

BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT – GRUNDLAGEN UND BEISPIELE

Arbeit ist mit zahlreichen gesundheitlichen Risiken, sogenannte Arbeitsbelastungen oder Stressoren, verbunden. Diese können aus hohen körperlichen Belastungen resultieren, wie z. B. dem Heben schwerer Lasten, extremen Temperaturen oder dem Arbeiten in ungünstigen Körperhaltungen. Langfristig führen solche Belastungen zu Beschwerden wie Muskel- oder Herz-Kreislauf-Erkrankungen und zu Verschleißerscheinungen des Skeletts, insbesondere der Wirbelsäule. Andererseits können auch Faktoren wie hoher Lärmpegel und lange Arbeitszeiten zu Belastungen und dauerhaften gesundheitlichen Einschränkungen führen.

Die möglichen Folgen äußern sich vielfältig:

1. **Einstellungen:** Fehlbelastungen beeinträchtigen das persönliche Wohlbefinden, die Arbeitszufriedenheit und die Motivation. Dies wirkt sich negativ auf die Leistungsfähigkeit und Produktivität der Beschäftigten aus. Darüber hinaus können hohe Fehlbelastungen das organisationale Commitment, also das Gefühl der Verbundenheit mit der Organisation, verringern und damit Wechselabsichten und tatsächliche Organisationswechsel begünstigen.
2. **Verhalten:** Fehlbelastungen beeinflussen ebenfalls das Verhalten der Beschäftigten. Dies kann zu kontraproduktivem Arbeitsverhalten führen, welches den Zielen der Organisation entgegensteht (z. B. Aggression, Diebstahl, Verweigerung von Anweisungen, absichtliches Fehler machen). Belastungen können auch das Anwesenheitsverhalten beeinflussen, was zu Absentismus (gesundheitlich unbedingtes Fernbleiben von der Arbeit) oder Präsentismus (krank zur Arbeit kommen) führt.
3. **Gesundheit:** Fehlbeanspruchungen können letztendlich zu Krankheiten führen. Psychische Erkrankungen sowie kardiovaskuläre Erkrankungen (z. B. Schlaganfälle, Herzinfarkte) resultieren oft aus psychischen Belastungen. Arbeitsunfähigkeit in Form von häufigen oder langen Krankschreibungen und sogar Frühverrentung sind oftmals die Folge.

Um Belastungen zu identifizieren oder ihnen vorzubeugen, haben viele Instrumente des Arbeitsschutzes innerhalb des sogenannten betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) Einzug in den betrieblichen Alltag gefunden.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

WAS IST BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT?

Betriebliches Gesundheitsmanagement zielt darauf ab, die Gesundheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten zu fördern. Es umfasst eine Vielzahl von Maßnahmen und Strategien, um physische und psychische Belastungen zu minimieren und ein gesundes Arbeitsumfeld zu schaffen. BGM umfasst dabei drei Bereiche:

Arbeitsschutz: Gesetzlich vorgeschriebene Maßnahmen zur Vermeidung von Unfällen und Gesundheitsschäden am Arbeitsplatz, u. a. ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, Sicherheitsausstattung und regelmäßige Sicherheitsbegehungen.

Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM): Unterstützung von Beschäftigten bei der Rückkehr an den Arbeitsplatz nach längerer Krankheit, durch Maßnahmen zur schrittweisen Wiedereingliederung, Anpassung der Arbeitsaufgaben und gegebenenfalls Umgestaltung des Arbeitsplatzes.

Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF): Freiwillige Maßnahmen zur allgemeinen Gesundheitsförderung und Krankheitsprävention, wie z. B. Fitnessprogramme, Stressbewältigungskurse, gesunde Kantinenangebote und Gesundheitschecks.

