

# Summa summarum:

## Überblick über die 7-teilige Serie

- Teil 1: Betriebliches Gesundheits- und Kompetenzmanagement – Innovation als Wachstumsmotor
- Teil 2: Bedarfsanalyse on the Top – Auftragsklärung
- Teil 3: Analysephase/Benchmarks
- Teil 4: Interventionsplanung
- Teil 5: Umsetzung von Maßnahmen
- Teil 6: Evaluation**
- Teil 7: Nachhaltigkeit



Foto: Nike

## Teil 6: Bilanz ziehen – Analysen, Kennzahlen & ROI

Die Stunde der Wahrheit schlägt für viele BGM-Akteure in der Evaluationsphase. Hier entscheidet sich, wie erfolgreich die Arbeit der vergangenen Monate bzw. Jahre wirklich war.

### Exklusiver Service

unter [www.bodylife.com/service](http://www.bodylife.com/service)



**Berechnungstool**  
Return-on-Investment BGM

**B**GM-Erfolgsmessungen sind für alle Beteiligten wichtig. „Die Samen der Vergangenheit sind die Früchte der Zukunft“, sagte schon Buddha. Welche Erfolge konnten durch die ausgewählten BGM-Maßnahmen erzielt werden? Welche Zielsetzungen wurden übertroffen, welche blieben hinter den Erwartungen zurück? Wie sind die einzelnen Implementierungsphasen zu bewerten? Welche weite-

ren Schritte sind nötig, um BGM voranzutreiben und im gesamten Unternehmen nachhaltig zu sichern? Antworten auf diese Fragen werden in der Evaluationsphase ermittelt.

Die Erfolgsmessung bezieht sich auf konkrete Zielvorgaben, die im Vorfeld aufgrund bestimmter interner und externer Analysen festgelegt wurden (vgl. Fachartikel Nr. 3).

# BGM-Monitoring

## Analyse zwölf Monate nach der Einführung

### Mitarbeiterbefragung nach 12 Monaten BGM-Maßnahmen

IST- und ZIEL-Werte auf einer Skala von 1 (extrem schwach/negativ - minimale Punkte) bis 10 (sehr gut/positiv - maximale Punkte)

Zehn Beurteilungskriterien im Überblick	IST-Werte vor 12 Monaten ermittelt	ZIEL-Werte vor 12 Monaten fixiert	IST-Werte nach 12 Monaten BGM	Idealzustand max. Punkte	IST-Vergleich Veränderung +/-	ZIEL-Werte erreicht/nicht erreicht?
1. Körp. Beanspruchung/Arbeitsumgebung	6,12	6,52	6,07	10	-0,8%	-6,9%
2. Arbeitsaufgabe und Arbeitsanford.	5,99	6,39	6,08	10	1,5%	-4,9%
3. Arbeitszeit und Freizeit	5,43	5,83	6,10	10	12,3%	4,6%
4. Unternehmensleistungen	5,59	6,19	5,71	10	2,1%	-7,8%
5. Information/Mitarbeiterbeteiligung	4,89	6,29	7,09	10	45,0%	12,7%
6. Zufriedenheit mit Führungsstil	4,67	5,47	6,22	10	33,2%	13,7%
7. Betriebsklima	5,01	5,61	6,29	10	25,5%	12,1%
8. Ich und das Unternehmen	4,23	5,23	5,10	10	20,6%	-2,5%
9. Körperliche Beschwerden	5,78	6,28	6,38	10	10,4%	1,6%
10. Gefühlszustand/Gemütsverfassung	4,91	5,61	6,25	10	27,3%	11,4%
<b>GESAMT</b>	<b>52,62</b>	<b>59,42</b>	<b>61,3</b>	<b>100</b>	<b>177%</b>	<b>34%</b>
Zielerfüllungsgrad in %	52,6%	59,4%	61,3%	100%		Kriterien nach KMU-VITAL

Verbesserungen wurden insbesondere in den folgenden fünf Beurteilungskriterien (Kriterien nach KMU-Vital) festgestellt:

#### Nr. 6: Zufriedenheit mit Führungsstil

Auswertung: +33,2%; von 4,67 auf 6,22 Punkte

Analyse: In diesem Punkt gab es mit 113,7% den höchsten Zielerreichungsgrad. Sehr positiv wurde die gezielte Rückmeldung über die geleistete Arbeit bewertet. Ebenso stuften die Befragten die Qualität der Zielvorgaben wesentlich besser ein. Erfreulicherweise wurde der Umgang mit Spannungen und Konflikten wesentlich positiver und produktiver wahrgenommen.

