

Dieser Artikel ist in unserer Buchveröffentlichung „Mit psychischer Beeinträchtigung umgehen (statt sie zu umgehen)“ erschienen. [Mit Klick auf den Link gelangen Sie zum Shop, um das ganze Buch zu erwerben.](#)

Marianne Giesert / Tobias Reuter

Ganzheitliches Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) für den Umgang mit psychischer Beeinträchtigung

Die Arbeitswelt unterliegt in den letzten Jahrzehnten einem starken Wandel. Globalisierung, Digitalisierung, demografischer Wandel sowie die Auswirkungen der Corona-Pandemie prägen ihn. Veränderte Rahmenbedingungen führen häufig zu starker Arbeitsverdichtung sowie Zeitdruck und verlangen zunehmend mehr Eigenverantwortung, Flexibilität und zeitliche Verfügbarkeit der Beschäftigten (Lohmann-Haislah 2019; Rothe et al. 2017). Die psychische Belastung rückt zunehmend in den Fokus und die negativen Beanspruchungsfolgen nehmen immer mehr zu. Dies zeigen auch die Arbeitsunfähigkeitstage sowie die Erwerbsminderungsrente aufgrund psychischer Erkrankungen. Psychische Erkrankungen stellen nach dem aktuellen BKK Gesundheitsreport 2021 die zweithäufigste Ursache für Arbeitsunfähigkeit dar. Mit einer durchschnittlichen Falldauer von 43,4 Tagen liegen sie an der Spitze aller Diagnosegruppen (Knieps/Pfaff 2021).

Die Folgen sind für die Betroffenen und auch für deren Unternehmen bzw. Organisationen erheblich. Unternehmen sollten daher die Arbeitsbedingungen so gestalten, dass sie die Gesundheit und Arbeitsbewältigungsfähigkeit der Beschäftigten schützen und fördern. Das ganzheitliche Betriebliche Gesundheitsmanagement bietet dafür eine gute Grundlage. Prävention und die Förderung der psychischen Gesundheit als Teil eines nachhaltigen Betrieblichen Gesundheitsmanagements gewinnen zunehmend an Bedeutung: Denn die Gesundheit und Arbeitsbewältigungsfähigkeit der Beschäftigten trägt maßgeblich zum wirtschaftlichen Erfolg und zur Zukunftsfähigkeit von Unternehmen bei.

Was heißt Betriebliches Gesundheitsmanagement?

Unter Betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM) wird das systematische und nachhaltige Bemühen um die gesundheitsförderliche Gestaltung von Strukturen und Prozessen und um die gesundheitsförderliche Befähigung von Beschäftigten und ihr Wohlbefinden verstanden. Grundlagen sind die gesetzlichen Regelungen für die drei Handlungsfelder:

- umfassender Arbeitsschutz
- Betriebliches Eingliederungsmanagement und
- Betriebliche Gesundheitsförderung.

Alle Handlungsfelder sind in die Betriebsroutinen zu integrieren und müssen kontinuierlich verzahnt die fünf Kernprozesse Analyse, Planung, Intervention, Steuerung und Evaluation betreiben (Giesert 2012).

Hierzu ist es erforderlich, die Strukturen und die Prozesse des Arbeitsschutzes, des Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) und der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) zu integrieren und falls nicht vorhanden, gleichzeitig mitaufzubauen. Diese Vorgehensweise ermöglicht eine klare Definition von Handlungsfeldern und ist von daher stabil und weniger anfällig bei Umstrukturierung und Personalwechsel in den Unternehmen oder Organisationen.

