

**Wie stehen Betriebe zur  
Umsetzung der DIN SPEC 91020?**

## Autoren

---



**Dr. Christian Weigl**

Geschäftsführer IfG GmbH  
Psychologe M.A.



**Sandra Hinze**

Projektmitarbeiterin IfG GmbH  
Studentin B.Sc. Gesundheitsförderung



# Inhaltsverzeichnis

I.	Ausgangssituation und Fragestellung	04
II.	Zusammenfassung	05
III.	Umfrage im Detail	
	Entwicklungsstand des BGMs	06
	Verwendung von Managementsystemen	07
	Kenntnis der Norm	08
	Orientierungsbedarf an der Norm	08
	Wahrscheinlichkeit einer strukturellen Orientierung	09
	Umsetzungsbarrieren für eine strukturelle Orientierung	09
	Wahrscheinlichkeit einer Zertifizierung	10
	Umsetzungsbarrieren für eine Zertifizierung	10
	Weitere Anmerkungen der befragten Unternehmen	11



Immer mehr Unternehmen geben heute an, ein Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) für ihre Mitarbeiter anzubieten. Trotz der wachsenden Bedeutsamkeit geht das Verständnis darüber, was BGM überhaupt ist und wie es im Unternehmen strukturiert und nachhaltig umzusetzen ist, weit auseinander.

Die Vornorm DIN SPEC 91020 kann hier als Orientierungshilfe dienen. Sie definiert qualitäts- und prozessorientierte Anforderungen, die es einer Organisation ermöglichen, ihre internen Strukturen und Prozesse so zu gestalten, dass sowohl das System gesundheitsgerecht und leistungsfördernd gestaltet als auch die Mitglieder der Organisation zu einem gesundheitsfördernden Verhalten befähigt werden. Unternehmer haben darüber hinaus die Möglichkeit, sich ihr Gesundheitsmanagementsystem auf Grundlage dieser Spezifikation nach einem unabhängigen Audit zertifizieren zu lassen.

Vor dem Hintergrund der Veröffentlichung der DIN SPEC 91020 im Juli 2012 lag es im Interesse des Instituts für Gesundheit und Management (IfG GmbH) zu erheben, in wie weit ein BGM momentan in deutschen Unternehmen umgesetzt oder geplant ist, wie bekannt die DIN SPEC 91020 bereits ist und ob Akzeptanz und Interesse an solch einer Norm besteht.

In diesem Zusammenhang führte die IfG GmbH im Zeitraum von Juni bis Juli 2012 eine Befragung an insgesamt 71 Betrieben unterschiedlicher Größenordnung durch. Dabei nahmen zu 38% kleine und mittelständische Unternehmen

(bis zu 500 Mitarbeiter) und zu 62% Großbetriebe (über 500 bis über 5000 Mitarbeiter) teil. In 82% der befragten Unternehmen waren zum Befragungszeitpunkt 0-5 Mitarbeiter im Bereich des Betrieblichen Gesundheitsmanagements tätig. Die restlichen 18% der Betriebe beschäftigten mindestens 5 Stellen im BGM.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die Betrieblichen Gesundheitsmanagementsysteme laut eigener Einschätzung der Unternehmen noch weiter ausbaufähig sind und vielen Firmen unmittelbar vor der Veröffentlichung die DIN SPEC 91020 noch unbekannt ist. Hier wäre es eine wichtige Aufgabe, die Sensibilität und das öffentliche Bewusstsein allgemein dem Thema BGM sowie speziell der DIN SPEC 91020 gegenüber zu fördern.

Bedarf für eine Norm zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement meldet etwa die Hälfte der befragten Unternehmen an. Die Wahrscheinlichkeit, dass sich Unternehmen auch an solch einer Norm ausrichten oder sich gar nach dieser zertifizieren lassen würden, ist dagegen derzeit noch sehr eingeschränkt. Als Barrieren hierfür werden vereinzelt ein befürchteter Formalismus, ein ungewisser Nutzen, hohe Kosten oder mangelndes Interesse bzw. mangelnde Notwendigkeit gesehen. Die größte Erschwernis scheint jedoch in fehlenden finanziellen und zeitlichen Ressourcen zu liegen. Ein Mangel an Bereitschaft, diese Ressourcen zur Verfügung zu stellen, lässt vermuten, dass die Bedeutsamkeitszuweisung bezüglich eines normierten Vorgehens noch sehr eingeschränkt ist. Aufklärung über die Nutzwerte eines solchen Ansatzes erscheint zum gegenwärtigen Zeitpunkt ein geeignetes Mittel, um diesen Engpass aufzulösen.