ARTEN VON ARBEITSBELASTUNGEN

Der Begriff der Arbeitsbelastung ist wertfrei zu verstehen und bezeichnet die Anforderung, die sich aus einer Arbeitsaufgabe ergibt. Erst wenn aus einer Belastung ein schädliches Maß an Beanspruchung folgt, entsteht das Risiko gesundheitliche Auswirkungen. Ob und welche Beanspruchung einer Belastung folgt, ist dabei individuell verschieden. Unter Beanspruchung werden die Auswirkungen auf Körper und Psyche verstanden. Je nach individuellen Voraussetzungen (z. B. körperliche Kraft, geistige Fähigkeiten) beansprucht eine Belastung unterschiedlich stark. Eine optimale Beanspruchung wird als positiv empfunden und führt zu Motivation und Zufriedenheit. Eine zu hohe Beanspruchung kann jedoch zu Überforderung und gesundheitlichen Problemen führen. Unterforderung, z. B. durch Monotonie und Bore-out, kann ebenfalls zu gesundheitlichen Problemen führen. Unternehmen sollten daher darauf achten, dass Belastungen zu einer optimalen Beanspruchung führen.

Grundsätzlich lassen sich Belastungen dabei in physische und psychische Belastungen unterscheiden, welche unterschiedliche Ursachen sowie mögliche Folgen aufweisen:

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Physische Belastungen: Diese entstehen durch körperliche Anforderungen am Arbeitsplatz wie manuelle Lastenhandhabung (Heben, Tragen, Ziehen, Schieben), Arbeiten in Zwangshaltungen (langes Sitzen oder Stehen), erhöhte Kraftanstrengungen (Hämmern, Bohren) und repetitive Tätigkeiten, die das Nerven- und Sehensystem belasten.

Psychische Belastungen: Hierzu zählen verschiedene Stressoren, die das psychische Wohlbefinden beeinträchtigen. Sie können zu Demotivation, Unzufriedenheit und Verhaltensänderungen wie Reizbarkeit und sozialen Konflikten führen. Für Unternehmen resultieren daraus Leistungsabfall und Produktionseinbußen. Zudem kann eine geringe Arbeitszufriedenheit zu einer erhöhten Fluktuation führen, was vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels problematisch ist. Psychische Erkrankungen nehmen stetig zu und zählen zu den häufigsten Ursachen für Arbeitsunfähigkeit. Zu den psychischen Belastungen zählen Belastungen aus der Tätigkeit, zu denen u. a. die physische Arbeitsumgebung (z. B. Lärm), die Arbeitszeitgestaltung (z. B. Nachtschichten) und das Arbeitspensum gehören, Belastungen aus der Arbeitsrolle, welche Konflikte und Überforderung durch unterschiedliche Erwartungen umfassen, Belastungen aus den sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz, insbesondere bei Konflikten mit Kolleg*innen oder Vorgesetzten, sowie Belastungen aus den organisatorischen Rahmenbedingungen, wie z. B. mangelnde Unterstützung durch den Betrieb, schlechtes Betriebsklima oder unsichere Arbeitsverhältnisse.

GESUNDHEITLICHE RISIKEN BETRIEBLICHER VERÄNDERUNGSPROZESSE

Betriebliche Veränderungsprozesse, wie z. B. Umstrukturierungen, können für Führungskräfte und Beschäftigte zur Belastung werden. Größere Veränderungen erhöhen das Stressempfinden und die gesundheitlichen Risiken stärker als kleinere. Solche Prozesse gehen häufig mit Arbeitsplatzunsicherheit, Veränderungen der Arbeitsaufgaben oder der sozialen Beziehungen einher, was in mehrfacher Hinsicht belastend sein kann. Studien zeigen, dass Veränderungen häufig mit Stress verbunden sind, der auf erwartete oder tatsächliche negative Folgen wie Arbeitsplatzverlust oder geringere Autonomie zurückzuführen ist. Der Übergangsprozess verursacht zusätzliche Arbeit und führt zu Unsicherheit und Ängsten.

Beschäftigte wissen zudem manchmal nicht, wie sie auf die Ankündigung von Veränderungen reagieren sollen, was gemischte Emotionen wie Unsicherheit, Wut, Verzweiflung,

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Stress und Angst auslöst. Diese Emotionen können zu Verhaltensmustern wie z. B. verminderter Arbeitsmotivation führen.

