

# **Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)**

## **1. Betriebsgesundheit mit dem Berufsverband Deutscher Präventologen e.V.**

Gesunde Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind eine Voraussetzung für Gesunde Unternehmen. Wirtschaftlicher Erfolg hängt zunehmend von der Pflege des Humankapitals ab. Erfolgreiche Betriebe kümmern sich daher um die Gesundheit und das Wohlergehen ihrer Beschäftigten. Ein wirksames betriebliches Gesundheitsmanagement wird insbesondere auch für kleine und mittelständische Unternehmen immer wichtiger.

Der demografische Wandel, die Globalisierung und steigende arbeitsbedingte Belastungen fordern alle beteiligten Akteure des wirtschaftlichen Lebens gleichermaßen heraus: Unternehmen und Unternehmer, Beschäftigte und ihre Interessensvertretungen. Ein nachhaltiges Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) und Investitionen in das Sozialkapital eröffnen dabei eine klassische Win-win-Situation: Die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer erhalten bessere Arbeitsbedingungen, sind zufriedener und daher leistungsfähiger. Die Unternehmen erreichen und binden kompetente Leistungsträger, fördern dadurch ihre Produktivität und erzielen größere Gewinne.

Die Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten braucht aber mehr als das Angebot von Yogakursen oder Rückenschulen. Eine umfassende Sorge um die Gesundheit von Mitarbeitern und Betrieb verlangt eine kontinuierliche Anstrengung und ein schlüssiges Konzept, das den ganzen Menschen erreicht. Das Studium der Präventologie beim Berufsverband Deutscher Präventologen e.V., die Berufsordnung der Präventologinnen und Präventologen und das Qualitätsmanagement des Verbandes sichern eine zeitgemäße Präventivmedizin. Das Handlungskonzept der Gesundheitsförderung, das der Berufsverband vertritt, betrachtet den Menschen, seine Arbeitsbedingungen, seine Lebensgewohnheiten und seine natürliche wie soziale Umwelt als Einheit. Die Fachpräventologen für das BGM vermitteln heute eine wissenschaftlich fundierte Prävention und Gesundheitsförderung. Das kann auch Unternehmen helfen, eine erfolgreiche Gesundheitspflege zu verwirklichen. Der Berufsverband Deutscher Präventologen e.V. bietet insbesondere kleinen und mittelständischen Unternehmen ein wirksames und nachhaltiges betriebliches Gesundheitsmanagement an, das die vorhandenen und bisher gewohnten Maßnahmen des Gesundheitsschutzes in Unternehmen ergänzt und optimiert.

## **2. Wichtige Initiativen und Netzwerke des Betrieblichen Gesundheitsmanagements**

Etwa ein Drittel aller Unternehmen in Deutschland haben bereits umfassende Maßnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements etabliert. Das Thema Gesundheit hat für erfolgreiche und zukunftsorientierte Betriebe grundlegende Bedeutung erhalten. Inzwischen gibt es zahlreiche Netzwerke und Kooperationen, die gesundheitsförderliche Aufgaben unterstützen, den gegenseitigen Erfahrungsaustausch pflegen und für die Praxis erprobte Methoden und Instrumente bereitstellen. Die im folgenden dargestellten Internetadressen liefern eine Vielzahl an Informationen zum Thema, konkrete Handlungshilfen und umsetzungserprobte Tools. Manches überschneidet sich und manche Kommunikationsplattform ändert kontinuierlich ihre Inhalte. Betriebliches Gesundheitsmanagement basiert auf lernenden Netzwerken und gegenwärtig befindet sich das Feld in einer dynamischen Entwicklung. Täglich gibt es neue Informationen, neue

Erkenntnisse und neue Angebote: es lohnt sich, regelmäßig zu recherchieren, was es Neues gibt.

## 2.1 Das Europäische Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung (ENWHP)<sup>1</sup>

Die allgemein anerkannten Ziele und Aufgaben des Betrieblichen Gesundheitsmanagements hat das Europäische Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung (ENWHP) in der Luxemburger Deklaration, dem gesundheitspolitischen Basisdokument zum Thema, so definiert:

*„Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) umfasst alle gemeinsamen Maßnahmen von Arbeitgebern, Arbeitnehmern und Gesellschaft zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Dies kann durch eine Verknüpfung folgender Ansätze erreicht werden:*

- *Verbesserung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsbedingungen*
- *Förderung einer aktiven Mitarbeiterbeteiligung*
- *Stärkung persönlicher Kompetenzen.“*

Das 1996 gegründete ENWHP ist ein Zusammenschluss von 31 Organisationen aus dem Bereich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes und von Akteuren der öffentlichen Gesundheit, der Gesundheitsförderung und der gesetzlichen Sozialversicherung aus den EU-Mitgliedsstaaten, den Beitrittsländern sowie den Staaten des Europäischen Wirtschaftsraums.

Das Netzwerk vertritt die Vision „Gesunde Mitarbeiter in gesunden Organisationen“. Mit der Luxemburger Deklaration entwickelte das ENWHP im Jahr 1997 erstmals ein gemeinsames und europaweites Verständnis von BGF in Europa. In mehreren Projekten hat das Netzwerk anschließend Qualitätskriterien entwickelt und vorbildliche europäische Praxis-Beispiele für größere Unternehmen, für kleine und mittlere Unternehmen und auch für öffentliche Verwaltungen dokumentiert. Seit einigen Jahren treibt das Netzwerk den Aufbau der Infrastruktur für das BGF durch die Einrichtung von nationalen Foren und Netzwerken in den einzelnen europäischen Ländern voran.

Die im November 1997 beim ersten Treffen in Luxemburg verabschiedete Deklaration wurde im Juni 2005 sowie im Januar 2007 aktualisiert (Anlage 1). Die verschiedenen Gemeinschaftsprojekte des ENWHP werden von der EU-Kommission gefördert. Die Qualitätskriterien des ENWHP für das Betriebliche Gesundheitsmanagement erstrecken sich auf folgende fünf Bereiche: Unternehmenspolitik, Personalwesen und Arbeitsorganisation, Soziale Verantwortung, Planung und Umsetzung betrieblicher Gesundheitsförderung und die Evaluation der umgesetzten Maßnahmen (Anlage 2).

Das Deutsche Sekretariat des ENEHP ist beim BKK Bundesverband angesiedelt.<sup>2</sup> Dort werden seit mehr als 10 Jahren zahlreiche nationale und internationale Projekte zur betrieblichen Gesundheitsförderung koordiniert, die auf einer eigenen Internetplattform dokumentiert und kommuniziert werden.<sup>3</sup> Die aktuelle „Move Europe-Kampagne“ des Europäischen Netzwerkes beschäftigt sich mit der betrieblichen Wiedereingliederung, die neben der Prävention und der Gesundheitsförderung in einem ganzheitlichen und

---

<sup>1</sup> <http://www.enwhp.org>

<sup>2</sup> <http://www.enwhp.org/the-enwhp/national-forums/germany.html>

<sup>3</sup> <http://www.move-europe.de>

nachhaltigen Betrieblichen Gesundheitsmanagement besondere Bedeutung besitzt.

## **2.2 Das Deutsche Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung (DNBGF)<sup>4</sup>**

Das Deutsche Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung (DNBGF) entstand nach den Europäischen Initiativen im Jahr 2002 aus dem "Kooperationskreis Betriebliche Gesundheitsförderung" beim Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA). Für die Arbeit des DNBGF wurde eine Geschäftsstelle eingerichtet, die vom BKK Bundesverband, der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV), dem AOK-Bundesverband und dem Verband der Ersatzkassen e.V. (vdek) im Rahmen der gemeinsamen Initiative Gesundheit und Arbeit (iga)<sup>5</sup> getragen wird. Die iga Homepage informiert umfassend und nachhaltig über die aktuellen Entwicklungen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements.

Bereits seit 1995 besteht eine enge Zusammenarbeit zwischen dem Bundesverband der Betriebskrankenkassen und dem Hauptverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften bei der Verhütung arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren. Die Kooperation auf der Grundlage der §§ 20 SGB V und 14 SGB VII hat zum Ziel, durch die Weiterentwicklung gemeinsamer Präventions- und Interventionsansätze die Gesundheit der Beschäftigten zu erhalten und zu fördern. Seit 2005 beteiligt sich der AOK-Bundesverband, seit 2007 der Arbeiter-Ersatzkassen-Verband (AEV) an dem Kooperationsprojekt iga. Damit setzen die vier Spitzenverbände ein weiteres Zeichen zur Stärkung der Zusammenarbeit von Unfall- und Krankenversicherung im Bereich der Gesundheit am Arbeitsplatz. Sie entwickeln in ganz konkreten Projekten erfolgreiche Vorgehensweisen im Arbeitsschutz und in der betrieblichen Gesundheitsförderung weiter und passen sie an aktuelle Erfordernisse der Arbeitswelt an. Es werden beispielhaft neue Methoden für Berufsgenossenschaften, Unfall- und Krankenkassen und ihre Mitgliedsunternehmen erarbeitet und erprobt. iga beleuchtet Hintergründe und Entwicklungen und fördert den Austausch von Präventionsexperten aus Praxis, Wissenschaft, Verbänden und den verschiedenen Zweigen der Sozialversicherung.

## **2.3 Kooperative Netzwerke von Unternehmen**

Die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) ist ein Zusammenschluss von Sozialpartnern, Sozialversicherungsträgern, Bund, Ländern, der Bertelsmann Stiftung sowie der Hans Böckler Stiftung und einzelnen Unternehmen<sup>6</sup>. Mit INQA wollen die Initiativpartner die Interessen der Menschen an positiven, gesundheits- und persönlichkeitsförderlichen Arbeitsbedingungen mit der Notwendigkeit wettbewerbsfähiger Arbeitsplätze verbinden. INQA entstand im Jahr 2002.

Das Netzwerk "Unternehmen für Gesundheit" wurde auf Initiative einiger großer Unternehmen und des BKK Bundesverbandes GbR im Jahr 2000 in Essen gegründet.<sup>7</sup> Zentrales Anliegen dieses Netzwerks ist der Erfahrungsaustausch zur Weiterentwicklung und zur Verbreitung der betrieblichen Gesundheitsförderung in den Mitgliedsorganisationen.

---

<sup>4</sup> <http://www.dnbgf.de>

<sup>5</sup> <http://www.iga-info.de>

<sup>6</sup> <http://www.inqa.de>

<sup>7</sup> <http://www.netzwerk-unternehmen-fuer-gesundheit.de>

Das Netzwerk Enterprise for Health (EFH)<sup>8</sup> wurde gemeinsam von der Bertelsmann Stiftung und dem BKK Bundesverband GbR im Jahr 2000 gegründet. Seitdem hat sich der Kreis der Mitgliedsunternehmen ständig erweitert. Jenseits der üblichen Länder- und Branchengrenzen arbeiten die Mitglieder gemeinsam an der Weiterentwicklung einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur und einer darauf basierenden vorbildlichen betrieblichen Gesundheitspolitik. EfH fördert die öffentliche Diskussion von Themen, die für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen in Europa von grundlegender Bedeutung sind. Davon profitieren auch solche Unternehmen, die bislang noch wenig Erfahrung, aber gute Vorsätze haben, eine moderne betriebliche Gesundheitspolitik auf der Basis einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur zu entwickeln. Zu den EfH-Mitgliedern gehören Unternehmen verschiedener Branchen aus unterschiedlichen Ländern mit verantwortlichen Führungskräften aus den Bereichen Personal, Arbeits- und Gesundheitsschutz.

## **2.4 Das Infoportal „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt“<sup>9</sup>**

Im Jahr 2009 entstand psyGa, das Infoportal „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt“. Die beteiligten Organisationen und Unternehmen wollen das Potenzial betrieblicher Strategien zu Gesundheitsförderung und Prävention für die Mitarbeiter wie auch für die eigene Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit stärken. Das Projekt psyGA bündelt vorhandenes Wissen, bereitet es für die verschiedenen Bereiche der Arbeitswelt auf und transferiert es mit Hilfe erfahrener und auf verschiedene betriebliche Settings spezialisierter Kooperationspartner in die Fläche. Basis für die Projektarbeit bildet ein Qualitätskonzept zur psychischen Gesundheit im Betrieb mit aufeinander abgestimmten Instrumenten. Die Federführung des vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales geförderten Projektes liegt beim BKK Bundesverband. Interessierte Nutzer finden auf diesem Informationsportal für die Praxis aufbereitetes Wissen, Handlungshilfen, Unternehmensbeispiele, Medien und Broschüren rund um das Thema psychische Gesundheit in der Arbeitswelt.

## **2.5 Die Bundesvereinigung Prävention und Gesundheitsförderung e.V. (BVPG)<sup>10</sup>**

In der Bundesvereinigung Prävention und Gesundheitsförderung e.V. (BVPG), der wichtigsten Vereinigung zum Thema Prävention und Gesundheitsförderung in Deutschland, sind derzeit 126 für Prävention und Gesundheitsförderung relevante Institutionen und Verbände zusammengeschlossen.

Die BVPG hat gemeinsam mit der Bundesarbeitsgemeinschaft für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit (Basi) e.V. im Herbst 2011 die Krankenkassen, Berufsgenossenschaften, Arbeitsmediziner sowie weitere Akteure der Betrieblichen Gesundheitsförderung zu einer Statuskonferenz eingeladen. Diese Konferenz setzte ein Zeichen für eine engere Verbindung von Arbeitsschutz und BGM: „Arbeitsschutz und Betriebliche Gesundheitsförderung gehören zusammen.“ Die Dokumentation der Statuskonferenz gibt einen exzellenten Überblick zur aktuellen Lage des Betrieblichen Gesundheitsmanagements in Deutschland (Anlage 9).<sup>11</sup>

## **2.6 Weitere Internetadressen zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement**

---

<sup>8</sup> <http://www.enterprise-for-health.org>

<sup>9</sup> <http://psyga-transfer.de>

<sup>10</sup> <http://www.bvpraevention.de>

<sup>11</sup> <http://www.bvpraevention.de/cms/index.asp?inst=bvpg&snr=8938>

Es gibt inzwischen über die genannten Adressen hinaus zahlreiche weitere Netzwerke und interaktiven Plattformen, die das Betriebliche Gesundheitsmanagement fördern und interessierte Unternehmen unterstützen. Diese Internet Angebote bieten ebenfalls eine Fülle von Anregungen und Werkzeugen zur praktischen Umsetzung von BGF und BGM. Es lohnt sich, auch diese Angebote zu sichten und die vorhandenen, oft frei zugänglichen Tools für eigene Vorhaben zu nutzen.

