

# Betriebliches Gesundheitsmanagement



## › Die Bedeutung des demografischen Wandel für das Betriebliche Gesundheitsmanagement

Mit Blick auf die gewandelten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und die Altersstruktur der Beschäftigten erfordert eine zukunftsorientierte Förderung der Humanressourcen ein ganzheitliches Betriebliches Gesundheitsmanagement. Ausgehend von der Führungsebene setzt es in der Unternehmenskultur,

dem Betriebsklima, der Qualifikation der Beschäftigten sowie der Gestaltung der Arbeitssysteme und dem persönlichen Gesundheitsverhalten der Beschäftigten an. Hierdurch kann einem vorzeitigen „Verschleiß“ der Beschäftigten entgegen gewirkt werden. Arbeits – und Beschäftigungsfähigkeit werden erhalten und wir-

ken sich positiv auf das Betriebsergebnis aus. Damit kann der langfristige Erfolg des Unternehmens gesichert werden. Das Betriebliche Gesundheitsmanagement bedeutet die systematische Integration der Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung in das betriebliche Managementsystem.

## › Hintergrund zum Thema Betriebliches Gesundheitsmanagement

Der Begriff des „Betrieblichen Gesundheitsmanagements“ wird in der Literatur über verschiedene Ansätze definiert. Das Deutsche Institut für Normung (DIN) beschreibt Betriebliches Gesundheitsmanagement als „die systematische sowie nachhaltige Schaffung und Gestaltung von gesundheitsförderlichen Strukturen und Prozessen einschließlich der Befähigung der Organisationsmitglieder zu einem eigenverantwortlichen gesundheitsbewussten Verhalten“.

Betriebliches Gesundheitsmanagement versteht sich also als die Entwicklung integrierter betrieblicher Strukturen und Prozesse, die die gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit, Organisation und dem Verhalten am Arbeitsplatz zum

Ziel haben und den Beschäftigten wie dem Unternehmen gleichermaßen zugute kommen.

Eine Verknüpfungsmöglichkeit besteht bei der Umsetzung der in § 3 Abs. 2 des ArbSchG normierten Verpflichtung des Arbeitgebers, Maßnahmen des Arbeitsschutzes bei allen Tätigkeiten zu berücksichtigen und in die betrieblichen Führungsstrukturen zu integrieren. In den hierfür notwendigen Qualifizierungen ist es sinnvoll, Themen des Arbeitsschutzes auf der einen und der betrieblichen Gesundheitsförderung auf der anderen Seite in Form integrierter Konzepte zu vermitteln.

Führungskräfte prägen durch ihr Verhalten und ihr Vorbild maßgeblich die

betrieblichen Umgangsweisen und das generelle Klima des sozialen Miteinanders im Betrieb. Außer zu Themen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes können Führungskräftebildungen daher auch zu Themen einer „gesundheitsgerechten Mitarbeiterführung“ qualifizieren. Eine weitere Verzahnungsmöglichkeit der betrieblichen Gesundheitsförderung besteht mit dem betrieblichen Eingliederungsmanagement nach SGB IX, § 84 Abs. 2

▶ Siehe Factsheet BEM

Abbildung 1 veranschaulicht die Handlungsfelder eines Betrieblichen Gesundheitsmanagement in Unternehmen.

