



DGFP e.V. (Hg.)

# Integriertes Gesundheitsmanagement

Konzept und Handlungshilfen für die  
Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen

**Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP)** ist die größte Fachorganisation für Personalmanagement und Personalführung in Deutschland. Seit ihrer Gründung im Jahr 1952 fördert sie unternehmensübergreifenden, strukturierten Erfahrungsaustausch und ein einzigartiges Kompetenznetzwerk zwischen Personalverantwortlichen.

Hauptsitz der DGFP ist Düsseldorf, weitere Regionalstellen gibt es in Berlin, Frankfurt am Main, Hamburg, Leipzig, München und Stuttgart. Mit über 2.500 Mitgliedsunternehmen und Mitgliedern repräsentiert die Fachvereinigung insgesamt rund 43.000 Personalverantwortliche in ganz Deutschland.

Zu den Leistungsbereichen der DGFP gehören:

- mehr als 120 Erfahrungsaustauschgruppen für Führungs- und Fachkräfte, die im Personalmanagement von Mitgliedsunternehmen tätig sind
- Seminare, Workshops, Ausbildungsgänge und Fachtagungen der DGFP-Akademie
- der DGFP-Kongress
- das monatlich erscheinende Fachmagazin PERSONALFÜHRUNG
- das DGFP-Portal unter [www.dgfp.de](http://www.dgfp.de)
- das DGFP-Dokumentationszentrum PERSONALWISSEN DIREKT
- die Arbeitskreise der DGFP, Expertengruppen zur Erarbeitung neuer Praxislösungen im Personalmanagement
- die Publikationen der DGFP-Schriftenreihe PraxisEdition und der Working-Paper-Reihe PraxisPapiere

Die DGFP e.V. ist Gründungsmitglied der European Association for Personnel Management (EAPM) und engagiert sich zudem in der World Federation of Personnel Management Associations (WFPMA).



Laden Sie Ihr persönliches eBook  
unter [wbv.de/download](http://wbv.de/download) herunter.  
Ihr persönlicher Downloadcode lautet:

DGFP e.V. (Hg.)

# Integriertes Gesundheitsmanagement

Konzept und Handlungshilfen für die  
Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen

## DGFP-PraxisEdition | Band 107

Herausgegeben von der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V.

### Zeichenerklärung



Abbildungen



Checklisten



Tipps



Interne Seitenverweise



Verweise auf weitere Informationen im Internet

DGFP e.V. (Hg.)

# Integriertes Gesundheitsmanagement

Konzept und Handlungshilfen für die  
Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen

DGFP e. V. (Hg.)

Integriertes Gesundheitsmanagement – Konzept und Handlungshilfen  
für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen

DGFP-PraxisEdition Band 107

Reihenherausgeber:

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V., Düsseldorf

Autoren: Sascha Armutat, Ulrich Birner, Swen Grauer, Roland Kraemer, Andreas Krause, Uwe Nickel,  
Waltraud Rinke, Uwe Rohrbeck

#### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Gesamtherstellung und Verlag:

W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG

Postfach 10 06 33, 33506 Bielefeld

Telefon: (05 21) 9 11 01-11, Telefax: (05 21) 9 11 01-19

E-Mail: [service@wbv.de](mailto:service@wbv.de), Internet: [wbv.de](http://wbv.de)

Signet PraxisEdition: Grafikstudio HÜGEMO

Umschlag, Gestaltung und Satz: Christiane Zay, Potsdam



Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers und des Verlages in irgendeiner Form reproduziert, in eine andere Sprache übersetzt, in eine maschinenlesbare Form überführt oder in körperlicher oder unkörperlicher Form vervielfältigt, bereitgestellt oder gespeichert werden. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Eigennamen oder sonstigen Bezeichnungen in diesem Werk berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese frei verfügbar seien und von jedermann benutzt werden dürfen, auch wenn diese nicht eigens als solche gekennzeichnet sind.

Die Autoren und der Verlag haben die in dieser Veröffentlichung enthaltenen Angaben mit größter Sorgfalt zusammengestellt. Sie können jedoch nicht ausschließen, dass vereinzelte Informationen auf irrtümlichen Angaben beruhen oder bei Drucklegung bereits Änderungen eingetreten sind. Aus diesem Grund kann keine Gewähr und Haftung für die Richtigkeit und Vollständigkeit der Angaben übernommen werden, soweit mit dem Produkthaftungsgesetz vereinbar.

