

Betriebliche Prävention

04.25

Arbeit | Gesundheit | Unfallversicherung





Andreas Müller

Feel-Good-Management und betriebliche Gesundheitsförderung: Eine Synergie für nachhaltigen Unternehmenserfolg

Eine Untersuchung der Synergien zwischen Feel-Good-Management und betrieblicher Gesundheitsförderung und wie beide Ansätze zusammenwirken können, um nachhaltige und gesunde Arbeitsbedingungen zu schaffen.

Das Bundesministerium für Gesundheit schreibt zum Thema der betrieblichen Gesundheitsförderung: „Investitionen in die Gesundheitsförderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, gerade auch von kleinen und mittleren Betrieben, sind immer Investitionen in die Zukunft unserer Gesellschaft.“ Dabei ist die aktive Förderung der Gesundheit, anders als die Maßnahmen zum Arbeitsschutz, eine freiwillige unternehmerische Maßnahme (Bundesministerium für Gesundheit, 2024). Ebenso verhält es sich mit dem Feel-Good-Management, das ebenfalls freiwillig von Unternehmen durchgeführt wird. Doch wie tragen diese Themen zum nachhaltigen Unternehmenserfolg bei? Dienen sie nur dem Marketing im Kampf um Fachkräfte oder steckt auch wirtschaftlicher Erfolg dahinter? Dazu sind im ersten Schritt die Begrifflichkeiten in einem weitgefassten Rahmen zu klären.

Definition und Unterscheidung

Die betriebliche Gesundheitsförderung umfasst die Bereiche des Gesundheits- und Arbeitsschutzes, das betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) sowie die Personal- und Organisations-

politik. Es schließt alle im Betrieb durchgeführten Maßnahmen zur Stärkung der gesundheitlichen Ressourcen ein und ist bestenfalls Teil des betrieblichen Gesundheitsmanagements (Bundesministerium für Gesundheit, 2024).

Der Begriff Feel-Good-Management (FGM) umfasst keinen klaren Bereich, sondern greift letztlich in alle Unternehmensbereiche, die erforderlich sind beziehungsweise definiert werden, um die Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu erhöhen (Albert, 2023). Es schließt somit alle im Betrieb durchgeführten Maßnahmen zur Erhöhung der Zufriedenheit der Mitarbeitenden ein.

Die fehlende klare Definition der Begriffe lässt keine strikte Abgrenzung zwischen den übergeordneten Themenfeldern zu. Letztlich ist das „Wohlfühlen“ in einem Unternehmen auch gesundheitsfördernd und auch im Rahmen von FGM lässt sich die betriebliche Gesundheitsförderung abbilden. Je nach Auslegung der Arbeit im FGM ist dafür zwingend auch eine Kompetenz in der Personal- und Organisationspolitik sowie im generellen betrieblichen Gesundheitsmanagement erforderlich oder ein übergreifender Austausch zu gewährleisten.

Sehr wohl ist aber eine Differenzierung in der Wirksamkeit in Ansätzen möglich. Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung wirken meist kohärent mit vielen anderen Aspekten des Le-

bens. Ein Beispiel: Das Angebot eines Yogakurses im Unternehmen führt zu mehr Ruhe und Gelassenheit, gleichzeitig sorgt das Neugeborene zuhause für das Gegenteil. Ohne die Maßnahme würde die Gelassenheit deutlich sinken, durch die Maßnahme bleibt die Gelassenheit im Rahmen des Beispiels aber auf dem gleichen Level. Es handelt sich somit um eine Verbesserung in der Form, dass durch einen weiteren Aspekt des Lebens (Neugeborenes) keine Verschlechterung stattfindet.

