

# Betriebliches Gesundheitsmanagement

## Von der Planung bis zur Umsetzung





# Betriebliches Gesundheitsmanagement

## Von der Planung bis zur Umsetzung

Vorwort	2
Handlungsfeld betriebliches Gesundheitsmanagement	3
Betrieblicher Arbeitsschutz	9
Betriebliches Eingliederungsmanagement	10
Betriebliche Gesundheitsförderung	11
Gesetzliche Pflicht versus freiwillige Leistung	12
Arbeitswissenschaftliche Aspekte	13
Leistungen des AWB	15
Impressum	16

## Vorwort



Wettbewerbsfähigkeit und unternehmerischer Erfolg hängen ganz wesentlich von der Gesundheit der Mitarbeiter ab. Denn die gesundheitliche Situation der Belegschaft hat großen Einfluss auf die Motivation und Leistungsorientierung im Unternehmen. Hier setzt das betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) an. Im Umgang mit alternden Belegschaften und länger werdenden Lebensarbeitszeiten ist es ein wichtiger Baustein in der Strategie eines jeden Unternehmens.

Immer mehr Arbeitgeber haben das erkannt und investieren nachhaltig in die Gesundheit ihrer Mitarbeiter. Das betriebliche Engagement ist vielfältig und geht weit über die Erfüllung gesetzlicher und berufsgenossenschaftlicher Vorgaben bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen hinaus. Ziel aller Maßnahmen ist eine gesunde Organisation, in der sich Arbeitgeber und Mitarbeiter ihrer gemeinsamen Verantwortung für den Erhalt von Gesundheit und Arbeitsfähigkeit bewusst sind.

Der Allgemeine Verband der Wirtschaft Berlin-Brandenburg (AWB) unterstützt seine Mitglieder zum Thema BGM in verschiedener Hinsicht.

Auf politischer Ebene treten wir für den Erhalt der Freiwilligkeit von Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung ein. Wir wenden uns gegen weitere Verschärfungen der Arbeitsschutzgesetze und bemühen uns in diesem Zusammenhang um eine Versachlichung der Debatte, die rund um die Thematik ‚psychische Gesundheit in der Arbeitswelt‘ geführt wird.

Auch vor Ort sind wir für Sie da. Unsere in der Personalarbeit erfahrenen Arbeitswissenschaftler, Juristen und Netzwerkpartner unterstützen Mitgliedsunternehmen in allen Fragen des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Diese Unterstützung reicht von der ergonomischen Gestaltung von Arbeitsplätzen über die Verbesserung von Abläufen, Informationsmanagement und Führungssystemen bis hin zu Angeboten zur Stärkung der Gesundheitskompetenz einzelner Mitarbeiter. Für Rechtssicherheit sorgen gemeinsam erarbeitete und umgesetzte betriebliche Regelungen.

Mit der vorliegenden Broschüre möchten wir Ihnen einen umfassenden Überblick über die Inhalte des betrieblichen Gesundheitsmanagements geben, Sie über Unterstützungsangebote Ihres Verbands informieren und Sie einladen, von diesen regen Gebrauch zu machen.

Mit besten Wünschen für größtmöglichen Erfolg bei guter Gesundheit.

A handwritten signature in blue ink, consisting of a stylized 'C' followed by a series of loops and a final upward stroke.

**Christian Amsinck**  
Hauptgeschäftsführer

# Zehn gute Gründe für betriebliches Gesundheitsmanagement

Ein erfolgreiches betriebliches Gesundheitsmanagement hilft in vielfältiger Weise, die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zu verbessern. Wesentliche Teilaspekte dabei sind erhöhte Anwesenheitszeiten der Mitarbeiter durch geringere Fehlzeiten sowie eine Verlängerung der individuellen Erwerbsverläufe.

Neben diesen quantitativen Aspekten werden dem betrieblichen Gesundheitsmanagement auch qualitative Effekte zugeschrieben. So sind physische und psychische Gesundheit der Beschäftigten eng mit der Motivation verknüpft und können die Produktivität und Innovationskraft eines Unter-

nehmens positiv beeinflussen. Und schließlich gewährleistet das betriebliche Gesundheitsmanagement auch die Umsetzung der arbeitsschutzgesetzlichen und berufsgenossenschaftlichen Regeln. Damit leistet es einen wesentlichen Beitrag zur Rechtssicherheit im Unternehmen.

## Chancen für Ihr Unternehmen:

- 1 Optimierter Arbeitsschutz
- 2 Höhere Mitarbeiterzufriedenheit und Motivation
- 3 Erhöhung der produktiven Anwesenheitszeiten
- 4 Produktivitätssteigerungen
- 5 Kostensenkung bei Entgeltfortzahlungen
- 6 Verbesserte interne Kommunikationsprozesse
- 7 Optimierte Abläufe
- 8 Senkung der Fehlerquote
- 9 Bessere Qualität und gesteigerte Innovationskraft
- 10 Höhere Kundenzufriedenheit

*„Dauerhaft gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen zu schaffen, steigert die Mitarbeitermotivation, senkt Krankenstände und erhöht die Attraktivität von Arbeitgebern für qualifizierte Bewerber. Gesunde Mitarbeiter kosten Geld – kranke ein Vermögen.“*

Dr. Sabine Reszies, Projektkoordinatorin  
Innogema – Marktplatz für  
Gesundheit, Berlin



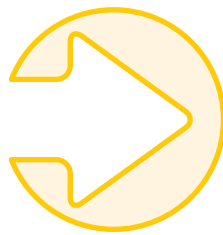
## Handlungsfeld betriebliches Gesundheitsmanagement

# Die drei Säulen des betrieblichen Gesundheitsmanagements

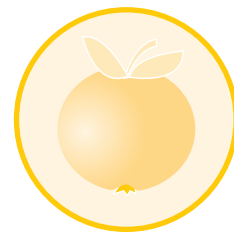
Das betriebliche Gesundheitsmanagement verknüpft die Teilaufgaben Arbeitsschutz, betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) und betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) für eine systematische und dauerhafte Integration des Themas Gesundheit in die betriebliche Organisation. Neben den unmittelbaren technischen Fragestellungen berührt das betriebliche Gesundheitsmanagement auch Fragen der Unternehmenskultur, der Rolle und des Verhaltens von Führungskräften sowie der Unternehmenskommunikation.



