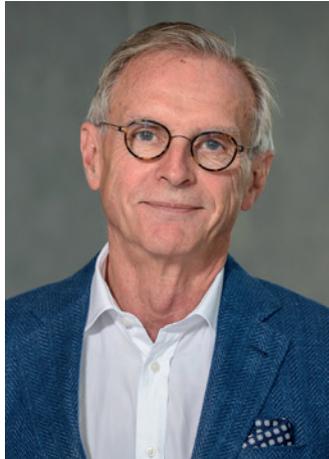


LEITFADEN BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT



Autor: Dr. Wolfgang Panter

Editorial



Liebe Kolleginnen und Kollegen,

für den VDBW zählt die Innovation in der Arbeitsmedizin sowie die Verbesserung der Qualität der betriebsärztlichen Versorgung zu den Kernaufgaben. Im Jahr 2009 haben wir zum ersten Mal einen Leitfaden zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement veröffentlicht. In den vergangenen zehn Jahren hat sich in der Arbeitswelt vieles verändert: Auf die Mitarbeiter und Unternehmungen kommen neue Herausforderungen zu und der demografische Wandel erfordert zusätzliche Anstrengungen.

Auf dem Sektor des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) tummeln sich viele Nicht-Ärzte und auch eine Reihe gewerblich tätiger Institutionen will damit Geld verdienen. Krankenkassen nutzen das BGM als Marketing-Instrument.

Wir als Betriebsärzte stehen für ein ganzheitliches Vorgehen. Im Haus des BGM (S. 6) wird verdeutlicht, dass es zunächst darum geht, die gesetzlichen Aufgaben zu erfüllen, danach den Mitarbeitern im Rahmen der Fürsorgepflicht Unterstützung anzubieten und als weitere Maßnahme Betriebliche Gesundheitsförderung anzubieten. Und nur in diesem gesamten Ansatz ergibt Betriebliches Gesundheitsmanagement Sinn.

Am Schluss des Leitfadens erhalten Sie konkrete Anregungen für Ihren Betrieb. Es muss immer darum gehen, dass das BGM zum jeweiligen Betrieb gehört – 08/15 gibt es nicht! Daher sind wir Betriebsärzte prädestiniert, an dieser Stelle für die Unternehmen maßgeschneiderte Konzepte zu entwickeln und umzusetzen.

Liebe Kolleginnen und Kollegen, ich freue mich auf Ihre Rückäußerungen dazu.



Dr. med. Wolfgang Panter
Präsident des VDBW

Betriebliches Gesundheitsmanagement

Gesunde Mitarbeiter in gesunden Unternehmen

Kernaufgabe für uns als Betriebsärzte ist die Gesunderhaltung der Mitarbeiter. Mit dem Erlass der Verordnung zur arbeitsmedizinischen Vorsorge (ArbMedVV) im Jahre 2008 wurde zusätzlich das Ziel gesetzt, neben der Gesunderhaltung auch die Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit zu gewährleisten.

Gesunde, motivierte Mitarbeiter sind eine wichtige Voraussetzung für unsere Volkswirtschaft und sichern Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen.

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) ist ein ganzheitliches innerbetriebliches Führungs- und Steuerungskonzept, das alle relevanten Aspekte von Arbeit und Gesundheit berücksichtigt. Das BGM unterstützt eine systematische und nachhaltige

Entwicklung der Organisation des Betriebes und der Prozessgestaltung. Neben dem Erhalt der Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten gilt es, auch die Gesundheit zu fördern.

Durch das im Jahr 2015 in Kraft getretene Gesetz zur Stärkung der Gesundheitsförderung und Prävention (Präventionsgesetz – PräVG) wurde neben der Möglichkeit der Durchführung von Schutzimpfungen durch Betriebsärzte auch den Betriebsärzten ein weiteres Thema eröffnet:

Gesundheits-Untersuchungen mit Präventionsempfehlungen.

Die Umsetzung des Präventionsgesetzes wird eine weitere wichtige Aufgabe des VDBW in der Zukunft sein.