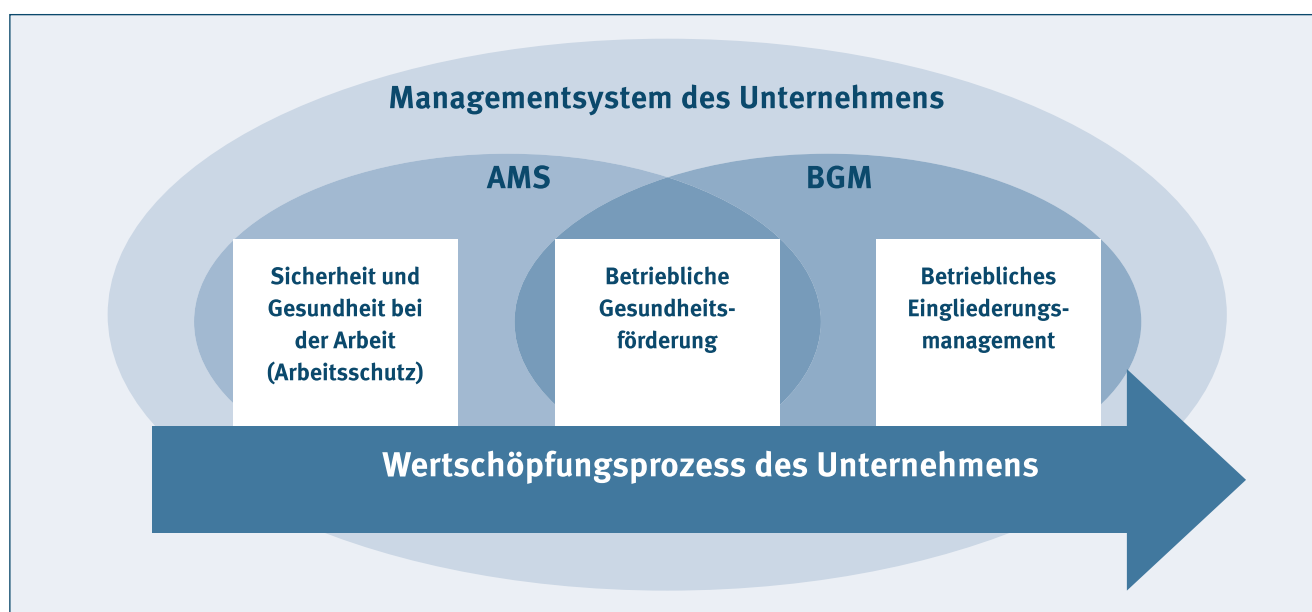


Abbildung 1: Integriertes Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) und Arbeitsschutzmanagement (AMS)

## › Maßnahmen und Beratungsthemen

Die Etablierung eines nachhaltigen Gesundheitsmanagementsystems bedeutet, Maßnahmen zur Gesundheitsförderung in das betriebliche Managementsystem zu integrieren. Das setzt auf Seiten der Organisation unter anderem folgendes voraus:

- Aufbau einer Organisationskultur
- Festlegung und Dokumentation messbarer Ziele für das BGM auf Basis vorhandener Daten-Ermittlung gesundheitsbezogener Kennzahlen, die regelmäßig analysiert, bewertet, dokumentiert und kommuniziert werden
- Planung, Durchführung, Bewertung und Dokumentation gesundheitsförderlicher Projekte und Maßnahmen zur Zielerreichung
- Gesetzliche Anforderungen, die die Arbeitsbedingungen und die Gesundheit der Mitarbeiter betreffen müssen umgesetzt und nachgewiesen werden
- Die Beteiligung der Arbeitnehmervertretung und der Beschäftigten im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben muss nachgewiesen sein.
- Verdeutlichung des persönlichen und betrieblichen Nutzens von BGM über die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben hinaus

- Konzepte, Analysen, Maßnahmenumsetzung und Evaluation sollten unter Beteiligung der Beschäftigten unternehmensspezifisch entwickelt werden und bei verhaltensorientierten Interventionen individuell auf die Belegschaft abgestimmt sein. Entscheidend für den Erfolg hierbei ist, dass sich die Führungsebene aktiv an den Maßnahmen und deren Umsetzung beteiligt, um eine langfristige Akzeptanz im Unternehmen aufzubauen und das Gesundheitsverhalten und die -kompetenz der Mitarbeiter nachhaltig zu stärken.