Der **betriebliche Arbeitsschutz** ist für Betriebe verpflichtend. Seine Durchführung richtet sich nach Arbeitsschutzgesetzen und -verordnungen sowie dem Regelwerk der Berufsgenossenschaften. Die Leitfrage lautet: Was macht krank? Entsprechend dienen Maßnahmen dem Vermeiden von Gesundheitsgefährdungen am Arbeitsplatz. Beim betrieblichen Arbeitsschutz werden allein die objektiven Arbeitsbedingungen und die damit verbundenen Belastungen für Arbeitnehmer an diesem Arbeitsplatz betrachtet. Dabei unterliegt die Durchführung des Arbeitsschutzes durch den Arbeitgeber in vielen Punkten der Mitbestimmung des Betriebsrats.



Das **betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM)** ist ein Instrument zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit und für Arbeitgeber gesetzlich verpflichtend. Es kommt zur Anwendung, wenn Mitarbeiter innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig waren. In einem betrieblichen Verfahren, an dem der Betriebsrat und gegebenenfalls auch die Schwerbehindertenvertretung sowie weitere sachkundige Stellen beteiligt werden, wird geklärt, wie die Arbeitsunfähigkeit des Mitarbeiters überwunden, einem erneuten Ausfall des Mitarbeiters bestmöglich vorgebeugt und das Beschäftigungsverhältnis erhalten werden kann.



Anders als der betriebliche Arbeitsschutz und das BEM ist die **betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)** gesetzlich kaum geregelt. BGF-Maßnahmen sind für Unternehmen freiwillig. Ziel ist es, die Gesundheit der Mitarbeiter nachhaltig zu stärken. Dabei werden Mitarbeiter insbesondere in den Bereichen Bewegung, Ernährung und Stressbewältigung dazu angehalten, Verantwortung für die eigene Gesundheit zu übernehmen. Auf diese Weise soll die individuelle Beanspruchung durch die Arbeit vermindert werden. Entsprechend lautet die Leitfrage: Was hält gesund? Mithilfe der BGF sollen mit der Arbeit verbundene Gesundheitspotentiale langfristig aktiviert werden.

## Handlungsfeld betriebliches Gesundheitsmanagement

# BGM – ein ganzheitlicher Ansatz

Gerade vor dem Hintergrund des stetig voranschreitenden demografischen Wandels ist der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit ein wichtiges wirtschaftliches Gut. Erreicht werden kann dies allerdings nur durch ein gezieltes Zusammenwirken der verschiedenen unternehmens- und personalpolitischen Aspekte. Das betriebliche Gesundheitsmanagement muss daher auf einem ganzheitlichen Ansatz beruhen, der alle Aspekte sinnvoll miteinander verknüpft. Das von dem finnischen Soziologen Prof. Dr. Juhani Ilmarinen entwickelte Modell des ‚Hauses der Arbeitsfähigkeit‘ verdeutlicht, welche unterschiedlichen Faktoren gleichzeitig auf die Arbeitsfähigkeit eines Menschen einwirken.

### Das Zusammenspiel der Faktoren

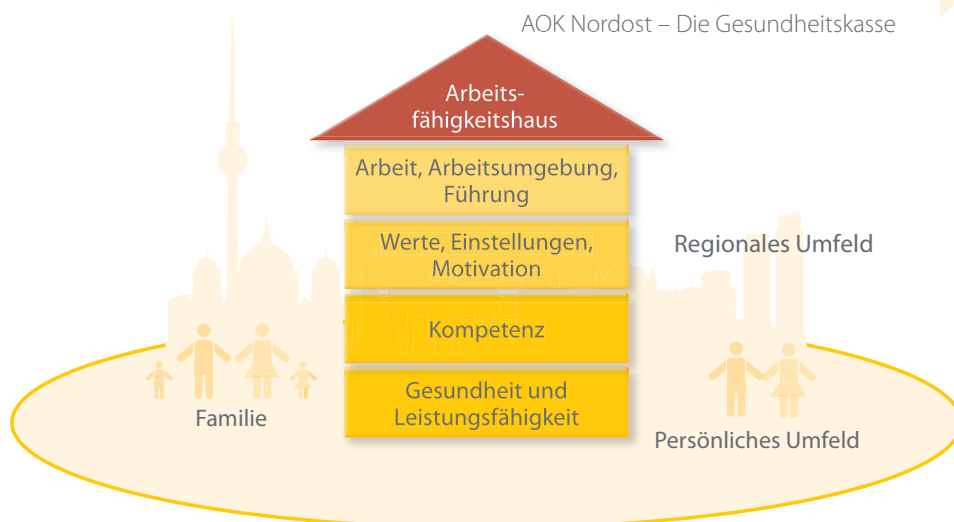
Nach der Vorstellung des Soziologen sind die wesentlichen Einflussfaktoren auf die Arbeitsfähigkeit eines Menschen in vier Etagen anzuordnen: Gesundheit, Kompetenz, Werte und Arbeit. Zusätzlich gibt es Einflussfaktoren auf der Makroebene. Dazu gehören die Familie, das persönliche Umfeld, die regionale Umgebung sowie übergeordnete Faktoren wie beispielsweise Gesellschaft, Kultur und Politik.