Zudem wurde besonders Kritik daran deutlich, dass eine Norm die individuellen und kreativen Ansätze im Betrieblichen Gesundheitsmanagement einschränken könnte.

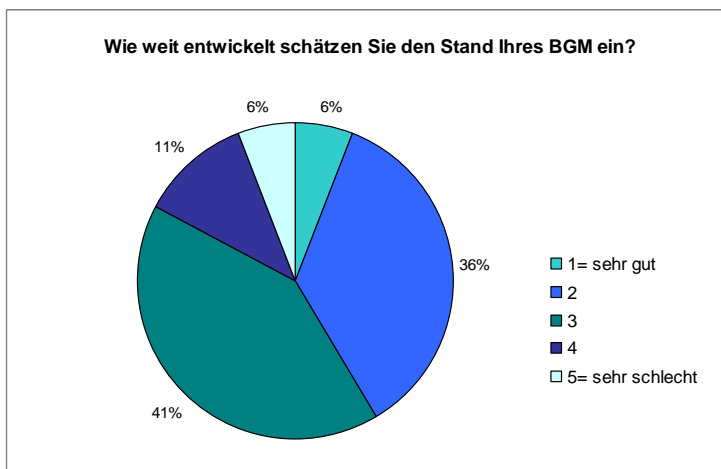
Die DIN SPEC 91020 wurde daher bewusst thematisch allgemein gehalten, um Unternehmen

ausreichend Gestaltungsspielraum zu belassen. Sie eignet sich somit für alle Unternehmen, unabhängig von deren Art und Größe, deren unterschiedlichen geografischen, kulturellen und sozialen Bedingungen sowie der Art der bereitgestellten Produkte beziehungsweise Dienstleistungen.

Bei der Befragung stellte sich zudem heraus, dass häufig unklar ist, welcher Mitarbeiter im Unternehmen für das eigene Betriebliche Gesundheitsmanagement verantwortlich ist. Hier müssen klare Strukturen geschaffen werden.

**Entwicklungsstand des BGMs**

Auf einer Skala von 1(=sehr gut) bis 5(=sehr schlecht) benoten mit 78% mehr als Dreiviertel der Befragten ihr eigenes Betriebliches Gesundheitsmanagement als gut bis befriedigend (Ausprägung 2 oder 3). Ein Großteil der Unternehmen sieht das eigene BGM also als durchschnittlich, jedoch auch als verbesserungswürdig an.



Um zudem eine objektivere Einschätzung zu erhalten, sollten die Befragten die Umsetzung ihres BGMs nach den Kriterien systematisch, qualitätsorientiert, kontinuierlich, akzeptiert, nachhaltig sowie integrativ bewerten. Die Kriterien wurden jeweils kurz erläutert:

- Systematisches** Betriebliches Gesundheitsmanagement: Eine Betrachtung des gesamten Managementsystems stellt die Grundlage dar. Diese Vorgehensweise muss in mehreren Schritten erfolgen: Analyse der Situation, Lösungsstrategien entwickeln, diese umsetzen und am Ende das Ergebnis sowie auch den Prozess evaluieren.
- Qualitätsorientiertes** Betriebliches Gesundheitsmanagement: Planung, Durchführung, Kontrolle und Anpassung aller Maßnahmen unter Aspekten der personellen Kompetenz, Inhalte und Methoden nach vorgegebenen Qualitätskriterien.
- Kontinuierliches** Betriebliches Gesundheitsmanagement: Die Inhalte und Umsetzung orientieren sich immer an aktuellen Vorgaben und werden dauerhaft und regelmäßig angepasst. Ebenso werden fortlaufend Kennzahlen zur Optimierung und Sicherstellung der Maßnahmen erhoben.
- Akzeptiertes** Betriebliches Gesundheitsmanagement: Alle Maßnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements werden von möglichst vielen Mitarbeitern wahrgenommen.
- Nachhaltiges** Betriebliches Gesundheitsmanagement: Alle Maßnahmen sind so zu implementieren, dass eine lang anhaltende Wirkung sichergestellt ist. Besonders müssen hier langfristige Prognosen, die allgemeine Unternehmensentwicklung, sowie grundlegende Strukturen beachtet werden.
- Integratives** Betriebliches Gesundheitsmanagement: Das Betriebliche Gesundheitsmanagement ist in allgemeine Prozesse und Strukturen der Organisation eingebunden und mit den Bereichen der Personalentwicklung, des Qualitätsmanagements, der Arbeitsmedizin sowie der Arbeitssicherheit verknüpft.

