

Wissen auf den Punkt gebracht.

 **30 MINUTEN**

Betriebliches Gesundheits- management

Hannes Schröder

GABAL

30 Minuten
Betriebliches
Gesundheits-
management

Hannes Schröder

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek. Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-96739-134-3

Umschlaggestaltung: die imprimatur, Hainburg
Umschlagkonzept: Buddelschiff, Stuttgart – www.Buddelschiff.de
Lektorat: Silke Martin, Kriftel
Autorenfoto: outness GbR, A. Windisch & H. Schröder
Satz: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)
Druck und Verarbeitung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2023 GABAL Verlag GmbH, Offenbach
Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Wir drucken in Deutschland.

www.gabal-verlag.de
www.gabal-magazin.de
[www.twitter.com/gabalbuecher](https://twitter.com/gabalbuecher)
www.facebook.com/gabalbuecher
www.instagram.com/gabalbuecher



PEFC zertifiziert
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig
bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten
Quellen.
www.pefc.de



Wir übernehmen Verantwortung! Ökologisch und sozial!

- Verzicht auf Plastik: kein Einschweißen der Bücher in Folie
- Nachhaltige Produktion: Verwendung von Papier aus nachhaltig bewirtschafteten Wäldern, PEFC-zertifiziert
- Stärkung des Wirtschaftsstandorts Deutschland: Herstellung und Druck in Deutschland

Wissen auf den Punkt gebracht

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

Kurze Lesezeit

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt zu dem Thema, das Sie besonders interessiert.
- **Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.**
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.

Inhalt

Vorwort	6
1. Aufbau eines BGM.....	9
Arbeitsschutz und Eingliederungsmanagement	10
Unterschied zwischen BGF und BGM.....	14
Weitere Erfolgsfaktoren	18
2. Die Notwendigkeit von BGM	25
Vorteile und Nutzen für Unternehmen.....	26
Vorteile und Nutzen für Mitarbeitende.....	30
Vorteile und Nutzen für die Gesellschaft	32
Nachteile des Betrieblichen Gesundheitsmanage- ments	34
3. Zum eigenen BGM – Vorbereitung.....	41
Die Bedarfsbestimmung für das „Warum“	42
Messen und lenken mit der Analysephase.....	49
Pläne entwerfen und festlegen	57
4. Zum eigenen BGM – Umsetzung.....	67
Durchführungsphase	68
Erfolgsbewertung und Evaluation.....	72
Optimieren und kontinuierlich verbessern.....	76
Checkliste zur Einführung eines BGM.....	82

Fast Reader	87
Der Autor	92
Weiterführende Literatur	93
Register	94

Welche sind die verpflichtenden Säulen des BGM?

Seite 10

Was ist der Unterschied zwischen Gesundheitsförderung und -management?

Seite 14

Welche weiteren Faktoren spielen im BGM eine wichtige Rolle?

Seite 18

1. Aufbau eines BGM

Betriebliches Gesundheitsmanagement – abgekürzt BGM – wird häufig mit Aspekten wie betriebsärztlichen Untersuchungen, arbeitsplatzbezogenen Rückenkursen, Massagen am Arbeitsplatz oder einem gratis Obstkorb für die Belegschaft assoziiert. Tatsächlich umfasst das Betriebliche Gesundheitsmanagement deutlich mehr. Es ist das systematische Zusammenspiel der Bereiche Arbeitsschutz, Eingliederungsmanagement und Gesundheitsförderung. Es hilft bei der Gestaltung, Lenkung, Entwicklung und Strukturierung von Prozessen, um die Arbeit, die Organisation, das Verhalten und die Bedingungen am Arbeitsplatz möglichst gesundheitsförderlich für die Mitarbeitenden und zum Wohle des Unternehmens zu gestalten.

1.1 Arbeitsschutz und Eingliederungsmanagement

Bildlich kann man sich das Betriebliche Gesundheitsmanagement wie das Dach eines Hauses mit drei Säulen und einem Fundament vorstellen. Das Dach – Betriebliches Gesundheitsmanagement – verbindet somit alle Elemente des Hauses und macht es zu einem Ganzen.

