



Fachbereich
Betriebliches Gesundheitsmanagement

Lehrbrief **Experte/in für strategisches Betriebliches** **Gesundheitsmanagement (IHK)**

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	3
Wegweiser durch den Lehrbrief	7
Übergeordnete Lernziele des Fernlehrgangs.....	10
1 Einführung in die BGM-Strategieentwicklung.....	11
2 BGM-Strategieentwicklung unter Einbezug relevanter Bereiche	15
2.1 Personalmanagement	15
2.2 Führung und Gesundheit.....	20
2.2.1 Leadership.....	23
2.2.2 Digital Leadership	27
2.2.3 Führungsverantwortung.....	31
2.2.4 Die Rolle der Führungskraft im BGM.....	34
2.3 Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.....	40
2.3.1 Verständnis von Arbeitsschutz	40
2.3.2 Die Gefährdungsbeurteilung als Kerninstrument	41
2.3.3 Rollen und Pflichten.....	43
2.3.4 Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin als zentrale Schnittstellen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement	44
2.4 Betriebliches Eingliederungsmanagement.....	45
3 BGM-Strategieentwicklung unter Verwendung relevanter Methoden.....	54
3.1 Organisationsentwicklung	54
3.1.1 Organisationskultur	57
3.1.2 Organisationsentwicklung im BGM	61
3.2 Status-quo-Analysen zur Bedarfsbestimmung	72
3.2.1 Demografischer Wandel.....	72
3.2.2 Wertewandel und Generationenvielfalt	74
3.2.3 Gesundheitssituation, -verhalten und -kompetenz	74
3.2.4 Arbeitswelt 4.0, VUCA-Welt und New Work.....	74
3.3 Berücksichtigung von Qualitätskriterien, Standards und Normen.....	76
3.3.1 Entstehung der DIN EN ISO 45001	76
3.3.2 Anforderungen und Umsetzung der DIN EN ISO 45001 für den BGM-Aufbau	78
3.4 Aufbau eines Projektmanagements	79
3.5 Definition von BGM-Prozessen.....	95
3.6 Formulierung von Zielen für ein BGM	99
3.7 Mitarbeiterbeteiligung	102
3.8 Netzwerkarbeit und Strukturaufbau	106
3.9 Identifizierung von Kennzahlen und Aufbau Kennzahlensystem	110
3.9.1 Ziele und Nutzen von Kennzahlen im BGM.....	110
3.9.2 Klassifizierung und Beispiele von Kennzahlen.....	110
3.9.3 Bewertung und Interpretation von Kennzahlen	112
3.9.4 Aufbau eines Kennzahlensystems	112

4	Identifizierung strategischer Handlungsfelder.....	116
4.1	Fehlzeitenmanagement.....	116
4.1.1	Definition von Fehlzeiten	117
4.1.2	Phasen eines Fehlzeitenmanagements.....	118
4.1.3	Erfolgsfaktoren im Fehlzeitenmanagement.....	122
4.2	Demografie- und Generationenmanagement	123
4.3	BGM und Benefits	133
4.4	Gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung	134
4.4.1	Gestaltungsfeld Arbeitsaufgabe	135
4.4.2	Gestaltungsfeld Arbeitsorganisation.....	137
4.4.3	Gestaltungsfeld soziale Beziehungen.....	139
4.4.4	Gestaltungsfeld Arbeitsumgebung.....	140
4.5	Individualmaßnahmen und allgemeine Angebote.....	142
4.5.1	Zielsetzung.....	142
4.5.2	Zielgruppe.....	143
4.5.3	Durchführungsformat.....	145
4.5.4	Ressourcen	146
4.5.5	Erfolgskriterien	147
4.6	Kommunikation	148
4.7	Nachhaltigkeit und Verstetigung des BGM.....	151
	Nachwort.....	159
	Anhang	161
	Lösungen und Kommentare zu den Übungen.....	161
	Tabellenverzeichnis.....	163
	Abbildungsverzeichnis.....	164
	Literaturverzeichnis.....	165



1 Einführung in die BGM-Strategieentwicklung



Lernziele

Nach der Bearbeitung des Kapitels . . .

- können Sie die zentralen Ansätze eines BGM nachvollziehen,
- können Sie die Anforderungen an eine BGM-Strategie aufzeigen,
- kennen Sie zentrale Herausforderungen der heutigen Arbeitswelt.