#### Nr. 5: Information und Mitarbeiterbeteiligung

Auswertung: +45,0%; von 4,89 auf 7,09 Punkte

Analyse: Die angepeilte Zielsetzung wurde um 12,7% überschritten. Somit beträgt der Zieler-



reichungsgrad 112,7%. Die positive Entwicklung der Einflussmöglichkeit bei Problemen am Arbeitsplatz und die erweiterte Mitsprachemöglichkeit bei Entscheidungen wurden im Ranking der Unterpunkte wesentlich positiver beurteilt. Noch besser schnitt die verbesserte Informationspolitik ab.

#### Nr. 7: Betriebsklima

Auswertung: +25,5%; von 5,01 auf 6,29 Punkte

Analyse: Die Zielsetzung konnte um 12,5% überschritten werden. Der Zielerfüllungsgrad liegt somit bei 112,5%. Die Mitarbeiter bewerteten die Konfliktaustragung und produktivere Konfliktbewältigung untereinander positiver. Das Arbeitsklima hat sich im Ranking zunehmend verbessert.

#### Nr. 10: Gefühlszustand/Gemütsverfassung

Auswertung: +27,3%; von 4,91 auf 6,25 Punkte

Analyse: Zielsetzung um 11,4 % überschritten, der Zielerreichungsgrad liegt bei 111,4%. Die zuvor – in einigen Bereichen – wahrgenommene Energielosigkeit, Erschöpfung, allgemeine Unlust hat sich erheblich verbessert. Als zweiter wichtiger Unterpunkt wurde die Problematik „Nach der Arbeit nicht abschalten können“ wesentlich entschärft.

#### Nr. 8: Ich und das Unternehmen

Auswertung: +20,6%; von 4,23 auf 5,10 Punkte

Analyse: Der Zielerreichungsgrad lag bei 97,5% und wurde somit um 2,5% unterschritten. Die Zufriedenheit mit der Arbeit wurde laut Befragten am besten weiterentwickelt. Insgesamt konnte die Identifikation mit dem Unternehmen erhöht werden.



In folgenden Beurteilungskriterien sind die Zielsetzungen nicht erreicht worden, auch wenn die Ist-Werte sich nicht bzw. kaum verschlechtert haben.

#### Nr. 1: Körperliche Beanspruchung und Arbeitsumgebung

Auswertung: -0,8%; von 6,12 auf 6,07 Punkte

Analyse: Zielsetzung um 6,9% unterschritten. Insgesamt können einige Umweltbedingungen am Arbeitsplatz (Beleuchtung, Luftqualität, Geräuschpegel) erheblich optimiert werden. Konkrete Maßnahmen werden im Folgejahr umgesetzt.

#### Nr. 2: Arbeitsaufgabe und Arbeitsanforderungen

Auswertung: +1,5%; von 5,99 auf 6,08 Punkte

Analyse: Zielsetzung um 4,9% unterschritten. Die Beurteilungen waren in diesem Punkt sehr konträr. Auf der einen Seite wurden die zunehmende selbstständige Vorgehensweise und die Einteilung der Arbeit sehr gelobt, ebenso der „stimmigere“ Schwierigkeitsgrad der Aufgaben; auf der anderen Seite sind nach wie vor extrem hoher Zeitdruck und die hohe emotionale Beanspruchung im Umgang mit Kunden und Lieferanten ins Minus gerutscht. Für das Folgejahr ist die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems geplant. Durch die gezielte Analyse einiger Prozesse werden mittelfristig Synergieeffekte mit BGM zutage treten.