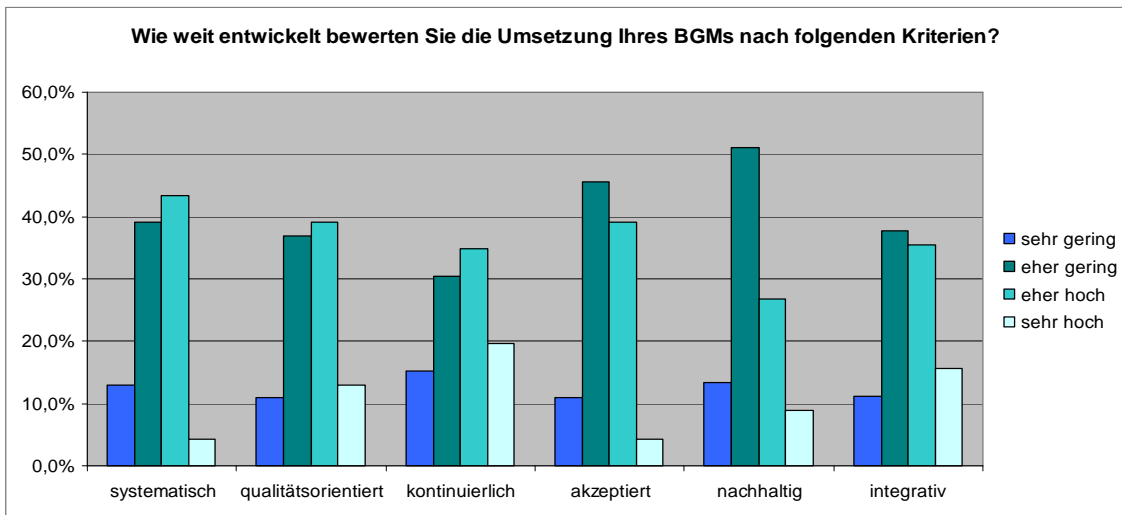
Es fällt auf, dass die Mehrheit der Unternehmen die Umsetzung ihres BGMs nach den genannten Kriterien für eher gering oder eher hoch entwickelt ansieht.

Tendenziell wird die Umsetzung der Kriterien Systematik, Akzeptanz und Nachhaltigkeit geringer eingestuft. So bewerten lediglich 36% der Firmen ihr BGM als eher oder sehr hoch nachhaltig.

Die Kriterien qualitätsorientiert, kontinuierlich und integrativ erhalten dagegen höhere Bewertungen. Dementsprechend schätzen 55% die Kontinuität ihres BGMs also eher hoch oder sehr hoch ein, wobei ca. 20% das Extrem sehr hoch angeben.

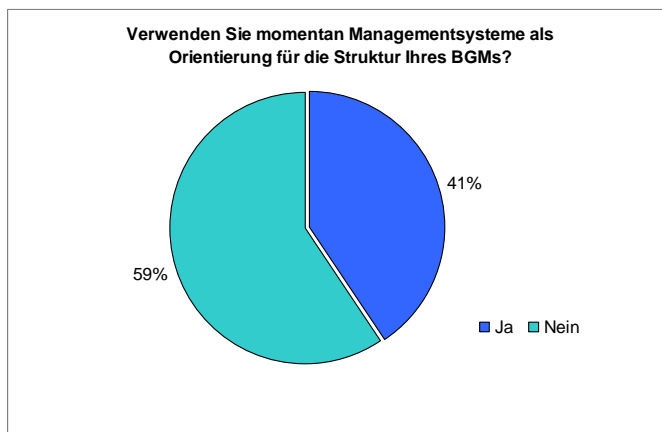
Aus den verschiedenen Antwortmöglichkeiten wurde zusätzlich eine kumulierte Variable gebildet. Teilnehmer,

