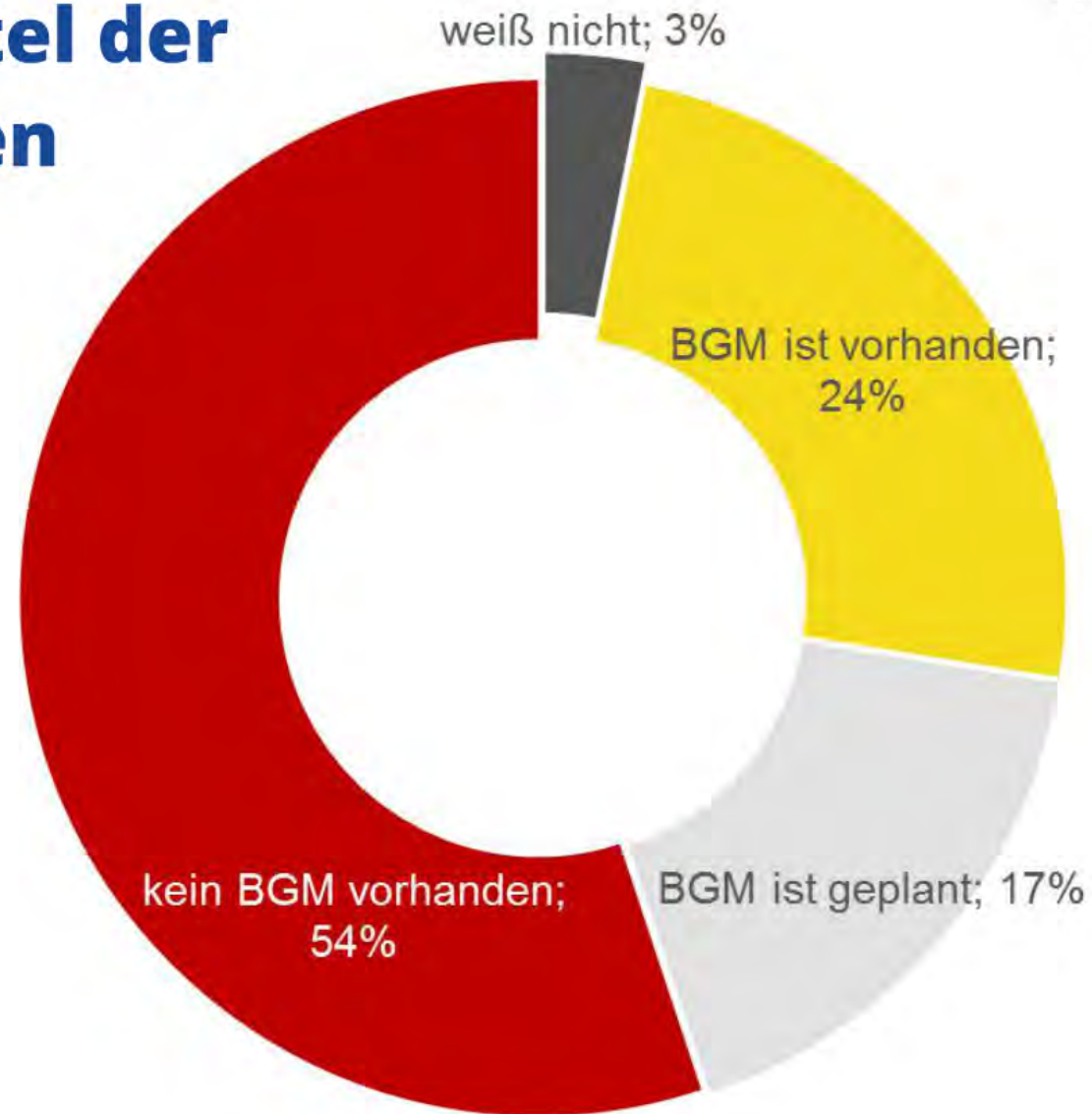
Unternehmen wissen es auch!

