



# Gesundheit organisieren – Mit BGM mehr erreichen

# Leitfaden zur Einführung eines systematischen Betrieblichen Gesundheitsmanagements

# Gesundheit organisieren – Unternehmenserfolg steigern

## Handlungsleitfaden für Mitgliedsunternehmen der Unfallkasse Bremen zur Einführung eines systematischen Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM)

### 1

#### Hintergrund und Relevanz der Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements

Die Gesundheit und die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten sind das höchste Gut für den Arbeitgeber. Dies gilt insbesondere in Zeiten einer sich wandelnden Arbeitswelt, die vor allem geprägt ist von Digitalisierungsprozessen, dem demografischen Wandel und den damit einhergehenden Anforderungen und Herausforderungen für die Gesundheit und die Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten und Führungskräften der gesamten Organisation.

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement bietet als Steuerungsinstrument Betrieben die Möglichkeit, sich über eine Bündelung vorhandener Ressourcen diesen Herausforderungen systematisch zu stellen und mit einer nachhaltigen und menschengerechten Gestaltung der Arbeit dazu beizutragen, das Wohlbefinden und die Arbeitsfähigkeit der Belegschaft zu erhalten, zu fördern und damit den Unternehmenserfolg zu steigern.

### 2

#### Was ist Betriebliches Gesundheitsmanagement?

Unter dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement ist eine systematische Planung, Koordination und Steuerung von Maßnahmen zur Verhältnis- und Verhaltensprävention zu verstehen, die auf Beschäftigte eines Unternehmens gerichtet sind.

Im Gegenzug hierzu beschreibt der Begriff der Betrieblichen Gesundheitsförderung befristete Einzelmaßnahmen, schwerpunktmäßig in den Bereichen Bewegung, Ernährung, Sucht und Stressbewältigung.

### 3

#### Gesetzlicher Rahmen eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements

Es gibt mehrere rechtliche Bestimmungen, die den Arbeitgeber dazu verpflichten, das Betriebliche Gesundheitsmanagement einzuführen, auch wenn der Begriff „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ darin nicht explizit erwähnt wird. Vier davon werden im Folgenden beispielhaft genannt.

##### 1. § 3 (1) Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG)

„Der Arbeitgeber ist verpflichtet, die erforderlichen Maßnahmen des Arbeitsschutzes unter Berücksichtigung der Umstände zu treffen, die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit beeinflussen. Er hat die Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen und erforderlichenfalls sich ändernden Gegebenheiten anzupassen. Dabei hat er eine Verbesserung von Sicherheit und Gesundheitsschutz der Beschäftigten anzustreben.“

##### 2. Verantwortung des Unternehmers, § 21 (1) Siebtes Buch Sozialgesetzbuch (SGB VII)

„Der Unternehmer ist für die Durchführung der Maßnahmen zur Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten, für die Verhütung von arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren sowie für eine wirksame Erste Hilfe verantwortlich.“

##### 3. § 10 Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG)

„Die Betriebsärzte und die Fachkräfte für Arbeitssicherheit haben bei der Erfüllung ihrer Aufgaben zusammenzuwirken. Dazu gehört es insbesondere, gemeinsame Betriebsbegehungen vorzunehmen. Die Betriebsärzte und Fachkräfte für Arbeitssicherheit arbeiten bei der Erfüllung ihrer Aufgaben mit den anderen im Betrieb für Angelegenheiten der technischen Sicherheit, des Gesundheits- und Umweltschutzes beauftragten Personen zusammen.“

#### 4. Betriebliche Wiedereingliederung, § 167 (2) Neuntes Buch Sozialgesetzbuch (SGB IX)

„Der Arbeitgeber hat allen Beschäftigten, die innerhalb eines Jahres länger als 6 Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig sind, ein BEM [Betriebliches Eingliederungsmanagement] anzubieten, damit sie eine Arbeitsunfähigkeit überwinden bzw. einer erneuten Arbeitsunfähigkeit vorbeugen können.“

Auf diesen Gesetzesgrundlagen haben sich die unterschiedlichsten unternehmerischen Strategien entwickelt, den Arbeits- und Gesundheitsschutz – mitunter auch in Form von betrieblichen Managementsystemen – in die Organisation zu integrieren.