welche die Umsetzung von vier oder mehr Kriterien als eher hoch oder sehr hoch entwickelt einschätzten, wurden einer Gruppe zugeteilt. Die restlichen Befragten, die dementsprechend mindestens drei der Kriterien mit sehr gering oder eher gering bewerteten, gehörten der Gegen- gruppe an. Vergleicht man diese zwei Kategorien mit der Betriebsgröße, kann man allerdings keinen bedeutenden Zusammenhang feststellen. Der Entwicklungsstand des Betrieblichen Gesundheitsmanagements ist demnach nicht von der Größe des Unternehmens abhängig.



### Verwendung von Managementsystemen

Mit 41% verwendet bisher weniger als die Hälfte der befragten Unternehmen bereits ein Managementsystem als Orientierung für die Struktur ihres BGMs.

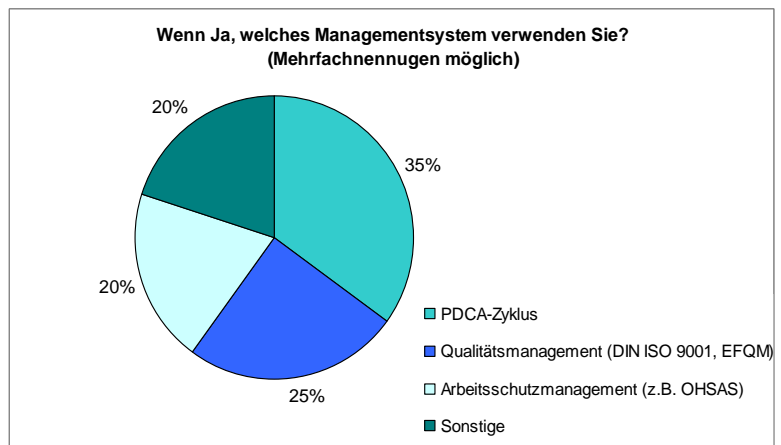


Bei der Frage, um welches Managementsystem es sich dabei handelt, zeigt sich, dass kein bestimmtes System klar bevorzugt wird und die Auswahl sehr unterschiedlich ist.

Mit 35% nutzen die meisten Studienteilnehmer den PDCA-Zyklus. Der PDCA-Zyklus („Plan-Do-Check-Act“) beschreibt die vier Phasen Planen, Ausführen, Kontrollieren und Optimieren im kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Ein Viertel der Teilnehmer gibt an, sich an einem Qualitätsmanagementsystem wie der DIN

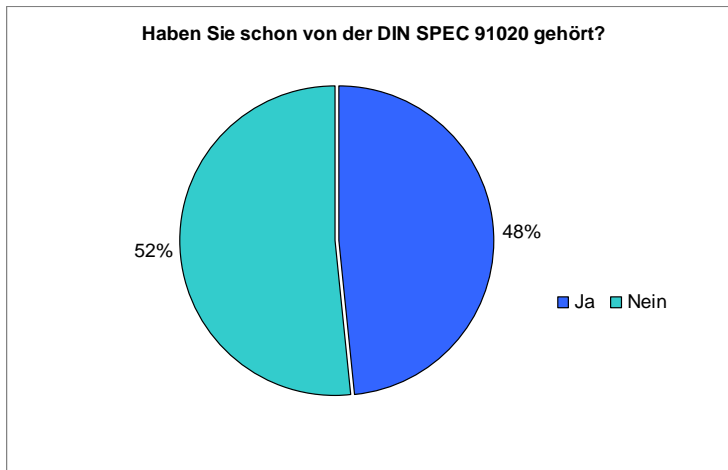
EN ISO 9001 oder dem EFQM-Modell (European Foundation for Quality Management) zu orientieren. Jeweils 20% der Unternehmen verwenden bereits Arbeitsschutzmanagementsysteme wie OHSAS oder sonstige Managementsysteme, bei denen bspw. die DIN ISO 14001 (Umweltmanagement), SusA (System zur universellen strukturieren Analyse von der IfG GmbH), die Uni Bielefeld oder zusätzliche externe Anbieter genannt wurden.