Über 80 Prozent der Befragten konnten eine Wirkung des BGM feststellen.

Wetzstein, A.; Wundratsch, I; Tchorz, U., 2012

Ein BGM hat bisher nur ein Viertel der Unternehmen

N=1628





für die Einführung eines BGM motivieren und bei der Einführung, Umsetzung und Optimierung eines BGM unterstützen

Eine Grundvoraussetzung dafür ist die Überzeugung der Management- bzw. Führungsebene.

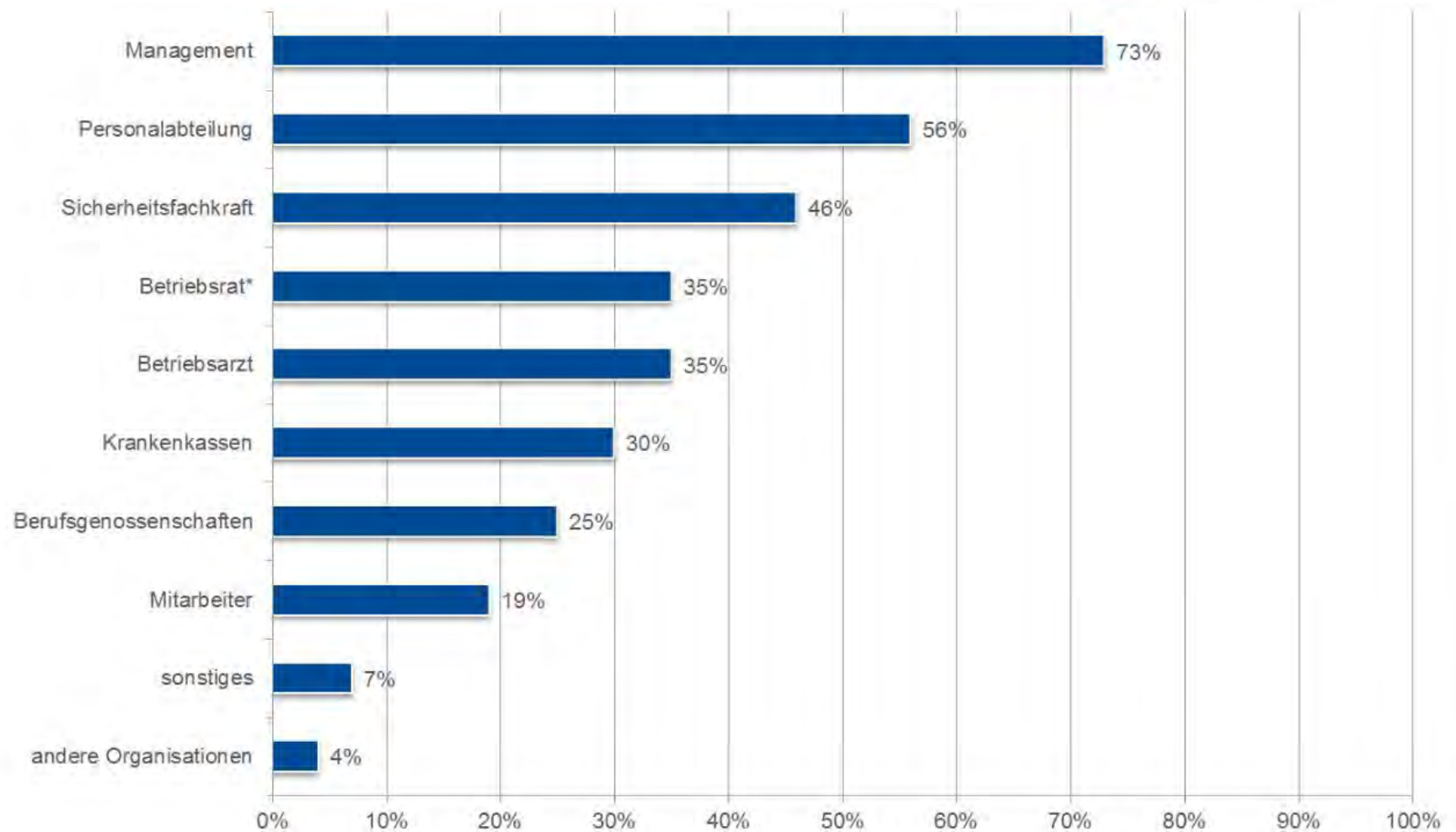
Da BGM Investitionen erfordert, suchen Akteure immer wieder nach guten Gründen, konkreten Zahlen über Investitionen und Auswirkungen sowie Forschungsergebnissen zur Überzeugung der Managementebene, dem so genannten Business Case.