Der Boden des Hauses bildet das Fundament für eine gute Arbeitsfähigkeit. Denn ohne physische und psychische Gesundheit ist der Mensch nicht leistungs- und damit auch nicht arbeitsfähig. Im nächsten Stockwerk befinden sich Kompetenzen, Wissen und Fertigkeiten, die für die Ausübung der Tätigkeit benötigt werden. Im Stockwerk darüber sind die persönlichen Werte, Einstellungen sowie die Motivation des Einzelnen angeordnet. Im letzten Stockwerk

folgt schließlich die Arbeit selbst, wobei hier Aspekte wie Arbeitsinhalte, Arbeitsumfeld, Arbeitsorganisation und insbesondere Führungsmechanismen eine Rolle spielen. All diese Aspekte zusammen bilden die Stellschrauben zur Förderung und zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit, dem Dach des Hauses.

*„Unternehmen haben einen großen Einfluss auf die Gesundheit und das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter. Umgekehrt trägt natürlich auch jeder Mitarbeiter selbst Verantwortung für seine eigene Gesundheit. Unsere Erfahrung aus der Beratung zeigt: Wenn es in einem Betrieb gelingt, dass beide – das Unternehmen und die Mitarbeiter – ihre Verantwortung wahrnehmen, dann profitiert davon die Gesundheit der Mitarbeiter ebenso wie die Leistungsfähigkeit des Unternehmens.“*

Werner Mall, Leiter Prävention  
AOK Nordost – Die Gesundheitskasse



## Handlungsfeld betriebliches Gesundheitsmanagement



## BGM – ein systematischer Prozess

Was ist zu tun, um die Gesundheit und Motivation der Beschäftigten zu fördern? Wie müssen Arbeitsbedingungen aussehen, damit junge Talente angesprochen werden und ihre Arbeitsfähigkeit in einem immer länger werdenden Erwerbsleben erhalten bleibt?

Es braucht Verantwortliche, die alle Aktivitäten zur betrieblichen Gesundheitsförderung koordinieren und entsprechende Maßnahmen steuern. Das betriebliche Gesundheits-

management muss als systematischer Prozess verstanden werden, damit es die betrieblichen Verhältnisse auch kulturell und damit nachhaltig umgestalten kann.

### Für Führungskräfte geht es um Antworten auf folgende Fragen:

- Welche Strategien zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit meiner Mitarbeiter sind sinnvoll und notwendig?
- Was bedeutet gesundheitsbewusste Führung?
- Wie kann ich als Führungskraft dazu beitragen, Gesundheitskompetenz und Gesundheitsbewusstsein bei meinen Mitarbeitern zu entwickeln?
- Wie gestalte ich eine gesundheitsfördernde Arbeitsorganisation?
- Wie gehe ich systematisch vor?

*„BGM ist umfassend und weit mehr als vitaminreiches Kantinenessen oder Rückentraining. Die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit bis zum Erreichen des Renteneintrittsalters ist nur möglich, wenn ein gesundes und wertschätzendes Miteinander gepflegt wird. Zur Führungskompetenz gehört zunehmend Gesundheitskompetenz. Die Kombination von BGM und gesundheitsförderlicher Führung ermöglicht einen langfristigen Leistungserhalt und eine hohe Motivation.“*

Dr. Eberhard M. Richter  
GASAG, Bereich Personal, Recht  
und Immobilienmanagement,  
Bereichsleiter, Prokurist



## Handlungsfeld betriebliches Gesundheitsmanagement

### Ablauf einer prozessorientierten Vorgehensweise



### Gesundes Führen

Das BGM bietet eine Vielzahl von Umsetzungsmöglichkeiten. Jedoch sind ‚gesundes Führen‘ und die Förderung der gesundheitlichen Eigenverantwortung der Mitarbeiter die wichtigsten Hebel, um Gesundheitsbewusstsein nachhaltig im Unternehmen zu verankern. Eine auf Gesundheit ausgerichtete Führung stärkt das Ansehen des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt und gleichzeitig das Betriebsklima. Das wiederum hat positive Wirkung auf Produktivität und Leistungsbereitschaft der Belegschaft. Zudem können eigenverantwortliche Mitarbeiter als ‚Gesundheitspromotoren‘ befähigt werden, Ansprechpartner und Schnittstelle zwischen Führungsebene und Team zu sein, um so das Thema Gesundheit fest in der Unternehmenskultur zu verankern.

### Investitionen zahlen sich aus

In der Praxis kämpft das betriebliche Gesundheitsmanagement oft mit dem Vorurteil, dass sich seine Ergebnisse nicht monetär messen lassen. Doch auch wenn die Schwierigkeit besteht, den Anteil von BGM am wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens exakt von anderen Erfolgsursachen abzugrenzen, belegen alle dazu unternommenen Untersuchungen im Ergebnis positive Deckungsbeiträge von Investitionen in die Gesundheit der Mitarbeiter.