Dieses Buch enthält Verweise auf Internetseiten, deren Inhalte zum Zeitpunkt der Linksetzung mit größter Sorgfalt ausgewählt und geprüft wurden. Auf die Aktualität, Richtigkeit und Vollständigkeit der Inhalte sowie die aktuelle und zukünftige Gestaltung der verlinkten/verknüpften Seiten haben Herausgeber und Verlag keinerlei Einfluss. Wir distanzieren uns ausdrücklich von allen Inhalten aller verlinkten/verknüpften Seiten, die nach der Linksetzung verändert wurden, und übernehmen keine Haftung.

ISBN 978-3-7639-5376-9 (Print) **Bestell-Nr. 6001973**

ISBN 978-3-7639-5377-6 (E-Book)

© 2014, W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, Bielefeld

# Inhalt

|                                                                                                                |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Vorwort.....</b>                                                                                            | <b>9</b>  |
| <b>1     Gesundheitsmanagement ist „in“ – aus guten Gründen.....</b>                                           | <b>11</b> |
| 1.1     Das neue Interesse am Gesundheitsmanagement.....                                                       | 11        |
| 1.2     Gesundheitsmanagement wirkt – monetär und nicht monetär.....                                           | 15        |
| <b>2     Konturen und Elemente eines integrierten Gesundheits-<br/>         managements .....</b>              | <b>19</b> |
| 2.1     Elemente der Gestaltung eines integrierten Gesundheits-<br>managements .....                           | 19        |
| 2.1.1     Gesundheit .....                                                                                     | 19        |
| 2.1.2     Management.....                                                                                      | 20        |
| 2.1.3     Integriertheit.....                                                                                  | 21        |
| 2.1.4     Ganzheitlichkeit .....                                                                               | 21        |
| 2.1.5     Ganzheitliches, integriertes betriebliches Gesundheits-<br>management – eine Arbeitsdefinition ..... | 24        |
| 2.2     Entwicklungsphasen des betrieblichen Gesundheitsmanagements .                                          | 25        |
| 2.3     Integriertes Gesundheitsmanagement – ein Bezugsrahmen.....                                             | 26        |
| <b>3     Strategien und Ziele des integrierten Gesundheits-<br/>         managements .....</b>                 | <b>31</b> |
| 3.1     Ganzheitlichkeit und Integriertheit als gesundheitspolitische<br>Leitlinie.....                        | 31        |
| 3.2     Analyse der relevanten Einflüsse .....                                                                 | 34        |
| 3.2.1     Analyse der unternehmensexternen Einflüsse.....                                                      | 34        |
| 3.2.2     Analyse der unternehmensinternen Einflüsse .....                                                     | 35        |
| 3.3     Ziele des integrierten Gesundheitsmanagements .....                                                    | 39        |
| 3.4     Verankerung von Gesundheit in der Unternehmenskultur .....                                             | 42        |
| 3.4.1     Aufbau einer Unternehmenskultur .....                                                                | 42        |
| 3.4.2     Grundlagen einer gesundheitsförderlichen Unternehmenskultur...                                       | 45        |
| 3.4.3     Hinweise zur Entwicklung einer gesundheitsförderlichen<br>Unternehmenskultur .....                   | 46        |
| 3.5     Gesundheitsziele – Verankerung in der Unternehmensstrategie.....                                       | 50        |