## › Einstieg in das Thema Betriebliches Gesundheitsmanagement

Themenfelder, die bei der Einführung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements helfen können:

- Was sind die Ziele des BGM?
- Welche Bausteine des BGM sind bereits vorhanden (Maßnahmen der BGF, Betriebliches Eingliederungsmanagement, Arbeitsschutz) und woran kann/sollte gearbeitet werden?
- Sind die gesetzlichen Bestimmungen zu den Maßnahmen des Arbeitsschutzes umgesetzt?
- Sind die gesetzlichen Vorgaben zur Umsetzung des BEM (§84 Abs. 2 SGB IX) geregelt?
- Wer sind die beteiligten Player, die bei der Etablierung des BGM hinzugezogen werden können? (zum Beispiel Personalverantwortlicher, Betriebsarzt, Fachkraft für Arbeitssicherheit, Interessensvertretung)
- Werden externe Dienstleister benötigt? Wenn ja, welche?

## › Vertiefende Beratung zum Thema Betriebliches Gesundheitsmanagement

- **Präventionsberater der Krankenkassen** unterstützen Unternehmen in vielen Bereichen des BGM (Information, Beratung, Umsetzung, Praxishilfen usw.). Die Präventionsberater geben Anregungen und begleiten den Prozess des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Die Krankenkassen fördern viele Maßnahmen auch finanziell.
  - ☞ *Siehe Factsheet Gesundheitsberater*
- Die **Träger der gesetzlichen Unfallversicherung** beraten, unterstützen und qualifizieren Betriebe bei der Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements bzw. eines Arbeitsschutzmanagementsystems, verfolgen dabei einen ganzheitlichen Ansatz und kooperieren mit den Krankenkassen (zum Beispiel in der Initiative Gesundheit und Arbeitsschutz – IGA). Je nach Branche stehen verschiedene **Berufsgenossenschaften als Ansprechpartner** zur Verfügung.
  - Der **Firmenservice der Deutschen Rentenversicherung** informiert zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement und fungiert als Lotse zu Angeboten anderer Sozialversicherungsträger.
  - **Fachkräfte für Arbeitssicherheit** und **Betriebsärzte** beraten zu arbeitsbedingten körperlichen und psychosozialen Belastungen. Betriebsärzte können mit ihren medizinischen Kenntnissen und Qualifikationen wichtige Unterstützung beim Betrieblichen Gesundheitsmanagement leisten. Außerdem können die Fachkräfte für Arbeitssicherheit und die Betriebsärzte die Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung koordinieren.
  - **Personal- und Unternehmensberater** können Unternehmen bei der Auswahl geeigneter Gesundheitsdienstleister und Krankenkassen behilflich sein.
- **Innungs-, Kammer- und Verbandsberater** bieten oft in Zusammenarbeit mit Krankenkassen Hilfen zur Arbeitsgestaltung, und Maßnahmenpläne zur betrieblichen Gesundheitsförderung an.
- Die zertifizierten **DEx-Berater** beraten Unternehmen und Führungskräfte – neben der Erstberatung – je nach dem Beratungsfeld, aus dem sie kommen, bei der Gestaltung der für das Gesundheitsmanagement förderlichen Führungs- und Unternehmenskultur unter Beachtung aller Anforderungen.

Die Beratungsangebote können innerhalb der Beratungsfelder regional und von Anbieter zu Anbieter sehr unterschiedlich sein.