In einer sich wandelnden Arbeitswelt mit steigenden Anforderungen an Unternehmen und Beschäftigte gewinnt das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) zunehmend an Bedeutung. Was vor einigen Jahren noch als optionales Zusatzangebot galt, ist heute vielfach strategischer Bestandteil der Unternehmensführung – nicht zuletzt als Reaktion auf den demografischen Wandel, steigende Krankenstände, Fachkräftemangel und veränderte Erwartungen junger Generationen an ihre Arbeitgeber. Doch wie entwickelt man eine tragfähige BGM-Strategie, die den vielfältigen Herausforderungen gerecht wird?

Ausgangslage und Handlungsdruck

Zahlreiche Unternehmen reagieren auf sichtbare Problemlagen wie hohe krankheitsbedingte Fehlzeiten, Fluktuation oder Defizite in der Arbeitsgestaltung. Diese reaktive Herangehensweise zielt oft auf kurzfristige Maßnahmen wie Gesundheitstage, Vorträge oder Fitnessangebote ab. Andere Betriebe hingegen verfolgen einen gesundheitsförderlichen und präventiven Ansatz, der auf den langfristigen Erhalt der Arbeitsfähigkeit und die Förderung der Mitarbeiterzufriedenheit ausgerichtet ist. Hierbei spielt auch die steigende Erwartungshaltung jüngerer Arbeitnehmergenerationen eine Rolle: Flexible Arbeitszeiten, Homeoffice, sinnstiftende Tätigkeiten und eine gesunde Work-Life-Balance werden zunehmend als Selbstverständlichkeit eingefordert.

Es lassen sich drei zentrale Triebfedern in der Praxis identifizieren: der problemorientierte Impuls, beispielsweise zur Reduktion hoher Fehlzeiten; ein werteorientierter, präventiver Ansatz im Sinne sozialer Verantwortung und die strategische Positionierung des Unternehmens im Wettbewerb um Talente. Besonders letzterer Aspekt führt dazu, dass BGM zunehmend als Instrument der Arbeitgeberattraktivität begriffen wird.

Anforderungen an eine BGM-Strategie

Trotz zahlreicher Veröffentlichungen zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement fehlt es in vielen Unternehmen weiterhin an einem klaren Verständnis darüber, was BGM tatsächlich umfasst und wie es systematisch umgesetzt werden kann. Häufig werden einzelne Maßnahmen implementiert, ohne sie in ein übergeordnetes System zu integrieren. Dabei erfordert ein wirksames BGM mehr als punktuelle Aktivitäten: Es braucht eine strategisch verankerte, systematisch gesteuerte und prozessorientierte Herangehensweise.

Eine BGM-Strategie sollte stets auf einer fundierten Bedarfsanalyse basieren. Ausgangspunkt ist eine Status-quo-Erhebung, etwa zur Arbeitsunfähigkeit, zur Mitarbeiterzufriedenheit oder zur Ergonomie am Arbeitsplatz. Darauf aufbauend lassen sich spezifische Gesundheitsziele ableiten. Der klassische Managementzyklus „Plan-Do-Check-Act“ (PDCA) bietet eine bewährte Orientierung: Maßnahmen werden geplant (Plan), umgesetzt (Do), evaluiert (Check) und verbessert (Act). Diese zyklische Vorgehensweise sichert eine kontinuierliche Weiterentwicklung und Anpassung an sich wandelnde Rahmenbedingungen.

Hilfreich sind Checklisten und Leitfäden, wie sie etwa auf Grundlage der Luxemburger Deklaration oder anderer Qualitätsstandards entstanden sind. Diese geben Hinweise zu relevanten Strukturen, Prozessen und Erfolgsfaktoren. Allerdings gilt es, diese flexibel anzuwenden: Nicht jedes Unternehmen muss sämtliche Kriterien erfüllen. Entscheidend ist die Passung zu den eigenen Zielen, Kapazitäten und kulturellen Gegebenheiten.

Herausforderungen und Zukunftsperspektiven

Gerade kleinere Betriebe stehen vor spezifischen Herausforderungen. Ihnen fehlt oft nicht nur das Wissen über Einstiegsmöglichkeiten und Förderprogramme, sondern auch die personellen und zeitlichen Ressourcen, um ein ganzheitliches BGM aufzubauen. Dennoch gelten die gleichen Treiber wie in großen Unternehmen. Gerade in Zeiten multipler Krisen ist es entscheidend, die Gesundheit der Belegschaft strategisch zu sichern.

Gleichzeitig verändern sich die Bedingungen rasant: Digitalisierung, neue Arbeitsformen, hybride Modelle, KI und Robotik eröffnen neue Potenziale, bergen aber auch Risiken. So kann mobiles Arbeiten die Vereinbarkeit von Beruf und Familie fördern, gleichzeitig aber bei fehlender ergonomischer Ausstattung oder sozialer Isolation zu neuen Belastungen führen. Auch psychische Gefährdungen nehmen zu. Diese Entwicklung wird in der Praxis vielfach noch unzureichend adressiert.