Umfangreiche Informationen und vielfältige Zugangswege zu allen Fragen der Gesundheit am Arbeitsplatz vermittelt auch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales auf seiner themenbezogenen Internetseite.<sup>12</sup> Die zuständigen Ministerien der einzelnen Bundesländer informieren ebenfalls über ihre eigenen Aktivitäten. Das Land Nordrhein-Westfalen betreibt beispielsweise eine eigene Internetplattform zum gesundheitlichen Arbeitsschutz.<sup>13</sup> Das Land Baden-Württemberg hat in seiner Gesundheitsstrategie<sup>14</sup> dem Thema BGM besondere Bedeutung zugeordnet und will vor allem kleine und mittelständische Unternehmen unterstützen. Gesundheit sei neben Bildung eine der wichtigsten Voraussetzungen für Lebensqualität und die Prosperität der Gesellschaft. „Ziel der Gesundheitsstrategie Baden-Württemberg ist es, lebensstilbedingte chronische Erkrankungen und gesundheitliche Einschränkungen effektiver als bisher zu vermeiden beziehungsweise ihr Auftreten in eine spätere Lebensphase zu verschieben.“<sup>15</sup>

In Berlin haben der Deutsche Gewerkschaftsbund Bezirk Berlin-Brandenburg, die Handwerkskammer Berlin, die Industrie- und Handelskammer Berlin, die Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen Berlin und die Vereinigung der Unternehmensverbände in Berlin und Brandenburg im Jahre 2008 eine Gemeinschaftsinitiative ins Leben gerufen: „BIGA - Berliner Initiative Gesunde Arbeit“. Die beteiligten Organisationen bezeichnen diesen Zusammenschluss als wichtigstes Netzwerk zum regionalen Arbeitsschutz. In ihrer Selbstdarstellung formulieren sie auch eine prägnante Beschreibung der Aufgabe:

*„Ob die Arbeit gesund ist, liegt in den Händen derer, die sie gestalten, organisieren und ausführen. Der Arbeitgeber und seine professionellen Helfer, die Beschäftigten und ihre Vertretungen wirken gemeinsam auf Arbeitsbedingungen und Tätigkeitsabläufe ein. Sinnvollerweise gestalten Arbeitgeber und Beschäftigte zusammen die Arbeit gesundheitsgerecht.“<sup>16</sup>*

Im Berliner Arbeitskreis "Betriebliche Gesundheitsförderung"<sup>17</sup> arbeiten seit Herbst 1994 Vertreter aus Krankenkassen, Berufsgenossenschaften, wissenschaftlichen Einrichtungen, privaten Dienstleistungsinstituten, Beratungsstellen, staatlichen Stellen, Bezirksämtern sowie Arbeitsmediziner/innen aus verschiedenen Betrieben und andere Interessierte zusammen, um Erfahrungen auszutauschen und gemeinsam Perspektiven für die betriebliche Gesundheitsförderung in Berlin zu entwickeln. Das Land Berlin bündelt seine Aktivitäten zum betrieblichen Gesundheitsmanagement in der „Zentralen Stelle für

---

<sup>12</sup> <http://www.bmas.de/DE/Themen/Arbeitsschutz/inhalt.html>

<sup>13</sup> <http://www.arbeitsschutz.nrw.de/>

<sup>14</sup> [http://www.sm.baden-wuerttemberg.de/de/Gesundheitsstrategie\\_Baden-Wuerttemberg/259215.html?referer=82182](http://www.sm.baden-wuerttemberg.de/de/Gesundheitsstrategie_Baden-Wuerttemberg/259215.html?referer=82182)

<sup>15</sup> [http://www.sozialministerium-bw.de/de/Gesundheitsstrategie\\_Baden-Wuerttemberg/259215.html](http://www.sozialministerium-bw.de/de/Gesundheitsstrategie_Baden-Wuerttemberg/259215.html)

<sup>16</sup> <http://www.berlin.de/biga>

<sup>17</sup> [http://www.gesundheitberlin.de/index.php4?request=themen&topic\\_id=157](http://www.gesundheitberlin.de/index.php4?request=themen&topic_id=157)

Gesundheitsmanagement“. Dort stellt die Öffentliche Verwaltung verschiedene Instrumente zur Verfügung, die einzelne Dienststellen wirksam darin unterstützen, gesundheitsgerechte und persönlichkeitsförderliche Arbeitsbedingungen zu schaffen.<sup>18</sup> Die gut gepflegte Homepage gibt einen schönen Überblick zu den Aufgaben des Gesundheitsmanagements und veröffentlicht auch eine Dienstvereinbarung, die für andere Organisationen Modell sein kann.

### 3. Arbeit im Wandel

Gesunde, motivierte und leistungsfähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind heute das wichtigste Kapital jedes Unternehmens und jeder Organisation. Die global wirkenden Veränderungen in der Arbeitswelt stellen Unternehmen und ihre Beschäftigten vor völlig neue Herausforderungen:

- Die demografische Entwicklung,
- der wachsende Wettbewerbsdruck,
- die zunehmende Arbeitsverdichtung,
- die Konkurrenz um hochqualifizierte Arbeitskräfte oder
- die Flexibilisierung der Arbeitsorte und Arbeitszeiten

können nur bewältigt werden, wenn die Belegschaften langfristig gesund und die Organisationen fortwährend produktiv gehalten werden. Die Gesundheit der Mitarbeiter ist also zum entscheidenden Faktor für die Leistungsfähigkeit der Unternehmen geworden.

#### 3.1 Steigende Belastungen und neue Krankheiten

Der Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft betrifft Wirtschaft und Gesellschaft. Während die rein körperlichen Belastungen durch schwere Arbeit weiter abnehmen, steigen die psychischen Belastungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an. Die Anforderungen an die Flexibilität der Menschen oder die Notwendigkeit zum kontinuierlichen und lebenslangen Lernen nehmen deutlich zu. Der gesellschaftliche Stellenwert von Gesundheit nimmt zu. Gesundheit ist Ausdruck und Teil der modernen Lebensqualität und des Wohlbefindens. Gesundheit ist aber auch ein bedeutender ökonomischer Faktor geworden:

*„Es geht heute darum, Gesundheit als positive Ressource in den Lebensalltag zu integrieren und als individuellen Nutzen, als Gemeinschaft stiftendes Moment und als wichtiges soziales Kapital zu begreifen.“<sup>19</sup>*

In 15 Jahren werden nicht mehr - wie heute noch - 35- bis 45-jährige, sondern 50- bis 60-jährige Beschäftigte die Regel sein. Die Beschleunigung der sozialen Wechselwirkungen und die Abnahme traditioneller familiärer Bindungen erfordern insbesondere von älteren Arbeitnehmern individuelle Kompensationsleistungen mit einem hohen Maß an sozialen Kompetenzen und Ressourcen. Die Gesundheitsförderung muss künftig auch und insbesondere diese Beschäftigten erreichen und stärken. Anderenfalls werden ältere Beschäftigte den zunehmenden psychischen Belastungen und den alterstypischen chronischen Erkrankungen nicht gewachsen sein.

---

<sup>18</sup> [http://www.berlin.de/sen/inneres/zentraler\\_service/personal/bgm.html](http://www.berlin.de/sen/inneres/zentraler_service/personal/bgm.html)

<sup>19</sup> Kickbusch, I.: (2012) „Die Gesundheitsgesellschaft“ in: Bankspiegel – Das Magazin der GLS Bank, 2/2012, Heft 215, S. 10ff

Die aktuellen Erkenntnisse der Stressforschung weisen auf einen starken Zusammenhang zwischen psychischen Belastungen und chronischen Erkrankungen hin wie beispielsweise Rückenbeschwerden, Diabetes Typ II, Herz-Kreislauferkrankungen und psychiatrischen Leiden, insbesondere Depressionen, Ängste oder Burnout-Phänomene. Chronischer Stress macht auch Erkältungskrankheiten häufiger, begünstigt Fehler und beeinträchtigt die Kreativität in der Arbeit. Nach Prognosen der WHO werden in 15 Jahren psychiatrische Erkrankungen den größten Teil der arbeitsbedingten Krankheitskosten ausmachen. Die aktive Stärkung von Gesundheit und gesundheitlichen Ressourcen durch intelligent gestaltete Arbeitsumgebungen und Arbeitsprozesse wird zur Basis für den wirtschaftlichen Erfolg in der Produktion von Gütern und Dienstleistungen.

### **3.2 Gesundheit ist Führungsaufgabe**

Zukunftsfähige wie wettbewerbsstarke Betriebe haben ein unmittelbares Interesse, ihre Leistungsträger gesund zu erhalten. Gesundheitsmanagement stärkt die Kompetenz, Leistungsbereitschaft und Produktivität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wer konsequent für gesunde Verhältnisse sorgt, hat mehr wirtschaftlichen Erfolg. Führungskräfte übernehmen dabei eine zentrale Rolle. Der Betrieb als Ort von betrieblicher Gesundheitsförderung bietet zugleich auch Chancen für die Früherkennung von Krankheiten. Es bedarf dazu eines gezielten Ausbaus der lange schon bestehenden Verordnungen und Schutzmaßnahmen in Richtung einer konsequenten Prävention chronischer Erkrankungen. Da die sozialen Sicherungssysteme bereits heute immer weniger den (kurzsichtigen) Ausweg in die Frühberentung finanzieren können, wird künftig Gesundheitsförderung und Prävention für die Betriebe zum entscheidenden Baustein für den Erhalt ihrer Produktivität.

Der Anstieg chronischer Erkrankungen in der bundesdeutschen Bevölkerung hängt nämlich nicht nur von einzelnen Risikofaktoren ab. Er resultiert vielmehr aus komplexen Änderungen der Lebenswelt und des Lebensstils der Bürger und Bürgerinnen in ihren jeweiligen Lebenswelten. Viele dieser Änderungen sind eng mit dem „normalen“ Lebens- und Arbeitsstil moderner Gesellschaften verbunden. Dazu gehören etwa die schwindenden Bewegungsräume, die abnehmenden Bewegungsroutinen, eine zunehmende Stressbelastung, der Verlust gesunder Ernährungsverhältnisse und die eingeschränkte Geborgenheit in sozialen Netzwerken. Die „kontaktreiche Beziehungslosigkeit“ des modernen Lebens führt zu komplexen Belastungen und zahlreichen Krankheiten, die dadurch vermehrt auftreten und die Herausforderungen des gesellschaftlichen Lebens widerspiegeln.

Die Zunahme der chronischen Erkrankungen trifft gerade wirtschaftliche Unternehmen unmittelbar. Denn in fast allen Betrieben nimmt das Durchschnittsalter der Belegschaft deutlich zu. Da viele chronische Erkrankungen mit steigendem Alter häufiger vorkommen, ist auch eine Zunahme krankheitsbedingter Arbeitsausfälle und Frühpensionierungen zu erwarten. Wegen des demografischen Wandels lassen sich krankheitsbedingte Ausfälle von Mitarbeitern heute aber nur sehr viel schwerer ersetzen. Dies führt in den Unternehmen zu steigenden Kosten. Die Führungskräfte der Unternehmen müssen sich dieser Herausforderung ebenso stellen wie die Betriebs- und Personalräte.

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement wird also zur zentralen Aufgabe der Unternehmensleitung und der Mitarbeitervertretung. Ein Kulturwandel von der Sorglosigkeit zur Achtsamkeit für Gesundheit steht an. Im gesetzlich geregelten Arbeits- und Gesundheitsschutz sind erst mal Auflagen und Vorgaben zu erfüllen. Im Betrieblichen

Gesundheitsmanagement geht es um Personal- und Organisationsentwicklung und um strategische Unternehmensziele:

*„Wer Gesundheit als Führungsaufgabe wahrnimmt, fördert die Zukunftsfähigkeit seines Unternehmens, macht es attraktiver für Investoren, Kunden und qualifizierten Nachwuchs und übernimmt zugleich gesellschaftliche Verantwortung.“<sup>20</sup>*

#### **4. Kleine und Mittlere Unternehmen (KMU)**

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind das Rückgrat unserer Volkswirtschaft. Nach den Analysen des Deutschen Netzwerks für Betriebliche Gesundheitsförderung arbeiten etwa 60% aller Beschäftigten in Deutschland in KMU und 99,4% aller Betriebe sind KMU. Die Arbeits- und Produktionsbedingungen in Klein- und Kleinstunternehmen unterscheiden sich deutlich von denen größerer Unternehmen. Die formalen Organisationsstrukturen sind einfacher, es gibt ein höheres Ausmaß direkter Kommunikation und vielfach bestehen familienähnliche soziale Beziehungen zwischen Besitzern und Mitarbeitern. Betriebliche Gesundheit ist hier nicht arbeitsteilig organisiert, sondern unmittelbar in den Arbeitsalltag eingebunden. Mittelständische Unternehmen benötigen ein auf sie zugeschnittenes Gesundheitsmanagement. Die flachen Hierarchien und die langfristig orientierten Eigentümer fördern Gemeinsamkeit und Miteinander. Das ist der Gesundheit eher zuträglich. Andererseits diktieren aber operative Anforderungen des zunehmenden Wettbewerbs neue Prioritäten und daher können nur wenige Unternehmen Ressourcen für ein aktives betriebliches Gesundheitsmanagement mobilisieren.