Die bisherige Verwendung von Managementsystemen ist insofern von Bedeutung, da es die DIN SPEC 91020 einer Organisation ermöglicht, ihr eigenes BGM mit anderen Managementsystemen in Einklang zu bringen oder mit diesen zusammenzuführen. Dies wird durch das Zugrundelegen des ISO-Guide 83 bei der Struktur der Spezifikation gewährleistet.



## Kennntnis der Norm

Knapp die Hälfte der BGM-Verantwortlichen (48%) hat bereits von der DIN SPEC 91020 Kenntnis genommen. Diese Antworten spiegeln wider, dass kurz vor der Veröffentlichung die allgemeine Wahrnehmung der Norm noch relativ gering ist und hier weiter Aufklärung betrieben werden müsste.



Interessant ist die Differenz zwischen KMU und Großbetrieben. Während 58% der Unternehmen mit über 500 Mitarbeitern angeben, über die DIN SPEC 91020 informiert zu sein, sind es bei den kleinen und mittelständischen Betrieben mit 30% nur knapp die Hälfte. Gründe hierfür können darin liegen, dass die vorhandenen Kapazitäten nicht ausreichen, aktuelle Entwicklungen zu überschauen. Sinnvoll wäre es hier, die KMU extern zu unterstützen.

Bei Unternehmen, bei denen das BGM aus eigener Einschätzung weniger stark entwickelt ist, ist die Norm tendenziell weniger bekannt.

## Orientierungsbedarf an der Norm

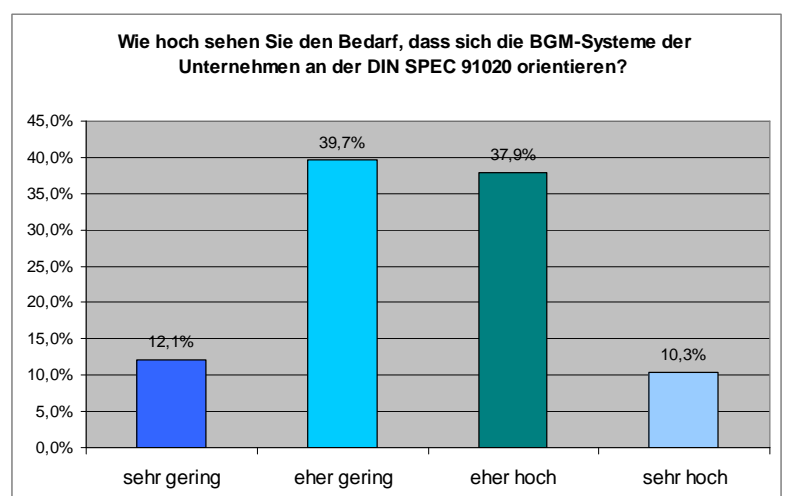
Die Meinungen bezüglich der Notwendigkeit einer Orientierung an der DIN SPEC 91020 gehen auseinander. Etwa die Hälfte der Unternehmen (48,2%) schätzt den Bedarf, dass sich

Betriebliche Gesundheitsmanagementsysteme an der Norm orientieren sollten, als eher hoch oder sehr hoch ein, wovon 10,3% der Teilnehmer einen sehr hohen Bedarf sehen.

Tendenziell melden Firmen, denen die DIN SPEC 91020 ein Begriff ist, eher einen Bedarf an als diejenigen, denen die Spezifikation unbekannt ist.

Betrachtet man den Zusammenhang zur Betriebsgröße, so fällt auf, dass speziell kleine und mittelständische Unternehmen einen Bedarf für die DIN SPEC 91020 sehen. Während von diesen befragten BGM-Verantwortlichen 68% den Bedarf als eher hoch oder sehr hoch einschätzen, sind es bei den Großbetrieben lediglich 35%. Dieser Befund zeigt einen signifikant höheren Orientierungsbedarf von KMU an.