|          |                                                                                                                               |            |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.6      | Strukturen und Prozesse – Verankerung in der Organisation .....                                                               | 52         |
| 3.6.1    | Prozesse des ganzheitlichen, integrierten Gesundheitsmanagements .....                                                        | 52         |
| 3.6.2    | Akteure und deren Aufgaben.....                                                                                               | 54         |
| 3.6.3    | Formen der Institutionalisierung .....                                                                                        | 56         |
| <b>4</b> | <b>Aufbau eines Maßnahmenportfolios für das integrierte Gesundheitsmanagement .....</b>                                       | <b>61</b>  |
| 4.1      | Analyse der gesundheitlichen Rahmenbedingungen im Unternehmen und Ableitung von Handlungsfeldern .....                        | 62         |
| 4.2      | Planung eines Maßnahmenportfolios.....                                                                                        | 64         |
| 4.3      | Exemplarische Maßnahmen in den Aufgabenbereichen.....                                                                         | 68         |
| 4.3.1    | Förderung der Gesundheitskompetenz .....                                                                                      | 68         |
| 4.3.2    | Prävention .....                                                                                                              | 70         |
| 4.3.3    | Lösung von akuten Gesundheitsproblemen .....                                                                                  | 72         |
| <b>5</b> | <b>Maßnahmenumsetzung – operatives, integriertes Gesundheitsmanagement .....</b>                                              | <b>75</b>  |
| 5.1      | Programmgestaltung .....                                                                                                      | 75         |
| 5.2      | Programmumsetzung mit internen und externen Partnern.....                                                                     | 78         |
| <b>6</b> | <b>Controlling für ein integriertes Gesundheitsmanagement .....</b>                                                           | <b>85</b>  |
| <b>7</b> | <b>Kommunikation und Marketing .....</b>                                                                                      | <b>91</b>  |
| 7.1      | Kommunikationsplan.....                                                                                                       | 91         |
| 7.2      | Interne und externe Kommunikation.....                                                                                        | 94         |
| 7.3      | Empfehlung zur Gestaltung von Kommunikationsmedien.....                                                                       | 95         |
| 7.4      | Gestaltungsmerkmale .....                                                                                                     | 96         |
| <b>8</b> | <b>Integriertes Gesundheitsmanagement – auch in Zukunft kein Schönwetterthema.....</b>                                        | <b>101</b> |
| <b>9</b> | <b>Anhang 1: Unternehmensbeispiele .....</b>                                                                                  | <b>105</b> |
| 9.1      | Entwicklung von Gesundheitskompetenz und Mitarbeiterunterstützung bei der REWE Group .....                                    | 105        |
| 9.2      | Ganzheitliches betriebliches Gesundheitsmanagement bei MAN Truck & Bus AG Werk Salzgitter .....                               | 115        |
| 9.3      | Erhalt und Förderung der psychischen Gesundheit als Beitrag des Gesundheitsmanagements am Beispiel der Deutschen Bahn AG..... | 126        |
| 9.4      | Ausgewählte Projekte eines integrierten Gesundheitsmanagements .....                                                          | 131        |

|           |                                                                                                         |            |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>10</b> | <b>Anhang 2: Tools und Checklisten .....</b>                                                            | <b>135</b> |
| 10.1      | Quickcheck eines integrierten Gesundheitsmanagements.....                                               | 135        |
| 10.2      | Checkliste zur Auswertung der unternehmensexternen<br>Rahmenbedingungen .....                           | 136        |
| 10.3      | Checkliste zur Auswertung der unternehmensinternen<br>Rahmenbedingungen .....                           | 137        |
| 10.4      | Analysehilfe Informationsverarbeitung .....                                                             | 138        |
| 10.5      | KPIs .....                                                                                              | 141        |
| 10.6      | Leitfragen zur Einrichtung eines Dienstleisternetzwerks<br>im integrierten Gesundheitsmanagement .....  | 142        |
| 10.7      | Bewertungsstufenmodell des Gesundheitsmanagements .....                                                 | 143        |
| 10.8      | Budgetplanung Maßnahmenbündel .....                                                                     | 144        |
| <b>11</b> | <b>Anhang 3: Betriebsvereinbarungen.....</b>                                                            | <b>147</b> |
| 11.1      | Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) .....                                                      | 147        |
| 11.1.1    | Grundlagen .....                                                                                        | 147        |
| 11.1.2    | Betriebsvereinbarung über die Durchführung eines Betrieblichen<br>Eingliederungsmanagements (BEM) ..... | 148        |
| 11.2      | Umgang mit suchtkranken Mitarbeitern .....                                                              | 154        |
| 11.2.1    | Grundlagen .....                                                                                        | 154        |
| 11.2.2    | Gesamtbetriebsvereinbarungen zum Umgang mit suchtkranken<br>Mitarbeitern .....                          | 156        |
| <b>12</b> | <b>Verzeichnisse.....</b>                                                                               | <b>163</b> |
| 12.1      | Literaturverzeichnis .....                                                                              | 163        |
| 12.2      | Abbildungsverzeichnis.....                                                                              | 165        |
| 12.3      | Abkürzungen .....                                                                                       | 167        |
| 12.4      | Stichwortverzeichnis .....                                                                              | 168        |
| 12.5      | Autorenverzeichnis.....                                                                                 | 169        |