Gesundheitsverhalten selbst bleibt ein besonders schwieriger Hebel: Bewegungsmangel, Übergewicht oder Stressverhalten können vom Arbeitgeber nur begrenzt beeinflusst werden. Umso wichtiger ist es, im Zuge einer BGM-Strategie Impulse zu setzen, Rahmenbedingungen gesundheitsförderlich zu gestalten und die Eigenverantwortung der Beschäftigten zu stärken.

Fazit

Ein erfolgreiches Betriebliches Gesundheitsmanagement ist kein Zufallsprodukt, sondern das Ergebnis systematischer Strategiearbeit. Es beginnt mit einer klaren Zielsetzung, bedarf einer fundierten Analyse, basiert auf einem prozessorientierten Vorgehen und lebt von der kontinuierlichen Überprüfung und Weiterentwicklung. Dabei ist es entscheidend, BGM nicht isoliert zu betrachten, sondern als integrativen Bestandteil der Unternehmenskultur zu etablieren.

Die Vielfalt möglicher Themen – von Ergonomie über psychische Belastungen bis zur Führungskultur – macht deutlich, dass Betriebliches Gesundheitsmanagement stets an die spezifischen Rahmenbedingungen und Strukturen eines Unternehmens angepasst werden muss. Es gibt keinen universellen Blueprint. Doch wer sich auf den Weg

macht und BGM strategisch verankert, kann nicht nur die Gesundheit seiner Mitarbeitenden fördern, sondern auch die Leistungsfähigkeit, Innovationskraft und Attraktivität seines Unternehmens nachhaltig sichern.

BSA-Akademie
Prävention, Fitness, Gesundheit
School for Health Management



3 BGM-Strategieentwicklung unter Verwendung relevanter Methoden



Lernziele

Nach der Bearbeitung des Kapitels . . .

- können Sie die grundlegenden Aspekte der Organisationsentwicklung im Kontext des BGM erklären und die Bedeutung der Organisationsentwicklung für die Implementierung von BGM-Maßnahmen erläutern,
 - können Sie die verschiedenen Möglichkeiten der Status-quo-Analyse beschreiben und deren Bedeutung für die Bedarfsbestimmung im BGM einordnen,
 - können Sie die relevanten Qualitätskriterien, Standards und Normen im Bereich des BGM (z. B. ISO 45001) erklären und deren Bedeutung für die Entwicklung von BGM-Strategien bestimmen,
 - können Sie die zentralen Schritte und Methoden des Projektmanagements im Kontext von BGM erläutern und den Zusammenhang zwischen erfolgreichem Projektmanagement und der Umsetzung eines BGM verdeutlichen,
 - können Sie die Bedeutung und die grundlegende Vorgehensweise zur Definition von BGM-Prozessen beschreiben und die Anforderungen an ein wirksames Prozessmanagement im BGM erklären,
 - können Sie die Bedeutung von strategischen Zielen im Kontext des BGM darstellen und den Prozess der Zieldefinition für ein erfolgreiches BGM nachvollziehen,
 - können Sie die Bedeutung der Netzwerkarbeit und interdisziplinären Zusammenarbeit im Kontext von BGM erläutern,
 - können Sie die Bedeutung von Kennzahlen im BGM erläutern und verschiedene Möglichkeiten zur Identifizierung von relevanten Kennzahlen für die Erfolgskontrolle eines BGM verdeutlichen.
-

3.1 Organisationsentwicklung

Für den Begriff der Organisation existiert keine offizielle und allgemeingültige Definition (Frese, Graumann & Theuvsen, 2012, S. 20), je nach Kontext werden in der Umgangssprache unterschiedliche Bedeutungen damit verbunden und je nach Untersuchungsaspekt und Betrachtungsebene hierzu in der Wissenschaft unterschiedliche Definitionen formuliert (Schulte-Zurhausen, 2010, S. 1).

Oftmals werden Begriffe wie „Institution“ oder „Struktur“ mit dem Organisationsbegriff in Verbindung gebracht, wobei aber auch auf eine klare Definition verzichtet wer-

den kann, da man dem Leser entsprechender Literatur auch ein gewisses Vorverständnis unterstellen kann (Frese et al., 2012). Tatsächlich steigen viele Autoren (so zum Beispiel Schreyögg (2012), Siebenbrock (2014), Simon (2011), Preisendörfer (2011), Schiersmann und Thiel (2011)) bei der Darstellung der Themen Organisation, Organisationstheorien und Organisationsentwicklung direkt in die Thematik ein, ohne zuvor eine grundsätzliche Erläuterung zum Organisationsbegriff gegeben zu haben. Organisationswissenschaftler betrachten Organisationen einmal „als Mittel zur Steigerung der Effizienz, ein andermal als Instrument zur Herrschaftssicherung, als Apparat, der das Individuum einengt und in eine vorgefertigte Rolle zwingt, als Möglichkeit, um individuelle Freiheit zu gewinnen oder als System, dessen Code die Kommunikation von Entscheidungen ist“ (Goldgruber, 2012, S. 67).