## › Instrumente zum Thema

- GKV-Handbuch: Evaluation von betrieblicher Gesundheitsförderung (PDF, 230 KB) –  
[http://www.gkv-spitzenverband.de/media/dokumente/krankenversicherung\\_1/praevention\\_selbsthilfe\\_beratung/praevention/praevention\\_evaluation/betriebl\\_gesundheitsfoerderung/Praev\\_Eva\\_B-1-strukturbogen.pdf](http://www.gkv-spitzenverband.de/media/dokumente/krankenversicherung_1/praevention_selbsthilfe_beratung/praevention/praevention_evaluation/betriebl_gesundheitsfoerderung/Praev_Eva_B-1-strukturbogen.pdf)
- GKV-B-1 Erfassungsbogen zur Beschreibung des Betriebes (PDF, 103 KB) –  
[http://www.gkv-spitzenverband.de/media/dokumente/krankenversicherung\\_1/praevention\\_selbsthilfe\\_beratung/praevention/praevention\\_evaluation/betriebl\\_gesundheitsfoerderung/Praev\\_Eva\\_B-1-strukturbogen.pdf](http://www.gkv-spitzenverband.de/media/dokumente/krankenversicherung_1/praevention_selbsthilfe_beratung/praevention/praevention_evaluation/betriebl_gesundheitsfoerderung/Praev_Eva_B-1-strukturbogen.pdf)
- GKV-B-2 Mitarbeiterbefragung „Gesundheit im Betrieb“ (PDF, 71 KB) –  
[http://www.gkv-spitzenverband.de/media/dokumente/krankenversicherung\\_1/praevention\\_selbsthilfe\\_beratung/praevention/praevention\\_evaluation/betriebl\\_gesundheitsfoerderung/Praev\\_Eva\\_b-2-mitarbeiter.pdf](http://www.gkv-spitzenverband.de/media/dokumente/krankenversicherung_1/praevention_selbsthilfe_beratung/praevention/praevention_evaluation/betriebl_gesundheitsfoerderung/Praev_Eva_b-2-mitarbeiter.pdf)
- GKV-B-3 Kurzfragebogen zur Fortbildung „Gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung“ (PDF, 97 KB) –  
[http://www.gkv-spitzenverband.de/media/dokumente/krankenversicherung\\_1/praevention\\_selbsthilfe\\_beratung/praevention/praevention\\_evaluation/betriebl\\_gesundheitsfoerderung/Praev\\_Eva\\_b-3-fortbild.pdf](http://www.gkv-spitzenverband.de/media/dokumente/krankenversicherung_1/praevention_selbsthilfe_beratung/praevention/praevention_evaluation/betriebl_gesundheitsfoerderung/Praev_Eva_b-3-fortbild.pdf)
- GKV-B-Dok 1 Maßnahmendokumentation betriebliche Gesundheitsförderung (PDF, 91 KB) –  
[http://www.gkv-spitzenverband.de/media/dokumente/krankenversicherung\\_1/praevention\\_selbsthilfe\\_beratung/praevention/praevention\\_evaluation/betriebl\\_gesundheitsfoerderung/Praev\\_Eva\\_b-dok1-massnahmedoku.pdf](http://www.gkv-spitzenverband.de/media/dokumente/krankenversicherung_1/praevention_selbsthilfe_beratung/praevention/praevention_evaluation/betriebl_gesundheitsfoerderung/Praev_Eva_b-dok1-massnahmedoku.pdf)
- GKV-B-Dok 2 Dokumentationsbogen für Fortbildungen im Betrieb (PDF, 81 KB) –  
[http://www.gkv-spitzenverband.de/media/dokumente/krankenversicherung\\_1/praevention\\_selbsthilfe\\_beratung/praevention/praevention\\_evaluation/betriebl\\_gesundheitsfoerderung/Praev\\_Eva\\_b-dok2-fortbilddoku.pdf](http://www.gkv-spitzenverband.de/media/dokumente/krankenversicherung_1/praevention_selbsthilfe_beratung/praevention/praevention_evaluation/betriebl_gesundheitsfoerderung/Praev_Eva_b-dok2-fortbilddoku.pdf)



**OFFENSIVE  
MITTELSTAND**  
GUT FÜR DEUTSCHLAND

Herausgeber: „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“ – Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“  
Kurfürsten-Anlage 62, 69115 Heidelberg, E-Mail: [info@offensive-mittelstand.de](mailto:info@offensive-mittelstand.de); Heidelberg 2019

© Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“, 2019 Heidelberg. Gemeinsam erstellt von BC GmbH Forschung, Wiesbaden; BGF GmbH – Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung, BG RCI – Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie, itb im DHI e. V., Mercer, Deutschland GmbH, VDSI – Verband Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz bei der Arbeit e. V. – gefördert vom BMBF/DLR, Projektträger für das BMBF „Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen“.