Diese Unterschiede zwischen großen und kleinen Betrieben veranlassten das Europäische Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung (ENWHP) dazu, neben den allgemeinen „Qualitätskriterien für die betriebliche Gesundheitsförderung“ zusätzlich auch Kriterien für die Gesundheitsförderung in mittelständischen Unternehmen zu entwickeln und die zentralen Handlungsfelder darzulegen (Anlage 3):

*„Dabei wurde davon ausgegangen, dass betriebliche Gesundheitsförderung in den KMU drei zentrale Handlungsfelder umfasst, die in der Praxis eng miteinander verbunden sind:*

- 1. Maßnahmen des gesetzlich vorgeschriebenen Arbeits- Umwelt- und Gesundheitsschutzes.*
- 2. Maßnahmen zur gesundheitsgerechten Arbeitsgestaltung sowie zur Unterstützung gesundheitsgerechten Verhaltens, die über die gesetzlichen Vorschriften hinausgehen und auf die Verbesserung der Arbeitsbedingungen (Verhältnisse) abzielen und/oder einen gesünderen Lebensstil unterstützen (Verhalten).*
- 3. Maßnahmen im Bereich der sozialen Verantwortung von KMU, wie Wohlfahrts- oder Sozialleistungen für Beschäftigte mit bestimmten Problemlagen (z.B. Angebote für Alleinerziehende, Schwerbehinderte oder verschuldete Mitarbeiter) und Maßnahmen zur Unterstützung gesundheitsrelevanter Initiativen in der Gemeinde oder der Region (z.B. zur Integration gesellschaftlicher Randgruppen oder zur Schaffung zusätzlicher Ausbildungsplätze in KMU).*

---

<sup>20</sup> Badura, B.: (2012) „Gesundheit – eine Führungsaufgabe“ in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Betriebliches Gesundheitsmanagement, 4.5.2012, Nr. 104



*Vorbildliche Praxis zeichnet sich dadurch aus, dass nicht nur die gesetzlichen Anforderungen erfüllt werden, sondern darüber hinaus zusätzlich Maßnahmen in den beiden anderen Handlungsfeldern umgesetzt werden.“*

Der Erfolg betrieblicher Gesundheitsförderung in KMU hängt davon ab, dass der Unternehmenseigner bzw. die ihm direkt unterstellten oberen Führungskräfte gesundheitliche Belange in ihrer Führungspraxis berücksichtigen und eine gesundheitsgerechte Gestaltung aller Geschäftsprozesse anstreben.

Das Forum "Kleine und Mittlere Unternehmen" im Deutschen Netzwerk hat in diesem Zusammenhang ein Positionspapier erarbeitet, das die spezifischen Probleme von KMU benennt, aber auch mögliche Zugangswege zu ihnen aufzeigt und entsprechende gesundheitsfördernde Angebote beschreibt (Anlage 4).

#### **4. Ziele und Aufgaben des Betrieblichen Gesundheitsmanagements.**

Die Entwicklungen des sozialen Wandels haben enorme Konsequenzen für die Betriebe und die Beschäftigten in den Unternehmen. Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) und noch umfassender Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) beschreiben eine ganzheitliche Unternehmensstrategie zur Verbesserung der Gesundheit am Arbeitsplatz. Es geht um die Optimierung der Arbeitsorganisation, der Arbeitsprozesse und der Arbeitsumgebung, um die Förderung einer aktiven Teilnahme aller Beteiligten an den notwendigen Entwicklungen und um eine Führungskultur, die aus betroffenen Mitarbeitern beteiligte Akteure macht. Aktivitäten der Personalentwicklung und der Organisationsentwicklung sind mit dem Thema der Gesundheitsförderung verwoben und ein modernes Gesundheitsmanagement entwickelt die gesamte Unternehmenskultur so, dass gesünderes Verhalten und gesündere Verhältnisse in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess oder in einer lernenden Organisation wachsen.

##### **4.1 Handlungsfelder**

BGF und BGM streben eine gesundheitliche Gestaltung der Arbeitsabläufe an und setzen Anreize für ein gesundheitsbewusstes Verhalten der Beschäftigten. Alle Gesundheitspotentiale in Unternehmen und Organisationen werden so gestärkt. Zu den beispielhaften Handlungsfeldern gehören:

- Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben,
- das Problem der alternden Belegschaften,
- das unternehmerische Handeln in sozialer Verantwortung,
- psychosozialer Stress und emotionale Belastungen<sup>21</sup>
- die Betriebliche Wiedereingliederung oder
- die gesundheitliche Bedeutung der Lebenswelten (Settingansatz).

##### **4.2 Ein neues Gesundheitsverständnis**

In den vergangenen Jahren hat sich die Auffassung der Gesundheitspolitik und der Sozialmedizin zur Gesundheit grundlegend gewandelt. Gesundheit wird immer weniger als

---

<sup>21</sup> eine umfassende Beschreibung der Zusammenhänge gibt dazu die Plattform:  
<http://www.move-europe.de/fokus-gesundheit-arbeit/was-ist-lebensstil/psychische-gesundheit.html>

Ergebnis medizinischer Eingriffe verstanden. Gesundheit ist nach dem Stand der gesundheitswissenschaftlichen Erkenntnisse ein Prozess. Die wissenschaftliche Auftrennung von Körper und Seele oder von Mensch und Umwelt, wie sie für das naturwissenschaftliche Verständnis der Medizin im 19. und 20. Jahrhundert typisch war, macht einem Denken Platz, in dem das menschliche Leben als hochgradig vernetzte Systemwelt begriffen wird. Die Gesellschaft oder die Arbeitswelt beeinflussen die Gesundheit der Bürger durch die von ihnen erzeugten Risiken und durch die von ihnen bereitgestellten Gesundheitspotenziale. Mensch und Umwelt, Körper und Seele, Individuum und soziales Gefüge sind durch kontinuierliche Wechselwirkungen miteinander verknüpft. Kränkende und heilende Faktoren wirken gleichermaßen auf das Individuum ein und dieses prägt mit seinem Verhalten auch die sozialen Verhältnisse.

Die neue Sichtweise formulierte die Ottawa Charta zur Gesundheitsförderung bereits im Jahr 1986. Diese Deklaration der Weltgesundheitsorganisation kennzeichnet eine strategische Neuausrichtung der Gesundheitspolitik und der Gesundheitssysteme, die gegenwärtig durch die wissenschaftlichen Erkenntnisse der Neurobiologie eindrucksvoll bestätigt wird:

*„Gesundheit wird von Menschen in ihrer alltäglichen Umwelt geschaffen und gelebt: dort, wo sie spielen, lernen, arbeiten und lieben. Gesundheit entsteht dadurch, dass man sich um sich selbst und für andere sorgt, dass man in die Lage versetzt ist, selber Entscheidungen zu fällen und eine Kontrolle über die eigenen Lebensumstände auszuüben sowie dadurch, dass die Gesellschaft, in der man lebt, Bedingungen herstellt, die all ihren Bürgern Gesundheit ermöglichen. Füreinander Sorge zu tragen, Ganzheitlichkeit und ökologisches Denken sind Kernelemente bei der Entwicklung von Strategien zur Gesundheitsförderung. Alle Beteiligten sollten als ein Leitprinzip anerkennen, dass in jeder Phase der Planung, Umsetzung und Auswertung von gesundheitsfördernden Handlungen Frauen und Männer gleichberechtigte Partner sind.“<sup>22</sup>*

Das neue Verständnis von Gesundheit umfasst das physische und psychische Wohlbefinden, die Lebensqualität und ein lebenslanges Lernen. Es betrachtet den Menschen als Ganzes in seiner Entwicklung, mit allen Potenzialen, die es zu entfalten gilt. Das Europäische Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung (ENWHP) arbeitet nach seiner eigenen Darstellung auf der Basis dieses neuen Verständnisses von Gesundheit und Krankheit.

## **5. Der Nutzen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements**

Wirksamkeit und Nutzen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements sind in zahlreichen Studien und auch in der praktischen Anwendung vielfach nachgewiesen worden. Die entsprechenden Fakten sind heute nicht mehr strittig und die folgenden Ausführungen geben eine kurze Zusammenfassung der wissenschaftlich belegten Erkenntnisse.

### **5.1 Der Nutzen für die Unternehmen**

Die Vorteile eines nachhaltigen Betrieblichen Gesundheitsmanagements für Unternehmen lassen sich so beschreiben:

---

<sup>22</sup> Ottawa Charta: <http://www.euro.who.int/de/who-we-are/policy-documents/ottawa-charter-for-health-promotion,-1986>

- BGM führt zu einer Verringerung der krankheitsbedingten Abwesenheit, zu weniger Ausfalltagen, und damit zu einer langfristigen Senkung des Krankenstandes.
- BGM steigert die Motivation der Mitarbeiter und verbessert das Arbeitsklima. Dies bringt mehr Flexibilität, eine offenere Kommunikation und steigende Kooperationsbereitschaft im Unternehmen mit sich.
- BGM führt zu einer höheren Wertschöpfung, indem sie zu einer höheren Qualität von Produkten und Dienstleistungen, zu mehr Innovation und Kreativität sowie zur Steigerung der Produktivität im Unternehmen beiträgt.
- BGM ist zudem ein Image-Faktor, der ein höheres Ansehen in der Öffentlichkeit und eine größere Attraktivität als Arbeitgeber unterstützt.

## 5.2 Der Nutzen für die Beschäftigten

Alle Aktivitäten des BGM kommen immer der wichtigsten Ressource eines Unternehmens zugute, nämlich den Beschäftigten selbst. Durch nachlassende gesundheitliche Belastungen und Beschwerden und durch ein gesundheitsgerechteres Verhalten steigt ihr psychisches und physisches Wohlbefinden, die Arbeitseinstellung verändert sich positiv. Die Qualität der Arbeitsleistung wird besser, die Identifikation mit dem Unternehmen und die Motivation zur Leistung stabilisieren sich. Die betriebsbedingten Krankenstände sinken ebenso wie die Anwesenheiten ohne Engagement (Präsentismus). Da auch die Sozialversicherungen entlastet werden, profitieren letztlich alle Seiten von der Investition in mehr Gesundheit am Arbeitsplatz.

Im Rahmen ihrer gemeinsamen Initiative "Gesundheit und Arbeit" (iga) haben der BKK Bundesverband und der Hauptverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften den gesundheitlichen und ökonomischen Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention im Detail untersucht und in einem ausführlichen „iga-Report“ zusammengefasst (Anlage 5). Die iga-Reporte berichten regelmäßig über den aktuellen Stand der wissenschaftlichen Erkenntnisse. Die iga-Reporte 3 und 13 behandeln die Wirksamkeit und den Nutzen von betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention und legen die wissenschaftliche Evidenz dar.<sup>23</sup> Der aktuelle iga-Report 22 beschäftigt sich mit arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren und Berufen mit hoher Krankheitslast. Er liefert eine Synopse des wissenschaftlichen Kenntnisstandes und ergänzende Datenanalysen zu diesem Aufgabenfeld des BGM.

## 5.3 Die Bedeutung der Lebenswelt

Die Lebenswelt Betrieb und das betriebliche Setting sind für nachhaltige und wirksame Gesundheitsförderungsmaßnahmen besonders attraktiv und effektiv. In einer zusammenfassenden Darstellung sind folgende Aspekte wichtig:

- Betriebliche Maßnahmen können bei geringen Kosten eine große Zahl von Personen erreichen, darunter insbesondere auch solche, die nicht von selbst professionelle Hilfe aufsuchen würden.
- Betriebe bieten einen leichten Zugang zu gefährdeten Personen, zum einen wegen der gegebenen geographischen Konzentration, zum anderen, weil vorhandene Kommunikationskanäle genutzt werden können.

<sup>23</sup> <http://www.iga-info.de/veroeffentlichungen/iga-reporte.html>

- Das betriebliche Umfeld erhöht die Effektivität von Programmen. Die soziale Unterstützung durch Kollegen, die Schaffung von rauchfreien Zonen oder ein verbessertes Kantinenessen stärken die Gesundheitsressourcen.
- Durch die Reduzierung von krankheitsbedingten Abwesenheiten oder Einschränkungen in der Produktivität können sich Programme direkt für das Unternehmen wieder auszahlen.
- Die Möglichkeit langfristiger Follow-ups von Maßnahmen ist besser. Damit kann eine aussagekräftige Evaluation der Maßnahmen stattfinden.

## 5.4 Evidente Ergebnisse

Ein nachhaltig etabliertes betriebliches Gesundheitsmanagement kann nach den bisherigen Erfahrungen zu folgenden positiven Ergebnissen führen:

- Verringerung der Arbeitsbelastungen
- Verbesserung der Gesundheit und des Wohlbefindens der Mitarbeiter/-innen sowie Erhalt der Arbeits- und Leistungsfähigkeit
- Steigerung der Arbeitszufriedenheit und Mitarbeitermotivation
- Senkung des Krankenstandes und des Absentismus
- Verbesserung des Arbeitsklimas
- Erhöhung der Mitarbeiterbindung und -loyalität
- Verringerung der Fluktuation
- Verbesserung der Produkt- bzw. Dienstleistungsqualität
- Verbesserung der innerbetrieblichen Kooperation
- Erhöhung der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung
- Verbesserung der Flexibilität und Innovationsfähigkeit
- Steigerung der Wirtschaftlichkeit und Produktivität
- Förderung der Corporate Identity (Unternehmensidentität/Firmenimage)
- Verbesserung des Unternehmensimages (inkl. der Beschäftigungsattraktivität)
- Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit.

## 6. Gesundheit als Managementaufgabe

Inzwischen gibt es fundierte und auch wissenschaftlich begründete Grundlagen für ein erfolgreiches betriebliches Gesundheitsmanagements. Eine effektive und nachhaltige Praxis muss mit den Methoden des Projektmanagements ganzheitlich, partizipatorisch und integrierend angelegt sein. Wichtig ist dabei: Die Spitze eines Unternehmens muss es wollen. Wie Führungskräfte denken und handeln, beeinflusst die Gesundheit der Belegschaft in hohem Maße und erfolgreiches betriebliches Gesundheitsmanagement ist in die Unternehmenskultur eingebettet. Es bezieht die betroffenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer oder ihre Vertreter in die Entwicklung der Maßnahmen ein. Es sorgt für Vertrauen, Transparenz und Konfliktfähigkeit im Unternehmen. Das fördert nicht nur die Gesundheit und Wohlbefinden, sondern erleichtert auch die notwendigen Veränderungen.

