

# Betriebliches Gesundheitsmanagement

Angela Huber

*Bei der Entwicklung von Organisationen sind vor allem im deutschen Sprachraum Change Professionals häufig mit arbeitsrechtlichen Fragen konfrontiert. Dieser Beitrag zeigt, welche Rahmenbedingungen bei betrieblichem Gesundheitsmanagement zu beachten sind. Beratende und Führungskräfte erhalten rechtliches Grundwissen für die Gestaltung von Veränderungsprojekten, um frühzeitig Arbeitnehmervertretung und Arbeitsrechtsexperten hinzuziehen können.*

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) gewinnt stetig an Bedeutung und stellt Führungskräfte und Betriebsräte gleichermaßen vor große Herausforderungen. Die Diskussion beherrschen Themen wie Eingliederungsmanagement, Gefährdungsbeurteilung, Gesundheitsförderung und vieles mehr. BGM ist zwar noch keine eigenständige juristische Disziplin, doch halten viele rechtliche Aspekte darin Einzug.

Der Wandel der Arbeitswelt bringt eine Flut an Informationen, 24-Stunden-Erreichbarkeit, örtlich und zeitlich flexibles Arbeiten sowie verlängerte Arbeitszeiten mit sich. Die zunehmende Subjektivierung der Arbeitswelt zeigt sich in Steuerungsformen wie Zielvorgaben, mehr Eigenverantwortung, wachsenden Dokumentations- und Berichtspflichten sowie erhöhten Anforderungen an die Selbstorganisation. Zugleich altert die Belegschaft, die Möglichkeit früher in Rente zu gehen, rückt in weite Ferne. Unternehmen sind interessiert, Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass Beschäftigte möglichst wenig fehlbelastet werden. Eigenverantwortung und Motivation für den Erhalt der eigenen Gesundheit sollten gestärkt werden.

## Rechtliche Anstöße für ein ganzheitliches BGM

Der Gesetzgeber hat reagiert und Betriebe verpflichtet, präventive Maßnahmen zur Gesunderhaltung der Mitarbeitenden zu ergreifen: Am 1. Mai 2004 trat § 84 Abs. 2 SGB IX zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) in Kraft. Es verging einige Zeit, bis sich die Betriebsparteien um diese Rechtspflicht des Arbeitgebers intensiver kümmerten. Die Abschlüsse von Dienst- und Betriebsvereinbarungen zum Thema BEM – als Teil des Gesundheitsmanagements – haben zugezogen. Ähnliche Entwicklungen sind im Arbeitsschutz zu beobachten. Für die Gefährdungsbeurteilung nach §§ 5 und 6 ArbSchG und für Unterweisungen gemäß §12 ArbSchG hat

das BAG wegweisende Entscheidungen getroffen. (BAG, Beschluss vom 08.06.2004 – 1 ABR 13/03 BAG, Urteil vom 12. August 2008 – 9 AZR 1117/06). Dies und die Gewerbeaufsichtsämter, welche seit der Änderung des Arbeitsschutzgesetzes von 2014 verstärkt in den Betrieben die psychische Gefährdungsbeurteilung einfordern, motiviert augenscheinlich viele Betriebsparteien, die ganzheitliche Gefährdungsbeurteilungen unter Einbezug der psychischen Belastungen in Angriff zu nehmen.

## Ganzheitliches Gesundheitsmanagement

Arbeitsschutz und das BEM allein sind jedoch nicht genug. Zusätzlich gibt es in vielen Betrieben (oft mit Hilfe der Krankenkassen) eine erfolgreiche Konzeption und Umsetzung von Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung. Diese allgemeinen Angebote für Ernährung, Stressmanagement, Bewegung sind jedoch nicht nachhaltig, weil sie ohne klares Ziel nicht dort ankommen, wo die Maßnahmen gebraucht werden. Von dem viel genutzten Gesundheitstag der Krankenkassen bleiben auf längere Sicht häufig nur die Äpfel im Foyer.

Die Unternehmen brauchen daher eine ganzheitliche Strategie, einen strategischen Managementansatz wie er z. B. in ISO-Normen, Qualitätsnormen oder in Arbeitsschutzsystemen formuliert wird. Ferner bedarf es das Engagement des Top Managements, konkrete und überprüfbare Ziele sowie die Verankerung des BGM im Unternehmensleitbild und in den Führungsgrundsätzen. Alles kann gelingen – jedoch nur zusammen mit den Beschäftigten und ihren Interessenvertretungen.

In diesem Sinn empfiehlt es sich, eine Betriebs- oder Dienstvereinbarung oder ein anderes Regelwerk zu schaffen, welches neben der Präambel, den Zielen, dem Geltungsbereich sowie den Akteuren auch die einzelnen Schritte des BGM enthält:

- Analyse: Definition IST-Zustand (aus vorhandenen Tools wie Gefährdungsbeurteilung, Hinweise aus BEM, Mitarbeiterbefragungen, Auswertung der Krankenkassenreports etc.)
- Bedürfnisdefinition: Besprechung der Erkenntnisse, Risikoanalyse (z. B. nach dem Arbeitsschutzgesetz), Aufnahme neuer Bedürfnisse zur Definition des Soll-Zustandes
- Einrichtung von Gesundheitszirkeln: Beratung und Umsetzung der Vorschläge in folgenden Handlungsfeldern:
  - Arbeitsschutz (Gefährdungsbeurteilungen)
  - Fehlzeitenmanagement
  - Betriebliches Eingliederungsmanagement
  - Personalentwicklung
  - Organisationsentwicklung
- Erstellung eines betrieblichen Programms zur Gesundheitsförderung
- Regelmäßige Kontrolle der Wirksamkeit der umgesetzten Maßnahmen unter Berücksichtigung der gesteckten Ziele (Soll-Zustand)
- Erstellung eines jährlichen Gesundheitsberichts.