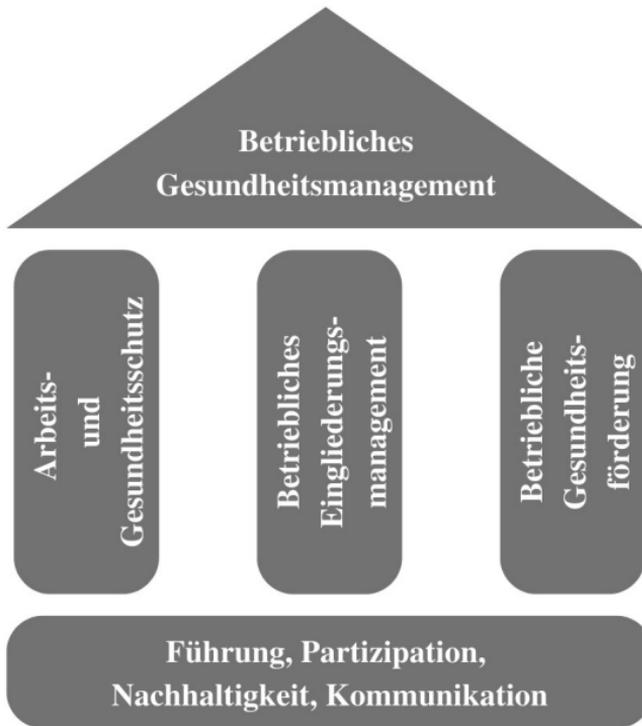


Abb. 1: Die 3 Säulen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements

Arbeits- und Gesundheitsschutz

Wie die Begrifflichkeiten bereits andeuten, dienen der Arbeits- und Gesundheitsschutz der Sicherheit und schützen Beschäftigte vor berufsbedingten Gefahren und Belastungen. Ziel des Arbeitsschutzes ist die Arbeitssicherheit und Arbeiterleichterung der Mitarbeitenden. Die Maßnahmen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz werden durch das Arbeitsschutzgesetz und das Arbeitssicherheitsgesetz sowie eine Reihe von Arbeitsschutzverordnungen geregelt und konkretisiert. Der Arbeits- und Gesundheitsschutz ist somit für alle Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden verpflichtend. Aus diesem Grund ist diese Säule des Betrieblichen Gesundheitsmanagements als Pflicht-Säule für jedes Unternehmen zu betrachten.

Vor allem Führungskräfte und Vorgesetzte sollten die Sicherheit und den Gesundheitsschutz gezielt planen, organisieren und managen. Mit den entsprechenden Sicherheitsstandards können Unfälle vermieden und der Schutz verbessert werden.

Die zentralen Aufgaben des Arbeits- und Gesundheitsschutzes beinhalten grundsätzlich ...

- die Erstellung, Durchführung und Überprüfung von Gefährdungsbeurteilungen,
- die Arbeitsschutzorganisation in Form eines Arbeitsschutzmanagements,
- die regelmäßige Unterweisung der Mitarbeitenden im Hinblick auf mögliche Gesundheitsgefährdungen,
- die Bestellung von Betriebsärzten und Fachkräften für Arbeitssicherheit.

Betriebliches Eingliederungsmanagement

Die zweite Säule des Hauses stellt das Betriebliche Eingliederungsmanagement dar, BEM abgekürzt. Im Vergleich zum Arbeitsschutz ist das Betriebliche Eingliederungsmanagement ausschließlich für den Arbeitgebenden verpflichtend.

Die Mitarbeitenden haben beim BEM die freie Wahl zur Inanspruchnahme bzw. ein Recht auf Ablehnung. Das Eingliederungsmanagement hat das Ziel, die Arbeitsunfähigkeit eines Arbeitnehmenden, nach einer längeren Erkrankung, zu überwinden. Somit soll einem erneuten Arbeitsausfall vorgebeugt werden sowie der Arbeitsplatz der betroffenen Person erhalten bleiben. Das Betriebliche Eingliederungsmanagement wird eingesetzt, sobald ein Teammitglied im Laufe eines Arbeitsjahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig war.

Der Betriebs- bzw. Personalrat sowie die Schwerbehindertenvertretung sollten – sofern vorhanden – bei diesem Verfahren beteiligt werden. Die entsprechenden Regelungen und Gesetze zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement sind im neunten Sozialgesetzbuch (SGB) zu finden.

Obwohl die Teilnahme an einem Betrieblichen Eingliederungsmanagement für Beschäftigte freiwillig ist, sollte das Verfahren von beiden Seiten als Chance angesehen und genutzt werden. Aus Unternehmenssicht ergeben sich durch ein betriebliches Eingliederungsmanagement diverse Vorteile.

Dazu gehört, dass ...