Maßnahmen des FGM können – je nach Auslegung und Angebot – direktere Wirkungen zur Folge haben. So kann es beispielsweise zum FGM gehören, sich um die Mitarbeitenden zu kümmern. Es gibt Unternehmen, die hier einen sehr breiten Handlungsspielraum ermöglichen, was bspw. dergestalt ausgeprägt sein kann, dass sich der/die Feel-Good-ManagerIn auch um die Organisation eines Ersatzwagens oder die Unterstützung bei Behördengängen und anderen Amtsangelegenheiten kümmert. Diese exemplarischen Maßnahmen führen zu einer direkten Wirkung. Damit ist nicht gemeint, dass Unternehmen den Mitarbeitenden eine persönliche Assistenz für private Angelegenheiten zur Verfügung stellen.

Die Möglichkeiten zur Umsetzung im Unternehmen und deren Nutzen für das Unternehmen

Anhand von drei Beispielen, der gesunden Ernährung, Sport und Bewegung sowie der sozialen Unterstützung, werden die Möglichkeiten zur Umsetzung und der Nutzen für Unternehmen dargestellt. Wo zielführend, wird auf entsprechende themenbezogene Studien verwiesen, aber auch die Erfahrungen aus der täglichen Praxis des Autors einbezogen. Die beschriebenen Maßnahmen lassen sich sowohl dem FGM als auch dem BGM zuordnen, eine Differenzierung wird hier als nicht weiter zielführend erachtet.

Themenfeld 1: Gesunde Ernährung

Umsetzungsmöglichkeiten

Die gesunde Ernährung kann je nach Größe und Ausstattung über eine Vielzahl von Angeboten in das Unternehmen integriert werden. So können beispielsweise Kochkurse als Team-Event angeboten oder Online-Kochbücher mit Video-Tutorial bereitgestellt werden. Eine weitere Möglichkeit ist, immer mal wieder (oder andauernd) gemeinsam oder füreinander zu kochen. Darüber hinaus gibt es die Möglichkeit, mit einem Catering oder einem nahegelegenen Restaurant das Angebot zur gesunden Ernährung zu erweitern oder in größeren Unternehmen die Kantine bewusst auf gesunde Ernährungsweisen umzustellen. Zu all den Themenfeldern gehört immer, das Bewusstsein der Mitarbeitenden für gesunde Ernährung zu fördern. Je leichter der Zugang und je besser die Umsetzung, desto größer ist der persönliche Erfolg.

Nutzen für das Unternehmen

Bezogen auf die Gesundheit ist der Wirkungsgrad nicht messbar. Eine gute Ernährung fördert die körperliche und kognitive Leistungsfähigkeit, wenn durch eine gesunde Zusammensetzung beispielsweise das Mittagstief vermieden wird (Abergouei, et al., 2011).

Dieser Effekt ist meist direkt erkennbar und so auch für die Mitarbeitenden bewusst erlebbar. Gemeinsame Kochkurse sind ein Erlebnis für das Team, der langfristige Nutzen ist aber nicht gegeben, wenn das Erlernte nicht auch aktiv nachgeführt und ausprobiert wird. Wer sich gesund ernähren will, macht das auch ohne weitere Angebote. Wer darauf keinen Wert legt, macht das gesunde Mittagessen mit zuckerhaltigen Getränken wieder zunichte. Ein stetiges Bewusst-Machen der Notwendigkeit und der positiven Auswirkung gesunder Ernährung sowie der einfache Zugang dazu helfen hingegen, den inneren Schweinehund zu überwinden und das Thema aufrechtzuerhalten.

Fazit

Wird (beispielsweise) gesundes Mittagessen vom Unternehmen zur Verfügung gestellt oder finanziell unterstützt, ist das definitiv ein Vorteil für die Arbeitgeberattraktivität. Eine bewusste Ernährung steigert zudem die körperliche und kognitive Leistungsfähigkeit und bringt so einen direkten Nutzen. Der Nutzen durch eine langfristig bessere Gesundheit mag hierbei zunächst eher gering gewertet werden. Dennoch kann es zu einer positiven Unterstützung und Veränderung des Bewusstseins beitragen und so auch einen gesundheitlichen Vorteil mit sich bringen.