# Vorwort

Die Grundlage jedes erfolgreichen Personalmanagements sind gesunde Mitarbeiter<sup>1</sup>. So wurde nicht ohne Grund in der Megatrendstudie der DGFP das betriebliche Gesundheitsmanagement als ein wichtiges Thema festgehalten.<sup>2</sup>

Obwohl Gesundheit als Thema nicht neu ist, ist der Wissensbedarf diesbezüglich in den letzten Jahren kontinuierlich angestiegen. Unternehmen sehen sich – demografisch bedingt – zunehmend mit der Herausforderung konfrontiert, neue kompetente Mitarbeiter einzustellen und älter werdendes Personal im Unternehmen einzusetzen. Des Weiteren steigt die Anzahl an Ausfällen aufgrund von Zivilisationskrankheiten. Viele Unternehmen bauen neue Gesundheitssysteme auf oder erweitern bereits bestehende und investieren immer mehr finanzielle und personelle Ressourcen. Um mit den Programmen aber die erwünschten Erfolge zu erzielen, ist ein integriertes Gesundheitsmanagement gefragt.

Die Relevanz des Themas ist ein Grund, sich diesen Fragestellungen auf ein Neues anzunehmen. Die DGFP hat sich bereits 2005 mit dem Bereich Gesundheit im Unternehmen auseinandergesetzt. Seitdem zeigt sich zunehmend die Bedeutung der Integration des Gesundheitsmanagements in das Unternehmen. Dies wurde zum Anlass genommen, um gemeinsam in einem Arbeitskreis die Thematik zu diskutieren und auszuarbeiten.

An diesem Prozess haben sich als Experten und Autoren in alphabetischer Reihenfolge die folgenden Mitglieder des DGFP-Arbeitskreises „Integriertes Gesundheitsmanagement“ beteiligt:

- Dr. Sascha Armutat, Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.
- Dr. Ulrich Birner, Siemens AG
- Swen Grauer, Integion GmbH
- Roland Kraemer, REWE Zentralfinanz eG

---

1 Wenn in diesem Buch von Mitarbeitern, Führungskräften oder anderen Personengruppen gesprochen wird, sind immer gleichermaßen Frauen und Männer gemeint. Der Verzicht auf geschlechtsspezifische Differenzierung soll allein die Lesbarkeit verbessern.

2 Vgl. DGFP e. V. (2013).

- Andreas Krause, Datev eG
- Dr. Uwe Nickel, Integion GmbH
- Waltraud Rinke, DB Regio AG
- Dr. Uwe Rohrbeck, MAN Truck & Bus AG

Wir danken ihnen für die intensiven Diskussionen, Ideen und fundierten Beiträge.

Ein besonderer Dank gilt Frau Prof. Dr. Sackmann, Universität der Bundeswehr München, für ihre wertvollen Impulse. Ebenso danken wir Karl-Heinz Große Peclum für seine Anregungen.

Vonseiten der DGFP e. V. hat Dr. Sascha Armutat das Projekt gesteuert und das Manuskript bearbeitet, unterstützt von Patricia Pela, Franziska Schroll und Hanna Genau. Frau Franziska Walter hat das fertige Manuskript lektoriert.

Dem Leser wünschen wir viel Spaß bei der Lektüre.

*Katharina Heuer  
Vorsitzende der Geschäftsführung  
Deutsche Gesellschaft  
für Personalführung e. V.*

*Dr. Sascha Armutat  
Leiter Forschung und  
Themen  
Deutsche Gesellschaft  
für Personalführung e. V.*

# 1 Gesundheitsmanagement ist „in“ – aus guten Gründen

*Phänomene wie „Fachkräftemangel“, „alternde Belegschaft“ und der Wunsch der Arbeitnehmer nach einer „Life-Balance“ rücken immer näher in das Blickfeld des modernen Personalmanagements. Kein Wunder also, dass das betriebliche Gesundheitsmanagement in Unternehmen immer wichtiger wird. Im Folgenden wird erklärt, welche Vorteile die Implementierung eines integrierten Gesundheitsmanagements hat und weshalb dieses für eine erfolgreiche Unternehmensführung zunehmend an Bedeutung gewinnt.*

## 1.1 Das neue Interesse am Gesundheitsmanagement

„Es gibt nicht nur ansteckende Krankheiten, sondern auch ansteckende Gesundheit“ (Kurt Hahn).