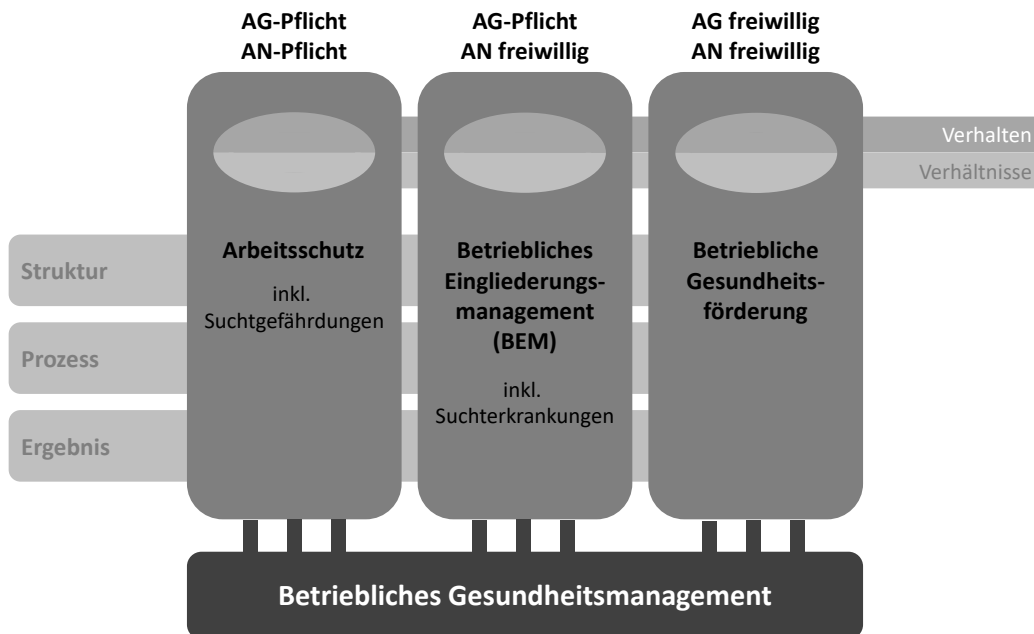


Abb.1: Betriebliches Gesundheitsmanagement, Quelle: Giesert, 2012

- Die gesetzliche Verankerung und damit Verpflichtung zur Durchführung der drei Säulen des BGM unterscheidet sich je nach Handlungsfeld. Der Arbeitsschutz ist ein Pflichtprogramm für die Arbeitgeber*innen (AG) und die Arbeitnehmer*innen (AN) (siehe hierzu das Arbeitsschutzgesetz). Suchtgefährdungen müssen über die Unfallvorschriften hinausgehend ebenfalls beurteilt und die arbeitsbedingten Risiken von Suchterkrankungen bei der Gefährdungsbeurteilung mitbeachtet werden.
- Das Betriebliche Eingliederungsmanagement ist ebenfalls Pflicht für die Arbeitgeber*innen. Erkrankte Beschäftigte erhalten nach sechs Wochen Arbeitsunfähigkeit das Angebot im Prozess des BEM ihre Arbeitsfähigkeit wiederherzustellen, zu erhalten und zu fördern. Dieses Angebot können sie annehmen oder ablehnen (§ 167 Abs. 2 SGB IX). Im Falle von Suchterkrankungen ist zu empfehlen, das BEM durch ein Stufenverfahren zu konkretisieren und zu ergänzen. Dadurch kann eine Verbindlichkeit gegenüber den betroffenen Personen erreicht werden (siehe hierzu den Beitrag von Wienemann in diesem Band).
- Die Betriebliche Gesundheitsförderung ist eindeutig ein freiwilliges Angebot für die Arbeitgeber*innen und auch für die Beschäftigten. Hier sind die Krankenkassen in der Pflicht, im Betrieb Maßnahmen zur Gesundheitsförderung anzubieten (§ 20b SGB V).

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement soll aber nicht nur auf das Verhalten der Beschäftigten und die Arbeitssituation Einfluss nehmen, sondern auch auf die Unternehmensgrundsätze und -leitlinien sowie auf Führungsgrundsätze. Mitarbeiter*innen müssen als Erfolgs- und nicht als Kostenfaktor gesehen werden. Sie sollen an Entscheidungen beteiligt und so zur Übernahme von Verantwortung er-

mutigt werden. Die Arbeit ist so zu gestalten, dass ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Anforderungen und Fähigkeiten besteht, Beschäftigte auf ihre Arbeit Einfluss nehmen können und sie (soziale) Unterstützung erhalten.

Der Erfolg des Betrieblichen Gesundheitsmanagements hängt maßgeblich von 4 Leitlinien ab:

1. Die gesamte Belegschaft muss einbezogen werden (Partizipation).
2. BGM muss bei allen wichtigen Entscheidungen und in allen Unternehmensbereichen berücksichtigt werden (Integration).
3. Alle Maßnahmen und Programme müssen systematisch durchgeführt werden: Bedarfsanalyse, Prioritätensetzung, Planung, Ausführung, kontinuierliche Kontrolle und Bewertung der Ergebnisse (Projektmanagement).
4. BGM beinhaltet sowohl verhaltens- als auch verhältnisorientierte Maßnahmen. Sie verbindet den Ansatz der Risikoreduktion mit dem des Ausbaus von Schutzfaktoren und Gesundheitspotenzialen (Ganzheitlichkeit).