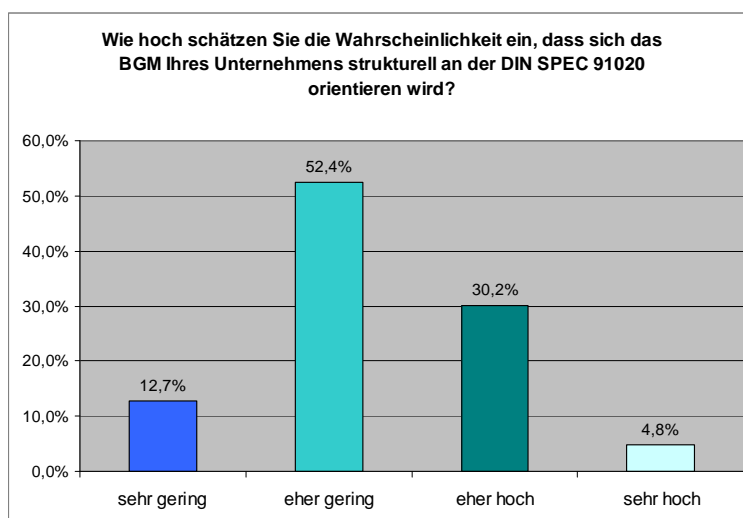
Deutlich zu erkennen ist auch ein Zusammenhang zum Entwicklungsstand des BGM. Befragte, die die Umsetzung ihres Betrieblichen Gesundheitsmanagements nach den o.g. Kriterien als schwächer einstufen, sehen einen deutlich höheren Bedarf als diejenigen, die ihr BGM als höher entwickelt ansahen.





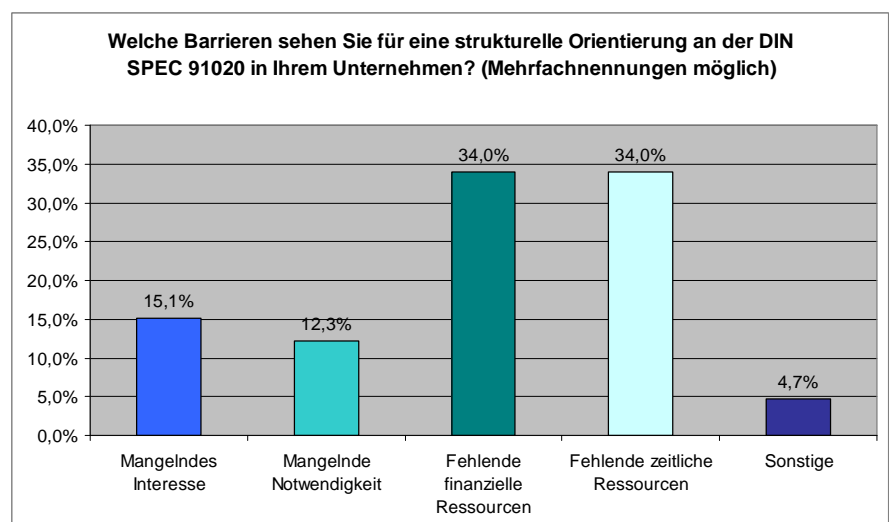
## Wahrscheinlichkeit einer strukturellen Orientierung

Mit 35% sind etwas mehr als ein Drittel der Befragten der Auffassung, dass die Wahrscheinlichkeit, dass sich das BGM ihres eigenen Unternehmens strukturell an der DIN SPEC 91020 orientieren wird, eher hoch oder sehr hoch ist. Dieses Ergebnis zeigt, dass die Mehrheit (65%) Umsetzungsbarrieren bei der Norm erwartet und eine strukturelle Orientierung ihres Unternehmens an der DIN SPEC 91020 bezweifelt.



## Umsetzungsbarrieren für eine strukturelle Orientierung

Die Mehrheit von jeweils 34% der Befragten sieht sowohl fehlende finanzielle als auch fehlende zeitliche Ressourcen als größtes Hindernis für eine strukturelle Orientierung ihres BGMs an der DIN SPEC 91020. Bei den sonstigen Gründen wurde beispielsweise eine ungewisse Qualitätsverbesserung, ein befürchteter Formalismus oder die erforderliche individuell sehr unterschiedliche Gestaltung ei-



nes Gesundheitsmanagementsystems im Unternehmen genannt. Demnach scheitert die Ausrichtung des eigenen BGMs an einer Norm wie der DIN SPEC 91020 laut der Studienteilnehmer weniger an fehlender Interesse (15,1%) und Einsicht in die Notwendigkeit (12,3%), sondern deutlich häufiger an fehlenden monetären und zeitlichen Mitteln. Hier müsste das leitende Management zunächst über den Nutzen sowie den genauen Inhalt der Spezifikation aufgeklärt und anschließend dafür sensibilisiert werden,