Der Pädagoge Kurt Hahn bringt den Bewusstseinswandel, der sich in vielen Unternehmen beobachten lässt, auf den Punkt: Gesundheit wird als Ressource betrachtet, die eine hohe Relevanz für den Unternehmenserfolg hat. Es erfordert ein systematisches Management, virale Effekte im Unternehmen auszulösen – ein gesundes, wirtschaftlich erfolgreiches Unternehmen zu schaffen, an dem gesunde Mitarbeiter maßgeblich mitwirken, und gesunde Mitarbeiter zu haben, die am gesunden, wirtschaftlich erfolgreichen Unternehmen mitwirken. Auch wenn Fehlzeitenmanagement und Arbeitssicherheit ihre Bedeutung nicht eingebüßt haben – in einem modernen und d. h. integrierten und ganzheitlichen Gesundheitsmanagement sind sie Elemente neben anderen.

Die Megatrendstudie 2013 der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e. V.<sup>3</sup> zeigt, dass das Thema Gesundheitsmanagement unabhängig von Unternehmensgröße und Branche *en vogue* ist: Im Jahr 2013 geben 78 Prozent der befragten Personalmanager an, dass das systematische Betreiben des Gesundheitsmanagements eine Aufgabe ist, die das Personalmanagement in ihren Unternehmen in na-

*Gesundheit als Ressource*

---

3 Vgl. DGFP e. V. (2013).

her Zukunft stark bzw. sehr stark prägen wird; in der Studie im Jahr 2009 maßen nur 42 Prozent der Befragten diesem Thema eine starke bzw. sehr starke Relevanz zu. Ähnliche Tendenzen zeigen auch die Antworten zu den Themen „die Arbeitsfähigkeit und -motivation alternder Belegschaften erhalten und fördern“ und „mit psychischen Belastungen von Mitarbeitern umgehen“: Auch hier lässt sich ein Bedeutungsschub im Vergleich zum Jahr 2009 erkennen.

Fazit: Das Thema Gesundheitsmanagement steht mittlerweile bei vielen deutschen Unternehmen auf der Tagesordnung. Die Gründe dafür sind vielfältig:

■ **Demografische Entwicklung und Fachkräftemangel:** Je schwieriger es wird, Fach- und Führungskräfte für das Unternehmen anzuwerben, desto häufiger kommen die unterschiedlichen Ansprüche der Altersgruppen unter den Beschäftigten in den Blick. Dazu zählen zunächst v. a. ältere Mitarbeiter, die länger leistungsfähig und leistungsbereit bleiben sollen. Den demografischen Wandel auf die alternde Belegschaft zu reduzieren wäre allerdings falsch: In den meisten Unternehmen schließen Strategien gegen den demografisch bedingten Fachkräftemangel auch weitere Zielgruppen mit ein, z. B. die Rekrutierung und die Beschäftigung von Mitarbeitern der Generation Y, die heute das Gros im Recruiting ausmacht und die klare Anforderungen an eine gesundheitsorientierte Unternehmenskultur sowie die Chance zu einer ausgewogenen Lebensbalance stellt. Aber auch die selbstverständliche Einbeziehung von Gender Health oder von leistungsgewandelten und behinderten Mitarbeitern sowie die Ansprache und Beschäftigung von Mitarbeitern und Bewerbern mit Migrationshintergrund sind hier zu berücksichtigen. Darum steht das Thema Gesundheitsmanagement als Maßnahmenbündel bei 79 Prozent der Unternehmen, die vom demografischen Wandel betroffen sind, ganz hoch auf der Prioritätenliste.<sup>4</sup>