© iofoto - fotolia.com

Von wem wurde BGM im Betrieb angeregt? (iga-Report 20)

Bechmann, S., Jäckle, R., Lück, P. & Herdegen, R., 2011



* Basis: Betriebe mit Betriebsrat

Ökonomischer Nutzen



Investitionen

- **Maßnahmen** zur Gesundheitsförderung **kosten** zunächst einmal **Geld** - wie viel, hängt von den Zielen, der Unternehmensgröße, der Mitarbeiterzahl und betriebsspezifischen Faktoren ab

Nutzen

- Unternehmen **profitieren** nachgewiesenermaßen von betrieblicher Gesundheitsförderung ...





Return on investment (ROI)

iga-Report 13 und 28

- es gibt über die letzten Jahre eine Fülle an systematischen Reviews zum ökonomischen Nutzen von BGM
- Neben den weit verbreiteten Indikatoren Krankheitskosten und Absentismus werden in neueren Studien auch Präsentismus und nur in Einzelfällen noch weitere Indikatoren wie Verletztengeld eingesetzt.
- Ergebnisse zeichnen ein positives Bild und stellen überwiegend einen positiven ROI für Unternehmen bzgl. Krankheitskosten und Absentismus heraus
- für Absentismus: 1:2,5 bis 1:10
- für Krankheitskosten: 1:2,3 bis 1:5,9

Return on prevention (ROP)

In einer umfangreichen Befragung schätzten 337 Unternehmen aus 19 Ländern den Nutzen von bei ihnen durchgeführten BGF-Projekten ein.

Zusätzliche Investitionen in den betrieblichen Gesundheitsschutz würden langfristig zu konstant bleibenden oder sinkenden Kosten führen. Das **Präventionsnutzen-Präventionskosten-Verhältnis** wird auf 2.2 geschätzt. Die Unternehmen schätzen die Kosten für Präventionsmaßnahmen auf 1.200 Euro pro Mitarbeiter/Jahr, den Nutzen auf 2.645 Euro pro Mitarbeiter/Jahr.



Bräunig, D. & Kohstall, T., 2013

Kosten-Nutzen-Analyse

Demmer, 1992

Direkte Kosten

Interventionsausgaben , z. B. für

- Untersuchungskosten
- verlorene Arbeitsstunden
- Evaluationskosten z. B. für Begleitforschung

Indirekte Kosten

- Kosten für Planungs- und Durchführungspersonal
- negative Nebeneffekte, wie z. T. steigende Arbeitsunfähigkeit aufgrund von Krankheitsfrüherkennungen, Unfällen beim Fitnesssport
- volkswirtschaftlich: steigende Gesundheits-/Krankheitskosten aufgrund erhöhter Lebenserwartung

Nicht monetarisierbare Kosten

- zeitweise Befindensbeeinträchtigungen z. B. im Rahmen von Raucherentwöhnungsprogrammen oder Ernährungsumstellung
- Zusatzbelastung für das Personal, das für die Programmeinführung zuständig ist

Direkter Nutzen

Ersparnisse infolge verbesserter Gesundheit und des Rückgangs von

- Arbeitsunfähigkeit
- individuellen Risikofaktoren
- Arbeitsunfällen/Berufskrankheiten
- Absentismus

Indirekter Nutzen

- sinkende Gesundheitsvorsorge- und Krankenversicherungskosten
- erhöhte Produktivität
- erhöhte Lebenserwartung