Umsetzung des BGM im Betrieb

Unternehmenskulturen unterscheiden sich – dem muss sich auch ein betriebliches Gesundheitsmanagement anpassen. Alle Beteiligten im Betrieb – sowohl die Unternehmensleitung, die Mitarbeitern als auch der Betriebsarzt sollten verstehen, welcher Mehrwert in der Umsetzung des betrieblichen Gesundheitsmanagements liegt.

Führen durch Vorbild – die wichtige Rolle der Führungskräfte

Ein entscheidender Faktor, der sowohl zur psychischen als auch zur somatischen Gesunderhaltung beiträgt, ist gutes Führungsverhalten. Der Auswahl der Führungskräfte kommt daher eine ganz besondere Rolle zu. In der Personalpolitik muss es darum gehen, nicht nur die fachlichen Qualitäten, sondern insbesondere die sozialen Kompetenzen mit zu bewerten. Weitschauende Unternehmen haben dies erkannt und bewerten bei Führungskräften die sozialen Kompetenzen in einem höheren Maße als die fachlichen. Um keine Dysbalancen in Unternehmen entstehen zu lassen, ist es aber auch von großer Bedeutung, diejenigen, die nicht für eine Führungsposition geeignet sind, eine positive Perspektive anzubieten.

Durch ein betriebliches Gesundheitsmanagement wird die Kommunikation im Betrieb wesentlich verbessert. Hierbei gilt es, Offenheit und Transparenz zu wahren und nichts unter den Teppich zu kehren.

„Führen durch Vorbild“ heißt aber auch, Verantwortung für die eigene Gesundheit zu übernehmen. Wer sich als Führungskraft um seine eigene Gesundheit kümmert, wird auch besser für die Gesundheit seiner Mitarbeiter Sorge tragen. Der jungen Generation ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie viel wichtiger als der älteren Generation.

All diese Punkte sind in einem betrieblichen Gesundheitsmanagement zu berücksichtigen.

Dies bedeutet: Zum einen gehören gesetzliche Aufgaben dazu, wie z. B. das Arbeitssicherheitsgesetz, das Arbeitsschutzgesetz, die Umsetzung der Verordnung zur arbeitsmedizinischen Vorsorge, die sichere Gestaltung der Arbeitsplätze sowie das Mutterschutzgesetz. Darüber hinaus beinhaltet es