Die Anpassung an Veränderungen erfordert zuletzt einen hohen emotionalen und physischen Einsatz, der zu Burnout und emotionaler Erschöpfung führen kann. Während des Veränderungsprozesses können die Beschäftigten folglich Stress erleben, was sich negativ auf ihre Leistung und ihr Verhalten auswirken kann. Das betriebliche Gesundheitsmanagement gewinnt damit in Veränderungs- und Transformationsprozessen eine besonders hohe Relevanz.

UMSETZUNG DES BETRIEBLICHEN GESUNDHEITSMANAGEMENTS

Ein wirksames BGM erfordert ein systematisches Vorgehen und die Einbeziehung aller Beteiligten im Unternehmen. Zu den ersten Schritten gehören eine Bedarfsanalyse und eine Gefährdungsbeurteilung, um gesundheitliche Risiken und Belastungen am Arbeitsplatz zu ermitteln. Dazu gehören die Analyse von Arbeitsunfällen, Krankenständen und Beschäftigtenbefragungen. Auf Basis dieser Daten erfolgt die Maßnahmenplanung, in der verschiedene gesundheitsfördernde Maßnahmen entwickelt und umgesetzt werden. Dazu gehören ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, Betriebssport oder Stressbewältigungstrainings. Die Arbeitsschutzmaßnahmen können dabei verhältnis- und/oder verhaltenspräventiv gestaltet sein:

Verhältnisprävention: Maßnahmen zur Gesunderhaltung, die die Arbeitsbedingungen betreffen, wie die Gestaltung der Arbeitsplätze, Arbeitsräume und Arbeitsmittel. Ziel ist die Minimierung bekannter Belastungen, die zur Fehlbeanspruchung führen können, beispielsweise durch Lärmdämmungen oder der Bereitstellung von Ohrschutz.

Verhaltensprävention: Maßnahmen, die das Verhalten der Beschäftigten fokussieren, wie Aufklärung über gesundheitliche Risiken oder Stärkung individueller Fähigkeiten. Dazu gehören Kurse zur Förderung der Gesundheitskompetenz und der individuellen Resilienz, also der Fähigkeit, trotz belastender Umstände und schwieriger Situationen psychisch stabil zu bleiben und sich schnell wieder zu erholen.

Ein weiterer wichtiger Schritt ist die Integration von BGM in die Unternehmensstrategie. Gesundheitsförderung sollte als strategisches Ziel definiert und regelmäßig überprüft werden. Schließlich ist die regelmäßige Evaluation der Wirksamkeit der Maßnahmen

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

wichtig, um die Zielerreichung sicherzustellen und gegebenenfalls Anpassungen vornehmen zu können. Die Evaluation erfolgt durch regelmäßige Gesundheitschecks, Beschäftigtenbefragungen und die Analyse von Gesundheitsdaten.

DIE ROLLE VON GESUNDER FÜHRUNG

Führungskräfte spielen eine zentrale Rolle im BGM. Sie sind dafür verantwortlich, Gesundheitsrisiken frühzeitig zu erkennen und geeignete Maßnahmen einzuleiten. Führungskräfte sollten regelmäßig zu Themen des Arbeitsschutzes und der Gesundheitsförderung geschult werden, um sie für diese Themen zu sensibilisieren. Eine offene Kommunikationskultur ist ebenfalls entscheidend, um das Vertrauen der Beschäftigten zu gewinnen und es ihnen zu ermöglichen, Probleme frühzeitig anzusprechen. Regelmäßige Feedbackgespräche und anonyme Befragungen können dazu beitragen.