- gut ausgebildete Fachkräfte mit entsprechenden Erfahrungen, Kompetenzen und Know-how langfristig im Unternehmen verbleiben,
- das Suchen nach adäquatem Ersatz für den langfristig erkrankten Mitarbeitenden vermieden werden kann,
- keine zusätzlichen Ausbildungen, Einarbeitungen oder Anleitungen neuer Arbeitskräfte und die damit verbundenen Kosten anfallen,
- kein zusätzlicher Aufwand in der Personalverwaltung entsteht,
- die Imagepflege des Unternehmens positiv gefördert wird,
- das Unternehmen ggf. Boni und Prämien durch Rehabilitationsträger bzw. Integrationsämter erhält.

Aber auch aus Sicht der Beschäftigten ergeben sich allenthalben Vorteile. Hierzu zählen ...

- der langfristige Verbleib im Unternehmen,
- der Erhalt der Erwerbs- und Beschäftigungsfähigkeit,
- die Sicherung des Lebensunterhalts,
- die Teilhabe am Arbeitsleben,
- die Anpassung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsinhalte an die gesundheitlichen Beeinträchtigungen,
- die Akzeptanz und Toleranz der persönlichen gesundheitlichen Einschränkungen am Arbeitsplatz inklusive einer entsprechenden Rücksichtnahme.

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement beinhaltet als erste wichtige Säule den Arbeits- und Gesundheitsschutz. Dieser dient zum Schutz vor berufsbedingten Gefahren und Belastungen und ist für Arbeitgebende und Arbeitnehmende verpflichtend. Die zweite Säule des BGM ist das Betriebliche Eingliederungsmanagement. Es hat das Ziel, die Arbeitsunfähigkeit eines Arbeitnehmenden, nach einer längeren Erkrankung, zu überwinden. Die Etablierung beider Säulen bietet für alle Beteiligten diverse Vorteile.

1.2 Unterschied zwischen BGF und BGM

Die dritte und damit letzte Säule des BGM-Hauses wird durch die Betriebliche Gesundheitsförderung abgebildet. Die Betriebliche Gesundheitsförderung wird mit BGF abgekürzt. Diese Säule unterscheidet sich maßgeblich von den beiden anderen Bereichen, da die BGF sowohl für Unternehmen als auch die Mitarbeitenden freiwillig ist. Aus diesem Grund bietet die Gesundheitsförderung die größten Handlungsspielräume und kann als Wettbewerbsvorteil genutzt werden.

Die Gesundheitsförderung umfasst alle betrieblichen Maßnahmen zur Verbesserung des Wohlbefindens am Arbeitsplatz. Die Betriebliche Gesundheitsförderung wird im fünften Sozialgesetzbuch geregelt.

Beispiele für BGF-Maßnahmen

Beispielsweise kann vorsorglich die Gesundheit durch Präventionsmaßnahmen, Verhaltens- und Verhältnisprävention gestärkt werden (zur Unterscheidung von verhaltens- und verhältnispräventiven Maßnahmen siehe Erläuterung auf S. 57).

Konkrete Beispiele für Maßnahmen im Bereich der Betrieblichen Gesundheitsförderung sind:

- arbeitsplatzbezogenes Gesundheitstraining (Verhaltensprävention)
- zertifizierte Ernährungsschulungen mit Bezug zum Arbeitsplatz (Verhaltensprävention)
- Maßnahmen zur Suchtprävention wie Rauchentwöhnung (Verhaltensprävention)
- Schulungen der Führungskräfte zur gesunden Führung (Verhältnisprävention)
- ergonomische Anpassungen der Arbeitsplätze (Verhältnisprävention)
- Einführung von neuen Arbeitsmitteln zur Förderung der Gesundheit (Verhältnisprävention)

Häufige Verwechslungsgefahr

Wichtig ist die Erkenntnis, dass Betriebliche Gesundheitsförderung **ein Bestandteil** des Betrieblichen Gesundheitsmanagements ist. In vielen Unternehmen, Behörden und Einrichtungen werden die drei genannten Säulen Arbeits- und Gesundheitsschutz, Eingliederungsmanagement sowie Gesundheitsförderung jeweils nur einzeln betrachtet.

In diesem Falle kann nicht von einem ganzheitlichen Betrieblichen Gesundheitsmanagement gesprochen werden. Erst wenn alle drei Säulen gezielt ineinandergreifen und mit weiteren Unternehmensbestandteilen, wie Führung, Kommunikation oder Leitbildern, kombiniert werden, handelt es sich um ein nachhaltiges und ganzheitliches Betriebliches Gesundheitsmanagement.