*„Unsere Studien haben gezeigt, dass durch das Einsparen von Fehlzeiten ein durchschnittliches Kosten-Nutzen-Verhältnis (ROI) von 1:2,5 bis 1:4,85 erreicht werden kann. Krankheitsbedingte Fehlzeiten und Krankheitskosten werden hierbei im Durchschnitt um 26 % gesenkt.“*

Initiative Gesundheit und Arbeit,  
iga-Report 13, Januar 2012  
[www.iga-info.de](http://www.iga-info.de)

## Handlungsfeld betriebliches Gesundheitsmanagement



# Die richtigen Schrauben drehen

## Ein Beispiel für die Implementierung betrieblicher Gesundheitsförderung

Ein Unternehmen benötigte Unterstützung bei der Gestaltung altersgerechter Arbeitsplätze. Dafür mussten die gesundheitsrelevanten Arbeitsplatzbedingungen zunächst umfassend analysiert und bewertet werden. Die Basis bildete ein Pilotbereich des Unternehmens, der sowohl über technisches Knowhow als auch einen hohen Altersdurchschnitt verfügte.

Basierend auf den Analyseergebnissen erarbeitete das Projektteam gemeinsam mit den Beschäftigten Vorschläge, wie die Arbeitsplätze den ergonomischen, vor allem aber altersabhängigen Anforderungen zukünftig besser gerecht werden können. Dabei wurde eine Vielzahl von Lösungen gefunden, die mehrheitlich sehr kurzfristig und unkompliziert umgesetzt werden konnten. Ergänzt wurde das neue Gesundheitskonzept durch langfristig angelegte Maßnahmen wie beispielsweise die Implementierung von regelmäßigen Gesundheitstagen. Und auch die Nachfolgeplanung wird heute neu betrachtet. Unter den Aspekten Kompetenz und Anforderung wird geprüft, welche Maßnahmen zu ergreifen sind, damit Beschäftigte sich weder unter- noch überfordert fühlen. Dabei gilt stets das Motto: Was ist sinnvoll, verursacht geringe Kosten und hat den größtmöglichen positiven Einfluss auf das Unternehmen?

### Was wir als Verband für Sie tun können:

- Unterstützung beim Auffinden von Handlungsfeldern
- Unterstützung bei der Definition von Zielen
- Ergonomische Arbeitsplatzanalyse
- Moderation interner Gesundheitsworkshops
- Unterstützung beim Gestalten sinnvoller und gesundheitsfördernder Arbeitszeitmodelle wie beispielsweise Schichtpläne, Vertrauensarbeitszeit oder Gleitzeit

# Gesetzlicher Arbeitsschutz

Der betriebliche Arbeitsschutz bildet den Kern des deutschen Arbeitsschutzsystems. Herzstück ist das Arbeitsschutzgesetz, das auch die Pflichten des Arbeitgebers regelt. Ebenfalls im Arbeitsschutzgesetz verankert sind die Beteiligungsrechte und Pflichten des Betriebsrats.

Gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 7 hat der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht bei allen generellen Regelungen zur Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten sowie zum Gesundheitsschutz im Rahmen der gesetzlichen sowie der

Unfallverhütungsvorschriften. Dies gilt allerdings nicht, wenn eine gesetzliche Regelung eine ganz bestimmte Maßnahme vorschreibt.

## Arbeitsschutzgesetz – Pflichten des Arbeitgebers:

- ▶ Bereitstellung einer geeigneten Arbeitsschutzorganisation und der notwendigen Mittel
- ▶ Arbeitsschutzmaßnahmen entsprechend den gesetzlich verankerten allgemeinen Grundsätzen der Gefahrenverhütung
- ▶ Beurteilung der Arbeitsbedingungen im Betrieb unter Arbeitsschutz Gesichtspunkten (Gefährdungsbeurteilung)
- ▶ Angemessene Unterweisung der Beschäftigten über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit

# Berufsgenossenschaftlicher Arbeitsschutz

Neben dem staatlichen Arbeitsschutz bildet der Präventionsauftrag der Unfallversicherungsträger die zweite Säule des deutschen Arbeitsschutzsystems.

Die von den Unfallversicherungsträgern erlassenen ‚Unfallverhütungsvorschriften‘ (UVV) geben für jedes Unternehmen verbindliche Pflichten bezüglich Arbeits- und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz vor. In diesen berufsgenossenschaftlichen Statuten wird festgelegt, welche betrieblichen Einrichtungen, Anordnungen und Maßnahmen im Rahmen einer wirksamen Prävention von Arbeitsunfällen, Berufskrankheiten und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren umzusetzen sind. Im Einzelfall ist auch das Anordnen von bestimmten Präventionsmaßnahmen möglich.

## Die Leistungen des AWB

- ▶ Der AWB unterstützt seine Mitglieder bei der Umsetzung aller gesetzlichen und berufsgenossenschaftlichen Vorgaben. Allen Mitgliedsunternehmen, die sich für ein betriebliches Gesundheitsmanagement interessieren, steht ein kompetentes Team aus Arbeitswissenschaftlern und Juristen des AWB beratend zur Seite.