### Einführung des ganzheitlichen Gesundheitsmanagements – Rechte und Pflichten

Wenn Unternehmen ein ganzheitliches BGM mit Beteiligung einzuführen, ist zu beachten, dass Teilbereiche rechtlich vorgeschrieben und durch Rechtsprechung konkretisiert wurden:

#### Arbeitsschutz – Pflicht für Arbeitgeber und Arbeitnehmer

Jeder Mitarbeitende hat rechtlichen Anspruch auf einen arbeits- und gesundheitsschutzkonformen Arbeitsplatz (§ 618 BGB). Arbeitgeber sind zu einer angemessenen arbeitsmedizinischen Vorsorge ihren Mitarbeitenden verpflichtet und haben Arbeit so zu gestalten, dass eine Gefährdung für Leben und physische wie psychische Gesundheit vermieden und die verbleibende Gefährdung möglichst gering gehalten wird (§ 4 ArbSchG). Zentrale Säule des Arbeitsschutzes ist die Pflicht des Arbeitgebers zur Durchführung einer physischen sowie psychischen Gefährdungsbeurteilung, welche dazu dient, sich über die vorhandenen Gefährdungen klar zu werden, damit die «richtigen» Schutzmaßnahmen getroffen werden können.

Folgendes Verfahren bietet sich an

1. Festlegen von Tätigkeiten/Bereichen, für die die Gefährdungsbeurteilung durchgeführt werden soll,
2. Ermittlung der psychischen Belastung der Arbeit durch Mitarbeiterfragebögen, Interviews, Workshops
3. Beurteilung der psychischen Belastung,
4. Entwicklung und Umsetzung nötiger Maßnahmen,
5. Kontrolle der Wirksamkeit der umgesetzten Maßnahmen,
6. Aktualisierung/Fortschreibung der Gefährdungsbeurteilung im Falle geänderter Gegebenheiten,
7. Dokumentation.

Im Rahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes hat der Betriebsrat ein umfassendes Mitbestimmungsrecht nach § 87 I Nr. 7 BetrVG (zuletzt: BAG, Beschluss vom 18. 3. 2014 – 1 ABR 75/12)

#### Das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) – Pflicht für Arbeitgeber, freiwillig für Arbeitnehmer

Seit Mai 2004 sind Arbeitgeber nach § 84 II SGB IX gesetzlich verpflichtet, Beschäftigten, die innerhalb eines Jahres sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig waren, ein BEM anzubieten. Dabei wird gemeinsam nach Maßnahmen gesucht, um die bestehende Arbeitsunfähigkeit zu überwinden, einer erneuten Arbeitsunfähigkeit vorzubeugen und das Arbeitsverhältnis zu erhalten.

Das «Ob» ist somit gesetzlich geregelt. Das «Wie», d. h. die Ausgestaltung, obliegt dem Unternehmen. Die Rechtsprechung spricht von einem verlaufs- und ergebnisoffenen Suchprozess, für den folgende Mindeststandards festgelegt wurden:

- Umfassende Unterrichtung des Mitarbeitenden über die Ziele, die Beteiligten, den Ablauf, den Grund, die Freiwilligkeit und den Datenschutz im BEM,
- hinreichende Erörterung aller im BEM-Verlauf eingebrachten Vorschläge,
- soweit erforderlich und nach Zustimmung des Mitarbeitenden: Beteiligung aller notwendigen Stellen, Ämter und Personen gemäß § 84 II SGB IX.

Ein erfolgreiches BEM bindet leistungsfähige Arbeitnehmer durch Wertschätzung und Motivation an das Unternehmen. Zudem können gezielt finanzielle Unterstützungsleistungen von den Sozialleistungsträgern eingefordert werden.

Der Betriebsrat kann die Aufstellung von Verfahrensgrundsätzen verlangen, die bei der Durchführung des BEM zu beachten sind. Die Übertragung des BEM auf ein auf Dauer eingerichtetes Gremium bestehend aus Betriebsrat und Arbeitgebervertreter zur Durchführung ist hingegen nicht durchsetzbar. Soweit der betroffene Arbeitnehmer die Beteiligung des Betriebsrats im BEM Verfahren ablehnt, ist dieser nicht hinzuzuziehen (BAG, Beschluss vom 22.03.2016, 1 ABR 14/14).

#### Betriebliche Gesundheitsförderung – Freiwillig für Arbeitgeber und Mitarbeiter

Angebote der betrieblichen Gesundheitsförderung können sehr vielfältig sein: Ernährung/Kantine, Stressmanagement, Sportangebote, Gesundheitstage, EAP-Programme (anonyme Beratung für Mitarbeiter mit privaten oder betrieblichen Problemen), Coaching und Beratungs-Angebote etc..

**Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der OrganisationsEntwicklung.**