Best-Practice-Beispiel

Zur Verdeutlichung des Zusammenspiels soll folgendes Beispiel dienen: Ein Mitarbeiter erlebt einen Arbeitsunfall beim Anheben einer schweren Last und zieht sich dabei eine Muskelverletzung am Rücken zu. Das Unfallgeschehen wird protokolliert und an den Arbeitsschutz- und Sicherheitsbeauftragten weitergeleitet. Der verletzte Mann fällt für sechs Wochen krankheitsbedingt aus. Aufgrund der längeren Fehlzeit wird das Teammitglied vom BEM-Beauftragten zu einem Gespräch für die betriebliche Eingliederung eingeladen. Im Rahmen des Gespräches wird der Unfall rekonstruiert und es werden Maßnahmen erörtert, damit dieser Unfall nicht noch mal passiert. Der Beschäftigte beginnt stufenweise mit einer Wiedereingliederung in die Arbeit. Gleichzeitig wird eine Hebehilfe für schwere Lasten angeschafft (Verhältnisprävention). Darüber hinaus werden alle Beschäftigten zum Umgang mit der Hebehilfe geschult, um solche Unfälle in Zukunft zu vermeiden. Abschließend wird ein arbeitsplatzbezogener Rückenkurs im Betrieb integriert. Hierbei wird das richtige Heben, Bücken und Tragen vermittelt sowie die Muskulatur gezielt gekräftigt (Verhaltensprävention).

Im dargestellten Beispiel sind alle drei Säulen miteinander verzahnt, sodass es sich um ein ganzheitliches Betriebliches Gesundheitsmanagement handelt.

BGF als Wettbewerbsvorteil

Wie bereits dargestellt, sind der Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie das Betriebliche Eingliederungsmanagement

für Arbeitgebende durch Gesetze geregelt und definiert. Hierdurch gibt es nur relativ wenige Handlungsspielräume. Beide Säulen sollten in Unternehmen als selbstverständlich erachtet werden. Somit entfällt allerdings ein spürbarer Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz. Im Vergleich dazu bietet die Betriebliche Gesundheitsförderung große Handlungs- und Entscheidungsspielräume. Es sind grundsätzlich nur steuerliche und datenschutzrechtliche Regelungen zu berücksichtigen, ansonsten sind der Kreativität keine Grenzen gesetzt.

In der Praxis sieht es allerdings häufig ganz anders aus. Die fehlenden Vorgaben und Regelungen führen meistens dazu, dass Maßnahmen zur Betrieblichen Gesundheitsförderung nur sporadisch durchgeführt werden. In den wenigsten Unternehmen gibt es zielgerichtete und individuelle Gesundheitsmaßnahmen.

Wettbewerbsvorteil nutzen

Genau an dieser Stelle entsteht allerdings der mögliche Wettbewerbsvorteil gegenüber Konkurrenzunternehmen. In der heutigen Arbeitswelt spielen neben der eigentlichen Tätigkeit und dem Entgelt auch darüber hinausgehende Mehrwerte eine immer größere Rolle.

Eine gute Unternehmenskultur, Work-Life-Balance und persönliche Entfaltung werden immer wichtiger im Kampf um die besten Talente. Hierbei können individuelle Gesundheitsmaßnahmen bereits im Rahmen von Stellenausschreibungen und Bewerbungsgesprächen hervorgehoben werden. Außerdem wird mithilfe der Gesundheitsförderung

eine Prävention und Vorsorge betrieben, sodass Krankheiten im Idealfall gar nicht erst entstehen und Fehlzeiten reduziert werden.

Die dritte Säule des Betrieblichen Gesundheitsmanagements besteht aus der Betrieblichen Gesundheitsförderung. Sie dient zur Förderung der Gesundheit durch den Einsatz von gezielten Gesundheitsmaßnahmen. Im Vergleich zu den Säulen Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie Betriebliches Eingliederungsmanagement ist die Betriebliche Gesundheitsförderung weitestgehend freiwillig für Unternehmen, und genau darin liegt ihr Vorteil. Richtig eingesetzt, kann die Betriebliche Gesundheitsförderung als Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Unternehmen im Kampf um Talente dienen.

1.3 Weitere Erfolgsfaktoren

Die Säulen Arbeits- und Gesundheitsschutz, Betriebliches Eingliederungsmanagement sowie Betriebliche Gesundheitsförderung können ihre Wirkung nur richtig entfalten, wenn sie auf einem stabilen Fundament stehen.

Dieses Fundament wird durch folgende Erfolgsfaktoren gebildet:

1. Führung
2. Partizipation
3. Nachhaltigkeit
4. Kommunikation