Themenfeld 2: Sport und Bewegung

Umsetzungsmöglichkeiten

Auch hier startet die Umsetzung mit dem Bewusst-Machen von Nutzen und Notwendigkeit durch Seminare und Vortragsangebote. Eine Vielzahl von individuell auf die Arbeitsbelastung ausgelegten Übungen lässt sich von Mitarbeitenden eigenständig und am Arbeitsplatz durchführen. Darüber hinaus können „bewegte Pausen“ zu einem gemeinsamen Umsetzen der Übungen unterstützend eingeführt werden. Für das individuelle Fitness-Programm gibt es Möglichkeiten zur Kooperation mit Fitnessstudios und -trainern bis hin zu Anbietern von Firmenfitness-Mitgliedschaften. Ein eigener Fitness-Bereich im Unternehmen für körperzentriertes Training kann inzwischen schon mit geringem Aufwand zur Verfügung gestellt und beispielsweise durch ein Trainingsangebot unterstützt werden. Die gemeinsame Teilnahme an Turnieren oder anderen Events (z. B. Bowling, „Stadtradeln“, Firmenläufe oder Ähnliches) kann zusätzlich das Interesse und den Teamgeist fördern.

Nutzen für das Unternehmen

Nachweislich hat die eigene Ausdauer auf die Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz noch keinen messbaren Effekt. Dieser positive Effekt wurde bisher nur in klinischen Studien (Metaanalyse), nicht aber im „Feldversuch“ am Arbeitsplatz selbst bestätigt (Gilson, et al., 2023). Die körperliche Fitness stärkt aber das Selbstbewusstsein und das Auftreten von Mitarbeitenden. Eine regelmäßige und passende Bewegung ist zudem förderlich für das Herz-Kreislauf-System sowie für die Resilienz von Mitarbeitenden. Wird



darauf geachtet, dass die Beschäftigten sich gemeinsam daran beteiligen, fördert es zudem das Miteinander im Unternehmen. Insbesondere im Team-Sport kommen zusätzlich Fähigkeiten der Kommunikation untereinander dazu.

Fazit

Die gezielte und vor allem individuelle Förderung der Fitness von Beschäftigten trägt auf vielen Ebenen zu einem positiven und direkten Nutzen für das Unternehmen bei.

Themenfeld 3: Soziale Unterstützung

Umsetzungsmöglichkeiten

Dieses Themenfeld lässt sich am weitesten ausdehnen und gleichermaßen eingrenzen. Nicht nur in Unternehmen, in denen unterschiedliche Kulturen aufeinandertreffen, ist eine soziale Unterstützung für die Mitarbeitenden hilfreich. Sie kann sich rein auf die Arbeit im Unternehmen beziehen, zum Beispiel durch Kommunikationstrainings, Mentorenprogramme oder das vorgängig bereits thematisierte gemeinsame Mittagessen, sie kann sich aber auch auf die Themen außerhalb der eigentlichen Arbeit beziehen und beispielsweise ein Angebot von Abend- und Kulturveranstaltungen, einen Wäscheservice für die Mitarbeitenden oder die eingangs beschriebene Unterstützung bei Amts- und Behördengängen darstellen. Das Themenfeld der sozialen Unterstützung bietet eine Vielzahl an Möglichkeiten, für die Mitarbeitenden da zu sein und sich zu kümmern – und sei es mal „nur“ ein offenes Ohr für eine persönliche Situation.