Weil entsprechende Prozesse jedoch oft „nebeneinanderher laufen“, stoßen in diesem Zusammenhang notwendige Ressourcen an ihre Grenzen. Zudem ist festzuhalten, dass die Gesundheit der Beschäftigten nur dann nachhaltig und die Arbeitsfähigkeit erhaltend gefördert werden kann, wenn die betrieblichen Maßnahmen auf der Grundlage eines systematischen Erfassens ihres Gesundheitszustandes erfolgen.

Aus diesem Grund wird als notwendig erachtet, zum einen systematisch die betrieblichen Bedarfe sowie kausale Zusammenhänge zwischen krankheitsbedingten Fehlzeiten und Arbeitsbedingungen zu ermitteln und zum anderen über eine interdisziplinäre Vernetzung aller betrieblichen Gesundheitsakteure das Unternehmen in einer effizient wirtschaftenden, nachhaltigen, die biopsychosoziale Gesundheit der Beschäftigten fördernden und sich kontinuierlich verbessernden Prävention zu unterstützen.

#### 4 Das Betriebliche Gesundheitsmanagement zur nachhaltigen und erfolgreichen Förderung der Gesundheit der gesamten Belegschaft

Um die Gesundheit der Belegschaft Ihres Unternehmens nachhaltig und erfolgreich zu fördern, bedarf es einer Systematik, die auf der Grundlage von Gesundheitsdaten entsprechende Maßnahmen ableitet.

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement stellt eine Chance dar, eine ganzheitliche Diagnose des Gesundheitszustandes der gesamten Belegschaft (auch der [scheinbar] gesunden) zu stellen und anhand dieser Diagnose den tatsächlichen Bedarf an verhältnis- und verhaltenspräventiven Maßnahmen zu bestimmen.

Eine Gefährdungsbeurteilung kann Sie unterstützen, arbeitsbedingte psychische Belastungen zu ermitteln, die die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit erheblich beeinträchtigen (Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen).

#### 5 BGM-Zyklus

Ein erfolgreiches Betriebliches Gesundheitsmanagement lebt von der systematischen Berücksichtigung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes bei allen Unternehmensentscheidungen, vom Schaffen entsprechender Strukturen und von einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (siehe Abbildung unten).

Nur durch eine in regelmäßigen Abständen stattfindende Wirksamkeitskontrolle wird der Erfolg der durchgeführten Maßnahmen ermittelt und können notwendige Verbesserungen initiiert werden.



## 6 Unterstützung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements durch die UK Bremen

Wenn sich ein Unternehmen auf den Weg macht, ein BGM zu implementieren, sollte zu Beginn immer eine Analyse erfolgen, die folgende Fragen beantwortet:

- Welchen aktuellen Anlass gibt es, ein BGM einzuführen?
- Welche (laufenden) Projekte bieten sich als Einstieg in ein systematisches und nachhaltiges Betriebliches Gesundheitsmanagement an?
- In welche Gesamtphilosophie/Unternehmenspolitik sollte das BGM eingebettet sein?
- Gibt es möglicherweise schon entsprechende Leitbilder, eine Betriebs-/Dienstvereinbarung zum BGM, Grundsätze der Führung und Zusammenarbeit ...?
- Wie ist das BGM zu gestalten, so dass es bestmöglich an die bestehende Unternehmenskultur anschließt?
- Welche aktivierbaren betrieblichen Ressourcen (zeitlich, persönlich, finanziell) gibt es schon und welche müssten noch zur Verfügung gestellt werden?

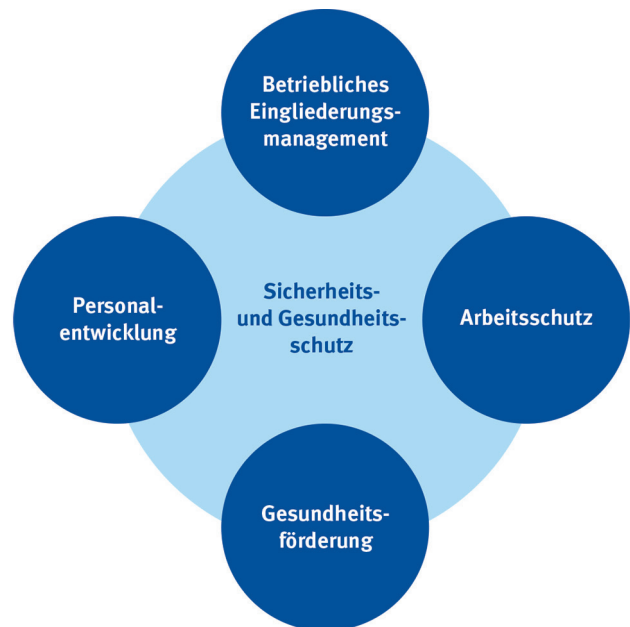
### Unterstützung durch die UK Bremen:

Analyse/Beratung zum BGM  
telefonisch/vor Ort/digital

### Schaffen von Strukturen und Ressourcen

Hierunter fällt das Benennen einer das Betriebliche Gesundheitsmanagement koordinierenden Person und die Auswahl eines Lenkungsgremiums, das mit dem Arbeitsschutzausschuss eng verzahnt oder identisch sein kann. Betriebliche Akteure, die ohnehin schon mit dem Thema Gesundheit vertraut sind (Koordinatoren für den Arbeits- und Gesundheitsschutz, Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Betriebsärzt:innen, Betriebs-/Personalräte, Suchtbeauftragte, Gleichstellungsbeauftragte, Schwerbehindertenbeauftragte, Betriebs-/Personalräte, Führungskräfte ...), schließen sich in einem entsprechenden Steuerkreis zusammen/lernen sich kennen und entwickeln auf der Grundlage ihrer

Erkenntnisse über den Gesundheitszustand der gesamten Belegschaft gemeinsam Ansätze, das Thema Sicherheit und Gesundheit beziehungsweise eine Kultur der Verhältnis- und Verhaltensprävention auf allen Ebenen des Unternehmens voranzutreiben und bei allen Unternehmensentscheidungen zu berücksichtigen.



Dabei sollte alles bedacht werden, was sich auf die Gesundheit, die Motivation, das Wohlbefinden und die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten auswirkt. Hierzu zählen neben Aktivitäten im Bereich der Personalentwicklung und möglicherweise schon laufender gesundheitsförderlicher Angebote vor allem auch Erkenntnisse aus dem Arbeitsschutz sowie dem Betrieblichen Eingliederungsmanagement (§ 167 Satz 2 SGB IX).

Eine Vernetzung der entsprechenden Handlungsfelder (siehe Abbildung oben) fördert eine aufeinander abgestimmte und damit ressourcenschonende Vorgehensweise im Sinne aller Beteiligten.

## Stellen einer Diagnose des Gesundheitszustandes der gesamten Belegschaft

Vorhandene Veränderungsprozesse (Digitalisierungsprojekte, Umstrukturierungen, laufende Befragungen ...) bieten Anlass, den Gesundheitszustand der Beschäftigten zu erfassen bzw. Arbeitsbedingungen zu ermitteln, die sich in irgendeiner Form auf die Arbeitsfähigkeit des Einzelnen auswirken. Dokumentierte Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen (schriftlich, in Workshop-Form, als Einzelinterviews) im Sinne der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen, Daten aus Gesundheitsberichten, Unfallstatistiken und Altersstrukturanalysen, Fehlzeiten und der Krankenstand können notwendige Erkenntnisse über den Gesundheitszustand in Ihrem Unternehmen bieten. Auf dieser Grundlage ist es möglich, gesundheitsförderliche (Chancen) und gesundheitsgefährdende (Risiken) Arbeitsbedingungen transparent zu machen.

### Unterstützung durch die UK Bremen

- Beratung zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen und zu ihrer möglichen Verknüpfung mit einem BGM

## Planung von Maßnahmen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement

Die Erkenntnisse über den Gesundheitszustand Ihrer Belegschaft und die gesundheitsförderlichen/gesundheitsgefährdenden Einflüsse in Ihrem Unternehmen bilden die Grundlage für die Planung wirksamer, auf definierten Feinzielen basierender verhältnis- und verhaltenspräventiver Maßnahmen.

## Umsetzung von Maßnahmen

Auf der Grundlage einer zielorientierten Planung folgt schließlich die Umsetzung der Maßnahmen.

### Unterstützung durch die UK Bremen

- unsere Aufsichtspersonen beraten hinsichtlich der Gestaltung eines sicheren und gesunden Arbeitsplatzes

Zudem bietet die UK Bremen zu Themen im Bereich des Sicherheits- und Gesundheitsschutzes in ihrem Seminarprogramm ein breites Angebot. Informieren Sie sich hierzu gerne in unserem Seminarangebot auf unserer Internetseite [www.ukbremen.de](http://www.ukbremen.de).