Nicht monetarisierbarer Nutzen

verbesserte(s)/gesteigerte(s)

- Arbeitsmoral/Motivation
- Arbeitszufriedenheit
- Betriebsklima/Wohlbefinden
- Kommunikation
- Kompetenzen zur Stressbewältigung

Weitere Berechnungswege

- iga-Return-on-Investment Kalkulator (iga-Report 16; Kramer, I. & Bödeker, W., 2008)



- Return on Prevention – RoP (Bräunig, D. & Kohstall, T., 2013)



- Brodgen-Cronbach-Gleser Modell

$$\Delta U = N_E \cdot T \cdot r_{xy} \cdot SD_y \cdot Z_x - N_B \cdot C$$

- Ökonomische Nutzenbewertung von BGF-Maßnahmen (Fritz, 2009)



Schritt 1: Multiplikation der Einflussfaktoren zum Bruttonutzen

$$d \times SD_y \times A \times N \times t = U_{\text{Brutto}}$$

(1) d = Gemessene Leistungsänderung der „weichen Kennzahl“, ausgedrückt in Standardabweichungen	(2) SD _y = Standardabweichung der in € bewerteten „harten Kennzahl“, ausgedrückt in Standardabweichungen	(3) A = Gemeinsame Beziehung (r ²) zwischen (1) und (2)	(4) N = Anzahl der Teilnehmer und (5) t = angemessene Wirkungsdauer der Maßnahme	U _{Brutto} = Bruttonutzen
---	---	---	---	------------------------------------

Schritt 2: Ermittlung des Nettonutzens durch Subtraktion der Kosten vom Bruttonutzen

Schritt 3: Ermittlung des ROI durch Division des Nettonutzens durch die Kosten

Quelle: eigene Darstellung nach Schmidt et al. 1982

Kennzahlen

**Unternehmenserfolg
mehrdimensional und multikausal**

**Einführung eines BGM benötigt
Geduld und Überzeugung**

Produkt- und
Dienstleistungsqualität

Wettbewerbsfähigkeit

Krankenstand

**Arbeitsbedingte
Erkrankungen**

Umsatzerhöhung

Organisationsstruktur

Störungen

Wiedereingliederung

Fluktuation

"Harte Kennzahlen"

Arbeitgeberattraktivität

Arbeitsunfälle

Innovation

Kundenzufriedenheit

Berufskrankheiten

Kosten

Fehlerquote

Produktivität

Beteiligungsrate

Fehlzeiten

Leistungsfähigkeit

Kompetenz

Unternehmenskultur

Arbeitszufriedenheit

Einstellung

*Arbeitsorganisation und
-aufgabe*

*Gesundheitsgerechte
Arbeitsumgebung*

**Partizipations- bzw.
Mitbestimmungsmöglichkeiten**

*Belastungsverringerung von
Arbeitsplätzen*

Bindung

gesundes Verhalten

Motivation

*Verbesserung der Beziehungen zu
Kollegen und Vorgesetzten*

Selbstwertgefühl

Engagement

**Transparenz von
Managemententscheidungen**

Information und Kommunikation

Identifikation

Flexibilität und Kreativität

Kundenzufriedenheit

Verankerung Managementsystem

Anerkennung

Betriebsklima

Unternehmensimage

Wohlbefinden

Führung

"Weiche Kennzahlen"

Herausforderung



**Das reicht im konkreten
Betrieb nicht!**



Am Bedarf und den spezifischen Problemen des Betriebs andocken!