Betriebliches Eingliederungsmanagement

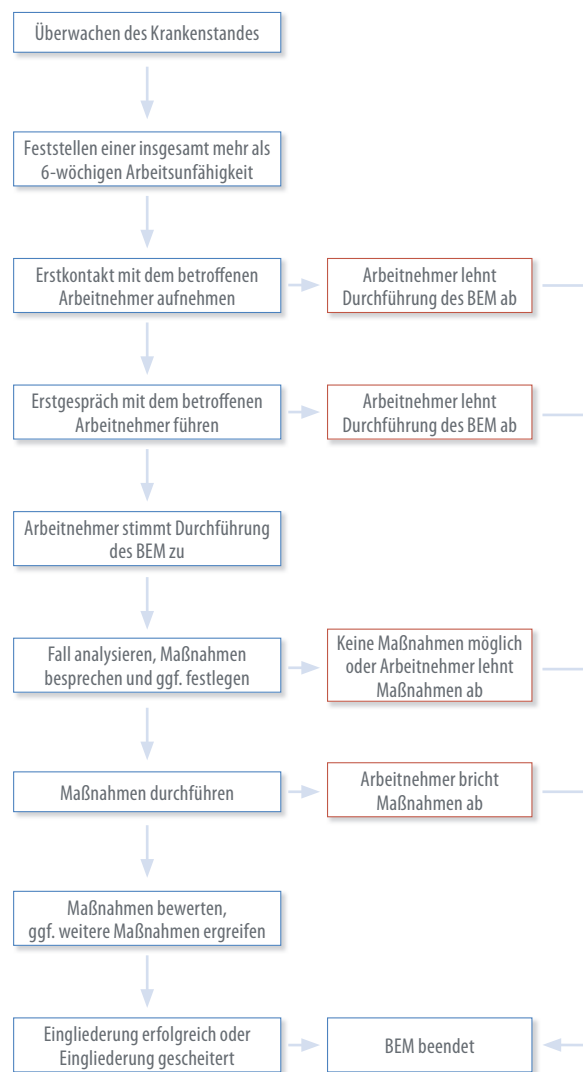
# Nach langer Krankheit zurück in den Job

Das betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) soll dazu dienen, häufiger oder länger erkrankte Beschäftigte nicht dauerhaft für den Arbeitsprozess zu verlieren. Es findet Anwendung, sobald ein Beschäftigter innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig war.

Der Ablauf des BEM ist gesetzlich nur in Grundzügen geregelt. Ein formalisiertes, für alle gleichermaßen durchzuführendes Verfahren existiert nicht. Vielmehr setzt ein erfolgreiches BEM auf eine betriebsindividuelle und zielgerichtete Vorgehensweise. Neben seiner Bedeutung für die betriebliche Gesundheit sprechen zudem arbeitsrechtliche Gründe für die Durchführung. Denn insbesondere im Kündigungsfall kann ein gar nicht oder nur mangelhaft durchgeführtes Eingliederungsmanagement negative Auswirkungen auf die Darlegungs- und Beweislast des Arbeitgebers haben.

Zu beachten ist auch, dass dem Betriebsrat – bei schwerbehinderten Menschen zudem die Schwerbehindertenvertretung – im Rahmen des betrieblichen Eingliederungsmanagements Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte zustehen. Als Verband bieten wir unseren Mitgliedern deshalb nicht nur eine Arbeitshilfe zum BEM, sondern unterstützen mithilfe unserer Verbandsjuristen im Einzelfall auch bei der Ausgestaltung der rechtlichen Rahmenbedingungen.

## Schematischer Ablauf des BEM



## Betriebliche Gesundheitsförderung



# Zusatzleistungen für eine bessere Gesundheit

Im Gegensatz zu den gesetzlichen Regelungen des Arbeitsschutzes kennt die betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) keine obligatorischen Mindeststandards, deren Einhaltung überwacht wird. Sie ist eine freiwillige Leistung.

Bei der Durchführung von Maßnahmen zum BGF werden Betriebe jedoch von den gesetzlichen Krankenkassen unterstützt, die dazu rechtlich verpflichtet sind. In Zusammenarbeit mit dem zuständigen Unfallversicherungsträger müssen gesetzliche Krankenkassen Arbeitgebermaßnahmen und -aktivitäten zum BGF fördern, die zu einer Verbesserung der gesundheitlichen Gesamtsituation im Betrieb sowie zur Stärkung der Gesundheit des Einzelnen beitragen. Dabei orientieren sie sich am betrieblichen Bedarf. Handlungsfelder für eine mögliche Förderung können arbeitsbedingte körperliche Belastungen, psychosoziale Belastungen wie Stress, die Betriebsverpflegung oder auch Suchtmittelkonsum sein.

### Steuerersparnisse

- Leistungen des Arbeitgebers zur Verbesserung des allgemeinen Gesundheitszustands und der betrieblichen Gesundheitsförderung sind unter bestimmten Voraussetzungen in Höhe von bis zu 500 Euro pro Mitarbeiter jährlich steuerfrei (§ 3 Nr. 34 EStG).

### Einbindung des Betriebsrats

Beim BGF hat der Betriebsrat in der Regel kein Mitbestimmungsrecht. Eine Ausnahme bilden kollektive Maßnahmen oder Leistungen, die Fragen der Entlohnung im Betrieb betreffen. Auch hier unterstützen die Experten des AWB mit einem umfangreichen Beratungs- und Leistungsangebot. Die Erfahrung zeigt, dass eine höhere Akzeptanz von BGF-Maßnahmen erreicht wird, wenn diese vom Betriebsrat mitgetragen werden.