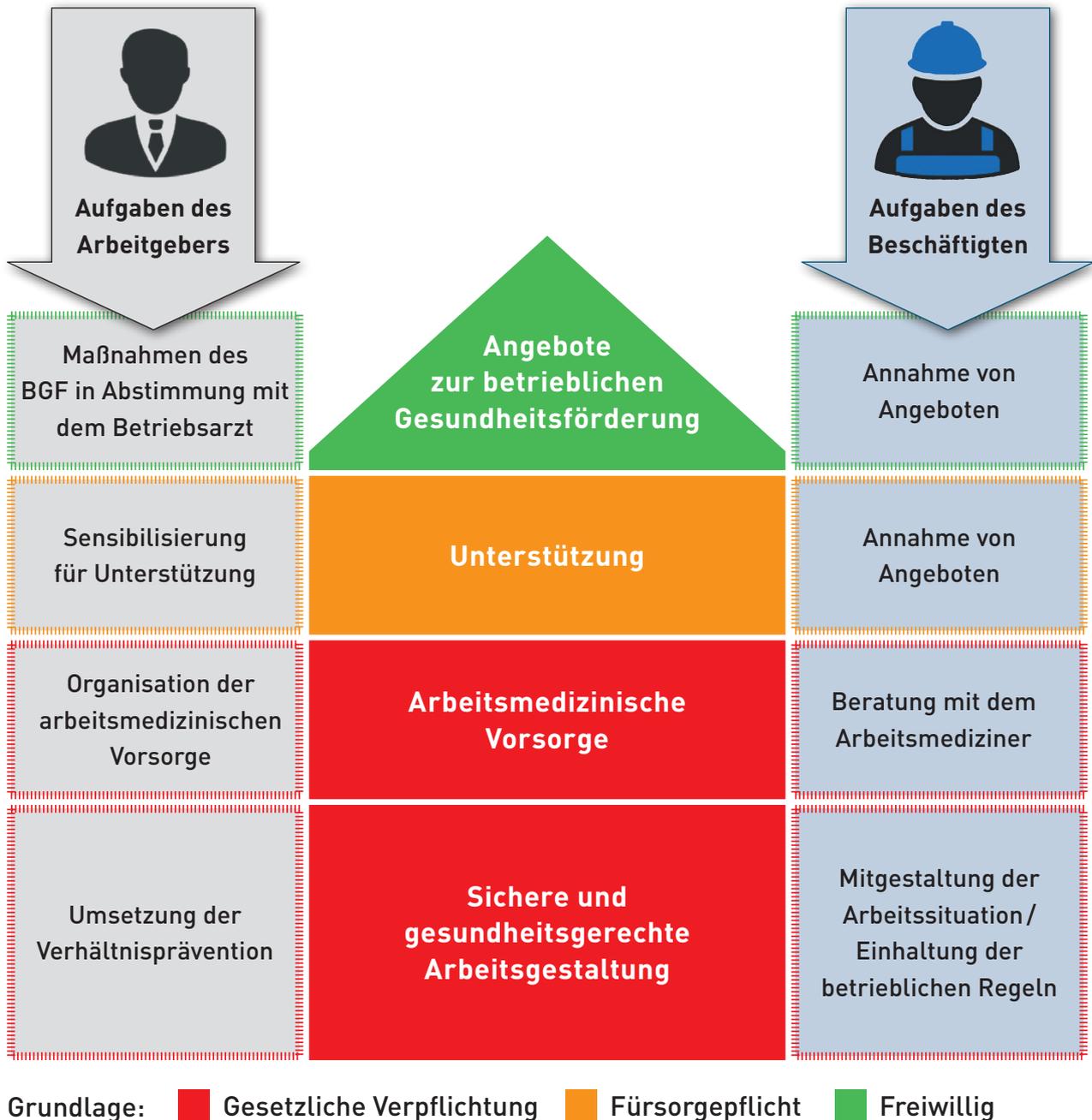
freiwillige Maßnahmen, wie z. B. Aktivitäten der betrieblichen Gesundheitsförderung.

Erfolgreich wird ein solches System nur dann sein, wenn alle Aufgabenfelder bearbeitet werden.



Aufgaben im BGM

Haus des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM)



1. Sichere und gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung

Die Gefährdungsbeurteilung bietet die große Chance, gemeinsam mit den Mitarbeitern Prozesse und Arbeitsbedingungen kontinuierlich weiterzuentwickeln. Damit wird die Gefährdungsbeurteilung ein zentraler Baustein zum kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP). Durch die enge Einbeziehung der Mitarbeiter kann – neben der Verminderung somatischer Risiken – auch das Thema Sicherung der psychischen Gesundheit angegangen werden. Ziel muss es sein, eine hohe Arbeitszufriedenheit im Betrieb zu erreichen. In diesem Zusammenhang sind auch alle Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, der Gleichberechtigung von Mann und Frau, der Inklusion etc. anzugehen. Nach dem neuen Mutterschutzgesetz ist das Thema ‚Schwangere im Betrieb‘ in die Gefährdungsbeurteilung einzubeziehen – unabhängig davon, ob derzeit eine Schwangere oder Frauen im Betrieb tätig sind.

Diese neue Regelung soll insbesondere dazu beitragen, die Beschäftigungsmöglichkeit von Frauen während der Schwangerschaft zu verbessern.

Betriebsärzte sind hier in besonderem Maße gefordert, gemeinsam mit den Arbeitnehmervertretern und der Betriebsleitung Arbeitssituationen so zu gestalten, dass sie auch während der Schwangerschaft durchgeführt werden können bzw. neue Arbeitssituationen dafür zu schaffen.