Ist-Analyse im BGM

- **Quantitative objektive Verfahren**
(Kennzahlen: Unfallstatistiken, Fehlzeitenanalyse, Altersstrukturanalyse, Gesundheitsbericht der GKV)
- **Qualitative objektive Verfahren**
(Arbeitsplatzanalyse, Gefährdungsbeurteilungen)
- **Quantitative subjektive Verfahren**
(Mitarbeiterbefragung mit Schwerpunkt psych. Belastung)
- **Qualitative subjektive Verfahren**
(Mitarbeiterinterviews, Experteninterviews, Gesundheitszirkel)

BGM-Check (Schmidt, 2012)



Ziel: Erfassung des Status Quo eines BGM in Organisationen (Unternehmen, Berufsgenossenschaften, Unfallkassen, öffentliche Verwaltungen)
Vorgehen: Interviews mit Experten (z.B. mit Unternehmen, BGM-Akteuren, Personalverantwortlichen, Personalvertretung)
Nutzen: Ableitung von Handlungsfeldern für kurzfristige Interventionen und langfristige Schwerpunkte des BGM im Unternehmen

IAG-Standard (Wolff, 2012)

Ziel: Toolbox zur Durchführung einer Mitarbeiterbefragung mit gütegeprüften Verfahren
Vorgehen: Fragebogen zu Themen wie Arbeitstätigkeit und -organisation, Arbeitsumgebung, Organisation, Führung und Team, individuelle Voraussetzungen, kurzfristige und langfristige Beanspruchungsfolgen (Papier oder Online möglich)
Nutzen: Differenziertes Bild über die aktuelle Situation im Unternehmen aus Sicht der Beschäftigten, welches Ansatzpunkte für gezielte Maßnahmen aufzeigt (auf Team-, Abteilungs- u. Unternehmensebene möglich)



Moderationskonzept „Gespräche gesunde Arbeit“



Ziel: Systematisches Vorgehen für Gruppengespräche zur Verbesserung der Arbeitssituation und Gesundheit
Vorgehen: Leitfaden für die Moderation inkl. Flip- und Pinwandvorlagen für 2 Gesprächsrunden
Nutzen: Ressourcen werden aufgezeigt
Problemereiche werden intensiv analysiert
Lösungsmöglichkeiten werden erarbeitet und gewichtet

BGM-Check (Schmidt, 2012)



Ziel:

Erfassung des Status Quo eines BGM in Organisationen (Unternehmen, Berufsgenossenschaften, Unfallkassen, öffentliche Verwaltungen)

Vorgehen:

Interviews mit Experten (z.B. mit Unternehmen, BGM-Akteuren, Personalverantwortlichen, Personalvertretung)

Nutzen:

Ableitung von Handlungsfeldern für kurzfristige Interventionen und langfristige Schwerpunkte des BGM im Unternehmen

IAG-Standard (Wolff, 2012)

Ziel:

IAG-Standard (Wolff, 2012)

Ziel:

Toolbox zur Durchführung einer Mitarbeiterbefragung mit gütegeprüften Verfahren

Vorgehen:

Fragebogen zu Themen wie Arbeitstätigkeit und -organisation, Arbeitsumgebung, Organisation, Führung und Team, individuelle Voraussetzungen, kurzfristige und langfristige Beanspruchungsfolgen (Papier oder Online möglich)

Nutzen:

Differenziertes Bild über die aktuelle Situation im Unternehmen aus Sicht der Beschäftigten, welches Ansatzpunkte für gezielte Maßnahmen aufzeigt (auf Team-, Abteilungs- u. Unternehmensebene möglich)



Ansatzpunkte für gezielte Maßnahmen aufzeigt
(auf Team-, Abteilungs- u. Unternehmensebene
möglich)

Moderationskonzept „Gespräche gesunde Arbeit“



Ziel:

Systematisches Vorgehen für Gruppengespräche zur Verbesserung der Arbeitssituation und Gesundheit

Vorgehen:

Leitfaden für die Moderation inkl. Flip- und Pinwandvorlagen für 2 Gesprächsrunden

Nutzen:

Ressourcen werden aufgezeigt
Problembereiche werden intensiv analysiert
Lösungsmöglichkeiten werden erarbeitet und gewichtet

analyse,

BGM-Check (Schmidt, 2012)



Ziel:

Erfassung des Status Quo eines BGM in Organisationen (Unternehmen, Berufsgenossenschaften, Unfallkassen, öffentliche Verwaltungen)

Vorgehen:

Interviews mit Experten (z.B. mit Unternehmen, BGM-Akteuren, Personalverantwortlichen, Personalvertretung)

Nutzen:

Ableitung von Handlungsfeldern für kurzfristige Interventionen und langfristige Schwerpunkte des BGM im Unternehmen

IAG-Standard (Wolff, 2012)

Ziel:

Toolbox zur Durchführung einer Mitarbeiterbefragung mit gütegeprüften Verfahren

Vorgehen:

Fragebogen zu Themen wie Arbeitstätigkeit und -organisation, Arbeitsumgebung, Organisation, Führung und Team, individuelle Voraussetzungen, kurzfristige und langfristige Beanspruchungsfolgen (Papier oder Online möglich)

Nutzen:

Differenziertes Bild über die aktuelle Situation im Unternehmen aus Sicht der Beschäftigten, welches Ansatzpunkte für gezielte Maßnahmen aufzeigt (auf Team-, Abteilungs- u. Unternehmensebene möglich)



punkt psych.

Moderationskonzept „Gespräche gesunde Arbeit“



Ziel:

Systematisches Vorgehen für Gruppengespräche zur Verbesserung der Arbeitssituation und Gesundheit

Vorgehen:

Leitfaden für die Moderation inkl. Flip- und Pinwandvorlagen für 2 Gesprächsrunden

Nutzen:

Ressourcen werden aufgezeigt
Problemereiche werden intensiv analysiert
Lösungsmöglichkeiten werden erarbeitet und gewichtet

views,

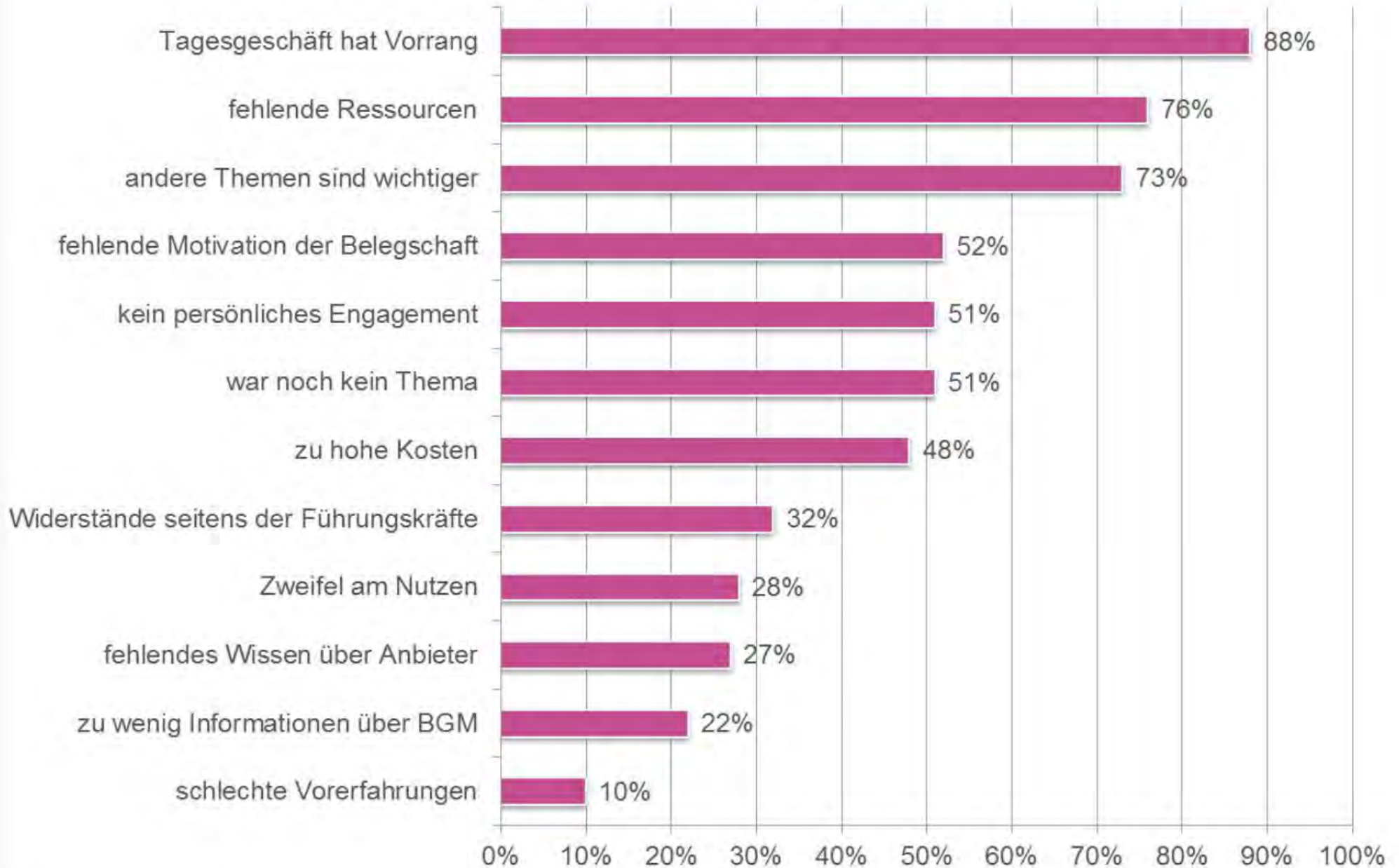
Andocken an den aktuellen Herausforderungen