## Gesetzliche Pflicht versus freiwillige Leistung

	Gesetzlicher Arbeitsschutz	Betriebliche Gesundheitsförderung
Rechtsgrundlage	Arbeitsschutzgesetz und weitere Gesetze, Rechtsverordnungen	BGF setzt auf Leitlinien, Zieldefinitionen und Qualitätskriterien als Anregung (z. B. Katalog des Europäischen Netzwerks zur betrieblichen Gesundheitsförderung im Rahmen der Luxemburger Deklaration)
Verpflichtender Charakter?	Verpflichtung des Arbeitgebers zur Einhaltung gesetzlicher Arbeitsschutzpflichten	Freiwilliges Angebot
Akteure	Arbeitgeber mit betrieblichen Fachkräften, Betriebsärzten, Arbeitsschutzbehörden, Unfallversicherungsträgern	Arbeitgeber mit betrieblichen Fachkräften, Betriebsärzten, Krankenkassen, Unfallversicherungsträgern
Überwachung der Einhaltung	Aufsichtsbehörden der Länder: <ul style="list-style-type: none"> <li>► Einhaltung der Arbeitsschutzpflichten</li> <li>► Anordnung von Schutzmaßnahmen und ggf. Sanktionen</li> </ul>	keine
Pflichten und Rechte der Beschäftigten	<ul style="list-style-type: none"> <li>► Unterstützungspflicht und Pflicht zu arbeitsschutzgemäßem Verhalten</li> <li>► Anspruch auf Durchführung von Schutzmaßnahmen</li> <li>► Beschwerde- und Vorschlagsrecht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>► Kein Anspruch auf Fördermaßnahmen</li> <li>► Freiwillige Teilnahme</li> </ul>
Finanzierung	Grundsätzlich Arbeitgeber (möglich sind Vereinbarungen über Kostenbeteiligungen des Arbeitnehmers bei Zurverfügungstellung persönlicher Schutzausrüstungen über gesetzliche Pflichten hinaus)	Grundsätzlich Arbeitgeber (möglich sind Vereinbarungen über eine Kostenbeteiligung/Eigenbeteiligung der Arbeitnehmer)  Finanzielle Anreize: <ul style="list-style-type: none"> <li>► Jährlicher Steuerfreibetrag gem. § 3 Nr. 34 EStG (z. Zt. 500,- € pro Beschäftigtem)</li> <li>► Beteiligung der Krankenkassen (finanzielle Unterstützung bei Analysen und einzelnen Maßnahmen, z. T. auch Bonusprojekte einzelner Krankenkassen)</li> <li>► Ggf. Prämienzahlungen durch Unfallversicherungsträger unter Berücksichtigung der Wirksamkeit der von den Unternehmen getroffenen Maßnahmen (§ 162 Abs. 2 SGB VII)</li> </ul>
Mitbestimmungsrechte und Pflichten des Betriebsrats	<ul style="list-style-type: none"> <li>► Echtes Mitbestimmungsrecht bei generellen Regelungen zur Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten sowie zum Gesundheitsschutz, § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG</li> <li>► Mitbestimmungsrecht bei der Gefährdungsbeurteilung und der Gestaltung sowie Durchführung der Unterweisung</li> <li>► Erzwingbares Mitbestimmungsrecht bei Änderungen von Arbeitsplätzen/Arbeitsabläufen/Arbeitsumgebungen, die den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit offensichtlich widersprechen (§ 91 BetrVG)</li> <li>► Mitwirkungspflicht bei der Umsetzung der Vorschriften zum Arbeitsschutz und zur Unfallverhütung im Betrieb (§ 89 BetrVG)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>► Kein Mitbestimmungsrecht gem. § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG</li> <li>► Bei Fragen der Entlohnung ggf. Mitbestimmungsrecht gem. § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG</li> </ul>

# Arbeitsbedingungen und -strukturen

In den Arbeitswissenschaften besteht weitgehend Einigkeit darüber, dass eine nachhaltige Gesundheitsförderung Arbeitsbedingungen und Arbeitsstrukturen systematisch berücksichtigen muss. Arbeit ist im Rahmen der betrieblichen und wirtschaftlichen Möglichkeiten so zu gestalten, dass sie unter Beachtung der Leistungsfähigkeit und Bedürfnisse der Mitarbeiter zu keiner gesundheitlichen Beeinträchtigung führt. Dabei müssen jedoch die Effizienz und Produktivität der Arbeitsprozesse sichergestellt bleiben.

Die Gestaltung der Arbeit kann auf verschiedenen Ebenen und mit jeweils unterschiedlichen Schwerpunkten ansetzen:

## Möglichkeiten der Arbeitsgestaltung

### ▶ Arbeitsplatz (Raum, Maschine, Möbel)

Ziel ist es, den Arbeitsplatz so zu optimieren, dass er an die individuellen Bedürfnisse des Mitarbeiters (Größe und Arbeitsablauf) angepasst werden kann. Beispiele sind die ergonomische Einrichtung eines Maschinen- oder Büroarbeitsplatzes durch höhenverstellbare Arbeitsmittel (Bürotische / Bildschirme / Computermaus) sowie ein angepasstes Bewegungsmanagement.

### ▶ Arbeitsmittel

Maßnahmen zur Arbeitsmitteloptimierung können beispielsweise die Bereitstellung von Elektroschraubendrehern für Montagearbeiter, Hebevorrichtungen oder auch Transportmittel sein.

### ▶ Arbeitsumgebung (Beleuchtung, Lärm, Klima, Heben)

Zur Optimierung der Arbeitsumgebung zählen unter anderem die Lärmminimierung durch Schallschutzwände sowie die Sicherstellung eines gesunden Klimas durch den Einsatz von Klimageräten.

### ▶ Arbeitsinhalte

Hierunter fallen Gestaltungsmaßnahmen, die die Bewältigung von Arbeitsaufgaben in ihrer Vielschichtigkeit berücksichtigen und gleichzeitig als gesundheits- und persönlichkeitsfördernd erachtet werden. Arbeitsinhalte sollten die Motivation und Flexibilität erhöhen.