Führungskräfte sollten zudem gesundheitsförderliches Verhalten vorleben, indem sie selbst Pausen einlegen und Stressbewältigungstechniken anwenden. Das eigene Stressmanagement und die Teilnahme an Gesundheitsangeboten sind ein gutes Vorbild für die Beschäftigten. Darüber hinaus ist es wichtig, individuelle Unterstützung anzubieten und Beschäftigte zu identifizieren, die gesundheitliche Unterstützung benötigen. Dies kann durch Gespräche und individuelle Anpassungen der Arbeitszeit und Arbeitsbelastung geschehen.

Zugleich können Führungskräfte durch ihren Führungsstil und ihr Führungsverhalten selbst eine mögliche Quelle von Stress sein bzw. diesem aktiv entgegenwirken. So können sie durch einen autoritären oder unorganisierten Führungsstil in Form von unklarer Kommunikation, übermäßiger Kontrolle, mangelnder Unterstützung und unrealistischen Erwartungen ein Arbeitsumfeld schaffen, in dem sich Beschäftigte überfordert, unsicher und demotiviert fühlen. Demgegenüber können Führungskräfte durch einen unterstützenden, partizipativen und empathischen Führungsstil aktiv zum Stressabbau beitragen. Indem sie klare Erwartungen kommunizieren, regelmäßiges Feedback geben, Unterstützung anbieten und eine offene Kommunikationskultur fördern, schaffen sie ein Arbeitsumfeld, in dem sich die Beschäftigten wertgeschätzt und verstanden fühlen. Flexible Arbeitszeitmodelle, die Förderung von Work-Life-Balance oder die aktive Unterstützung von Gesundheitsmaßnahmen tragen ebenfalls zur Stressreduktion und zur Steigerung des Wohlbefindens bei.

KONKRETE MAßNAHMEN DES BETRIEBLICHEN GESUNDHEITSMANAGEMENTS

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Zur erfolgreichen Umsetzung des BGM können Unternehmen auf eine Vielzahl von Maßnahmen zurückgreifen, darunter:

ERGONOMISCHE ARBEITSPLATZGESTALTUNG

Eine ergonomische Arbeitsplatzgestaltung zielt darauf ab, gesundheitliche Beschwerden, insbesondere im Bereich des Bewegungsapparats, zu minimieren und die Produktivität zu fördern. Maßnahmen umfassen:

Höhenverstellbare Schreibtische und Stühle: Diese ermöglichen abwechselndes Arbeiten im Sitzen und Stehen und beugen so Rückenschmerzen und Verspannungen vor. Stühle sollten individuell einstellbar sein, z. B. in Sitzhöhe, Neigung und Rückenlehne.

Ergonomische Tastaturen und Mäuse: Speziell geformte Geräte entlasten die Handgelenke und beugen Sehnenscheidenentzündungen vor.

Monitore: Die Positionierung des Monitors in Augenhöhe beugt Nackenproblemen vor. Zusätzliche Monitorhalterungen ermöglichen eine flexible Anpassung.

Höhenverstellbare Werkbänke: In der Produktion sind höhenverstellbare Werkbänke wichtig, um eine optimale Arbeitshöhe für Beschäftigte unterschiedlicher Körpergröße zu gewährleisten.

Hebehilfen: Hebehilfen, Kräne oder Exoskelette können Beschäftigte beim Heben und Transportieren schwerer Gegenstände entlasten.

Arbeitsplatzgestaltung: Häufig benötigte Werkzeuge und Materialien sollten in Griffhöhe und ergonomischer Reichweite platziert werden, um übermäßiges Strecken oder tiefes Bücken zu vermeiden.

Individuelle Anpassung: Verstellbare Sitzgelegenheiten für Fließbandarbeit oder Stehhilfen für Arbeitsplätze, die längeres Stehen erfordern.

Beleuchtung und Lärminderung: Ausreichende Beleuchtung in Produktionsbereichen reduziert die Augenbelastung, während Lärminderungsmaßnahmen wie schallabsorbierende Materialien oder Gehörschutz langfristigen Gesundheitsschäden vorbeugen. In Büroräumen reduzieren dagegen Tageslichtlampen und individuell regelbare Lichtquellen die Augenbelastung und verbessern die Konzentration.