- Demografischer Wandel
- Fachkräftemangel
- Zunahme nicht übertragbarer, chronischer Erkrankungen
- Zunahme psychischer Belastungen/Erkrankungen -- > Steigende Ausfallzahlen
- Muskel-Skelett-Erkrankungen
- Herz-Kreislauf-Erkrankungen
- Krankenstand
- Präsentismus



Hürden überwinden (iga-report 20)

Gründe für die Nichteinführung von BGM



FAZIT

- Bestandteil moderner Unternehmensführung
- Erwartung eines ökonomischen Nutzens, z. B. Verringerung von Fehlzeiten
- 90% von befragten Unternehmen geben an, BGM aus sozialer Verantwortung eingeführt zu haben (iga-Report 20)
- Investitionen bedürfen keiner besonderen Begründung

→ Wirtschaftlichkeit ist offenbar kein ausschließlicher Treiber von betrieblicher Prävention

→ primären Nutzen von Prävention im Kontext der Herausforderungen in den Fokus zu rücken

iga.Report **XX**



Neuer iga-Report

Einstieg/Hintergrund: Was ist BGM? Definition aus verschiedenen Blickwinkeln (kurze Statements)

Kapitel 1: Informieren: Herausforderungen für Unternehmen heute

Kapitel 2: Sensibilisieren: Unternehmen über BGM aufklären

Kapitel 3: Motivieren: Wieso sich die Investition in Gesundheit lohnt

Ausstieg: Auf einen Blick: Häufige Argumente gegen BGM und wie man sie entkräftet

Die Initiative Gesundheit und Arbeit

In der Initiative Gesundheit und Arbeit (IGA) kooperieren gesetzliche Kranken- und Unfallversicherung, um arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren vorzubeugen. Gemeinsam werden Präventionsansätze für die Arbeitswelt weiterentwickelt und vorhandene Methoden oder Erkenntnisse für die Praxis nutzbar gemacht.

IGA wird getragen vom BKK Bundesverband, der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV), dem AOK-Bundesverband und dem Arbeiter-Ersatzkassen-Verband (AEV).

www.iga-info.de

Neuer iga-Report

Einstieg/Hintergrund: Was ist BGM? Definition aus verschiedenen Blickwinkeln (kurze Statements)

Kapitel 1: Informieren: Herausforderungen für Unternehmen heute

Kapitel 2: Sensibilisieren: Unternehmen über BGM aufklären

Kapitel 3: Motivieren: Wieso sich die Investition in Gesundheit lohnt

Ausstieg: Auf einen Blick: Häufige Argumente gegen BGM und wie man sie entkräftet