Frese et al. (2012) klassifizieren eine Theorie oder ein Konzept als Organisationstheorie oder Organisationskonzept, wenn das betrachtete System zwei Merkmale aufweist:

1. Es werden eine Mehrzahl von Personen und ihre Handlungen (Aktivitäten) betrachtet.
2. Die Personen und ihre Handlungen verbindet die Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel; dadurch hat innerhalb des Systems das Handeln einer Person potenziell Einfluss auf das Handeln anderer Personen (Frese et al., 2012, S. 20).

Der Ansatz von Schulte-Zurhausen (2010) versucht, die mit dem Organisationsbegriff bezeichneten Inhalte in drei Kategorien einzuteilen (siehe Abb. 4):

1. **Institutionaler Organisationsbegriff:** Organisation wird als zielgerichtetes, offenes, soziales System mit einer formalen Struktur verstanden.
2. **Funktionaler Organisationsbegriff:** Er umfasst alle Aktivitäten, die im Zusammenhang mit der Planung, der Einführung und der Durchsetzung von organisatorischen Regeln verbunden sind (Schulte-Zurhausen, 2010, S. 1–4).
3. **Instrumentaler Organisationsbegriff:** Organisation definiert sich über die Gesamtheit aller generellen Regelungen.

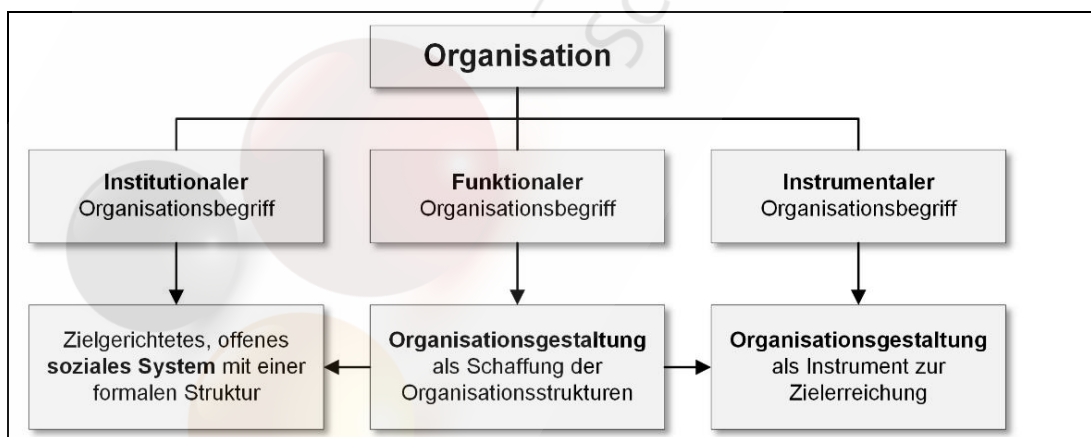


Abb. 4: Kategorisierung von Organisationsbegriffen (modifiziert nach Schulte-Zurhausen, 2010, S. 1)

4 Identifizierung strategischer Handlungsfelder



Lernziele

Nach der Bearbeitung des Kapitels . . .

- können Sie die Ursachen und Auswirkungen von Fehlzeiten im Betrieb beschreiben und die Bedeutung eines effizienten Fehlzeitenmanagements im Kontext des BGM verdeutlichen,
 - können Sie die Herausforderungen und Chancen des demografischen Wandels für den Betrieb erläutern und die Relevanz des Demografiemanagements im BGM einordnen,
 - können Sie die Grundlagen der gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung beschreiben und in Bezug auf die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden erläutern,
 - können Sie den Unterschied zwischen Individualmaßnahmen und allgemeinen Gesundheitsangeboten im BGM erklären und deren jeweilige Bedeutung für die Förderung der Mitarbeitergesundheit im Unternehmen darstellen,
 - können Sie die Bedeutung der Mitarbeiterbeteiligung und einer effektiven Kommunikation im BGM erklären,
 - können Sie die Bedeutung von Kommunikation im BGM erläutern und kennen wesentliche Bestandteile einer strategischen Kommunikation im BGM,
 - können Sie die Prinzipien der Nachhaltigkeit im BGM erklären und die Bedeutung einer langfristigen Verstetigung von Gesundheitsmaßnahmen für den Unternehmenserfolg verdeutlichen.
-