Die drei Handlungsfelder Arbeitsschutz, BEM und Betriebliche Gesundheitsförderung ergänzen sich. Während für Maßnahmen des Arbeitsschutzes und des BEM eine gesetzliche Grundlage existiert, gibt es keinen rechtlichen Anspruch auf die Durchführung von Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung. Aus den gesetzlichen Grundlagen lassen sich wichtige Anhaltspunkte für die Ausgestaltung eines ganzheitlichen Betrieblichen Gesundheitsmanagements ableiten.

Wann die psychische Belastung die Gesundheit beeinträchtigen kann?

Eine Arbeit ohne psychische Belastung ist genauso wenig denkbar wie eine Arbeit ohne jede körperliche Belastung. Ähnlich wie bestimmte Arten und Ausprägungen körperlicher Belastung gesundheitsgefährdend sein können, kann auch die psychische Belastung bei der Arbeit gesundheitsbeeinträchtigende Wirkungen haben, so zum Beispiel bei andauernden hohen zeit- und leistungsbezogenen Anforderungen, fehlenden Erholungsmöglichkeiten oder bei ungünstig gestalteter Schichtarbeit.

Daneben gibt es jedoch auch Arbeitsanforderungen, die fördernde Eigenschaften haben und sich günstig auf die Gesundheit auswirken. Dazu zählen zum Beispiel Ressourcen wie inhaltliche und zeitliche Handlungsspielräume bei der Arbeit sowie eine gute Kommunikation und Kooperation mit Kolleginnen, Kollegen und Vorgesetzten. Abhängig von den individuellen Voraussetzungen, die eine Person mitbringt, spielen die Höhe und die Kombination der Belastungen und Ressourcen eine entscheidende Rolle dabei, welche Folgen diese für Körper und Psyche haben.

Insgesamt ist es erforderlich, die psychische Belastung der Arbeit in der ganzheitlichen und verpflichtenden Gefährdungsbeurteilung

(§5 Arbeitsschutzgesetz) zu berücksichtigen. Diese soll auch Grundlage im jeweiligen BEM-Prozess sein, um die Gefährdungen bei den Arbeitsbedingungen beurteilen zu können.

Bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung sind im Einzelnen folgende Schritte zu planen und umzusetzen (GDA 2017):

- Festlegen von Tätigkeiten/Bereichen, für die die Gefährdungsbeurteilung durchgeführt werden soll,
- Ermittlung der psychischen Belastung der Arbeit,
- Beurteilung der psychischen Belastung,

- Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen (falls erforderlich),
- Kontrolle der Wirksamkeit der umgesetzten Maßnahmen,
- Aktualisierung/Fortschreibung der der Gefährdungsbeurteilung im Falle geänderter Gegebenheiten,
- Dokumentation,
- Evaluation.

Wenn Arbeit schlecht gestaltet ist, das heißt eine kritische Ausprägung psychischer Belastung vorliegt, kann sie körperliche und psychische Beeinträchtigungen bis hin zu Erkrankungen verursachen. Neben dem persönlichen Leid für die Betroffenen, bedeuten schlecht gestaltete Arbeitsbedingungen auch wirtschaftliche Einbußen für ein Unternehmen. Die menschengerechte Gestaltung der Arbeit liegt daher sowohl im Interesse der Beschäftigten als auch der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber.

Welche Besonderheiten gelten für psychische Belastungen und Beeinträchtigungen im ganzheitlichen BGM?

Zugrunde gelegt werden soll hier die Ottawa-Carter der Weltgesundheitsorganisation (WHO) von 1986 zur Gesundheitsförderung sowie auch das Arbeitsschutzgesetz von 1996. Diese haben neue Akzente für die Gesundheitspolitik in den Unternehmen gesetzt. Die WHO stellte der Krankheitslehre (Pathogenese) die Lehre von der Gesundheit (Salutogenese) zur Seite. Das war ein wichtiger Schritt, da die Salutogenese nicht nach den Ursachen von Krankheit, sondern nach den Ursachen von Gesundheit fragt. Damit rückte die Frage, »Was kann getan werden, damit die Menschen gesund bleiben?« in den Vordergrund. Die Gesundheitsförderung wurde somit zum Mittelpunkt der Prozesse erklärt. Ziel war es dabei, den Menschen ein höheres Maß an Selbstbestimmung und damit die Befähigung zur Stärkung ihrer Gesundheit zu ermöglichen.