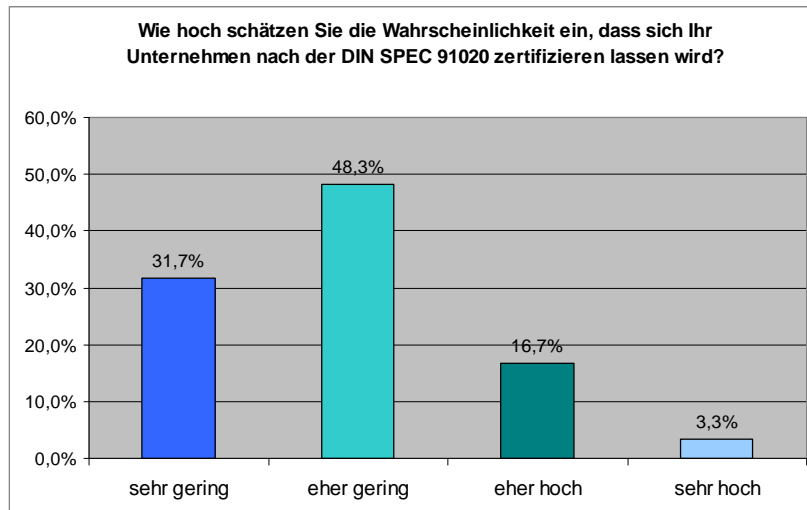
Ressourcen bereit zu stellen, um so eine strukturelle Orientierung an der DIN SPEC 91020 zu ermöglichen - sei es mit oder ohne Zertifizierungsabsichten.

Betrachtet man diesen Befund differenziert nach Unternehmensgrößen, fällt auf, dass ca. 43% der KMU mangelndes Interesse angeben, während große Betriebe nur zu 22,2% diese Antwort wählen. Bei diesen wiederum würde eine Orientierung an der DIN

SPEC 91020 laut Umfrage hingegen häufiger an fehlenden finanziellen Ressourcen scheitern als bei den kleineren und mittelständischen Unternehmen (63% vs. 35,7%).

### Wahrscheinlichkeit einer Zertifizierung

Von einer eher hohen oder sehr hohen Wahrscheinlichkeit dafür, dass sich ihr Unternehmen nach der DIN SPEC zertifizieren lassen wird, geht mit 16,7% bzw. 3,3% die Minderheit aus. Vier von fünf der Befragten sehen dementsprechend derzeit lediglich eine geringe Möglichkeit für eine Zertifizierung des eigenen BGMs.



KMU beurteilen dabei die Aussicht einer Zertifizierung sogar noch etwas schlechter als Großunternehmen. Befragte, die ihr BGM als relativ weit entwickelt einstufen, würden sich eher zertifizieren lassen als diejenigen, die ihr Betriebliches Gesundheitsmanagement als weniger entwickelt einschätzten. Dieser Befund wirft Fragen nach den konkreten Umsetzungsbarrieren auf.

### Umsetzungsbarrieren für eine Zertifizierung

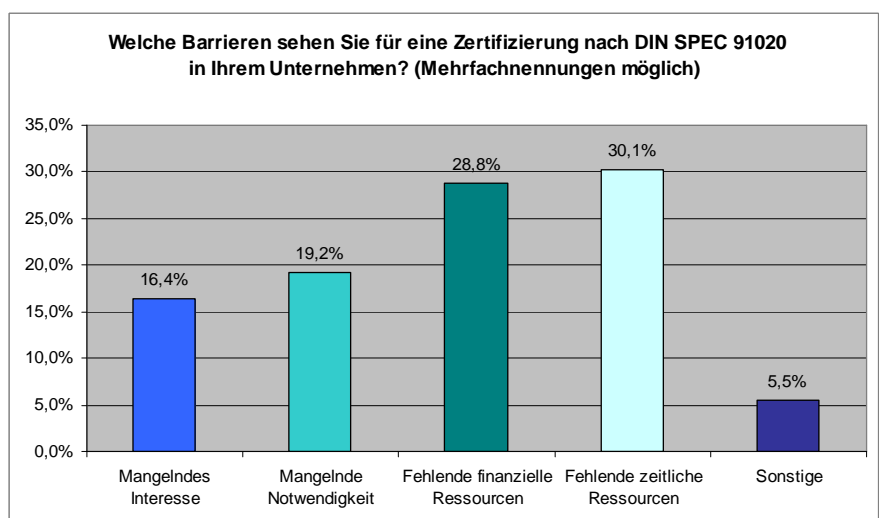
Ähnlich der strukturellen Orientierung an der DIN SPEC 91020 werden auch für eine Zertifizierung nach der Vornorm am häufigsten mangelnde zeitliche Ressourcen (30,1%) sowie fehlende finanzielle Mittel (28,8%) als