### 6.1 Beteiligung und Ganzheitlichkeit

Partizipation ist wichtig: Das im Unternehmen vorhandene Wissen und die bisher erworbenen Erfahrungen kommen im Prozess der Gesundheitsförderung produktiv zur Geltung, wenn alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beteiligt und ihre Kenntnisse als

„Experten in eigener Sache“ aktiv genutzt werden. Wenn die „Betroffenen zu Beteiligten“ werden, stärkt dies die Eigenverantwortlichkeit der Beschäftigten und die Akzeptanz für alle Aktivitäten des BGM.

Der integrative oder ganzheitliche Ansatz sorgt dafür, dass in allen wichtigen Entscheidungen und in allen Bereichen des Unternehmens Gesundheitsaspekte systematisch und zielorientiert berücksichtigt werden. Ein professionelles Projektmanagement muss sicherstellen, dass alle Maßnahmen und Programme zur Förderung der Gesundheit auf die spezifischen Bedürfnisse der Mitarbeiter zugeschnitten sind und die Aktivitäten mit ihren Ergebnissen einer kontinuierlichen Kontrolle und Bewertung unterliegen. Eine überzeugende Erfolgsmessung ist also unverzichtbar.

## 6.2 Lernende Organisationen

Betriebliches Gesundheitsmanagement hat die ganze Organisation im Blick, aber auch die einzelnen Beschäftigten. Es entwickelt dadurch einerseits die Organisation als Ganzes und versucht, notwendige soziale Veränderungen zu erreichen. Andererseits bietet es auch dem einzelnen Mitarbeiter Gelegenheit, sich aktiv für seine Gesundheit zu engagieren. Vor diesem Hintergrund folgt auch das Betriebliche Gesundheitsmanagement einem strukturierten Regelkreis, der als klassischer Managementzirkel bekannt ist: Analyse, Zieldefinition, Umsetzung, Evaluation. Es geht um ein planvolles und zielgerichtetes Handeln, das kontinuierlich reflektiert und an neue Bedingungen angepasst wird.

Das Leitbild einer lernenden Organisation oder eines lernenden Netzwerkes führt Menschen zusammen, die kontinuierlich und offen miteinander kommunizieren, sich austauschen, Ergebnisse und Misserfolge transparent machen und mit der wachsenden Erfahrung immer klüger werden. Problem- und Bedarfsanalyse, Strategieziele, Interventionspraxis und Evaluation ihres Handelns bilden einen Interaktionszirkel, der in einer ständig wachsenden Lernspirale kreist.

Die einzelnen Krankenkassen oder Kassenarten wie die TK, die Barmer-GEK, die Verbände der Betriebskrankenkassen oder die AOK haben für die einzelnen Schritte jeweils eigene Unterstützungskonzepte, Service-Dienste oder Beratungshilfen erarbeitet, die für Akteure des Betrieblichen Gesundheitsmanagements bereit stehen. Die einzelnen Krankenkassen, Kassenarten oder Internetplattformen veröffentlichen „Best-Practice“ Konzepte oder Informationen über erfolgreich laufende Projekte. Diese Berichte vermitteln zusätzliche Anregungen und Impulse für eine gelingende Praxis (Anlage 6).<sup>24</sup>

Die IKKimpuls-Werkstatt der Innungskrankenkasse Brandenburg gibt ein prägnantes Beispiel für ein Managementkonzept, das zu mehr Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und des Chefs führt. Ein kurzer Film zeigt, wie dieses Angebot einer Krankenkasse funktioniert.<sup>25</sup>

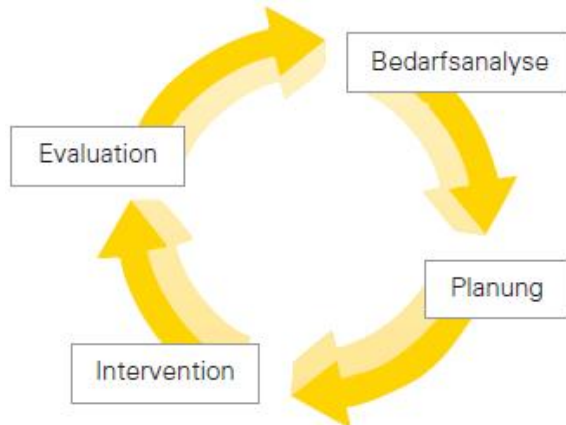
Die nachfolgende Abbildung beschreibt den Managementprozess des BGM als Lernzyklus:

---

<sup>24</sup> <http://www.tk.de/tk/gesundheitsmanagement/broschueren/broschuere-bgm-dialog/230388>

<sup>25</sup> <http://www.ikkbb.de/leistungen/gesundheitsfoerderung/betriebliche-gesundheitsfoerderung.html#c164>  
oder  
<http://www.zagg.de/zagg/publikationen/index.php>

Der Lernzyklus des Betrieblichen Gesundheitsmanagements:



aus: BGM-Online, BKK Bundesverband, Faktenblatt Betriebliches Gesundheitsmanagement.<sup>26</sup>

### 6.2.1 Bestandsaufnahme und Bedarfsanalyse

BGM verfolgt einen ressourcenorientierten Ansatz, geht also von den bestehenden Potentialen eines Unternehmens aus und respektiert die vorhandenen Ansätze: Die Analyse berücksichtigt bereits vorhandene gesundheitsförderliche Maßnahmen, Strukturen und Prozessen in der Organisation. Die folgenden Bereiche sind dabei bedeutsam:

- Kantine
- Betriebsarzt, Werksarzt, Betriebsärztlicher Dienst
- Mitarbeitergespräche, Feedbackgespräche
- Betriebssportgruppen und andere Angebote
- Soziale oder psychologische Betreuung in der Personalabteilung
- gelaufene Mitarbeiterumfragen
- Betriebsfeste, Weihnachtsfeiern und andere Gemeinschaftsaktionen
- Teamentwicklungsmaßnahmen

Aufgabe des Betrieblichen Gesundheitsmanagements ist es, eventuell vorhandene gesundheitsförderliche Einzelmaßnahmen in einer sinnvollen und effektiven Struktur miteinander zu vernetzen und die Auswirkungen der Maßnahmen auf die Mitarbeitergesundheit auch zu messen und im Unternehmen zu verankern. Es geht also darum, zunächst eine systematische Erfassung der gesundheitlichen Situation des Unternehmens mit seinen Beschäftigten zu leisten und die Ursachen und Einflussgrößen auf die Gesundheit sowie die vorhandene Ressourcen und Infrastrukturen zu kennen.

<sup>26</sup> Das Portal BGM-Online gibt den Krankenkassen direkt einsetzbare Werkzeuge wie Checklisten, Präsentationen und Praxisbeispiele an die Hand. Der Online-Werkzeugkoffer ist individuell an die Designs der teilnehmenden Kassen angepasst. Das BGM-Portal bietet Alles, was betriebliche Gesundheitsförderung benötigt. Beispielhafte Zugänge vermitteln die folgenden Adressen:

<http://www.bkk-bgm.de>

<http://www.bkkvorort.de/geschaeftskunden/service-fuer-arbeitgeber/betriebliche-gesundheitsfoerderung/bgm-onlineportal/>

<http://bkkatu.bkk-bgm.de>

<http://salus.bkk-bgm.de>

Hilfreiche Instrumente dazu sind

- Mitarbeiterbefragungen und Interviews
- Gesundheitsberichte von Krankenkassen
- Gefährdungsbeurteilungen und Belastungsanalysen
- Erkenntnisse des betriebsmedizinischen Dienstes oder
- Rückmeldungen aus bestehenden Gesundheitszirkeln

Für gesundheitsspezifische Mitarbeiterbefragungen existieren eine Vielzahl an Tools und Handlungshilfen. Ein prägnantes Beispiel dafür gibt dazu auch der iga-Report 19, der über den aktuellen igaCheck 2011 informiert (Anlage 7).<sup>27</sup>

Die Krankenkassen der Gesetzlichen Krankenversicherung sind auf Basis ihrer Daten in der Lage, für Unternehmen einen groben und anonymisierten Überblick zu den Krankheitsursachen im Betrieb zu geben. Wenn bei einer Krankenkasse die Versichertenmenge ca. 50 Beschäftigte übersteigt, können problemlos und anonym Analysen erstellt werden.

Gute Erfahrungen existieren auch mit problembezogenen Mitarbeitergruppen (Gesundheitszirkel), die in die Problemanalyse einbezogen werden. Gesundheitszirkel werden mit begrenzter Dauer von 6-8 Sitzungen zu 2-4 Stunden durchgeführt. Ziel ist es, genaue Belastungsursachen mit Unterstützung der Beschäftigten zu klären und Lösungsansätze zu erarbeiten. Alle Formen der Gesundheitsanalysen wecken auch Erwartungen in der Belegschaft, denen das BGM auch gerecht werden muss. Es müssen also Maßnahmen folgen.

### **6.2.2 Zielsetzungen und Planungsprozess**

Bestandsaufnahmen und Bedarfsanalysen sind Voraussetzung für eine zielgerichtete Umsetzungsplanung des BGM in Unternehmen und Organisationen. Die Ergebnisse aller Analysen können in einem betriebsspezifischen Gesundheitsbericht zusammengefasst werden, der Prioritäten aufzeigt, Ziele formuliert und daraus Maßnahmen ableitet und deren Umsetzung konzipiert. Die weitere Planung sollte repräsentative Mitglieder der Belegschaft beteiligen und auch die Personalvertretung von Anfang an einbeziehen. Sinnvoll sind dafür größere „Zielfindungswshops“ und die Einrichtung eines BGM-Steuerungskreises mit denen gemeinsame Gesundheitsziele für den Betrieb definiert und möglichst konkrete Kennzahlen abgestimmt werden. Maßnahmen zur Stärkung der Gesundheitsressourcen gehören genauso zu den BGM-Maßnahmen, wie Maßnahmen zur Belastungssenkung.

### **6.2.3 Intervention und Umsetzung der gesundheitsförderlichen Maßnahmen**

Es gibt eine Vielzahl an Möglichkeiten, die Gesundheit in Betrieben und Organisationen zu verbessern. Maßnahmen der Verhaltensprävention bemühen sich, das Gesundheitsverhalten jedes einzelnen Mitarbeiters positiv zu beeinflussen und Anregungen zur persönlichen Gesundheitsförderung zu geben. Maßnahmen der Verhältnisprävention dienen dazu, das Umfeld der Beschäftigten im Betrieb möglichst gesundheitsförderlich und belastungsarm zu gestalten. Die Kombination beider Ansätze ist nach den bisherigen Erfahrungen am effektivsten und erzielt die meisten Erfolge.

---

<sup>27</sup> <http://www.iga-info.de/veroeffentlichungen/iga-reporte/iga-report-19.html>

Verhaltenspräventive Gesundheitsmaßnahmen sind Teil einer gesundheitsförderlichen Personalentwicklung. In der Praxis gibt es dazu zahlreiche Ansätze: Gesundheitstage, Fitness-Angebote wie Businessyoga, Büro-Massagen oder Entspannungskurse, Seminare und Workshops zum Stressmanagement, Burnout-Prophylaxe, Gesunde Ernährung am Arbeitsplatz, Gesund in der Schichtarbeit oder Work-Life-Balance, Betriebssportgruppen oder betriebliche Sportevents und Wettkämpfe. Solche Maßnahmen sollen die Beschäftigten dazu befähigen Gesundheitsbelastungen zu erkennen, mit ihnen richtig umzugehen und diese zu senken.

Die Maßnahmen der Verhältnisprävention im Betrieb sind zumeist Organisationsentwicklungsprozesse und mit Veränderungen im Organisationsgefüge verbunden. Beispielhafte Aktivitäten in diesem Bereich sind die regelmäßige Überprüfung der Arbeitsplatz-Ergonomie, eine gesunde Kantinenverpflegung, das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM), Schulungen der Führungskräfte, gesundheitsförderliche Mitarbeitergespräche oder auch eine externe Mitarbeiterberatung (EAP - Employee assistance program). Gesundheitsaspekte können auch in ein vorhandenes Kontinuierliches Verbesserungsmanagement, in betriebliche Kommunikationsmedien oder interne Arbeitsbesprechungen eingebaut werden. Jede Maßnahme sollte auch mit Kennzahlen unterlegt und evaluiert werden. Es geht also um eine systematische Durchführung und Steuerung von ziel- und bedarfsorientierten Maßnahmen und um eine kontinuierliche Plan- und Zielkontrolle.

#### **6.2.4 Evaluation der Maßnahmen des BGM**

Als letzter Schritt in einem BGM-Prozess muss die Evaluation der Gesundheitsmaßnahmen stehen, denn nur so besteht die Möglichkeit den Erfolg der Maßnahmen nachzuweisen und alle Beteiligten auch davon zu überzeugen, dass sich die Anstrengung lohnt und Sinn stiftet. Als nützlich haben sich dafür wiederholte Analysen durch Mitarbeiterbefragung, Gesundheitsberichte und Mitarbeiterinterviews erwiesen. Maßnahmen des Gesundheitsmanagements sind oft erst mittel- bis langfristig messbar. Evaluationsverfahren sollten daher größere Zeiträume umfassen.

Im Sinne des Gesundheitscontrollings einer lernenden Organisation oder eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses müssen die Ergebnisse der Evaluation öffentlich dargestellt und im Unternehmen kommuniziert werden. Sollten die angestrebten Ziele noch nicht erreicht sein, werden Plan und Realisierung angepasst und eventuell neu gestaltet. Sind die geplanten Ziele erreicht, können neue Handlungsfelder abgestimmt, neue Ziele gesetzt und weitere BGM-Maßnahmen geplant und umgesetzt werden.