Außerdem wurde von der WHO ein umfassender Gesundheitsbegriff eingeführt, der körperliches, seelisches und soziales Wohlbefinden beinhaltet. Damit wurde das alte Arbeitsschutzrecht, das vor allem die körperliche Unversehrtheit zum Ziel hatte, durch den ganzheitlichen Gesundheitsbegriff abgelöst. Dieser nimmt »auch die durch Arbeitsbedingungen beeinflussbaren psychischen Befindlichkeiten, insbesondere psychosomatische Zustände« auf. (BVerwG 31.1.1997 - 1 C 20/95 - NZA 1997, 482, 483 [II.2 b, aa.]).

Seit Ende 2013 fordert das Arbeitsschutzgesetz explizit die Berücksichtigung der psychischen Belastung in der Gefährdungsbeurteilung. Das heißt: Alle Unternehmen und Organisationen müssen auch jene Gefährdungen für ihre Beschäftigten ermitteln, die sich aus der psychischen Belastung bei der Arbeit ergeben.

Beim BEM sollen Beschäftigte, die länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt innerhalb eines Jahres arbeitsunfähig sind ein professionelles Eingliederungsmanagement erhalten. Es soll dabei nach Möglichkeiten und Maßnahmen gesucht werden, die Arbeitsunfähigkeit zu überwinden, erneuter Arbeitsunfähigkeit vorzubeugen und den Arbeitsplatz langfristig zu erhalten. Für die Betroffenen selbst ist das BEM freiwillig. Dadurch wird die Förderung der Selbstbestimmung und der Partizipation als übergeordnetes Ziel im Gesetzbuch formuliert. Relevant ist beim BEM vor allem die konsequente Identifikation krankheitsfördernder betrieblicher Bedingungen. Diese enthalten viele wertvolle Informationen für geeignete Maßnahmen – vor allem auch präventiv – zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Eine konkrete Verzahnung zum umfassenden Arbeitsschutz (Gefährdungsbeurteilung und Unterweisung im Dialog) ist an dieser Stelle besonders fruchtbar und effektiv. Entsprechend dem Grundsatz »Verhältnis- vor Verhaltensprävention« bzw. »Gefahren sind stets an der Quelle zu beseitigen« und nur nachrangig bei der Person (§ 4 ArbSchG) müssen Arbeitsbedingungen so gestaltet werden, dass

Gesundheitsrisiken durch psychische Belastungen vermieden und Ressourcen der Beschäftigten gefördert werden.

Die Betriebliche Gesundheitsförderung (§ 20b SGB V) wird mit Leistungen insbesondere für den Aufbau und die Stärkung gesundheitsförderlicher Strukturen in den Unternehmen von den Krankenkassen gefördert sowie auch mit Leistungen zur individuellen, verhaltensbezogenen Prävention. Grundlage für die Betriebliche Gesundheitsförderung ist auch die Luxemburger Deklaration der EU. Es ist eine Erklärung der Mitglieder des Europäischen Netzwerkes für betriebliche Gesundheitsförderung, die 1997 anlässlich ihres Treffens in Luxemburg zu den Zielen und Inhalten Betrieblicher Gesundheitsförderung verabschiedet wurde. BGF wird da als eine moderne und zukunftsfähige Unternehmensstrategie gesehen.

Zu deren Grundsätzen zählen (vgl. DNBGF, 2014):

- »Unternehmensgrundsätze und -leitlinien, die in den Beschäftigten einen wichtigen Erfolgsfaktor sehen und nicht nur einen Kostenfaktor,
- eine Unternehmenskultur und entsprechende Führungsgrundsätze, in denen Mitarbeiterbeteiligung verankert ist, um so die Beschäftigten zur Übernahme von Verantwortung zu ermutigen,
- eine Arbeitsorganisation, die den Beschäftigten ein ausgewogenes Verhältnis bietet zwischen Arbeitsanforderungen einerseits und eigenen Fähigkeiten andererseits sowie Einflußmöglichkeiten auf die eigene Arbeit und soziale Unterstützung,
- die Verankerung von Gesundheitszielen insbesondere in der Personalpolitik, aber auch in allen anderen Unternehmensbereichen (Integration),
- ein integrierter Arbeits- und Gesundheitsschutz,
- ein hoher Grad an Einbeziehung der Beschäftigten in Fragen der Gesundheit (Partizipation),
- die systematische Durchführung aller Maßnahmen und Programme (Projektmanagement),
- die Verbindung von Risikoreduktion mit dem Ausbau von Schutzfaktoren und Gesundheitspotentialen (Ganzheitlichkeit).«

Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Unternehmen bzw. Organisationen kann Betriebliche Gesundheitsförderung, wie sie in der Luxemburger Deklaration zur Betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union des European Network for Workplace Health Promotion verankert ist, einen wesentlichen Beitrag zu deren physischen und vor allem psychischen Wohlbefinden leisten. Gerade in herausfordernden Zeiten gilt es, vorhandene Ressourcen zu nutzen, weiter auszubauen sowie neue Ideen beteiligungsorientiert zu entwickeln. Die Krankenkassen bieten durch die gemeinsamen regionalen Koordinierungsstellen Beratung und Unterstützung an.