Hauptbarrieren angeführt. Eine mangelnde Notwendigkeit oder mangelndes Interesse geben die Verantwortlichen hier häufiger an als bei einer Orientierung an DIN SPEC 91020. Unter den sonstigen Barrieren wurde angemerkt, dass bei einer Zertifizierung hohe Kosten bei gleichzeitig ungewissem Nutzen entstehen, damit ein hoher Formalismus verbunden sei so-

wie BGM nie alleine betrachtet werden kann, sondern nur in einem ganzheitlichen Zusammenhang.

Ebenso sind die Unterschiede zwischen den Unternehmensgrößen mit der Frage nach den Barrieren für eine strukturelle Orientierung vergleichbar. Auch hier zeigt sich, dass kleine und mittelständische Unternehmen häufiger mangelndes Interesse

als Behinderung für eine mögliche Zertifizierung angeben als Großbetriebe (41,7% vs. 26,9%). 65,4 % der Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten nennen hingegen fehlende finanzielle Ressourcen als Barriere, während diese nur für 33,3% der KMU ein Hindernis darzustellen scheinen.



## Weitere Anmerkungen der befragten Unternehmen

Am Ende der Befragung wurde den Teilnehmenden die Möglichkeit gegeben, weitere Anmerkungen, Hinweise oder Anregungen abzugeben. So wurde darauf aufmerksam gemacht, dass „wertvolle Bemühungen zum BGM nicht ernst genommen werden und leider keine große Bedeutung finden“. Des Weiteren wurde angemerkt, dass es „eine der schwierigsten Aufgaben sei, das Management für das BGM zu gewinnen“. Zur DIN SPEC 91020 direkt äußerten sich zwei Teilnehmer kritisch. Nominierte Prozesse seien aus der Erfahrung eines Befragten immer schwierig, da die jeweilige Unternehmenskultur eine spezifische Ausrichtung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements erfordert, andernfalls wären eine mangelnde Akzeptanz durch die Belegschaft und eine schwierige Integration in die Unternehmensstruktur die Folge. Ein weiterer Studienteilnehmer wies darauf hin, dass „einzelne Managementsysteme die Gefahr von spontanem Aktionismus in sich tragen“. Eine Betrachtung müsse daher immer als ganzheitlicher Prozess gesehen werden. Von einem Befragten wurde darüber hinaus eine regelmäßige Austauschplattform gewünscht. Ein Teilnehmer betonte, dass eine Norm „schon allein deshalb wichtig sei, um so endlich allgemeine Akzeptanz für BGM zu schaffen“. Eine andere Position wurde durch einen weiteren Studienteilnehmer vertreten. Für einzelne Unternehmen sei eine Zertifizierung seiner Ansicht nach irrelevant. Wichtig wäre es, die externen Anbieter für Betriebliches Gesundheitsmanagement einer Zertifizierung zu verpflichten, damit dadurch Standards geschaffen werden können.



**HERAUSGEBER:**

IfG GmbH | Institut für Gesundheit und Management  
Konrad-Mayer-Straße 26  
92237 Sulzbach-Rosenberg

Tel. [+49] 9661 8138 0

Fax [+49] 9661 8138 17

E-Mail: [info@gesundheitsmanagement.com](mailto:info@gesundheitsmanagement.com)

Web: [www.gesundheitsmanagement.com](http://www.gesundheitsmanagement.com)