2. Arbeitsmedizinische Vorsorge

Die arbeitsmedizinische Vorsorge ist das Bindeglied zwischen individueller ärztlicher Beratung und Arbeitsgestaltung. Durch das Arzt-Patienten-Verhältnis haben die Betriebsärzte einen Zugang zu der individuell erhobenen Belastung von Beschäftigten.

Betriebsärzte kennen den Betrieb durch Begehungen sowie die Beteiligung bei der Gefährdungsbeurteilung und können durch Auswertung der arbeitsmedizi-

nischen Vorsorge zur Fortentwicklung der Gefährdungsbeurteilung als auch des Gesundheitsschutzes beitragen. Daher sind Betriebsärzte wichtige Akteure eines systematischen BGM. Demnach werden Aufgaben sowohl nach dem Arbeitssicherheitsgesetz wahrgenommen, als auch nach der Verordnung zur arbeitsmedizinischen Vorsorge.

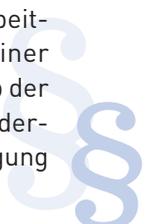
Ergebnisse der arbeitsmedizinischen Vorsorge können in die Gefährdungsbeurteilung einfließen.

3. Unterstützung bei Bedarf

Für alle Betriebe gilt es zunächst, die Basics festzulegen. Der Organisation der Ersten Hilfe im Betrieb kommt dabei eine große Bedeutung zu. Dies gilt nicht nur bei gefährdenden Tätigkeiten, sondern genauso gut in der Büro-Arbeitssituation. Durch entsprechende Notfallpläne – in Zusammenarbeit auch mit externen Institutionen – wird das Thema komplettiert. Bei eintretenden akuten oder chronischen Erkrankungen kommt es besonders auf die Kollegen und auf die Führungskräfte an, sensibel und achtsam zu sein sowie Unterstützung anzubieten. Liegen

bei einem Mitarbeiter bereits gehäufte bzw. lange Fehlzeiten vor, sollen die Unterstützungsangebote im Betrieb die Rückkehr in die Arbeit erleichtern.

Nach den gesetzlichen Vorgaben muss der Arbeitgeber den Beschäftigten spätestens nach einer Ausfallzeit von sechs Wochen (42 Tage innerhalb der letzten 12 Kalendermonate) ein Angebot zur Wiedereingliederung machen (BEM). Hier ist die Beteiligung des Betriebsarztes zwingend geboten.



4. Betriebliche Gesundheitsförderung

Angebote zur betrieblichen Gesundheitsförderung sind freiwillige Leistungen des Arbeitgebers. Die Teilnahme der Beschäftigten ist ebenfalls freiwillig. Angebote für einen gesunden Lebensstil sind insbesondere dann wirksam, wenn sie regelmäßig genutzt werden, die individuelle Lebenssituation der Beschäftigten berücksichtigen und sich konsequent

an den Bedürfnissen und Zielgruppen im Betrieb orientieren.

Aus der Fülle der von Krankenkassen angebotenen Gesundheitsförderungsmaßnahmen sind diejenigen herauszuarbeiten, die für den Betrieb und die Menschen in diesem Betrieb die richtigen sind.

„Das betriebliche **Gesundheitsmanagement** wird nur erfolgreich sein, wenn es **alle Aufgabenfelder** bespielt.“

Steuerung des BGM

Nach dem Arbeitssicherheitsgesetz ist der Arbeitsschutzausschuss gesetzlich vorgeschrieben; sowohl in der Häufigkeit der Sitzungen, als auch in der Zusammensetzung.

Der Arbeitsschutzausschuss ist die Institution im Betrieb, in der alle Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements besprochen, geplant und „controllt“ werden können.



Instrumente

Die Gefährdungsbeurteilung ist das zentrale Steuerungsinstrument für die sichere und gesunde Arbeitsgestaltung. Daraus ergeben sich Ansatzpunkte für eine Verminderung von Gefährdungen und Risiken.