### ▶ Arbeitsablauf/-organisation

Hierzu zählen beispielsweise Maßnahmen, mit denen die optimale Erreichbarkeit von Arbeitsmaterialien und das Vermeiden unnötiger Wegezeiten in der Produktion sichergestellt werden können. Neben dem Optimieren von Arbeitsabläufen sind hier zudem Anreizsysteme mit Zielvereinbarungen sowie eine gesunde Führungskultur und Kommunikation einzuordnen.

### ▶ Arbeitszeit

Hierunter fällt vor allem die Optimierung der Schichtplanung, die je nach Fokus anhand flexibler, wirtschaftlicher, lebensphasenorientierter oder ergonomischer Faktoren vorgenommen werden kann.

## Arbeitswissenschaftliche Aspekte

# Praxisbeispiel: Schichtpläne ergonomisch und sinnvoll gestalten

Schichtbetrieb ist in vielen Branchen üblich, da zum Erhalt der Wirtschaftlichkeit der Betriebe teure Maschinen gut ausgelastet, Produktionsmengen erreicht oder auch die Verfügbarkeiten innerhalb bestimmter Zeitfenster sichergestellt werden müssen.

Bei der Gestaltung von Schichtplänen ist eine Vielzahl von gesetzlichen Vorschriften, individuellen Wünschen sowie betrieblichen Vereinbarungen zu beachten. So müssen beispielsweise die minimalen Personalstärken, gesetzlichen Ruhezeiten zwischen den Schichten sowie die Zahl der freien Sonntage pro Jahr berücksichtigt werden. Zudem sind die zulässigen Tages- und Wochenarbeitszeiten, die Sozialverträglichkeit sowie Qualifikationen in die Planung miteinzubeziehen. Damit die Schichtplanungen mit den Ansprüchen an ein betriebliches Gesundheitsmanagement vereinbar sind, werden die AWB-Mitgliedsunternehmen von einem Expertenteam unterstützt.

So wurde beispielsweise auf Basis einer detaillierten Analyse das bestehende 2-Schichtmodell um eine zusätzliche Schichtgruppe erweitert. Ziel war es, durch eine Reduzierung der aufeinanderfolgenden Spätschichten die Sozialverträglichkeit und gesundheitliche Situation zu verbessern sowie eine bessere Kompensationsfähigkeit bei Personalausfällen zu erreichen.

Hatten die Mitarbeiter im Schichtmodell mit zwei Gruppen nur sehr kurze Ruhephasen und lange Schichtblöcke, gestaltet sich das Schichtmodell mit drei Gruppen nun wesentlich flexibler. Früh- und Spätschichtblöcke fallen deutlich kürzer aus und Ruhephasen zwischen den Schichten konnten erheblich verlängert werden.

Ein wesentlicher Grund für die Umstrukturierung des Schichtplanmodells war die hohe gesundheitliche Belastung durch die langen Schichtblöcke. Nach arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen fördern lange Frühschichtblöcke Schlafdefizite, während lange Spätschichtblöcke soziale Kontakte und das Familienleben erschweren. Durch eine weitere Schichtgruppe C kann dies nun verhindert werden.

Einzige Bedingung: Die durch die neue Schichtgruppe verkürzte Wochenarbeitszeit muss den wirtschaftlichen Erfordernissen und betrieblichen Arbeitsprozessen gerecht werden.

Alt: 2 Gruppen im 6-Tage / 2-Schichtmodell

Gruppe	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
A	früh	früh	früh	früh	früh	früh	
B	spät	spät	spät	spät	spät	spät	

Neu: 3 Gruppen im 6-Tage / 3-Schichtmodell

Gruppe	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
A	spät	spät	spät	spät			
B			früh	früh	früh	früh	
C	früh	früh			spät	spät	



# Die AWB-Dienstleistungsangebote

Der AWB unterstützt seine Mitgliedsunternehmen in allen drei Handlungsfeldern des betrieblichen Gesundheitsmanagements rechtlich, in Form ausführlicher Beratungen, sowie inhaltlich bei der Erarbeitung, Einführung und Umsetzung konkreter Maßnahmen. Zu unseren Leistungen gehören:

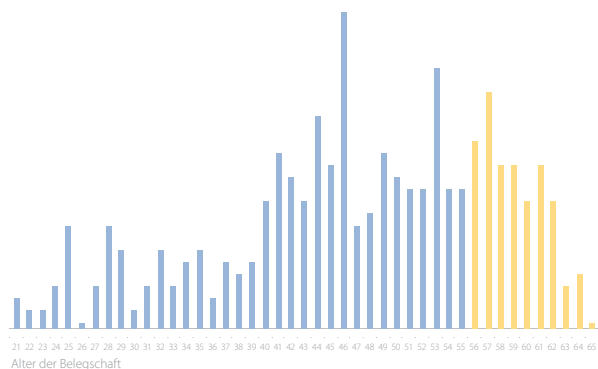
- Ausführliche Rechtsberatungen
- Ermittlung von Altersstrukturdaten sowie Fehlzeitenanalysen und Maßnahmenplanungen
- Ergonomische Arbeitsplatzbewertung und Schichtplangestaltung
- Beratung zum stellenbezogenen Arbeitseinsatz
- Unterstützung in den Themenbereichen Führung und Kommunikation sowie Personal- und Organisationsentwicklung
- Kontaktvermittlungen und Netzwerkgestaltung