#### **6.3 Widerstände und Argumente gegen ein Betriebliches Gesundheitsmanagement**

Das Thema BGM ist noch nicht in allen Unternehmen angekommen. Die Gründe dafür sind sehr unterschiedlich: Fehlende Zeit und Vorrang des Tagesgeschäftes, Angst vor zu hohen Kosten und fehlende Mittel, mangelndes Interesse der Mitarbeiter, Desinteresse bei den Führungskräften. Die TK hat in einer umfangreichen Studie die unterschiedlichen Haltungen analysiert, die gerade in Kleinen und Mittelständischen Unternehmen Skepsis gegen das BGM artikulieren. Die Untersuchung analysiert die Gründe und macht



Vorschläge, wie Widerstände und Argumente gegen ein Betriebliches Gesundheitsmanagement überwunden werden können.<sup>28</sup>

## **7. Betriebliches Gesundheitsmanagement lohnt sich**

Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz stützen heute entscheidend die Wettbewerbsfähigkeit und den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen. Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) ist also eine lohnende Investition und macht sich für Unternehmen bezahlt. Ein nachhaltiges Gesundheitsmanagement bringt Vorteile im Wettbewerb und sichert Zukunftschancen. Die Gründe und Belege für den ökonomischen Vorteil hat das BKK Portal „BGM-Online“ in einer Faktenübersicht zusammengefasst, die im Folgenden kurz referiert werden. Das „Faktenblatt BGM Business Case“ enthält die dazu gehörenden Literaturnachweise und ist für betriebliche Gesundheitsmanager auch als Informationsblatt geeignet und nutzbar.<sup>29</sup>

### **7.1 Fehlende Gesundheit und Motivation kostet**

Eine Vielzahl von Studien belegt steigende Krankheitskosten. Durch Fehlzeiten bedingte Kosten lagen schon 2001 bei jährlich über 35 Mrd. Euro. Andere Berechnungen ermitteln einen durch Fehlzeiten bedingten Betrag von 1.199 Euro pro Mitarbeiter und Jahr. Die Kosten arbeitsbedingter Produktionsausfälle lagen laut Berechnungen des Münchner Instituts für Wirtschaftsforschung (Ifo) bereits im Jahre 2000 bei 4,2% des Bruttoinlandsproduktes. Das entspricht einem Wert von umgerechnet 85 Mrd. Euro.

Das Ergebnis eines Forschungsprojektes zu den Folgekosten beruflicher Belastungen veranschaulicht noch mal eindrücklich das erhebliche Einsparpotenzial gesunder Mitarbeiter: In Deutschland waren danach 1998 die Kosten arbeitsbedingter Erkrankungen mit mindestens 28 Mrd. Euro zu veranschlagen. Diese ergaben sich aufgrund von körperlichen Belastungen und setzen sich aus den 14,9 Mrd. Euro direkten Kosten und 13,5 Mrd. Euro indirekten Kosten zusammen. Psychische Belastungen führten zu 11,1 Mrd. Euro direkten und 13,4 Mrd. Euro indirekten Kosten.

Mehr als die Hälfte der Arbeitnehmer in Deutschland fühlt sich in ihrer Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz eingeschränkt. Laut einer Studie gaben 63 Prozent der Mitarbeiter an, dass ihre Leistungsfähigkeit um mindestens ein Viertel reduziert ist. Bezogen auf alle Arbeitnehmer in Deutschland bedeutet das eine Leistungsminderung von 15 Prozent. Die daraus resultierenden Produktionseinschränkungen kosten die Unternehmen in Deutschland nach Berechnung des Hamburger Weltwirtschaftsinstituts (HWWI) jährlich 296 Mrd. Euro. Das entspricht 11,54 Prozent des preisbereinigten BIPs von 2008. Als Hauptgrund werden Probleme am Arbeitsplatz genannt; jeder zweite (53%) gibt psychische Belastungen als Ursache an. Hauptprobleme am Arbeitsplatz sind mangelnde Wertschätzung, innerbetriebliche Veränderungen und fehlende Leistungsmöglichkeiten. Jeder dritte Arbeitnehmer in Deutschland leidet unter Stress.

Der entgangene Nutzen durch fehlende Gesundheit in Form von vergebene Wettbewerbsvorteilen und Erträgen – bedingt durch Motivationsverlust, innere Kündigung, Angst, Mobbing oder Burnout – wiegt ökonomisch schwer. Eine aktuelle Studie zur

---

<sup>28</sup> TK Report Gesundheit in KMU:

<http://www.tk.de/tk/gesundheitsmanagement/broschueren/gesundheits-in-kmu/234860>

<sup>29</sup> Faktenblatt BGM Business Case:

[http://www.bkk-bgm.de/index.php?option=com\\_scms&Itemid=189&default=1](http://www.bkk-bgm.de/index.php?option=com_scms&Itemid=189&default=1)

Mitarbeitermotivation lässt aufhorchen: Viele Beschäftigte sind mit ihrem Job unzufrieden, fast jeder Vierte hat innerlich gekündigt (23%), nur jeder Neunte fühlt sich seiner Firma stark verbunden und gibt in seinem Job vollen Einsatz.

Forschungsergebnisse belegen für die, die trotz Krankheit zur Arbeit kommen (Präsentismus), sogar noch größere Produktivitätsverluste als durch Fehlzeiten (65%). Pro Mitarbeiter werden hier sogar 18 Tage pro Jahr veranschlagt. Eine Hochrechnung beziffert die durch Präsentismus verursachten Kosten für die Unternehmen auf 2.399 Euro pro Mitarbeiter und Jahr.

## **7.2 Gesundheit erwirtschaftet Gewinn.**

Wissenschaftliche Studien belegen, dass BGM eine lohnende Investition ist und sich für Unternehmen bezahlt macht: Kosten-Nutzen-Analyse bestätigen einen Gewinn für das eingesetzte Kapital und somit einen positiven Return on Investment (ROI). Demnach spart jeder in BGM investierte Euro zwischen zwei und zehn Euro. Die Fehlzeitenraten können, wissenschaftlich belegt, durch Programme der Gesundheitsförderung um durchschnittlich 26% reduziert werden.

BGM trägt zu einer partnerschaftlichen und gesundheitsgerechten Unternehmenskultur bei und hilft bei der Bewältigung der vielfältigen sozialen, wirtschaftlichen und demografischen Herausforderungen. Viele schätzen gesundheitsförderliches Arbeiten als eigenständigen Wert und erkennen, dass Investitionen in BGM zu den geschäftlichen Kernzielen ihres Unternehmens beitragen.

Die Effekte betrieblicher Gesundheitsförderung sind mittlerweile eindrucksvoll nachgewiesen. Der Krankenstand sinkt, die Produktivität steigt, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind zufriedener. Prozesse laufen optimierter. Selbst die Kundenzufriedenheit kann steigen: Bessere Qualität sorgt für weniger Reklamationen. Jeder für betriebliche Gesundheitsförderung eingesetzte Euro bringt so ein Vielfaches an Nutzen.

## **8. Gesetzliche Rahmenbedingungen**

Neben dem Arbeitsschutzgesetz gibt es eine ganze Reihe von Regelungen, die für Arbeitsverhältnisse, betriebliche Bedingungen und das Zusammenwirken der verschiedenen Akteure des Betrieblichen Gesundheitsmanagements wichtig sind. Die folgende Beschreibung folgt den Erläuterungen des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) und gibt zu den einzelnen Gesetzen eine kurze inhaltliche Darstellung zu den jeweiligen Regelungen und Zielsetzungen.<sup>30</sup>

### **8.1 Das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG)**

Das Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit (Arbeitsschutzgesetz, ArbSchG) regelt für alle Tätigkeitsbereiche die grundlegenden Arbeitsschutzpflichten des Arbeitgebers, die Pflichten und die Rechte der Beschäftigten und die Überwachung des Arbeitsschutzes durch die zuständigen staatlichen Behörden.

---

<sup>30</sup> <http://www.bmas.de/DE/Startseite/start.html> und:  
<http://www.bmas.de/DE/Service/Gesetze/inhalt.html;jsessionid=45C173369636DFCB55D557A53A691FB0>

Dieses Gesetz setzt die europäische Rahmenrichtlinie zum Arbeitsschutz 89/391/EWG in deutsches Recht um.

Der Arbeitgeber hat die erforderlichen Maßnahmen zu treffen, um die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Beschäftigten bei der Arbeit zu gewährleisten und zu verbessern. Dazu muss er die am Arbeitsplatz bestehenden Gesundheitsgefährdungen beurteilen. Die Gefährdungsbeurteilung ist die Grundvoraussetzung, um zielgerichtete, wirksame und kostengünstige Arbeitsschutzmaßnahmen durchführen zu können. Der Arbeitgeber hat die Beschäftigten über Gesundheitsgefährdungen und Schutzmaßnahmen zu unterweisen. Die Beschäftigten haben ihrerseits die Arbeitsschutzanweisungen des Arbeitgebers zu beachten und dafür Sorge zu tragen, dass durch ihre Tätigkeit andere Personen nicht gefährdet werden. Sie sind ferner verpflichtet, festgestellte Mängel, die Auswirkungen auf Sicherheit und Gesundheit haben können, dem Arbeitgeber zu melden.

Der Arbeitgeber ist verantwortlich für eine funktionierende Arbeitsschutzorganisation im Betrieb. Dies kann besonders wirksam durch eine nachhaltige Einbindung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes in die Strukturen und Abläufe eines Unternehmens erreicht werden. Eine zentrale Rolle spielt die Gefährdungsbeurteilung. Soweit erforderlich, hat der Arbeitgeber Betriebsärzte und Fachkräfte für Arbeitssicherheit zu bestellen. Zentrale Säule des Arbeitsschutzes im Betrieb ist die Pflicht des Arbeitgebers zur Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung. Die Gefährdungsbeurteilung dient dazu, sich auf der Grundlage eines bestimmten Ablaufschemas über die vorhandenen Gefährdungen bei der Arbeit klar zu werden, damit die "richtigen" Schutzmaßnahmen getroffen werden können.

## **8.2 Das Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG)**

Nach diesem Gesetz hat der Arbeitgeber Betriebsärzte und Fachkräfte für Arbeitssicherheit zu bestellen. Diese sollen ihn beim Arbeitsschutz und bei der Unfallverhütung unterstützen. Damit soll erreicht werden, dass

- die dem Arbeitsschutz und der Unfallverhütung dienenden Vorschriften den besonderen Betriebsverhältnissen entsprechend angewandt werden,
- gesicherte arbeitsmedizinische und sicherheitstechnische Erkenntnisse zur Verbesserung des Arbeitsschutzes und der Unfallverhütung verwirklicht werden können und
- die dem Arbeitsschutz und der Unfallverhütung dienenden Maßnahmen einen möglichst hohen Wirkungsgrad erreichen.

Das Gesetz enthält Vorschriften über die Aufgabenstellung der Betriebsärzte und Fachkräfte für Arbeitssicherheit, ihre erforderliche Qualifikation, zu ihrer Stellung im Betrieb und über ihre Zusammenarbeit sowie Überwachungsvorschriften. Einzelheiten zur Konkretisierung des Arbeitssicherheitsgesetzes sind dann in Unfallverhütungsvorschriften geregelt.

## **8.3 Die Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV)**

Die Arbeitsstättenverordnung legt fest, was der Arbeitgeber beim Einrichten und Betreiben von Arbeitsstätten in Bezug auf die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Beschäftigten zu beachten hat. Geregelt werden z.B. Anforderungen an Arbeitsräume, Pausen-, Bereitschafts- und Sanitärräume, Beleuchtung, Belüftung und Raumtemperatur. Die "alte" Arbeitsstättenverordnung von 1975 ist durch die neu strukturierte Verordnung

aus dem Jahr 2004 abgelöst worden. Das neue Konzept der Verordnung folgt der Regelungssystematik der europäischen Arbeitsstättenrichtlinie: danach werden Schutzziele und allgemein gehaltene Anforderungen, aber keine detaillierten Vorgaben festgesetzt.

Durch flexible Grundvorschriften soll den Betrieben Spielraum für an ihre Situation angepasste Arbeitsschutzmaßnahmen gegeben werden. Um den Arbeitgebern und den vollziehenden Behörden die Anwendung der Arbeitsstättenverordnung in der Praxis zu erleichtern, werden vom "Ausschuss für Arbeitsstätten" (ihm gehören neben Vertretern der Länderbehörden und der Unfallversicherungsträger auch Vertreter der Sozialpartner an) erläuternde, rechtlich nicht verbindliche "Arbeitsstättenregeln" (ASR) erarbeitet. Das sind Empfehlungen, wie den in der Verordnung niedergelegten Anforderungen konkret entsprochen werden kann.

#### **8.4 Das Arbeitszeitgesetz (ArbZG)**

Das Arbeitszeitgesetz (ArbZG) legt die Grundnormen dafür fest, wann und wie lange Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Deutschland höchstens arbeiten dürfen. Das Gesetz stellt den Gesundheitsschutz der Beschäftigten sicher, indem es die tägliche Höchstarbeitszeit begrenzt sowie Mindestruhepausen während der Arbeit und Mindestruhezeiten nach Arbeitsende festlegt. Da das Gesetz sich auf die zum Schutz von Sicherheit und Gesundheit erforderlichen Regelungen beschränkt, schafft es mit seinen Rahmenbedingungen einen weiten Spielraum für die Vereinbarung flexibler Arbeitszeiten. Nachtarbeitnehmerinnen und Nachtarbeitnehmer sind besonders geschützt. Die Sonn- und Feiertagsruhe wird durch ein grundsätzliches Beschäftigungsverbot gewährleistet. Arbeiten sind an diesen Tagen nur ausnahmsweise unter den im Gesetz festgelegten Bedingungen zulässig.

#### **8.5 Gesetzliche Unfallversicherung SGB VII**

Die Aufgaben der Gesetzlichen Unfallversicherung sind im Sozialgesetzbuch VII geregelt.