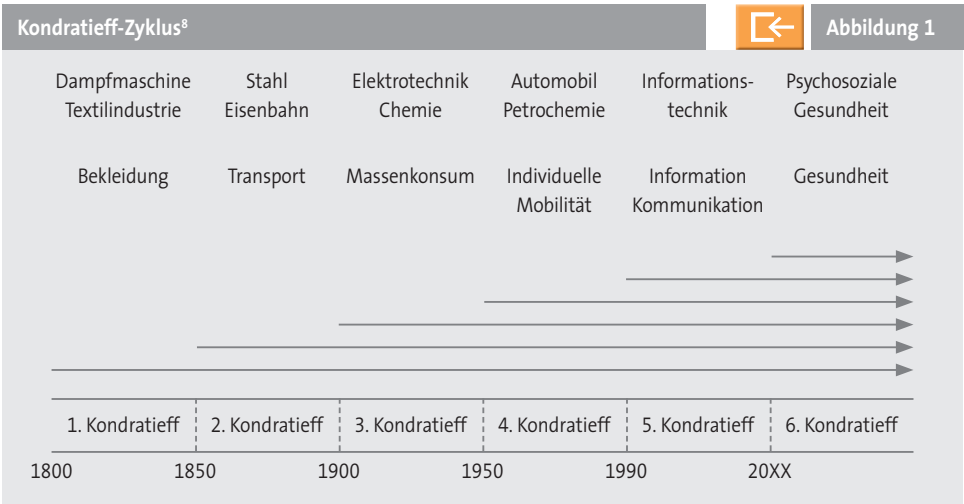
■ **Wertewandel:** Salutogenese, gesundheitsbewusste Lebensführung, Lebensqualität, Fitness – Gesundheit hat sich zu einem eigenständigen Wert entwickelt, den es zu erreichen gilt. Von

*Gesundheit als sechster  
Kondratieff-Zyklus*

---

4 Vgl. DGFP e.V. (2013).

einigen Autoren wird Gesundheit sogar als sechster Kondratieff-Zyklus gesehen, also als signifikante Veränderung, die in gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklung mündet (vgl. Abb. 1).<sup>5</sup> Da Unternehmen sich nicht von derartigen gesellschaftlichen Trends entkoppeln können, sind sie mit Mitarbeitern konfrontiert, die dieses Werteschema verinnerlicht haben. Wellness ist nicht nur eine Angelegenheit der Freizeitgestaltung, sondern in Zeiten der Life-Balance auch ein Anspruch, den Mitarbeiter an die Arbeitsgestaltung richten.<sup>6</sup> Eine Arbeit, die ein verschränktes Leben und Arbeiten ermöglicht, kommt dem „Wellbeing-Anspruch“ vieler Mitarbeiter entgegen, kann sich aber nicht nur zu einem Segen, sondern auch zur Belastung entwickeln: Die Zusammenhänge, die sich zwischen dem mobilen Arbeiten, der mobilen Erreichbarkeit und der psychischen Beanspruchung feststellen lassen, sind bei Weitem noch nicht ausreichend verstanden.<sup>7</sup>



5 Vgl. Neofiodow (2000).  
6 Vgl. Armutat (2013).  
7 Vgl. u. a. DGFP e. V. (2012a): DGFP-Kurzumfrage: Mobile Erreichbarkeit in der Freizeit, verfügbar über: <http://static.dgfp.de/assets/empirischestudien/2011/DGFP-Kurzumfrage-Mobile-Erreichbarkeit-in-der-Freizeit.pdf> (Stand 22.11.2013).  
8 Nach Neofiodow (2000).