Nutzen für das Unternehmen

Hierzu gibt es keine bekannten Studien, die sich rein auf die Unterstützung der Mitarbeitenden beziehen. Vielfach fällt darunter auch das allgemeine soziale Engagement, das Unternehmen beispielsweise mit Spenden und Unterstützungsprojekten begleiten. Dennoch bietet soziale Unterstützung einen direkten und indirekten Nutzen. Wenn Beschäftigten die für sie lästigen Dinge des alltäglichen Lebens (Einkauf, Wäsche etc.) abgenommen werden, bleiben mehr Zeit und Energie für die persönlich wichtigen Dinge – und diese beschränken sich nicht nur auf die Arbeit, sondern auch auf das Privatleben. Durch diesen wertvollen Ausgleich über beispielsweise ein erfülltes Privatleben werden eine höhere Stabilität, Gesundheit und Leistungsfähigkeit generiert. Darüber hinaus wird den Beschäftigten die Möglichkeit geboten, die „frei gewordene“ Zeit auch anderweitig, zum Beispiel in Vereinen, zu nutzen. Daraus ergibt sich wiederum ein erweitertes Netzwerk der Mitarbeitenden, was sich positiv auf Marketing und Führungskräfte-Nachwuchs auswirken kann.

Fazit

Zumindest in den einfach und kostengünstig umsetzbaren Bereichen ist die soziale Unterstützung sehr gewinnbringend und nachhaltig für Unternehmen. Von der Führungskraft nicht gesehen, gehört oder wertgeschätzt zu werden, ist für die meisten Beschäftigten ein Hauptgrund, das Unternehmen zu wechseln. Mit der richtigen sozialen Unterstützung kann darauf ein Fokus gelegt werden, was dem Unternehmen nützt. Letztlich tragen die einzelnen Komponenten auch zur mentalen Gesundheit der Mitarbeitenden bei und reduzieren so Krankheitsausfälle und Fluktuation.



Kosten und Eingliederung des Themenfeldes im Unternehmen

Die Bandbreite der beschriebenen Umsetzungsmöglichkeiten ist enorm, und die Wirkungsweise sowie der wirtschaftliche Nutzen sind nicht immer direkt ableitbar. Viele Mitarbeitenden erfreuen sich beispielsweise an den angebotenen Maßnahmen, selten aber an allen. Somit ist bei der Implementierung primär wichtig, die Wirkung immer wieder zu evaluieren und ins Verhältnis der Kosten zu setzen.

Für die Kosten sind nicht nur die Kosten des Angebots, sondern zwangsweise auch die Kosten der Verwaltung und Organisation dieser Leistungen zu berücksichtigen. Die Kosten können also bei 50 Euro pro Mitarbeitende (z. B. im Rahmen der Sachbezüge für Beschäftigte), aber auch darunter (z. B. Kochkurs: 300 Euro für 10 Beschäftigte) oder durch eine Kombination mehrerer Maßnahmen auch zum Team-Building deutlich darüber liegen. Hinzu kommen die Kosten für die Organisation, Terminfindung, Auswahl des Dienstleisters und Implementierung – und je nach Maßnahme auch mögliche Förderungen durch die Krankenkasse oder staatliche Programme.

Die Maßnahmen haben zwei Wirkungsweisen: Richtig eingesetzt steigern sie die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden und reduzieren gleichzeitig die Fluktuation. Die Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) hat 2015 ermittelt, dass mit jedem investierten Euro in die Gesundheitsförderung allein durch die Reduktion der Krankheits- und Fehlzeiten 2,70 Euro eingespart werden können (iga, 2025). Nicht berücksichtigt wurden dabei die durch Reduktion der Fluktuation eingesparten Kosten. Eine Studie der Society for Human Resource Management zeigt beispielsweise, dass die mit Fluktuation verbundenen Gesamtkosten zwischen 90–300 % des Jahresgehalts des Mitarbeitenden liegen (Navarra, 2022). Bei einem durchschnittlichen Bruttojahresverdienst von 59.094 Euro (Statistisches Bundesamt, 2024) und einer Fluktuationsrate von um die 30 % (Institut der deutschen Wirtschaft, 2023) lassen die Durchschnittszahlen enorme versteckte Kosten, aber auch Einsparungen erahnen. Reduziert man die Fluktuation durch richtig eingesetzte Maßnahmen, reduziert dies langfristig die mit der Fluktuation verbundenen versteckten Kosten.