Im § 14 des SGB VII sind dazu die folgenden allgemeinen Grundsätze formuliert:

- (1) Die Unfallversicherungsträger haben mit allen geeigneten Mitteln für die Verhütung von Arbeitsunfällen, Berufskrankheiten und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren und für eine wirksame Erste Hilfe zu sorgen. Sie sollen dabei auch den Ursachen von arbeitsbedingten Gefahren für Leben und Gesundheit nachgehen.
- (2) Bei der Verhütung arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren arbeiten die Unfallversicherungsträger mit den Krankenkassen zusammen.
- (3) Die Unfallversicherungsträger nehmen an der Entwicklung, Umsetzung und Fortschreibung der gemeinsamen deutschen Arbeitsschutzstrategie gemäß den Bestimmungen des Fünften Abschnitts des Arbeitsschutzgesetzes teil.
- (4) Die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V. unterstützt die Unfallversicherungsträger bei der Erfüllung ihrer Präventionsaufgaben nach Absatz 1. Sie nimmt insbesondere folgende Aufgaben wahr:

1. Koordinierung, Durchführung und Förderung gemeinsamer Maßnahmen sowie der Forschung auf dem Gebiet der Prävention von Arbeitsunfällen, Berufskrankheiten und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren,
2. Klärung von grundsätzlichen Fach- und Rechtsfragen zur Sicherung der einheitlichen Rechtsanwendung in der Prävention.

## **8.6 Betriebliche Gesundheitsförderung nach § 20 SGB V**

Die präventiven und gesundheitsförderlichen Aufgaben der Gesetzlichen Krankenkassen regelt der § 20 des SGB V. Der § 20a SGB V zur Betriebliche Gesundheitsförderung sagt im Wortlaut des Gesetzes:

(1) Die Krankenkassen erbringen Leistungen zur Gesundheitsförderung in Betrieben (betriebliche Gesundheitsförderung), um unter Beteiligung der Versicherten und der Verantwortlichen für den Betrieb die gesundheitliche Situation einschließlich ihrer Risiken und Potenziale zu erheben und Vorschläge zur Verbesserung der gesundheitlichen Situation sowie zur Stärkung der gesundheitlichen Ressourcen und Fähigkeiten zu entwickeln und deren Umsetzung zu unterstützen. § 20 Abs. 1 Satz 3 gilt entsprechend.

(2) Bei der Wahrnehmung von Aufgaben nach Absatz 1 arbeiten die Krankenkassen mit dem zuständigen Unfallversicherungsträger zusammen. Sie können Aufgaben nach Absatz 1 durch andere Krankenkassen, durch ihre Verbände oder durch zu diesem Zweck gebildete Arbeitsgemeinschaften (Beauftragte) mit deren Zustimmung wahrnehmen lassen und sollen bei der Aufgabenwahrnehmung mit anderen Krankenkassen zusammenarbeiten. § 88 Abs. 1 Satz 1 und Abs. 2 des Zehnten Buches und § 219 gelten entsprechend.

Der § 20b SGB V zur Prävention arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren lautet:

(1) Die Krankenkassen unterstützen die Träger der gesetzlichen Unfallversicherung bei ihren Aufgaben zur Verhütung arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren. Insbesondere unterrichten sie diese über die Erkenntnisse, die sie über Zusammenhänge zwischen Erkrankungen und Arbeitsbedingungen gewonnen haben. Ist anzunehmen, dass bei einem Versicherten eine berufsbedingte gesundheitliche Gefährdung oder eine Berufskrankheit vorliegt, hat die Krankenkasse dies unverzüglich den für den Arbeitsschutz zuständigen Stellen und dem Unfallversicherungsträger mitzuteilen.

(2) Zur Wahrnehmung der Aufgaben nach Absatz 1 arbeiten die Krankenkassen eng mit den Trägern der gesetzlichen Unfallversicherung zusammen. Dazu sollen sie und ihre Verbände insbesondere regionale Arbeitsgemeinschaften bilden. § 88 Abs. 1 Satz 1 und Abs. 2 des Zehnten Buches und § 219 gelten entsprechend.

## **9. Der Leitfaden Prävention des GKV Spitzenverbandes**

Das Angebot der Gesetzlichen Krankenversicherung zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement wurde in den letzten Jahren kontinuierlich ausgebaut und qualitativ verbessert. Die gesetzlichen Regelungen verpflichten die Krankenkassen dazu, selbst oder durch geeignete Vertragspartner dafür zu sorgen, dass in der Praxis eine wirksame Betriebliche Gesundheitsförderung erfolgt. Der „Leitfaden Prävention“ des GKV-Spitzenverbandes (Anlage 8) soll die Qualität der Kassenleistungen sicherstellen. In ihm legen die Krankenversicherungen „gemeinsame und einheitliche Handlungsfelder“ und

„Kriterien zur Umsetzung der §§ 20 und 20a SGB V“ fest. In seiner aktuellen Fassung gibt der Leitfaden folgende Erläuterungen, die für die kassenfinanzierten Aktivitäten des Betrieblichen Gesundheitsmanagements im Grundsatz verbindliche Vorgaben enthalten:

## **9.1 Kooperationen zwischen den beteiligten Akteuren**

*„Die neue gesetzliche Ausgestaltung der betrieblichen Gesundheitsförderungsleistungen soll sicherstellen, dass die Maßnahmen am betrieblichen Bedarf ausgerichtet und bei der Planung und Umsetzung auch die gesundheitlichen Potentiale berücksichtigen. Geeignete Instrumente zur Erfassung der gesundheitlichen Situation im Betrieb sind Analysen des Arbeitsunfähigkeitsgeschehens (betrieblicher Gesundheitsbericht), Auswertungen von arbeitsmedizinischen Untersuchungen und Gefährdungsbeurteilungen, Mitarbeiterbefragungen zum Thema „Arbeit und Gesundheit“ sowie betriebliche Gesundheitszirkel.“*

Die Krankenkassen sollen nach der gesetzlichen Vorgabe Arbeitgeber und Unfallversicherungsträger bei der Verhütung arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren unterstützen. Sie übernehmen aber keine originären Aufgaben des Arbeitsschutzes, die in die alleinige Zuständigkeit des Arbeitgebers fallen (z. B. Helme, Sicherheitsschuhe, Absaugvorrichtungen, Hebehilfen, sonstige Geräte oder bauliche Veränderungen). Das Gesetz enthält für die Zusammenarbeit der Krankenkassen untereinander in der Betrieblichen Gesundheitsförderung eine „Soll-Regelung“. Es sind also in den Betrieben gemeinsame Aktivitäten und kassenübergreifende Finanzierungen durch die jeweils versichernden Krankenkassen möglich.

Die Kooperation zwischen Kranken- und Unfallversicherung ist in einer Rahmenvereinbarung geregelt und regelmäßig wird auch darüber berichtet.<sup>31</sup> Der letzte Bericht stammt aus 2012 (Anlage 10).<sup>32</sup> Die Kooperation mehrerer Krankenkassen beim Betrieblichen Gesundheitsmanagement eines Unternehmens kann individuell vor Ort erfolgen und benötigt jeweils spezifische Vereinbarungen, die wegen des Wettbewerbs der Kassen untereinander in der Praxis oft nur schwierig zu erreichen sind.

## **9.2 Die spezifischen Aufgaben der Krankenkassen**

Zu den Zielen und Aufgaben der Krankenkassen in der Betrieblichen Gesundheitsförderung gibt der Leitfaden Prävention des GKV-Spitzenverbandes die folgenden Erläuterungen:

*„Ziel betrieblicher Gesundheitsförderung ist die Verbesserung der gesundheitlichen Situation und die Stärkung gesundheitlicher Ressourcen der berufstätigen Versicherten. Zum Erreichen dieses Ziels erheben die Krankenkassen die gesundheitliche Situation der Beschäftigten in einem Betrieb (einschließlich der Risiken und Potenziale), entwickeln Vorschläge zur Verbesserung der Gesundheit und unterstützen die Umsetzung präventiver und gesundheitsförderlicher Ansätze im Betrieb. Die Krankenkassen orientieren sich dabei an den Bedarfen der jeweiligen Betriebe und arbeiten mit den zuständigen Trägern der gesetzlichen Unfallversicherung zusammen. Dabei ist insbesondere den branchen-, größen- und strukturspezifischen Besonderheiten Rechnung zu tragen. Als Betriebe in diesem Sinne gelten auch betriebsanaloge oder*

---

<sup>31</sup> <http://www.dguv.de/praevention-arbeitswelt/wir/gesetz/rahmen/index.jsp>

<sup>32</sup> [http://www.dguv.de/praevention-arbeitswelt/service/pdf/documents/bestand\\_2011.pdf](http://www.dguv.de/praevention-arbeitswelt/service/pdf/documents/bestand_2011.pdf)

*betriebsähnliche Organisationsformen, in denen z. B. Personen im Rahmen von Maßnahmen zur Förderung der Arbeitsmarktintegration tätig sind. Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung müssen bedarfsbezogen allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unabhängig von ihrem arbeitsrechtlichen Status offen stehen.“*

### **9.3 Grundsätzliche Anforderungen und Kriterien für die Krankenkassen**

Bei der Durchführung von Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung müssen sich Krankenkassen, Betriebe und Anbieter von Leistungen grundsätzlich an die entsprechenden Vorgaben des Leitfadens Prävention des GKV-Spitzenverbandes halten. Die hier zitierten Auszüge aus dem Leitfaden fassen die grundlegenden Anforderungen und Kriterien des Betrieblichen Gesundheitsmanagements nochmals zusammen:

#### **9.3.1 Anforderungen an die Anbieter**

*„Um einen effektiven Ressourceneinsatz zu gewährleisten, ist an die Anbieter von Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung ein hoher Qualitätsmaßstab anzulegen. Die Anbieter solcher Maßnahmen sollten über eine adäquate Qualifikation verfügen und ihr Angebot mit einem Qualitätsnachweis nach Maßgabe dieses Leitfadens versehen. Erforderlich sind Aussagen zur konkreten Indikation, Qualitätssicherung (z. B. Qualifikationsanforderungen an die Durchführenden, Zielgruppe, Handlungsinhalte und -ziele, Methodik), Wirksamkeit, Dokumentation und Evaluation.“*

#### **9.3.2 Anforderungen an die Krankenkasse**

*„Die Krankenkassen führen die im Folgenden empfohlenen Maßnahmen ausschließlich am betrieblichen Bedarf orientiert durch. Dazu ermitteln sie die Risiken, Risikofaktoren und Gesundheitspotenziale der Beschäftigten im vorgesehenen Interventionsbetrieb. Sie verwenden dabei die in den letzten Jahren von den Krankenkassen als auch anderen vielfach eingesetzten und bewährten Instrumente (z. B. Arbeitsunfähigkeits-Analyse, Gefährdungsermittlung und -beurteilung, arbeitsmedizinische Untersuchung, Befragung von Mitarbeitern im Hinblick auf Belastungen und Ressourcen, gesundheitlichen Beschwerden und Verhaltensweisen, betrieblicher Gesundheitszirkel). Anhand des so ermittelten Bedarfs entwickeln sie in Abstimmung mit dem Betrieb und dem zuständigen Unfallversicherungsträger ein Vorgehenskonzept, das einzelne der im Folgenden beschriebenen Maßnahmen für ausgewählte Zielgruppen im Betrieb beinhaltet.*

*Dieses Konzept sollte ganzheitlich und langfristig angelegt sein und sowohl verhaltens- als auch verhältnisorientierte Maßnahmen unter Berücksichtigung der jeweiligen gesetzlichen Zuständigkeiten umfassen. Dabei ist vorzusehen, dass für diese Maßnahmen im Betrieb geworben wird. Unter Berücksichtigung der genannten Anforderungen an die Anbieter führen die Krankenkassen ggf. gemeinsam mit den Unfallversicherungsträgern diese Maßnahmen durch oder beauftragen geeignete Dienstleister. Zur Optimierung des Ressourceneinsatzes wird empfohlen, dass die Krankenkassen und Betriebe die Maßnahmen dokumentieren und bewerten, um daraus Erkenntnisse für das künftige Vorgehen zu gewinnen.*

*Aufgrund ihrer langjährigen Erfahrungen können die Krankenkassen im Betrieb eine Reihe von wichtigen Aufgaben übernehmen. Besonders hervorzuheben sind hierbei*

- die Rolle des Impulsgebers und Initiators*
- Konzeptentwicklung und Beratungsfunktion*

- *Moderation der Projektgruppe (z. B. Arbeitskreis Gesundheit)*
- *Moderation von Gesundheitszirkeln*
- *Projektmanagement*
- *Durchführung einzelner Bausteine innerhalb eines komplexen Programms*
- *Dokumentation und Erfolgskontrolle*
- *interne Öffentlichkeitsarbeit (Information der Belegschaft)*
- *Unterstützung bei der Umsetzung von Maßnahmen zur Verbesserung der gesundheitlichen Situation.*

*Grundsätzlich werden diese Aufgaben nur übernommen, wenn beide Sozialpartner eingebunden sind, datenschutzrechtliche Belange berücksichtigt werden sowie ein integriertes Konzept der betrieblichen Gesundheitsförderung vorliegt.“*

### **9.3.3 Anforderungen an die Betriebe**

Der Leitfadens Prävention des GKV-Spitzenverbandes nimmt Bezug auf das Europäische Netzwerk zur betrieblichen Gesundheitsförderung, die Luxemburger Deklaration den Katalog von Qualitätskriterien für die betriebliche Gesundheitsförderung.