4.1 Fehlzeitenmanagement

Die Arbeitsunfähigkeitstage sind seit Jahren auf höchstem Niveau und werden, wenn eine klare AU-Bescheinigung vorlag, durch Atemwegserkrankung, psychische Störungen, Krankheiten des Bewegungsapparates und von Verletzungen verursacht (Techniker Krankenkasse [TK], 2024). Aufgrund des akuten Fachkräftemangels in einigen Branchen und der hohen Lohnfortzahlungen erleidet die deutsche Wirtschaft einen Schaden von knapp 220 Milliarden Euro (BAuA, 2024).

Aufgrund dieser Herausforderungen ist die nachhaltige Reduktion von Fehlzeiten auf ein niedriges Niveau für Organisationen von besonderer Bedeutung. Damit dies gelingen kann, bedarf es eines strukturierten und strategisch ausgerichteten Fehlzeitenmanagements.

4.1.1 Definition von Fehlzeiten

Fehlzeiten bedeuten nicht automatisch, dass ein Arbeitnehmer aufgrund einer Krankheit nicht am Arbeitsplatz erscheint. Neben den krankheitsbedingten Abwesenheiten zählen für die Statistik des Fehlzeitenmanagements auch bezahlte freie Arbeitszeit, Sonderurlaub, Mutterschutz, Weiterbildung, Wehrdienst, Kur oder Heilverfahren.

Es existieren aber noch weitere Fehlzeiten, welche nicht klar medizinischen Gründen zugeordnet werden können. Dazu zählen meist die kurzen Abwesenheiten. Hier erfolgt eine Lohnfortzahlung, es besteht aber kein Wissen für den Arbeitgeber darüber, warum der Beschäftigte fehlt. Dies kann als Absentismus beschrieben werden. Gründe für das Wegbleiben vom Arbeitsplatz können auf motivationaler Ebene liegen wie zum Beispiel Unzufriedenheit mit der Führungskraft, Mobbing im Team oder auch zu hoher Leistungsdruck. Die Quantifizierung und Auswertung der Ursachen ist aufgrund keiner klaren Krankheitsdiagnose herausfordernd (Schnabel & Lechmann, 2019, S. 404).



Definition – Fehlzeitenmanagement

„Fehlzeitenmanagement ist der systematische und nachhaltige Umgang mit erkrankten und gesundheitsauffälligen Mitarbeitern im Unternehmen“ (Fürstenberg, 2018, S. 611). Hierzu zählen die Fehlzeiterfassung, die Fehlzeitenanalyse und Maßnahmenableitung, die Prozessgestaltung im Umgang mit betroffenen Mitarbeitern, Gesundheitsgespräche, Unterstützungsangebote und eine Nachhaltigkeitsstrategie (Fürstenberg, 2018, S. 611).

Wichtige Bestandteile eines strategischen Fehlzeitenmanagements können das Betriebliche Eingliederungsmanagement (siehe Kapitel 2.4) und ein Case Management sein. Ein Case Management dient dazu, auffällige Fehlzeiten von Beschäftigten zu analysieren, um gesundheitsförderliche Maßnahmen zur Reduzierung von Fehlzeiten anbieten zu können, bevor es zu einer Chronifizierung und längeren Ausfallzeiten kommt. Ein Case Management setzt also bei betroffenen Mitarbeitenden an, bevor diese zu einem BEM-Fall werden. Eine solche Vorgehensweise erfordert die Abklärung mit dem Betriebsrat/Personalrat und klare Regeln und Prozessstandards im Ablauf. Es darf nicht der Eindruck entstehen, Case Management dient der Identifizierung von „problematischen“ Mitarbeitern, die es freizusetzen gilt. Case Management ist als Hilfsangebot an gesundheitlich besonders betroffene Mitarbeiter zu verstehen.

Weitere wichtige Bestandteile für eine systematische Vorgehensweise sind eine interne Dokumentenanalyse (Altersstrukturanalyse, differenzierte Fehlzeitenanalyse, Gesundheitsberichte, Unfallstatistik), Krankenrückkehrgespräche (nicht zu verwechseln mit BEM-Gesprächen) und möglicherweise ein Employee-Assistance-Programm (EAP), bei dem Beschäftigten Anlauf- beziehungsweise Beratungsstellen außerhalb der Organisation angeboten werden (Zieringer & Wehr, 2022).