#### Nr. 4: Unternehmensleistung

Analyse: +2,1%; von 5,59 auf 5,71 Punkte

Auswertung: Zielsetzung um 7,8% unterschritten. Der von der Geschäftsleitung explizit kommunizierte Unterpunkt „Sicherheit, den Arbeitsplatz behalten zu können“ wurde als positiv bewertet. Hingegen beurteilten die Befragten die Möglichkeiten der beruflichen Entwicklung und Weiterbildung als „nicht zeitgemäß“. Die Unterpunkte „Bezahlung“ und „Sozialleistungen“ wurden wie vor zwölf Monaten insgesamt unverändert beurteilt. Auch hier möchte die Geschäftsleitung im nächsten Jahr das Anreizsystem „modernisieren“, um als Arbeitgeber an Attraktivität zu gewinnen.

### Evaluation anhand eines Praxisbeispiels

In unserem Beispielunternehmen wurden Maßnahmen zur Erreichung von strategischen und operativen Zielen (nach SMART, vgl. Fachartikel Nr. 4) unter Berücksichtigung von vorhandenen Ressourcen fixiert. Insgesamt 70 BGM-Maßnahmen setzte der Betrieb innerhalb der ersten zwölf Monate um. Dazu gehörten u.a.

Abb. 2: Return-on-Investment-Betrachtung im ersten Jahr. In unserem Download-Bereich können Sie sich das Berechnungstool herunterladen

Return-on-Investment (ROI)-Betrachtung nach dem ersten Jahr "BGM"			
Nutzen, Vorteile durch die Aktivitäten/Maßnahmen von BGM: Mindestwert* Optimalwert*			
Im Vergleich zum Vorjahr haben sich die Arbeitsunfähigkeitstage (AU) pro Mitarbeiter um 2,1 Tage im Unternehmen verbessert	115.000 €	170.000 €	
Die betrieblichen Unfälle konnten im Vergleich zum Vorjahr um 13,9 % erheblich reduziert werden.	160.000 €	230.000 €	
Insgesamt sind im letzten Jahr insgesamt 609 konkrete Verbesserungsmaßnahmen umgesetzt worden. Im Vorjahr lag diese Zahl exakt bei 451.	190.000 €	250.000 €	
Die Anzahl der Fehler hat sich im gesamten Unternehmen um exakt 15,02% reduziert	135.000 €	190.000 €	
Die Floprate bei der Einführung von neuen Produkten/Dienstleistungen lag letztes Jahr bei knapp 60%. Dieser Wert konnte in diesem Jahr erfreulicherweise auf 49,2% reduziert werden	140.000 €	220.000 €	
Die Anzahl der Beschwerden konnte insgesamt um 18% reduziert werden. Insgesamt waren knapp 1/3 weniger Rechtsstreitigkeiten	150.000 €	200.000 €	
Die Produktivität war bisher gleichbleibend und ist sogar gegen den Branchentrend um fast 3% gestiegen	300.000 €	800.000 €	
	- €	- €	
<b>Vorläufiger GESAMTWERT</b>	<b>1.190.000 €</b>	<b>2.060.000 €</b>	
minus Kosten für BGM-Maßnahmen und Aktivitäten (4+5)	370.000 €	370.000 €	
minus Kosten für BGM-Analysen und Interventionsplanung (Schritt 1 bis 3)	90.000 €	90.000 €	
<b>Vorläufiger "GEWINN"</b>	<b>730.000 €</b>	<b>1.600.000 €</b>	
<b>ROI (Return-on-Investment)</b>	<b>159%</b>	<b>348%</b>	
Vorläufige erste Einschätzung (Aufstellung nicht vollzählig) durch die Geschäftsleitung und ein Expertengremium* In den Optimalwert sind beispielsweise reduzierte verdeckte Kosten durch Präsentismus, Mobbing etc. miteingerechnet			

- drei eintägige Workshops zum Thema „Gesundheit als Führungsaufgabe mit strategischer Bedeutung“ mit zwei Follow-up-Treffen.
- Prüfung und Optimierung der Arbeitsplätze nach ergonomischen Kriterien durch einen Spezialisten. Zusätzlich wird Bürogymnastik angeboten.
- 18 Impulsvorträge zu unterschiedlichen Themen (Stressmanagement, Brainfood, Dynamisches Sitzen).
- vier Yogakurse à elf Einheiten
- sechs Gesundheitstage
- drei dreitägige Workshops zum Thema „Stressmanagement“
- Wöchentliche Lauf- und Walkingtreffs.
- Kooperationen mit zwei Gesundheitsclubs und einem Mentaltrainer.