*„Die entsprechenden Kriterien wurden den folgenden sechs Bereichen zugeordnet und entsprechend gegliedert:*

*1. Betriebliche Gesundheitsförderung und Unternehmenspolitik:*

*Eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg betrieblicher Gesundheitsförderung besteht darin, dass sie als Führungsaufgabe wahrgenommen wird und in größeren Betrieben in bestehende Managementsysteme integriert wird. Dies schließt auch Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahmen ein.*

*2. Personalwesen und Arbeitsorganisation:*

*Die wichtigste Aufgabe gesundheitsgerechter Personalführung und Arbeitsorganisation besteht darin, die Fähigkeiten der Mitarbeiter bei der Arbeitsgestaltung zu berücksichtigen. Für den Erfolg betrieblicher Gesundheitsförderung ist dabei ausschlaggebend, dass alle Mitarbeiter bzw. deren gewählte Vertreter (Betriebs- bzw. Personalrat) möglichst weitgehend an Planungen und Entscheidungen beteiligt werden.*

*3. Planung betrieblicher Gesundheitsförderung:*

*Betriebliche Gesundheitsförderung ist dann erfolgreich, wenn sie auf einem klaren Konzept basiert, das fortlaufend überprüft, verbessert und allen Mitarbeitern bekannt gemacht wird.*

*4. Soziale Verantwortung:*

*Für den Erfolg betrieblicher Gesundheitsförderung ist auch entscheidend, ob und wie die Organisation ihrer Verantwortung im Umgang mit den natürlichen Ressourcen gerecht wird. Soziale Verantwortung schließt die Rolle der Organisation auf lokaler, regionaler, nationaler und supranationaler Ebene in Bezug auf die Unterstützung gesundheitsfördernder Initiativen ein.*

*5. Umsetzung betrieblicher Gesundheitsförderung:*

*Betriebliche Gesundheitsförderung umfasst Maßnahmen zur gesundheitsgerechten Arbeitsgestaltung und Unterstützung gesundheitsgerechten Verhaltens. Erfolgreich*



*ist sie dann, wenn diese Maßnahmen dauerhaft miteinander verknüpft sind und systematisch durchgeführt werden.*

#### **6. Ergebnisse betrieblicher Gesundheitsförderung:**

*Der Erfolg betrieblicher Gesundheitsförderung kann an einer Reihe von kurz-, mittel- und langfristigen Indikatoren gemessen werden. Die Erfüllungsgrade dieser Kriterien und damit die Qualität ihrer betrieblichen Gesundheitspolitik können die Betriebe unaufwändig mit Hilfe eines Fragebogens selbst einschätzen. Für die mögliche Finanzierung von Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung in den Betrieben durch die Krankenkassen wird empfohlen, die weitgehende Erfüllung dieser Qualitätskriterien bzw. die Verpflichtung des Betriebes für die Zukunft, sich an diesen Kriterien zu orientieren, zur Voraussetzung zu machen.*

Die Qualitätskriterien kennzeichnen den Bezugsrahmen für BGM Maßnahmen, die durch Krankenkassen gefördert werden können. Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung sollen nur dann finanziert werden, wenn folgende Bedingungen erfüllt oder angestrebt sind:

- *„Es existiert eine Unternehmensleitlinie zur betrieblichen Gesundheitsförderung oder ein Äquivalent.*
- *Mitarbeiter bzw. deren gewählte Vertreter (Betriebs- bzw. Personalrat) werden an Entscheidungen in Gesundheitsfragen beteiligt.*
- *Gesundheitsförderungsmaßnahmen basieren auf einer regelmäßig aktualisierten Ist-Analyse.*
- *Maßnahmen werden durch ein internes Gremium gesteuert; in dieses sollte der Arbeitsschutzausschuss nach § 11 ASiG (Gesetz über Betriebsärzte, Sicherheitsingenieure und andere Fachkräfte für Arbeitssicherheit) einbezogen werden.*
- *Alle Maßnahmen sind in eine regelmäßige Auswertung und Begleitung eingebunden.*
- *Die Ergebnisse von Maßnahmen werden dokumentiert und sind den Partnern zugänglich.“*

#### **9.4 Besonderheiten bei Kleinbetrieben**

Für die betriebliche Gesundheitsförderung in Klein- und Kleinstbetrieben formuliert der Leitfadens Prävention des GKV-Spitzenverbandes noch spezifische Anforderungen:

*„Hier sind die formalen Organisationsstrukturen einfacher, Hierarchiestufen sind geringer ausgeprägt, es gibt ein höheres Ausmaß direkter Kommunikation und vielfach bestehen familienähnliche soziale Beziehungen zwischen Betriebsinhabern bzw. leitenden Mitarbeitern. Betriebliche Gesundheitsförderung ist hier nicht arbeitsteilig organisiert, sondern unmittelbar in den Arbeitsalltag eingebunden. Als Voraussetzung für Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung in Klein- und Kleinstbetrieben sollte die Eigeninitiative der Betriebe erkennbar sein. Isolierte einmalige und primär von externen Akteuren getragene Aktivitäten der betrieblichen Gesundheitsförderung haben sich hinsichtlich einer dauerhaften Wirksamkeit nicht bewährt. Betriebliche Gesundheitsförderung in Klein- und Kleinstbetrieben ist noch stärker als in Groß- und Mittelbetrieben an den Betriebsinhaber bzw. die ihm direkt unterstellten Führungskräfte gebunden. Sie bestimmen, ob gesundheitliche Belange in ihrer Führungspraxis berücksichtigt werden. Daher müssen alle Maßnahmen auch die spezifischen Bedürfnisse dieses Personenkreises aufgreifen. Um möglichst vielen Klein- und Kleinstbetrieben*

*und deren Beschäftigten die Teilnahme an BGF Maßnahmen zu ermöglichen, sollten Angebote zur betrieblichen Gesundheitsförderung auch auf überbetrieblicher Ebene (z. B. über Branchenverbände, Innungen, Netzwerke, Gewerke) an die Betriebe herangetragen und umgesetzt werden. Diese Form der Betreuung ist auch für die Krankenkassen aus Effizienzgründen sinnvoll. Alle Maßnahmen basieren auf einer sorgfältigen branchenbezogenen Bedarfsanalyse (in welche Betriebsführung, Mitarbeiter sowie – wenn vorhanden – die Personalvertretung eingebunden sind) und schließen folgende Aspekte ein:*

- *Interessen und Bedarf der Unternehmen*
- *Gesundheitssituation und Arbeitsbelastungen (objektiv und subjektiv – erhoben insbesondere durch spezifisch für Klein- und Kleinstbetriebe entwickelte Gesundheitszirkel)*
- *Interessen und Bedarf der gewerkspezifischen Organisationen (z. B. Innungen und Kreishandwerkerschaften)*

*Die Maßnahmen werden ausgehend von konkreten und kontrollierbaren Zielen vereinbart und – z. B. auf regionaler Branchenebene – dokumentiert und evaluiert. Die Zugrundelegung dieser Rahmenbedingungen auf Seiten des Unternehmens führt in der Praxis dazu, dass der Kreis von Unternehmen, in denen krankenkassenseitig Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung finanziell unterstützt werden, auf diejenigen beschränkt werden sollten, die gesundheitliche Fragen auf der Entscheidungsebene ernst nehmen und bereits begonnen haben, gesundheitliche Kriterien in die betrieblichen Abläufe und Prozesse zu integrieren. Nur so lassen sich die notwendigen Voraussetzungen für einen effektiven und effizienten Ressourceneinsatz sicherstellen.“*

## **9.5 Die Handlungsfelder des GKV Leitfadens**

Die einzelnen Handlungsfelder des GKV-Leitfadens Prävention werden im Folgenden nochmals kurz zusammengefasst:

### **9.5.1 Bewegungsgewohnheiten / Arbeitsbedingte körperliche Belastungen**

- *Reduzierung von Bewegungsmangel durch gesundheitssportliche Aktivität*
- *Vorbeugung und Reduzierung spezieller gesundheitlicher Risiken durch geeignete verhaltens- und gesundheitsorientierte Bewegungsprogramme / auch arbeitsbedingte Belastungen des Bewegungsapparates*

### **9.5.2 Ernährung / Betriebsverpflegung**

- *Vermeidung von Mangel- und Fehlernährung / Gesundheitsgerechte Verpflegung am Arbeitsplatz*
- *Vermeidung und Reduktion von Übergewicht*

### **9.5.3 Stressbewältigung, Entspannung / Psychosoziale Belastungen (Stress)**

- *Förderung von Stressbewältigungskompetenzen / auch am Arbeitsplatz / Gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung*
- *Förderung von Entspannung (Progressive Relaxation, Autogenes Training - Grundstufe, Hatha Yoga, Thai Chi, Qigong)*

### **9.5.4 Suchtmittelkonsum**

- Förderung des Nichtrauchens / Rauchfrei im Betrieb
- Gesundheitsgerechter Umgang mit Alkohol / Reduzierung des Alkoholkonsums / „Punktnüchternheit“ (Null Promille am Arbeitsplatz) bei der Arbeit

## 9.6 Die Anforderungen für die Anbieter und die Maßnahmen

Die allgemeinen Anforderungen des Leitfadens an Anbieter sind:

- staatlich anerkannter Berufs- oder Studienabschluss im jeweiligen Handlungsfeld (z.B. Bewegung, Ernährung, psychosoziale Gesundheit)
- pädagogische, methodische und didaktische Kompetenzen sowie Berufserfahrung
- spezifische Zusatzqualifikation und Nachweis über die Einweisung in das jeweilige Programm

Die allgemeinen Anforderungen des Leitfadens für Maßnahmen der Prävention und Gesundheitsförderung sind:

- nachgewiesene Wirksamkeit des Konzepts
- Konzeptmanual (Aufbau, Ziele, Inhalte, Methoden) und Teilnehmerunterlagen
- weltanschauliche Neutralität
- grundsätzlich in Gruppen (max. 15 Personen)
- in der Regel 8 bis 12 Kurseinheiten, auch als Kompaktangebote über mindestens zwei Tage
- bei Handlungsfeld übergreifenden Maßnahmen muss das Haupthandlungsfeld mindestens 8 x 45 Minuten umfassen
- angemessene Räumlichkeiten

Der Leitfaden erlaubt keine Förderung von

- Mitgliedsbeiträgen in Sportvereinen, Fitnessstudios und ähnlichen Einrichtungen
- Maßnahmen ausschließlich zum Erlernen einer Sportart
- Trainingsprogrammen mit einseitigen körperlichen Belastungen
- reinem oder überwiegend gerätegestütztem Training
- Maßnahmen von Anbietern, die ein wirtschaftliches Interesse am Verkauf von Begleitprodukten (z.B. Diäten, Nahrungsergänzungsmittel) haben
- Maßnahmen, die den Einsatz von Medikamenten zur Gewichtsabnahme, Formula-Diäten (Nahrungersatz- oder -ergänzungsmitteln) sowie extrem kalorienreduzierter Kost propagieren.

## 10. Steuerliche Begünstigungen nach dem Einkommenssteuergesetz (EStG)

Steuerfrei sind seit dem 1. Januar 2009 nach § 3 Nr. 34 EStG: „zusätzlich zum ohnehin geschuldeten Arbeitslohn erbrachte Leistungen des Arbeitgebers zur Verbesserung des allgemeinen Gesundheitszustandes und der betrieblichen Gesundheitsförderung, die hinsichtlich Qualität, Zweckbindung und Zielgerichtetheit den Anforderungen der §§ 20 und 20a des Fünften Buches Sozialgesetzbuch genügen, soweit sie 500 Euro im Kalenderjahr nicht übersteigen“.

Bei arbeitgeberfinanzierten primärpräventiven und gesundheitsförderlichen Leistungen kann zusätzlich auch auf eine zeitliche Befristung von Maßnahmen verzichtet werden, wie sie für die krankenkassenfinanzierten Leistungen gilt. Die 500 Euro Pauschale ermöglicht also Betrieben und Organisationen ein nachhaltiges und kontinuierliches Gesundheitsmanagement soweit es den Kriterien von Qualität, Zweckbindung und Zielgerichtetheit und den Ansprüchen des Leitfadens Prävention des GKV Spitzenverbandes entspricht.

Bei allen Fragen bezüglich einer konkreten Steuerbefreiung von Zuschüssen zu den Maßnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements ist es ratsam, wenn der jeweilige Arbeitgeber die Angelegenheit mit dem zuständigen Finanzamt vorab klärt.

## 11. Öffentliche Verwaltung und Gesundheitswesen

Im öffentlichen Dienst von Bund, Ländern und Kommunen sind ca. 4,5 Millionen Menschen beschäftigt. Etwa die gleiche Anzahl von Menschen arbeitet in den Einrichtungen des Gesundheitswesens. Der Öffentliche Dienst und das Soziale Gesundheitssystem sind die größten Arbeitgeber in Deutschland und eigenständige Akteure in der Wirtschaft und für die Wirtschaft. Diese Sektoren des gesellschaftlichen Lebens mit besonderer Gemeinwohlverpflichtung sollten für die Gesundheit ihrer Arbeitnehmer oder Beschäftigten ein besonderes Engagement aufbringen und vorbildliche Aktivitäten in die Praxis umsetzen. Bisher allerdings zeigen die öffentlichen Einrichtungen des Staates und der Gesundheitswirtschaft wenig Bereitschaft, die Aufgabe eines nachhaltigen und wirksamen Gesundheitsmanagements zu begreifen. Die Krankenstände und die Morbiditätsverhältnisse sind in diesen Bereichen zwar besonders auffällig und schwerwiegend, entsprechende Antworten auf die Herausforderung aber nach wie vor eher zögerlich vorhanden. Ein systematisches Gesundheitsmanagement existiert bisher nicht.

### 11.1 Nationaler Aktionsplan: „IN FORM“<sup>33</sup>

Der Bundesregierung sind die Aufgaben durchaus bewusst: Gesunde, motivierte und gut ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind sowohl in sozialer wie ökonomischer Hinsicht Voraussetzung für eine effektive und erfolgreiche öffentliche Verwaltung und Gesundheitsversorgung. Innerhalb des 2008 durch das Bundeskabinett verabschiedeten nationalen Aktionsplans „IN FORM - Deutschlands Initiative für gesunde Ernährung und mehr Bewegung“ wird die Vorbildfunktion der öffentlichen Hand als eines von fünf zentralen Handlungsfeldern des Aktionsplanes festgeschrieben. Mit IN FORM sollen zwei Tätigkeitsfelder angesprochen werden:

**IN FORM für Bürger**<sup>34</sup> spricht Menschen in ihren jeweiligen Lebenswelten an. Hier finden sich konkrete Hilfestellung bei Fragen rund um eine bewusste Ernährung und sportliche Aktivitäten, egal ob in der Freizeit oder im Beruf. Ansprechpartner vor Ort werden vorgestellt und regelmäßig erscheinen Berichte von IN FORM Aktivitäten auf Verbrauchermessen und anderen Veranstaltungen. Leckere und gesunde Rezepte sowie der Fitness-Check und das Kühlschrankspiel runden das Angebot ab, das auch für Aktivitäten in Unternehmen oder öffentlichen Einrichtungen brauchbar ist.