Handlungsmöglichkeiten und Fazit

Arbeit ist so zu gestalten, dass problematische Ausprägungen der genannten psychischen Arbeitsfaktoren beseitigt bzw. auf ein angemessenes Maß reduziert werden. Es ist eine wesentliche Erkenntnis, dass die im Zusammenhang mit psychischen Arbeitsbelastungsfaktoren stehenden Erkrankungen vermeidbar sind. Dazu bedarf es der Beachtung und Umsetzung einer gesundheitsgerechten Gestaltung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen. Insofern eröffnen sich hier viele Handlungsfelder für eine sinnvolle und wirksame Prävention von körperlichen und psychischen Gesundheitsproblemen in der Arbeitswelt.

Folgende Maßnahmen können für eine gesundheitsgerechte Arbeit bei psychischer Belastung und Beanspruchung sinnvoll sein:

- Einräumen von Handlungsspielräumen bei der Arbeit
- Schaffen und gestalten einer angemessenen Arbeitsintensität
- Wertschätzendes Miteinander fördern
- Gute und wertschätzende Führung im Unternehmen fördern
- Ergonomische Arbeitszeitgestaltung mit ausreichend Erholungspausen
- Arbeitsplatzunsicherheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter meiden durch Arbeitsplatzsicherheit
- Gezieltes Management für Fortbildung und Qualifizierung im Unternehmen, um Aufgaben und Rollen im Unternehmen für eine optimale Umsetzung konkret zu verstehen
- Etablierung einer Konflikt- und Kommunikationskultur im Unternehmen.

Unterstützend sind dabei auch die betrieblichen Interessenvertretungen. Durch ihre Mitbestimmungs- und Initiativrechte (Betriebsverfassungsgesetz) haben sie eine wichtige Stellung und Funktion. Sie können Strukturen und Prozesse in den Handlungsfeldern initiieren und begleiten. Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen sowie Tarifverträge können die betriebliche Arbeit weiter unterstützen. Sie sorgen mit ihren Vereinbarungen und Verträgen für eine klare, langfristige gemeinsame Arbeitsgrundlage.

Wollen Betriebe die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit ihrer Beschäftigten wiederherstellen, erhalten und fördern, müssen sie sich dem Thema psychische Belastungen und Beeinträchtigungen dringend stellen. In diesem Zusammenhang ist es zielführend, ein ganzheitliches Betriebliches Gesundheitsmanagement aufzubauen. Die aktuelle Gesetzeslage ist eine gute Grundlage dafür. Der Arbeitsschutz mit der kollektiv wirkenden ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilung (hier insbesondere die Beurteilung psychischer Belastungen) sowie das Betriebliche Eingliederungsmanagement mit der individuellen Unterstützung der Beschäftigten sind dabei die zentralen und gesetzlich verankerten Handlungsfelder gemeinsam mit der Betrieblichen Gesundheitsförderung.

Literatur

Deutsches Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung (DNBGF) 2014: Luxemburger Deklaration zur Betrieblichen Gesundheitsförderung. Download unter: https://www.dnbgf.de/fileadmin/downloads/materialien/dateien/2014_Luxemburger_Deklaration_BGF.pdf, Abrufdatum: 30.05.2022. GDA, 2017: Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung.

GDA 2017: Psychische Arbeitsbelastung und Gesundheit.

Giesert, M. 2012: Arbeitsfähigkeit und Gesundheit erhalten. AiB - Arbeitsrecht im Betrieb Nr. 5, S. 336–340.

Giesert, M. et al. (Hrsg.) 2012: Sucht im Betrieb. Hamburg: VSA: Verlag. Knieps, F./Pfaff, H. (Hrsg.) 2021: BKK Gesundheitsreport 2021. Krise – Wandel – Aufbruch: Zahlen, Daten, Fakten. MWV.

Lohmann-Haislah, A. 2019: Stressreport Deutschland 2019. BAuA.

Rothe, I., Adolph, L., Beermann, B., Schütte, M., Windel, A., Grewer, A., Lenhardt, U., Michel, J., Thomson, B. & Formazin, M. (2017): Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Wissenschaftliche Standortbestimmung, Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.