*„Die Geschäftsführung und die Mitarbeiter der SBB haben sich bereits im Jahr 2009 dazu entschieden, ein Betriebliches Gesundheitsmanagement als Weiterentwicklung der schon seit 2003 bestehender Präventionsmaßnahmen einzuführen und haben zu diesem Zweck einen Arbeitskreis BGM eingerichtet. Zielstellung war, die Motivation und Zufriedenheit am Arbeitsplatz zu fördern, arbeitsbedingten Stress zu senken und das gesundheitsförderliche Verhalten der Mitarbeiter zu stärken. Dazu wurden im Unternehmen Stressfaktoren und Ressourcen in der Arbeitssituation ermittelt und gemeinsam Lösungsvorschläge erarbeitet. Aspekte der Arbeitsorganisation, Information und Kommunikation sowie die Prüfung und Verbesserung der Ergonomie am Arbeitsplatz waren die zentralen Handlungsfelder. Gesundheitsprävention spielt in der SBB eine wesentliche Rolle. Wir arbeiten kontinuierlich an Prozessen, die Mitarbeiter präventiv unterstützen. Allerdings ist BGM kein Selbstläufer. Es bedarf der ständigen Motivation aller Beteiligten.“*

Berend Wilkens  
Geschäftsführer SBB Sonderabfallgesellschaft Brandenburg/Berlin mbH

*„Gesundheitstraining für unsere Patienten ist ein fester Bestandteil unseres Klinikangebots im Rahmen der Rehabilitation. Ebenso wichtig sehen wir aber auch die Gesunderhaltung unserer Mitarbeiter. Als Dienstleister im Gesundheitswesen erfahren unsere Mitarbeiter neben der körperlichen Beanspruchung auch eine emotionale Belastung. Viele sind bereits mehr als 20 Jahre in unserem Haus tätig. Daher haben wir vor drei Jahren begonnen, mit gezielten Maßnahmen die Gesunderhaltung zu unterstützen. Einerseits erhöhen wir die Anzahl der Mitarbeiter, um so die Arbeit besser zu verteilen. Dabei achten wir auf einen ausgewogenen Altersdurchschnitt im Haus. Andererseits haben wir mit unserem Betrieblichen Gesundheitsmanagement ein Programm entwickelt, bei dem die Maßnahmen auf die Bedürfnisse und Wünsche der einzelnen Abteilungen abgestimmt sind.“*

Katrin Eberhardt  
Geschäftsführung Reha Klinikum  
„Hoher Fläming“ im  
Oberlinhaus gGmbH



Beispiel einer durchgeführten Alterstrukturanalyse als Grundlage für die Fachkräfteplanung im Betrieb

## Impressum

### Herausgeber

AWB

Allgemeiner Verband der Wirtschaft Berlin-Brandenburg

Am Schillertheater 2

10625 Berlin

Tel.: (030) 31 005 - 0

Fax: (030) 31 005 - 166

[www.allgemeiner-verband.de](http://www.allgemeiner-verband.de)

### Fotos

Titel James Thew - Fotolia.com (bearbeitet); S. 2 UVB, Annette Koroll; S. 3 bluedesign - Fotolia.com (bearbeitet);

S. 5 Skyline: max\_776 - Fotolia.com/Grafik ucc , S. 6 Photographee.eu - Fotolia.com, S. 8 jeremias münch - Fotolia.com,

S. 11 Brian Jackson - Fotolia.com

### Quellenangaben

S. 5 Arbeitsfähigkeitshaus: FIOH – Finnish Institute of Occupational Health

S. 10 Schematischer Ablauf des BEM: vme/awb/akb/wvweb, Handlungsleitfaden zum BEM, Oktober 2011

© 2015

Alle Rechte vorbehalten. Ohne Genehmigung des Herausgebers sind die Aufnahme in Datenbanken, der Nachdruck und die Vervielfältigung auch von Teilen nicht gestattet.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit werden in der vorliegenden Broschüre für alle geschlechtsspezifischen Bezeichnungen maskuline Formen (zum Beispiel „Mitarbeiter“) verwendet. Alle Aussagen treffen jedoch stets auf Personen beiderlei Geschlechts zu („Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“).



## AWB – Allgemeiner Verband der Wirtschaft Berlin-Brandenburg

Der Allgemeine Verband der Wirtschaft Berlin-Brandenburg (AWB) vertritt die wirtschaftlichen Interessen von über 400 vorwiegend mittelständischen Unternehmen in der Region. Für seine Mitglieder ist der AWB Kompetenzzentrum und Netzwerk bei der Gestaltung von Arbeits-, Wirtschafts- und Standortbedingungen. Als Mitglied der Unternehmensverbände Berlin-Brandenburg (UVB), dem regionalen Spitzenverband der Wirtschaft, setzt er sich ein für unternehmerische Freiheit, ökonomische Leistungsfähigkeit und einen funktionierenden Wettbewerb im Rahmen einer Sozialen Marktwirtschaft.



*Haus der Wirtschaft  
– Sitz des AWB*

### AWB Hauptgeschäftsstelle

Am Schillertheater 2  
10625 Berlin

Telefon: (030) 31005-0  
Fax: (030) 31005-166

Internet: [www.allgemeiner-verband.de](http://www.allgemeiner-verband.de)  
E-Mail: [awb@allgemeiner-verband.de](mailto:awb@allgemeiner-verband.de)

### Ansprechpartner

Stefanie Metzger  
Gesundheitspolitik, Vereinbarkeit  
von Beruf und Familie  
Tel.: (030) 31005-162  
[stefanie.metzger@allgemeiner-verband.de](mailto:stefanie.metzger@allgemeiner-verband.de)

Jutta Wiedemann  
Demografiemanagement,  
Fachkräftesicherung  
Tel.: (030) 31005-207  
[jutta.wiedemann@allgemeiner-verband.de](mailto:jutta.wiedemann@allgemeiner-verband.de)