Die UK Bremen stellt sich im Rahmen ihrer zur Verfügung stehenden Ressourcen auch auf die Bedarfe Ihres Unternehmens ein und vermittelt weitere Ansprechpartner:innen für geplante BGM-Maßnahmen (Krankenkassen, Rentenversicherung, Pflegeversicherung ...).

## Wirksamkeitskontrolle

Im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses müssen die im BGM umgesetzten Maßnahmen fortlaufend auf ihre Wirksamkeit bzw. muss der Erreichbarkeitsgrad der gesetzten Feinziele überprüft werden.

Hierzu bieten sich die Instrumente und Methoden an, mit denen bereits die Unternehmensdiagnose gestellt wurde.

## 7

### Contra und pro Betriebliches Gesundheitsmanagement

In Ihrem Unternehmen sind nicht alle Mitarbeitende einer Meinung. So gibt es beispielsweise viele Stimmen, die ein BGM befürworten und wiederum auch viele Gegenstimmen. Im Folgenden sind mögliche Gegenstimmen aufgelistet, denen Sie mit beispielhaften Argumenten für ein BGM erfolgreich begegnen können.

#### Contra

- zu teuer
- zu personalintensiv
- zu zeitintensiv
- Gesundheit ist Privatsache
- es gibt wichtigere Probleme

#### Pro

- fördert ein positives Betriebsklima, eine gesunde Unternehmenskultur
- steigert Arbeitszufriedenheit, Motivation und Arbeitsfähigkeit
- fördert die Gesundheit
- senkt Fehlzeiten und damit fehlzeitenbedingte Kosten
- senkt Präsentismus und damit präsentismusbedingte Kosten
- schont Ressourcen durch Systematik und Nachhaltigkeit
- steigert die Wettbewerbsfähigkeit (Initiative Gesundheit und Arbeit 2018)

Ein systematisches und damit nachhaltiges Betriebliches Gesundheitsmanagement stellt in jedem Fall eine Win-win-Situation dar, für den Arbeitgeber und für den Arbeitnehmer!

## 8

### Erfolgsfaktoren im BGM

Die Partizipation der Beschäftigten und eine fortwährende Information und Kommunikation über anstehende Maßnahmen im BGM schaffen Vertrauen und damit eine verstärkte Bindung (Commitment) zum Unternehmen (Badura 2017). Ist die Implementierung eines BGM zudem von allen Beteiligten, auch von der Unternehmensleitung, gewollt, so ist der Weg zu einem erfolgreichen und nachhaltigen BGM nicht mehr weit.

## 9

### Pro BGM, begleitet durch die UK Bremen

- Die UK Bremen ist Ihre kompetente Ansprechpartnerin wenn es um eine sichere und gesunde Gestaltung der Arbeit geht.
- Wir beraten und begleiten Projekte zur Implementierung eines systematischen Betrieblichen Gesundheitsmanagements im Sinne eines ganzheitlichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes.

Wir vermitteln kompetente Ansprechpartner:innen und ermöglichen im Rahmen von Projekten Kooperationen mit anderen Sozialversicherungsträgern bzw. Leistungsanbietern.

#### Unterstützung durch die UK Bremen

Bitte wenden Sie sich an unsere Präventionsberatung.

Tobias Lange  
Telefon: 0421 35012-61  
E-Mail: Tobias.Lange@ukbremen.de

Karen Schulz  
Telefon: 0421 35012-21  
E-Mail: Karen.Schulz@ukbremen.de

Internet: [www.ukbremen.de](http://www.ukbremen.de)



## Kurz-Check BGM

Diese Checkliste sollte in Abständen immer wieder gegenüber allen beteiligten Akteuren kommuniziert werden, um das BGM kontinuierlich zu verbessern; sie erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