---

<sup>33</sup> <https://www.in-form.de>

<sup>34</sup> <https://www.in-form.de/buergerportal/seiten/start.html>

**IN FORM für Profis**<sup>35</sup> bietet Fachleuten aus den Bereichen Kita, Schule, Berufswelt und Seniorenbetreuung sowie Wissenschaft und Presse Informationen zu entsprechenden IN FORM Aktivitäten und Hintergrundberichten. Die Datenbanken zu den IN FORM-Projekten und Akteuren geben einen Überblick über Präventionsaktivitäten und -projekte. So gibt es beispielsweise auch ein eigenes Portal für die Schulverpflegung.<sup>36</sup>

Der Nationale Aktionsplan "IN FORM - Deutschlands Initiative für gesunde Ernährung und mehr Bewegung" verfolgt das Ziel, das Ernährungs- und Bewegungsverhalten in Deutschland bis zum Jahr 2020 nachhaltig zu verbessern. Die Bundesregierung will so erreichen, dass Erwachsene gesünder leben, Kinder gesünder aufwachsen und von einer höheren Lebensqualität und einer gesteigerten Leistungsfähigkeit in Bildung, Beruf und Privatleben profitieren. Es geht um die Förderung eines gesunden Lebensstils mit ausgewogener Ernährung und ausreichend Bewegung. IN FORM übernimmt eine "Dialogfunktion" rund um Fragen des gesunden Lebensstils für Politik, Wissenschaft, Wirtschaft und der Gesellschaft.

## 11.2 Öffentliche Arbeitgeber

Bund, Länder und Kommunen können ebenso wie Gesetzliche Krankenkassen und Einrichtungen des Gesundheitswesens in ihrer Arbeitgeberfunktion dazu beitragen, gesundheitliche Risiken im Arbeitsumfeld zu reduzieren sowie die Gesundheitspotenziale der Beschäftigten zu stärken. Öffentliche Arbeitgeber, die Gesundheit an ihren Arbeitsplätzen fördern, senken damit krankheitsbedingte Kosten und steigern ihre Produktivität. Eine gute betriebliche Gesundheitsförderung trägt damit nicht nur zur Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern auch zum Erfolg einer Verwaltungseinheit oder eines Krankenhauses bei. Die Anknüpfungspunkte sind unterschiedlich: Ausgewogene Ernährung in Kantinen, Bewegungsangebote, gesundheitsförderliche Ausgestaltung von Arbeitsplätzen und vieles mehr.

Der demografische Wandel wird auch in öffentlichen Verwaltungen und in den Einrichtungen des Gesundheitswesens zu einem wesentlich höheren Durchschnittsalter der Beschäftigten führen. Ein systematisches Gesundheitsmanagement trägt dazu bei, die Produktivität in diesen Beschäftigungsbereichen zu stärken und zu sichern. Zur Förderung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements in öffentlichen Einrichtungen haben die Landesvereinigung für Gesundheit und Akademie für Sozialmedizin Niedersachsen<sup>37</sup> einen Leitfaden zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement erarbeitet, der für interessierte Fachleute ausgezeichnete Informationen bereitstellt (Anlage 11).<sup>38</sup> Das Projekt wurde im Rahmen des Nationalen Aktionsplans „IN FORM - Deutschlands Initiative für gesunde Ernährung und mehr Bewegung“ durch das Bundesministerium für Gesundheit gefördert.

Der Leitfaden soll Entscheidungsträger, Personalvertretungen und auch Beschäftigte in öffentlichen Verwaltungen motivieren, ein systematisches Gesundheitsmanagement einzuführen. Die Autoren verstehen die Arbeitswelt als einen zentralen Lebensbereich, in dem wichtige Weichenstellungen erfolgen, die für alle Bürgerinnen und Bürger mehr Gesundheit erreichen lassen. Die öffentliche Hand müsse ihrer Vorbildfunktion erkennen

---

<sup>35</sup> <https://www.in-form.de/profiportal/profilportal/seiten/start.html>

<sup>36</sup> <https://www.in-form.de/startseite-vns-portal/start.html>

<sup>37</sup> <https://www.gesundheit-nds.de>

<sup>38</sup> <http://gesundheit-nds.de/CMS/arbeitschwerpunkte-lvg/arbeit-und-gesundheit/26-arbeit-und-gesundheit>

und ein systematisches Gesundheitsmanagement flächendeckend in allen öffentlichen Verwaltungen einführen. Die Kosten dafür, schreibt der Leitfaden, sind im Vergleich zu den Effekten gering. Die Investitionen würden sich schnell lohnen und bezahlt machen: *„Der Leitfaden bietet einen Überblick über Hintergründe, Ansätze und erfolgreiche Umsetzungsstrategien eines systematischen Gesundheitsmanagements. Auch bei der Umsetzung von Gesundheitsmanagement gilt: Man muss das Rad nicht immer neu erfinden! Es gibt viele Projekte, von denen man lernen und sich Anregungen holen kann.“*

### 11.3 Die Gesetzliche Unfallversicherung und die Berufsgenossenschaften

Die Mitglieder des Spitzenverbandes "Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung" (DGUV)<sup>39</sup> sind die gewerblichen Berufsgenossenschaften und die Unfallversicherungsträger der öffentlichen Hand. Die neun gewerblichen Berufsgenossenschaften sind nach Branchen gegliedert:

- Berufsgenossenschaft der Bauwirtschaft (BG BAU)
- Berufsgenossenschaft Handel und Warendistribution (BGHW):
- Berufsgenossenschaft Energie Textil Elektro Medienerzeugnisse (BG ETEM)
- Verwaltungs-Berufsgenossenschaft - Berufsgenossenschaft der Banken, Versicherungen, Verwaltungen, freien Berufe, besonderen Unternehmen, Unternehmen der keramischen und Glas-Industrie sowie Unternehmen der Straßen-, U-Bahnen und Eisenbahnen (VBG)
- Berufsgenossenschaft Rohstoffe und Chemische Industrie (BG RCI)
- Berufsgenossenschaft für Transport und Verkehrswirtschaft (BG Verkehr)
- Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gastgewerbe (BGN)
- Berufsgenossenschaft Holz und Metall (BGHM)
- Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW)

Die Unfallversicherungsträger der öffentlichen Hand gliedern sich in 19 Unfallkassen und Gemeindeunfallversicherungsverbände, vier Feuerwehr-Unfallkassen sowie die Eisenbahn-Unfallkasse, die Unfallkasse Post und Telekom und die Unfallkasse des Bundes. Diese drei Träger sind jeweils bundesweit zuständig. Außerdem ist die DGUV regional in sechs Landesverbände gegliedert. Die Landesverbände übernehmen gemeinsame regionale Aufgaben ihrer Mitglieder auf den Gebieten der Prävention und Rehabilitation.

Die Veränderungen der Arbeitswelt, der demographische Wandel und die heute vorherrschenden Krankheiten im Berufsleben stellen auch die Berufsgenossenschaften und die anderen Unfallversicherungsträger vor neue Herausforderungen. Ihre ursprüngliche Funktion der Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten erweitert sich: die Überwindung von arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren kann ohne ein nachhaltiges Gesundheitsmanagement nicht mehr gelingen. Knapp 59 Millionen Menschen und über 3,2 Millionen Unternehmen sind Mitglied in einer Organisation der DEGUV und dort gegen Unfälle oder Berufskrankheiten versichert.

Im Positionspapier der DEGUV zur Prävention werden die allgemeinen Präventionsziele dieses Netzwerkes so definiert:

*„Arbeitswelt und Bildungseinrichtungen sind so zu gestalten, dass*

- *Arbeits-, Schul- und Wegeunfälle, Berufskrankheiten und arbeitsbedingte*

---

<sup>39</sup> <http://www.dguv.de>

- *Gesundheitsgefahren mit allen geeigneten Mitteln verhindert werden (Vision Zero), menschengerechte und gesundheitsförderliche Maßnahmen die Menschen in die Lage versetzen, unabhängig von ihren persönlichen Voraussetzungen zur wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wertschöpfung beitragen zu können,*
- *durch Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit Qualität und Produktivität erhöht werden. Vernetzte Kompetenz sichert Qualität und Effizienz der Prävention. Durch die Einheit von Prävention und Versicherung sowie durch Selbstverwaltung, Unternehmen und Versicherte fördert die gesetzliche Unfallversicherung Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit, in Bildungseinrichtungen und bei ehrenamtlicher Tätigkeit. Alles aus einer Hand!*<sup>40</sup>

#### **11.4 Die Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW)**

Die Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege<sup>41</sup> betreut die nicht staatlichen Einrichtungen im Gesundheitsdienst und in der Wohlfahrtspflege. Ihre Beiträge zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement stehen beispielhaft für die Aktivitäten der anderen Mitglieder in der DGUV. Die BGW vereinigt über sieben Millionen Versicherte in fast 600.000 Unternehmen und gehört damit zu Deutschlands größten Berufsgenossenschaften. Durch ihre Zuständigkeit für die Einrichtungen und Beschäftigten des Gesundheitswesens kommt ihr auch eine herausgehobene Vorbildfunktion zu.

Die Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Gesundheits- und Sozialberufen sind besonders hoch. Zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement sagt die BGW auf ihrer Internetseite:<sup>42</sup>

*„Angebote der Gesundheitsförderung bieten Mitarbeitern die Möglichkeit, etwas für Körper und Seele zu tun und ihre persönlichen Ressourcen zu stärken. Das können beispielsweise Entspannungstechniken oder Fitness- und Bewegungsprogramme sein. Einzelaktivitäten bleiben jedoch meist ohne langfristige und nachhaltige Wirkung. Das Fördern des gesundheitsgerechten Verhaltens muss einhergehen mit gesundheitsfördernden Arbeitsverhältnissen. Damit sind im Betrieb zum Beispiel die Arbeitsumgebung und das Arbeitsklima gemeint. Für die Nachhaltigkeit der Maßnahmen ist es außerdem erfolgversprechend, alle Aktivitäten zur Mitarbeitergesundheit fest in die betrieblichen Strukturen und Prozesse zu integrieren. Das fängt an mit dem Verankern des Themas in die Politik und Strategie des Unternehmens, zum Beispiel im Leitbild oder in den Qualitätszielen. Wichtig ist bei allen Aktivitäten, dass die Beschäftigten gut informiert und einbezogen sind. Nur dann akzeptieren sie Veränderungen und setzen sie aktiv um. Betriebliches Gesundheitsmanagement ist die Methode der Wahl, um mit einem geplanten, gesteuerten und systematischen Prozess, Unternehmen gesundheitsgerecht zu gestalten.“*

Die BGW stellt für die Umsetzung des Gesundheitsmanagements umfangreiche Informationen und Arbeitshilfen bereit. Es geht dabei um Führungskulturen, Strukturen der betrieblichen Kommunikation und um eine verbesserte Arbeitsorganisation. Die BGW unterstützt bei ihr versicherte Betriebe durch differenzierte Analyseinstrumente<sup>43</sup>,

<sup>40</sup> [http://www.dguv.de/inhalt/praevention/praev\\_lohnt\\_sich/posipapier/index.jsp](http://www.dguv.de/inhalt/praevention/praev_lohnt_sich/posipapier/index.jsp)

<sup>41</sup> <http://www.bgw-online.de>

<sup>42</sup> [http://www.bgw-online.de/internet/generator/Navi-bgw-online/NavigationLinks/Wir\\_20\\_C3\\_BCber\\_20uns/navi.html](http://www.bgw-online.de/internet/generator/Navi-bgw-online/NavigationLinks/Wir_20_C3_BCber_20uns/navi.html)

<sup>43</sup> <http://www.bgw-online.de/internet/generator/Navi-bgw-online/NavigationLinks/Kundenzentrum/Gesundheitsmanagement/Analyseinstrumente/navi.html>

Beratungsangebote zur Organisationsentwicklung<sup>44</sup>, durch Qualifizierungsangebote<sup>45</sup> und zahlreiche themenzentrierte Veröffentlichungen<sup>46</sup>.

Mit ihrem „BGW forum“ bietet die Berufsgenossenschaft eine Branchenveranstaltung für Gesundheitsmanager an, die alle zwei Jahre stattfindet. Zusätzlich gibt es regionale Kongresse. Im Vordergrund stehen dabei Praxisbezug, Nutzwert für den Berufsalltag und Originalität in der Durchführung: *„Gemeinsam erarbeiten Experten, Unternehmer, Leitungskräfte und Mitarbeiter Lösungsansätze für aktuelle Probleme. Die Referenten und Moderatoren sind Fachleute aus der Praxis - sie wissen daher ganz genau, mit welchen Schwierigkeiten man im Berufsalltag zu kämpfen hat.“*<sup>47</sup>

---

<sup>44</sup> <http://www.bgw-online.de/internet/generator/Navi-bgw-online/NavigationLinks/Kundenzentrum/Gesundheitsmanagement/Organisationsberatung/navi.html>

<sup>45</sup> <http://www.bgw-online.de/internet/generator/Navi-bgw-online/NavigationLinks/Kundenzentrum/Gesundheitsmanagement/Qualifizierung-bGM/navi.html>

<sup>46</sup> <http://www.bgw-online.de/internet/generator/Navi-bgw-online/NavigationLinks/Kundenzentrum/Gesundheitsmanagement/Veroeffentlichungen/navi.html>

<sup>47</sup> [http://www.bgw-online.de/internet/generator/Inhalt/OnlineInhalt/Statische\\_20Seiten/Navigation\\_20links/Veranstaltungen/bgwforum/bgwforum\\_\\_2013/BGWforum2013\\_\\_Startseite.html](http://www.bgw-online.de/internet/generator/Inhalt/OnlineInhalt/Statische_20Seiten/Navigation_20links/Veranstaltungen/bgwforum/bgwforum__2013/BGWforum2013__Startseite.html)