Zusammenfassung

Sich um Beschäftigte zu kümmern, hat in den vergangenen Jahren spürbar an Relevanz zugenommen. Während es vielfach noch als übertriebene Forderung der jüngeren Generationen deklariert wird, zeigen Studien einen wirtschaftlichen Nutzen der Maßnahmen. Richtig eingesetzt und vor allem mit den Mitarbeitenden zielführend erarbeitet bringen sowohl die betriebliche Gesundheitsförderung als auch das Feel-Good-Management dem Unternehmen langfristig einen entsprechenden Mehrertrag durch Vermeidung bisher versteckter Kosten in der Fluktuation oder der Reduktion tatsächlicher Kosten in Form von Krankheitsausfällen. Den Maßnahmen muss für die ganzheitliche Wirkungsweise jedoch auch entsprechend Zeit gegeben werden. Bis diese Wirkung sich ansatzweise zeigt und spürbar wird, können bereits 6–12 Monate vergangen sein. Eine Investition in die Mitarbeitenden ist und bleibt auch mit betrieblicher Gesundheitsförderung und Feel-Good-Management ein Invest in die Zukunft eines Unternehmens.

Verweise

- Abergouei, A. S., Kalantari, N., Omidvar, N., Rashidkhani, B., Rad, A. H., Ebrahimi, A. A., ... Esmailzadeh, A. (09.12.2011). Refined carbohydrate intake in relation to non-verbal intelligence among Tehrani schoolchildren. Teheran, Iran.
- Albert, U. (19.11.2023). Bereichsleiter Weiterbildung, IHK Würzburg-Schweinfurt. (N. Jerzy, Interviewer)
- Bundesministerium für Gesundheit. (27.12.2024). Bundesministerium für Gesundheit. Von <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/themen/praevention/betriebliche-gesundheitsfoerderung.html> abgerufen
- Gilson, N. D., Andersson, D., Papinczak, Z. E., Rutherford, Z., John, J., Coombes, J. S., & Brown, W. J. (14.03.2023). High intensity and sprint interval training, and work-related cognitive function in adults: A systematic review. Brisbane, Australien.
- IGA. (01.01.2025). Betriebliche Gesundheitsförderung kann krankheitsbedingte Fehlzeiten um ein Viertel senken. Von Initiative Gesunde Arbeit: <https://www.iga-info.de/ueber-uns/presse/wirksamkeit-bgf> abgerufen
- Institut der deutschen Wirtschaft. (03.11.2023). Fluktuation: Zurück aus dem Coronatief. Von <https://www.iwd.de/artikel/fluktuation-starke-wirtschaft-fuehrt-zu-mehr-jobwechseln-401583/> abgerufen
- Navarra. (11.04.2022). The Real Cost of Recruitment. Von Society for Human Resource Management: <https://www.shrm.org/topics-tools/news/talent-acquisition/real-costs-recruitment> abgerufen
- Radkultur Baden-Württemberg. (kein Datum). Stadtradeln für Arbeitgeber:innen. Von <https://www.radkultur-bw.de/unternehmen/stadtradeln> abgerufen
- Statistisches Bundesamt. (21.05.2024). Durchschnittliche Bruttojahresverdienste von Vollzeitbeschäftigten im Jahr 2023. Von <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Verdienste/Verdienste-Branche-Berufe/Tabellen/bruttojahresverdienst.html> abgerufen

.....

Andreas Müller, Sicherheitsingenieur und Feel-Good-Manager, gründete 2020 die FireLife GmbH. Das Team aus dem Süden Deutschlands hilft Unternehmen dabei, ihren Mitarbeitenden stressfreie Wohlfühl-Arbeitsplätze zu schaffen und so dem Fachkräftemangel und der Überlastung vorzubeugen.

E-Mail: info@firelife.de
Website: www.zeitmagnet.de