- Ist das Thema Sicherheit und Gesundheit Teil der Unternehmensstrategie und wird es bei allen relevanten Unternehmensentscheidungen berücksichtigt?
- Werden ausreichend Ressourcen zur Umsetzung der Gesundheitsziele zur Verfügung gestellt?
- Gibt es eine beauftragte Person für das Thema Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit?
- Werden Kooperationen mit internen und externen Experten zum Sicherheits- und Gesundheitsschutz genutzt, um Erfahrungen auszutauschen und den Sicherheits- und Gesundheitsschutz kontinuierlich zu verbessern?
- Kümmern wir uns um physisch und psychisch beeinträchtigte und erkrankte Mitarbeitende und nutzen wir Erkenntnisse über den Gesundheitszustand der Belegschaft und gesundheitsförderliche/gesundheitsbeeinträchtigende Arbeitsbedingungen, um entsprechende Zusammenhänge aufzuspüren und präventive Maßnahmen zu entwickeln?
- Berücksichtigen wir bei der Arbeitsplatzgestaltung individuelle Eigenschaften (Größe, Alter, Religion, ethnische Herkunft, Geschlecht ...) und stellen wir Arbeitsmittel nach dem aktuellen Stand der Technik sowie eine persönliche Schutzausrüstung zur Verfügung?
- Erfolgen die Arbeitsplatzgestaltung, die Arbeitsorganisation und die Aufgabenübertragung unter Berücksichtigung des Gesundheitszustandes, der Kompetenzen und der Erfahrungen der Beschäftigten?
- Schaffen wir eine Führungskultur, die unsere Mitarbeitenden motiviert, gesund und arbeitsfähig hält? Ist gesunde Führung regelmäßig Thema in Besprechungen und werden bei Bedarf Weiterbildungen/ Einzelcoachings durchgeführt?
- Ist ein wertschätzender und vertrauensvoller Umgang und damit die Basis für ein gesundes Betriebsklima vorhanden?
- Wird Information und Kommunikation von allen Beteiligten als Notwendigkeit dafür angesehen, Verantwortlichkeitsunklarheiten und Konflikte zu beseitigen? Haben wir Konfliktlösungsstrategien?
- Stärken und fördern wir die persönliche Gesundheitskompetenz von Mitarbeitenden und Führungskräften und gestalten wir die gesundheitsförderlichen Maßnahmen systematisch und nachhaltig?
- Werden gesellschaftspolitische Veränderungsprozesse und die Interessen aller von den Unternehmensvorgängen Betroffenen (Führungskräfte, Beschäftigte, Auftragnehmerinnen und Auftragnehmer, Kundinnen und Kunden) immer wieder von Neuem revidiert und im Betrieblichen Gesundheitsmanagement berücksichtigt?
- Werden gesetzliche Anforderungen an den Sicherheits- und Gesundheitsschutz immer wieder von Neuem revidiert und im Betrieblichen Gesundheitsmanagement berücksichtigt?
- (Initiative Neue Qualität der Arbeit 2020)

## Literaturverzeichnis

- 1. Badura, B. (2017):** Arbeit und Gesundheit im 21. Jahrhundert. In Badura, B. (Hrsg.): Arbeit und Gesundheit im 21. Jahrhundert. Mitarbeiterbindung durch Kulturentwicklung. Berlin: Springer; Seiten 6, 30, 40, 53, 64, 92, 94, 95
- 2. Böhm, S. A., et al. (2017):** Lebensqualität und Lebenszufriedenheit von Berufstätigen in der Bundesrepublik Deutschland: Ergebnisse einer repräsentativen Studie der Universität St. Gallen. St. Gallen.
- 3. DGUV (2014):** Qualitätskriterien im Präventionsfeld „Gesundheit im Betrieb“ der gesetzlichen Unfallversicherungsträger und der DGUV.  
<https://www.dguv.de/>.
- 4. Initiative Gesundheit und Arbeit (2018):** iga.Praxis. Business Case: Betriebliches Gesundheitsmanagement.
- 5. Initiative Neue Qualität der Arbeit (2020):** INQA-Check „Gesundheit“. <https://www.inqa.de/>.

## Impressum

Unfallkasse Nord  
Spohrstraße 2  
22083 Hamburg

Telefon 040 27153-0  
Fax 040 27153-1000

[ukn@uk-nord.de](mailto:ukn@uk-nord.de)  
[www.uk-nord.de](http://www.uk-nord.de)

Autorin:  
Olivia Maloku  
*„Inhaltliche und gestalterische Abweichungen zur Originalausgabe der Broschüre Unfallkasse Nord „Gesundheit organisieren – Unternehmenserfolg steigern“ wurden mit der Autorin, Olivia Maloku, vereinbart.“*

Gestaltung:  
SoPunkt Agentur GmbH, UK Bremen

## Herausgeber

Unfallkasse Freie Hansestadt Bremen

Konsul-Smidt-Str. 76 a  
28217 Bremen  
Tel: 0421 35012-0  
Fax: 0421 35012-88  
[office@ukbremen.de](mailto:office@ukbremen.de)  
[www.ukbremen.de](http://www.ukbremen.de)