- **Zunahme und Wandel der Zivilisationskrankheiten:** Mit der Steigerung des allgemeinen Wohlstandsniveaus und der Zunahme saturierter Lebensverhältnisse geht die Entwicklung klassischer Zivilisationskrankheiten einher, wie z. B. Herz-Kreislauf-Beschwerden, Diabetes und Adipositas. Neben den Konsequenzen, die diese Zivilisationskrankheiten für das Gesundheitssystem haben, gibt es auch unmittelbare Effekte für Unternehmen: Von Fehlzeiten bis hin zur Minderleistung und Leistungswandlung. Darum ist es im Interesse der Unternehmen, die betrieblichen Folgen der Zivilisationskrankheiten zu minimieren und Kompensationsprogramme zu initiieren.
- **Nachhaltige Unternehmensführung:** Angesichts von Wachstumskrisen und einer dramatischen Verknappung natürlicher Ressourcen ist die Nachhaltigkeit ein zentraler Wert und Orientierungspunkt für das unternehmerische Handeln der Zukunft. Das Problem ist, dass „nachhaltiges Management“ noch ein randunscharfes Konzept ist. Die große konstruktive Herausforderung besteht darin, Nachhaltigkeit praktikabel zu definieren, ohne sich in Phrasen eines kommunikativen Greenwashings zu verlieren. Dabei spielt gerade das Gesundheitsmanagement eine herausragende Rolle. Nachhaltigkeit lässt sich mit dem Prinzip der Ressourcenbalance bestimmen und geht damit über das Verständnis von Corporate Social Responsibility (CSR) hinaus: Der Ausgleich zwischen Ressourceneinsatz und Ressourcenerhalt ist ein wirtschaftlicher Faktor, der für das unternehmerische Handeln ertragreicher ist als die Ausbeutung der Ressourcen. Die Gesundheit der Mitarbeiter ist der Musterfall eines nachhaltigen Ressourcenmanagements und ein integraler Bestandteil aller unternehmerischen Nachhaltigkeitskonzepte, -audits, -assessments und -indizes.<sup>9</sup>
- **Anpassungsdruck und ständige Veränderungen:** Unternehmen unterliegen durch den globalen Wettbewerb und der Geschwindigkeit internetgestützter Geschäftsprozesse einem radikalen Anpassungsdruck, den auch die Mitarbeiter zu spüren

---

9 Vgl. DGFP e.V. (2011b).

bekommen: Veränderungsprozesse sind in vielen Unternehmen mittlerweile die Regel. Entsprechend radikal und stetig ändern sich auch die Beschäftigungsbedingungen für die Mitarbeiter. Die Effekte aus mittlerweile mehr als zwei Jahrzehnten der ständigen Effizienzsteigerung und des Anpassungsdrucks werden auch individuell spürbar und führen nicht zuletzt zu Stress und psychischer Beanspruchung mit Konsequenzen für das Arbeitsverhalten.<sup>10</sup>

- **Veränderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen:** Durch das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) sind die Unternehmen mehr als bisher gezwungen, neben den üblichen Arbeitsschutzmaßnahmen auch Prävention zu betreiben.<sup>11</sup> So wurden im Jahr 2013 die Paragraphen 4 und 5 ArbSchG explizit um die Forderung nach dem Schutz der psychischen Gesundheit erweitert.

*Rechtliche  
Rahmenbedingungen*

## 1.2 Gesundheitsmanagement wirkt – monetär und nicht monetär

Das Gesundheitsmanagement ist ein wichtiger Lösungsbaustein für eine moderne Unternehmensführung im Umgang mit den Herausforderungen unserer Zeit. Es trägt dazu bei, dass Unternehmen mit einer leistungsfähigen und leistungsbereiten Belegschaft an Produkten und Dienstleistungen arbeiten. Zusätzlich muss sich das Unternehmen als attraktiver, fürsorglicher und zeitgemäßer Arbeitgeber keine Sorgen um den Nachwuchs auf allen Mitarbeiterebenen machen.

Berechnungen von Booz & Company aus dem Jahr 2011<sup>12</sup> zeigen, dass sich dieses Investment für das Unternehmen rechnet: In

*Kostenreduktionen  
durch Investitionen  
in die Gesundheit*

10 Vgl. Lohmann-Haislah (2012): Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden, verfügbar über: [www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd68.pdf?\\_blob=publicationFile&v=4](http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd68.pdf?_blob=publicationFile&v=4) (Stand 22.11.2013).

11 Vgl. [www.gesetze-im-internet.de/arbSchG/](http://www.gesetze-im-internet.de/arbSchG/) (Stand 22.11.2013).

12 Vgl. Booz & Company (2011): Vorteil Vorsorge: Die Rolle der betrieblichen Gesundheitsvorsorge für die Zukunftsfähigkeit des Wirtschaftsstandortes Deutschlands (Wertebasis: 2009), verfügbar über: [www.booz.com/media/file/BoozCo\\_Studie-Betriebliche-Vorsorge-2011.pdf](http://www.booz.com/media/file/BoozCo_Studie-Betriebliche-Vorsorge-2011.pdf) (Stand 22.11.2013).