Die Kosten für diese Aktivitäten/Maßnahmen wurden insgesamt mit rund 400.000 Euro budgetiert. Das Unternehmen erwirtschaftet einen Umsatz von rund 35 Millionen Euro jährlich. Die Umsatzrendite (= Gewinn : Umsatz x 100) lag in den Vorjahren bei nahezu konstanten 6%. Das sind rund 0,5%-Punkte unter dem Branchendurchschnitt.

### Ergebnisse? Ziele erreicht?

Insgesamt bewerteten die Mitarbeiter grundsätzlich alle Maßnahmen/Aktivitäten durch Fragebögen. Beantwortet wurden Fragen wie:

- Wurden die Tagungsziele erreicht?
- Empfehlen Sie diese Maßnahme (aktiv) weiter?

- Was können Sie konkret aus diesem Workshop umsetzen? Nennen Sie bitte drei geplante Umsetzungsmaßnahmen!
- Wie viele Sterne von möglichen 5 vergeben Sie für diese Veranstaltung?
- Wie beurteilen Sie den konkreten Nutzen auf einer Skala von „sehr hoch“ bis „äußerst gering“?
- Was war besonders positiv? Was hat Ihnen gefehlt?

Die Qualität jeder einzelnen Maßnahme erhöht die Qualität des Gesamtprojektes. In unserem Fall wurden 61 durchgeführte Aktivitäten bewertet, davon waren 18 im „sehr guten“, 34 im „guten“, 6 im „befriedigenden“ und 3 im „genügenden“ Bereich angesiedelt. Gerade auch die Kommentare in den Fragebögen (besonders positiv/besonders negativ) sind sehr aufschlussreich bei der Nachbereitung.

### Kennzahlen-Check

In zahlreichen Betrieben gibt es Berichte zum Thema Gesundheit, Unfälle, Fehlzeiten, Fehler, Innovationen etc., in denen bestimmte Kennziffern absolut und/oder mit dem Branchenschnitt und den Besten („benchmarks“) verglichen werden können. Interessant ist natürlich insgesamt die Entwicklung von bestimmten Kennziffern. In unserem Unternehmen sehen einige Kennzahlen wie folgt aus:

Die häufigsten Erkrankungsarten (AU-Fälle) sind mit Abstand Muskel-/Skeletterkrankungen (19%), psychische Erkrankungen (14,5%) und Kreislauferkrankungen

(12,3%). Insgesamt liegen die AU-Tage (Arbeitsunfähigkeitstage) im Unternehmen X noch immer 0,9 Tage über dem Branchendurchschnitt. Im Vergleich zum Vorjahr hat sich dieser Wert aber um 2,1 Tage erheblich verbessert.

Die AU-Tage steigen in diesem Fallbeispiel mit zunehmendem Alter bei den Muskel-/Skelett-, Herz-Kreislauf- und psychischen Erkrankungen besonders an. Die betrieblichen Unfälle konnten im Vergleich zum Vorjahr um 13,9% reduziert werden. Insgesamt sind im letzten Jahr 609 Verbesserungsmaßnahmen umgesetzt worden. Im Vorjahr lag diese Zahl bei 451. Die Anzahl der Fehler hat sich im Unternehmen um exakt 15,02% reduziert.

Die Floprate bei der Einführung von neuen Produkten/Dienstleistungen lag letztes Jahr bei knapp 60%. Dieser Wert konnte in diesem Jahr erfreulicherweise auf 49,2% reduziert werden. Die Anzahl der Beschwerden konnte um 18% reduziert werden. Insgesamt gab es knapp 1/3 weniger Rechtsstreitigkeiten. Die Produktivität war bisher eher gleichbleibend, ist sogar gegen den Branchentrend um fast 3% gestiegen. Die Attraktivität als Arbeitgeber ist aufgrund einer repräsentativen Umfrage um einen Stern gestiegen.

### Return-on-Investment-Berechnung

Bei der Return-on-Investment-Betrachtung wird der Nutzen durch die verbesserten Kennzahlen errechnet. Für die soeben angegebenen Kennzahlen (weniger AU-Tage, weniger Unfälle, Reduktion der Feh-

Anzeige

### Link-Tipp

Besuchen Sie uns unter:  
[www.bodylife.com/IFAA](http://www.bodylife.com/IFAA)





ler etc.) konnte ein vorläufiger Gesamtwert in Höhe von mindestens 1.190.000 Euro ermittelt werden.

Werden die anfallenden Kosten für BMG-Maßnahmen in Höhe von 370.000 Euro und die im Vorfeld angefallenen BGM-Kosten für die Analysen und die Interventionsplanung in Höhe von 90.000 Euro abgezogen, verbleiben rund 730.000 Euro vorläufiger „Gewinn“. Somit hätten wir einen ROI in Höhe von 159% – und das im ersten Jahr mit einer vorsichtigen Einschätzung durch die Geschäftsleitung und einem Expertengremium. Die zweite optimistischere Einschätzung ergibt sogar einen ROI in Höhe von 348%. Grundsätzlich wird eine bestimmte Zeitspanne (timelag) benötigt, bis die jeweiligen Maßnahmen greifen.

#### Bilanz ziehen

Wie sieht die gesamte Jahresrechnung (Bilanz + GuV) aus? Trifft die Aussage „Ge-

sunde Mitarbeiter heißt gesunde (Unternehmens-)Bilanz“ in unserem Praxisbeispiel zu? Der Umsatz hat sich von rund 35 auf 38,5 Millionen erhöht. Die budgetierten Kosten für die durchgeführten Aktivitäten/Maßnahmen mit rund 400.000 Euro wurden mit 370.000 nicht überschritten. Somit betrugen die Kosten für BGM 0,96% vom Jahresumsatz. Die Gesamtkosten im Unternehmen belaufen sich auf knapp 35,8 Millionen Euro. Der Gewinn beträgt knapp 2,7 Millionen. Die Umsatzrendite hat sich von 6% auf 7% gesteigert.

Diese Ergebnisse sprechen für sich und sollten – innerhalb und außerhalb des Unternehmens – ausreichend kommuniziert werden. Das Potenzial ist noch lange nicht entfaltet. Professionelle BGM-Akteure sind nötig, um nachhaltige Erfolge zu sichern. Wie und womit – das wird Thema des nächsten und letzten Teils sein.

Karl Drack, Ursula Jocham (Co-Autorin)



**Karl Drack** – Abschluss als Magister der Wirtschafts- und Sozialwissenschaft an den Universitäten in Linz (A) und Passau. Langjähriger Geschäftsleiter und seit 1998 knapp 60 Unternehmensberatungsprojekte und ca. 400 Einzelcoachings. Seit 1998 Dozent und Prüfer an der BSA und DHfPG. Infos: [www.emkarltrack.de](http://www.emkarltrack.de)



**Ursula Jocham** – Diplom-Betriebswirtin (FH), Psychologische Beraterin und Heilpraktikerin für Psychotherapie. Seit einigen Jahren selbstständige Beraterin und Coach mit Schwerpunkt Human Change Management sowie Stressberatung und Burnout-Prävention. Info: [www.humanchangemanagement.com](http://www.humanchangemanagement.com)



#### Feedback

Stichwort: BGKM  
[fitness-redaktion@health-and-beauty.com](mailto:fitness-redaktion@health-and-beauty.com)

- Tiefensensorisches Training
- 5 platzsparende Geräte
- Ein Therapeut – fünf Patienten zeitgleich
- Kooperationsmodelle Arzt/Therapeut

#### Mehr Info?

**Fragen Sie – wir freuen uns!**

Telefon +49 2932 47574-0

[info@dr-wolff.de](mailto:info@dr-wolff.de)

[www.dr-wolff.de](http://www.dr-wolff.de)

**Dr. WOLFF®**  
**Sports & Prevention**

## Rückentherapie-Center

Segmentale Stabilisation der LWS



**Das NEUE  
Therapiekonzept**