Durch die systematische Beteiligung des Betriebsarztes wird sichergestellt, dass Gesundheitsgefahren frühzeitig erkannt und Gegenmaßnahmen eingeleitet werden. Auch die arbeitsmedizinische Vorsorge kann die Gefährdungsbeurteilung ergänzen. Bei regelmäßigen Begehungen der Arbeitsplätze werden zusätzliche Erkenntnisse gewonnen, die in die Aufgabenfelder des BGM einfließen. Sowohl bei diesen Begehungen als auch ganz generell gilt es, die Mitarbeiter einzubeziehen. Durch regelmäßige Unterweisungen kann der Dialog mit den Mitarbeitern geführt werden.

Arbeitsmedizinische Vorsorge

Im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung werden die notwendigen Maßnahmen nach der ArbMedVV festgelegt. Daraus kann sich ableiten, dass eine Pflichtvorsorge, eine Angebots- aber auch eine Wunschvorsorge erfolgt.

Arbeitsmedizinische Pflichtvorsorge

Bei besonders gefährdenden Tätigkeiten ist diese regelmäßig durch den Arbeitgeber zu veranlassen. Sie beinhaltet eine individuelle Beratung und – falls notwendig und vom Beschäftigten gewollt – eine entsprechende Untersuchung. Die Durchführung der Vorsorge ist Voraussetzung für die Tätigkeit.

Arbeitsmedizinische Angebotsvorsorge

Bei gefährdender Tätigkeit muss die Angebotsvorsorge den Mitarbeitern angeboten werden. Der Beschäftigte ist frei in seiner Entscheidung und kann das Angebot ablehnen. Die Vorsorge wird nach Absprache mit dem Betriebsarzt durchgeführt und ähnelt in ihren Inhalten der Pflichtvorsorge.



© Contrastwerkstatt, Adobe Stock

Arbeitsmedizinische Wunschvorsorge

Sie muss bei allen Tätigkeiten ermöglicht werden, wenn der Beschäftigte die Sorge hat, dass bei ihm eine arbeitsbedingte Gesundheitsgefahr vorliegt. Die Inhalte entsprechen denen der Pflicht- und Angebotsvorsorge.

Auswertung der arbeitsmedizinischen Vorsorge

Eine große Bedeutung hat die Auswertung der arbeitsmedizinischen Vorsorge im Kollektiv. Daraus können sich wichtige Aspekte zur Gefährdungsbeurteilung ergeben. Im Rahmen der arbeitsmedizinischen Vorsorge kann der Betriebsarzt z. B. auch Rehabilitationsbedarf feststellen. Dann erfolgt eine Beratung zu Reha-Maßnahmen, ggf. auch eine Unterstützung bei der Antragstellung.

Unterstützung

Erste Hilfe

In allen Betrieben ist die Erste Hilfe sicherzustellen. Nach dem Arbeitssicherheitsgesetz berät der Betriebsarzt den Arbeitgeber bei der Organisation der Ersten Hilfe im Betrieb. Wichtig ist die Zusammenarbeit mit externen Institutionen.

Offene Betriebsarztsprechstunde

Durch eine offene Sprechstunde des Betriebsarztes wird der gewährleistet, dass der Beschäftigte jederzeit Zugang zum Betriebsarzt hat. Dieser kennt die Wechselwirkung von Arbeit und Gesundheit, er kennt die Arbeitsplätze und Arbeitssituationen und kann dies in Kontext zur aktuellen Gesundheitssituation des Beschäftigten setzen.

Beratung von Führungskräften sowie Betriebs- und Personalräten.

Schon nach dem Arbeitssicherheitsgesetz gehört es zu den Aufgabenstellungen des Betriebsarztes, Führungskräfte als auch Betriebsräte in allen Fragen von Arbeit und Gesundheit zu beraten. Dies gilt auch gerade bei dem Thema Konfliktsituationen im Betrieb.

Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)

Der Gesetzgeber schreibt vor, dass Betriebe das BEM anbieten müssen, wenn ein Beschäftigter in den vergangenen zwölf Monaten mehr als sechs Wochen (42 Tage im Zeitraum von zwölf Monaten, auch unterbrochen) arbeitsunfähig war. Die Teilnahme ist für den Beschäftigten freiwillig. Das BEM umfasst in koordinierter Weise alle vorgenannten Unterstützungsangebote und wird dem jeweiligen Einzelfall individuell angepasst. So kann eine stufenweise Wiedereingliederung sinnvoll sein, aber auch die Bereitstellung technischer Hilfsmittel, die Umorganisation des Arbeitsplatzes, andere Arbeitszeitregelungen, Qualifizierungen, oder auch ein Arbeitsplatzwechsel.

Ohne die enge Einbeziehung des Betriebsarztes in das betriebliche Eingliederungsmanagement kann kein BEM erfolgreich im Betrieb sein. In vielen Betrieben hat es sich bewährt, solche Unterstützung auch dann anzubieten, wenn Fehlzeiten von weniger als sechs Wochen bestehen.



Betriebliche Gesundheitsförderung

Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung können sowohl individuell als auch zielgruppenspezifisch eingesetzt werden. Wichtig ist dabei, die richtigen Angebote für den jeweiligen Betrieb gemeinsam herauszuarbeiten und im Arbeitsschutzausschuss zu verabreden. Wichtige Partner sind dabei sowohl die Krankenkassen, als auch die gesetzliche Unfallversicherung, aber auch die Rentenversicherung. Bei all den genannten Maßnahmen ist die Nachhaltigkeit ein zentraler Aspekt. Typische Methoden sind

- Vorträge
- Seminare, Kurse, Workshops
- Betriebssportveranstaltungen
- Gesundheitstage
- Langfristige Kampagnen
- Digitale Angebote, eLearning



© Monkey Business, Adobe Stock

Unser Rat als VDBW:

» Prüfen Sie kritisch, was zu dem jeweiligen Betrieb passt.

Ziele

Vor der Einführung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements muss im Arbeitsschutzausschuss dargelegt werden, welche Ziele mit der Einführung des BGM verfolgt werden.

Die Gesundheitsziele für den jeweiligen Betrieb werden sich mit großer Wahrscheinlichkeit stark unterscheiden. Sie hängen von der Organisationsent-

wicklung auf dem Sektor Arbeits- und Gesundheitsschutz des jeweiligen Betriebes ab und müssen die Situation der Mitarbeiter in den Betrieben berücksichtigen.

Daher lohnt es sich für einen Betrieb, einen mittelfristigen Zeitplan aufzustellen, z. B. über ein Maßnahmenpaket für die nächsten 3 Jahre.

Zeitplan

Beispiele

Erstes Jahr

- Festlegung der Ziele für das Jahr 1
- Prüfung, ob der Betrieb alle gesetzlichen Vorgaben einhält (auch neuere Aspekte wie UV-Schutz, Mutterschutzgesetz etc.)
- Abstimmung im Arbeitsschutzausschuss
- Information der Beschäftigten, ggf. auch der Öffentlichkeit
- Durchführung eines ersten Maßnahmenpaketes

Zweites Jahr

- Umsetzung von Trainingskonzepten
- Durchführung von Workshops mit Beschäftigten

Drittes Jahr

- Festlegung von Aktionsschwerpunkten
- Fortlaufende Auswertung der Ergebnisse und ggf. Korrektur/Modifizierung des Konzeptes
- Durchführung von Seminaren für Führungskräfte und Betriebsräte (Stressmanagement, Umgang mit Suchtkranken, Mobbing, Kritikgespräch)
- Konzept zur langfristigen Fortführung

Finanzielle Anreize für Unternehmen

Seit 2009 können Arbeitgeber ihren Mitarbeitern gesundheitsfördernde Maßnahmen steuerfrei anbieten. Mit dem Jahressteuergesetz 2019 wurde eine wesentliche Änderung eingebracht.



„Steuerfrei sind zusätzlich zum ohnehin geschuldeten Arbeitslohn erbrachte Leistungen des Arbeitgebers zur Verhinderung und Verminderung von Krankheitsrisiken und zur Förderung der Gesundheit in Betrieben, die hinsichtlich Qualitätszweckbindung, Zielgerichtetheit und Zertifizierung den Anforderungen der Paragraphen 20 und 20b des Fünften Sozialgesetzbuches genügen, soweit sie 500 Euro im Jahr nicht übersteigen.“

Es können jedoch nur Maßnahmen steuerbefreit werden, die hinsichtlich Qualitätszweckbindung, Zielgerichtetheit und Zertifizierung den Anforderungen der **Paragraphen 20 und 20b Abs. 1 in Ver-**

bindung mit Paragraph 20 Abs. 1 Satz 3 SGB IV genügen. Wichtig ist, Unternehmen darauf hinzuweisen, dass eine Zertifizierung der Maßnahmen ab 1.1.2020 vorliegen muss.

Unterstützung durch Rehabilitations-träger und Integrationsämter

Rehabilitationsträger und Integrationsämter können Arbeitgeber, die ein betriebliches Wiedereingliederungsmanagement eingeführt haben, durch Prämien oder Boni fördern.

Arbeitsgestaltung

Maßnahmen der Arbeitsgestaltung können sowohl durch den Rehaträger als auch durch Integrationsämter bei Schwerbehinderten gefördert werden.



BGM lohnt sich!

Gesunde Mitarbeiter tragen wesentlich zur Verbesserung der Produktivität und Leistungsbereitschaft in Unternehmen bei. Ein Unternehmen, das sich an dieser Stelle engagiert, wird ein höheres Image bei den eigenen Mitarbeitern, aber auch in seiner Nachbarschaft haben. Bei all den angedachten Maßnahmen ist besonderer Wert auf das Thema Nachhaltigkeit zu legen. Ein kurzes Strohfeuer verpufft in seiner Wirkung und passt nicht zu einem langfristig angelegten Betrieblichen Gesundheitsmanagement. Betriebsärzte sind prädestiniert, für die Betriebe maßgeschneiderte Konzepte mit zu entwickeln.

FAZIT

Literaturverzeichnis

- Badura, Bernhard; Ritter, Wolfgang; Scherf, Michael:
Betriebliches Gesundheitsmanagement, Berlin: Hans-Böckler-Stiftung, 1999
- BMAS (2016)
Psychische Gesundheit im Betrieb. Arbeitsmedizinische Empfehlung.
www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a450-psychische-gesundheit-im-betrieb.pdf?__blob=publicationFile&v=5
- BMAS (2015).
Wunschvorsorge. Arbeitsmedizinische Empfehlung.
www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a458-ame-wunschvorsorge.pdf?__blob=publicationFile&v=1
- BMAS (2018).
Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit. Arbeitsmedizinische Empfehlung.
www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen-DinA4/a452-erhalt-beschaefigungsfaeheigkeit.pdf?__blob=publicationFile&v=3
- GDA (2017).
Leitlinie Gefährdungsbeurteilung und Dokumentation.
www.gda-portal.de/DE/Downloads/pdf/Leitlinie-Gefaehrdungsbeurteilung.pdf?__blob=publicationFile&v=2
- Leitfaden Prävention: Handlungsfelder und Kriterien nach § 20 Abs. 2 SGB V,
Berlin: GKV-Spitzenverband, 2018
- Scheuch, Klaus; Panter, Wolfgang: Zukunft der Arbeitsmedizinischen
Prävention und Gesundheitsförderung: Positionspapier, München, Karlsruhe:
DGAUM, VDBW, 2007
- Leitfaden Betriebliches Gesundheitsmanagement, Karlsruhe: VDBW, 2008

IMPRESSUM

Herausgeber: Verband Deutscher Betriebs- und Werksärzte e.V.
Berufsverband Deutscher Arbeitsmediziner
Friedrich-Eberle-Straße 4 a
76227 Karlsruhe
Telefon: 0721 933818-0
Fax: 0721 933818-8
E-Mail: info@vdbw.de
www.vdbw.de

Presserechtlich verantwortlich:
Dr. med. Wolfgang Panter, Präsident VDBW
Bildnachweis Titel: VDBW

Stand: Juli 2019