BEWEGUNGSPROGRAMME

Bewegungsmangel ist eine der Hauptursachen für Rückenprobleme, Herz-Kreislauf-Erkrankungen und Übergewicht. So stehen Beschäftigte in der Produktion beispielsweise

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

oft lange Zeit am Fließband, in Werkshallen oder auf Baustellen. Bewegungspausen sind hier besonders wichtig, um einseitige Belastungen auszugleichen. Unternehmen können folgende Maßnahmen umsetzen:

Betriebssport: Organisation von Sportgruppen, z. B. für Fußball, Volleyball oder Nordic Walking. Entsprechende Aktivitäten fördern sowohl die körperliche Fitness als auch den Teamgeist.

Fitnessstudio-Kooperationen: Beschäftigte erhalten vergünstigte Mitgliedschaften oder Zugang zu einem betriebseigenen Fitnessraum.

Kurse vor Ort: Yoga, Pilates, Rückenschule oder Zumba-Kurse können in den Räumen des Unternehmens durchgeführt werden.

Bewegungspausen: Geführte 10-minütige Bewegungsübungen während der Arbeitszeit, bspw. in Form von Dehn- und Mobilisationsübungen, fördern die Durchblutung und regen die Konzentration an.

Arbeitsplatzintegrierte Lösungen: Dynamische Arbeitsplätze, bei denen Mitarbeitende zwischen Sitzen, Stehen und Bewegen wechseln können.

Spezielle Trainingsgeräte: Ergometer oder Balanceboards, die in Pausenräumen aufgestellt werden, um Bewegungsreize zu setzen.

GESUNDE ERNÄHRUNG

Eine ausgewogene Ernährung steigert die Leistungsfähigkeit, senkt das Risiko für chronische Erkrankungen wie Diabetes oder Bluthochdruck und fördert zugleich die Zufriedenheit der Beschäftigten. In Unternehmen sind oft Kantinen die Hauptanlaufstelle für die Verpflegung der Beschäftigten. Hier kann eine Vielzahl an gesundheitsfördernden Maßnahmen effektiv umgesetzt werden. Aber auch abseits davon ergeben sich zahlreiche gesundheitsfördernde Maßnahmen:

Gesunde Kantinenangebote: Einführung von vollwertigen Menüs, vegetarischen Gerichten und kalorienbewussten Alternativen.

Snack- und Getränkeautomaten: Bereitstellung gesunder Optionen wie Müsliriegeln, ungesüßten Getränken und Nüssen.

Schichtgerechte Angebote: Für Schichtbeschäftigte sollten auch nachts gesunde Snacks und Mahlzeiten verfügbar sein.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Ernährungsberatung: Individuelle Coachings oder Workshops zu Themen wie „Gesunde Ernährung in Schichtarbeit“.

Snacks und Getränke: Bereitstellung von Obstkörben, Nüssen, ungesüßten Getränken und Wasserstationen.

Beschäftigte einbeziehen: Feedback zur Kantinenauswahl einholen oder einen monatlichen „Gesundheitsgericht“-Wettbewerb veranstalten.

STRESSBEWÄLTIGUNGSKURSE

Chronischer Stress beeinträchtigt die psychische und körperliche Gesundheit. In Unternehmen kann Stress durch eine Vielzahl an möglichen Stressoren wie hohen Produktionszielen, monotonen Tätigkeiten oder Sicherheitsanforderungen entstehen. Maßnahmen sollten darauf abzielen, Stressfaktoren zu reduzieren und die Resilienz der Beschäftigten zu stärken:

Workshops: Einführung in Stressmanagement-Methoden wie progressive Muskelentspannung, Atemübungen und Zeitmanagement-Techniken.

Entspannungsräume: Bereitstellung von Rückzugsorten mit bequemen Sitzmöglichkeiten, Pflanzen und beruhigender Beleuchtung.

Regelmäßige Schulungen: Führungskräfte können lernen, stressauslösende Faktoren frühzeitig zu erkennen und ihre Teams zu unterstützen.

Online-Tools: Nutzung von Apps, die tägliche Achtsamkeitsübungen oder Meditationen anleiten.

Arbeitszeitmodelle: Anpassung von Schichtplänen, um Übermüdung und Stress zu vermeiden.

PSYCHOSOZIALE UNTERSTÜTZUNG

Psychische Belastungen können durch private Probleme, hohe Arbeitsbelastung oder Konflikte entstehen. Aber auch Aspekte wie monotone Arbeitsabläufe oder hohe Sicherheitsanforderungen können psychische Belastungen verstärken. Hier können Unternehmen unterstützend wirken:

Beratungsdienste: Anonyme Beratung durch Psycholog*innen oder Sozialarbeiter*innen, die Beschäftigten helfen, mit Herausforderungen umzugehen.

Workshops: Thematisierung von Resilienz, Konfliktbewältigung und Kommunikation.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Notfallunterstützung: Einrichten von Unterstützungsangeboten für Beschäftigte in Krisensituationen.

Peer-Support-Gruppen: Beschäftigte unterstützen sich gegenseitig, um Herausforderungen wie Schichtarbeit oder körperliche Belastungen zu bewältigen.

WORK-LIFE-BALANCE

Eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben trägt zur Beschäftigtenzufriedenheit bei. Maßnahmen könnten sein:

Flexible Arbeitszeiten: Beschäftigte können ihre Arbeitszeiten an familiäre Verpflichtungen anpassen.

Homeoffice: Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten, um Pendelzeiten zu sparen und produktiver zu sein.

Sabbaticals: Langfristige Freistellungen für Weiterbildung oder Erholung.

Betriebsinterne Kinderbetreuung: Unterstützung für Eltern durch flexible Betreuungseinrichtungen.

Flexible Schichtpläne: Berücksichtigung individueller Bedürfnisse, z. B. durch Tauschen von Schichten.

Kinderbetreuung: Besonders wichtig für Beschäftigte mit kleinen Kindern oder Alleinerziehende.

GESUNDHEITSCHECKS UND VORSORGEUNTERSUCHUNGEN

Prävention ist ein zentraler Baustein des BGM. Gesundheitschecks können dabei helfen, Krankheiten frühzeitig zu erkennen. Dies erweist sich insbesondere in der Produktion als relevant, da körperliche und gesundheitliche Belastungen dort häufig auftreten. Beispiele umfassen:

Screenings: Regelmäßige Überprüfungen von Blutdruck, Cholesterin und Blutzucker.

Spezialisierte Checks: Untersuchungen zur Herzgesundheit oder Lungenfunktion.

Impfkampagnen: Grippeimpfungen oder Auffrischungen direkt im Betrieb.

Lärmschutzuntersuchungen: Regelmäßige Tests für Beschäftigte in lauten Produktionsbereichen.

Kardiologische Checks: Für ältere Beschäftigte oder solche in stressreichen Positionen.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

TEAMBUILDING-AKTIVITÄTEN

Soziale Interaktionen fördern die Zusammenarbeit und stärken den Teamgeist. Auf diese Weise kann möglicher Stress, beispielsweise aufgrund persönlicher Konflikte oder einer schlechten Gruppendynamik, gemindert werden. Mögliche Maßnahmen umfassen u. a.:

Sportliche Herausforderungen: Gemeinsame Teilnahme an Firmenläufen oder Sportevents.

Gemeinsame Projekte: Organisation von Workshops oder CSR-Aktivitäten wie Baumpflanzaktionen.

Regelmäßige Teamevents: Feierlichkeiten wie Sommerfeste oder Kochabende.

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie fördert TRAIBER.NRW im Rahmen der Förderbekanntmachung „Transformationsstrategien für Regionen der Fahrzeug- und Zulieferindustrie“ mit 4,1 Mio. EUR bis Ende 2025.

Weitere Informationen zum Projekt finden Sie unter www.traiber.nrw

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages