



Martin Simmel · Willy Graßl *Hrsg.*

Betriebliches Gesundheits- management mit System

Ein Praxisleitfaden für
mittelständische Unternehmen

 Springer

Betriebliches Gesundheitsmanagement mit System

Martin Simmel
Willy Graßl
(Hrsg.)

Betriebliches Gesundheits- management mit System

Ein Praxisleitfaden für mittelständische Unternehmen

Hrsg.

Martin Simmel

iGMS Institut, Regensburg
Deutschland

Willy Graßl

Lebenswelten Manufaktur, Wartenberg
Bayern, Deutschland

ISBN 978-3-658-26955-5 ISBN 978-3-658-26956-2 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-26956-2>

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

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Das vorliegende Buch ist das Ergebnis von vielen Jahrzehnten an Erfahrungen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement. Wir danken unseren Expertenkollegen für die Bereitschaft, ihr umfassendes Praxiswissen und Können im Zuge dieses Werks zur Verfügung zu stellen.

Außerdem danken wir unseren Kunden und Partnern für das Vertrauen uns zu zeigen, wie der Alltag des Betrieblichen Gesundheitsmanagements im Unternehmen aussehen kann.

Wir wünschen uns neugierige Leserinnen und Leser, die den Nutzen dieses Buches kritisch prüfen und die vielfältigen Anregungen und Perspektiven zu schätzen wissen.

Martin Simmel

Willy Graßl

Regensburg

im Oktober 2019

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	1
	<i>Willy Graßl und Martin Simmel</i>	
I	BGM mit System – Voraussetzungen schaffen	
2	Voraussetzungen für eine erfolgreiche Einführung	7
	<i>Willy Graßl und Martin Simmel</i>	
2.1	Die Unternehmenssituation	8
2.2	Die Unternehmenskultur	9
2.3	Die Haltung der Entscheidungsträger zum BGM	9
2.4	Die Führungskultur und Vorbildfunktion von Führungskräften	10
2.5	Der Gesundheitsmanager	11
2.6	Ressourcen	12
3	Chancen entstehen	13
	<i>Willy Graßl und Martin Simmel</i>	
3.1	Verbesserung des Unternehmenserfolges	14
3.2	Unterstützung der Unternehmensziele und -strategien	15
3.3	Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber und Bindung der Beschäftigten	16
3.4	Erhalt und Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit	16
3.5	Stabile Prozesse	17
3.6	Optimaler Einsatz von Ressourcen und Steigerung der Produktivität	17
3.7	Stärkung der Unternehmenskultur	18
3.8	Reduzierung von Konflikten	18
	Weiterführende Literatur	19
4	Gesundheitsökonomische Aspekte: Kosten oder Investition	21
	<i>Willy Graßl und Martin Simmel</i>	
4.1	Kostenbetrachtung von Krankheit	22
4.2	Präsentismus	23
4.3	Nutzenbetrachtung von Gesundheit	24
4.4	Emotionale Bindung steigert den Gewinn	24
4.5	Haltung zur Arbeit, zum Unternehmen und wirtschaftlicher Erfolg	25
4.6	Kostenvergleichsrechnung	26
4.7	Ausgleichsübungen bei einseitigen Belastungen:	27
4.8	Elektrisch höhenverstellbare Schreibtische	28
	Weiterführende Literatur	29
5	Rollenerklärung und Rollenverständnis	31
	<i>Willy Graßl und Martin Simmel</i>	
5.1	Einleitung	32
5.2	Rollen im betrieblichen Kontext	33

5.3	Rollenklarheit und Rollenverständnis	34
5.4	Entscheider	34
5.5	Führungskräfte	34
5.6	Gesundheitsmanager	34
5.7	Mitarbeiter	35
5.8	Arbeitssicherheit und Arbeitsmedizin	35
5.9	Arbeitnehmervertreter – Betriebsrat und Vertrauensperson der schwerbehinderten Menschen (Schwerbehindertenvertretung)	36
5.10	Inklusionsbeauftragter des Arbeitgebers nach § 181 SGB IX zur Erfüllung der Pflichten des Arbeitgebers zur Teilhabe schwerbehinderter Menschen (SGB IX Teil 3; Kap. 5)	36
5.11	Sozialversicherungsträger	37

II BGM mit System – Das Fundament

6	Arbeitsschutz, Arbeitsmedizin und Gefährdungsbeurteilung – Zukunftsorientierte Ausrichtung im Unternehmen	41
	<i>Kristian Knöll und Peter Lugbauer</i>	
6.1	Historische Entwicklung im Arbeitsschutz	42
6.2	Gesellschaftliche Bedeutung	42
6.3	Fachkraft für Arbeitssicherheit und Betriebsarzt	43
6.4	Gefährdungsbeurteilung und arbeitsmedizinische Vorsorge	44
6.5	Arbeit und Gesundheit im Wandel – Herausforderungen für den Arbeitsschutz	45
6.6	Arbeitsschutz im Wandel – neue Perspektiven für Unternehmen, Betriebsarzt und Fachkraft für Arbeitssicherheit	46
	Literatur	50
7	Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungsfaktoren	51
	<i>Ulrich Höfler und Ingo Striepling</i>	
7.1	Die gesetzliche Ausgangslage	52
7.2	Besonderheit psychischer Belastung	52
7.3	Zusammenspiel von Belastungsfaktoren, Ressourcen, Belastungsreaktion und Ursachen	53
7.4	Angemessene Einbindung aller Beteiligten	54
7.5	Ableitung geeigneter Maßnahmen	56
8	Das betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM)	57
	<i>Achim Müller und Ingo Striepling</i>	
8.1	BEM – ein wichtiger Bestandteil eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements	58
8.2	Warum BEM durch Arbeitgeber?	58
8.3	Was ist, wenn ein Arbeitgeber das BEM nicht durchführt?	59
8.4	Welche Rolle spielt die Interessenvertretung (Betriebs-/oder Personalrat, Schwerbehindertenvertretung)?	59
8.5	Welche Rolle hat der betroffene Mitarbeiter?	59

8.6	Wie sieht eine typische Vorgehensweise im BEM aus?	60
8.7	Wie sieht es mit dem Thema „Datenschutz“ aus?	62
8.7.1	Bezogen auf die BEM-Beauftragten/BEM-Verantwortlichen	62
8.7.2	Bezogen auf die Betroffenen	62
8.8	Thema „Information“	62
8.9	Thema „Interessenvertretung“	63
8.10	Thema „Schriftform“	63
8.11	Persönlicher Anruf vor Zusendung des Anschreibens	63
8.12	Während des Gesprächs	63
	Weiterführende Quellen und Literatur	65
9	Die Sozialversicherungsträger und ihr gesetzlicher Auftrag	67
	<i>Achim Müller</i>	
9.1	Sozialversicherungsträger	69
9.1.1	Gesetzliche Rentenversicherung	69
9.1.2	Gesetzliche Arbeitslosenversicherung	69
9.1.3	Gesetzliche Unfallversicherung	70
9.1.4	Gesetzliche Krankenversicherung	70
9.1.5	Gesetzliche Pflegeversicherung	70
9.2	Präventionsgesetz	71
9.3	Leitfaden Prävention	71
9.3.1	Allgemeines	71
9.3.2	Welche Arten der Prävention werden unterschieden?	72
9.3.3	Wie unterteilt sich der § 20 SGB V?	72
9.3.4	Was bedeutet „Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)“?	72
9.3.5	Wann ist Betriebliche Gesundheitsförderung erfolgreich gemäß § 20a SGB V (gleiches gilt für Betriebliches Gesundheitsmanagement)?	73
9.3.6	Wie kann die Krankenkasse das Unternehmen unterstützen und was ist von einer Förderung ausgeschlossen?	73
9.3.7	Welche Bedingungen (Qualitätskriterien für die betriebliche Gesundheitsförderung der European Foundation for Quality Management) sollten im Unternehmen erfüllt sein, damit die Krankenkassen Maßnahmen im Rahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung fördern?	74
9.3.8	Welche Rolle spielt BGF in Klein- und Kleinstbetrieben?	74
9.3.9	Welche Handlungsfelder gibt es in der Betrieblichen Gesundheitsförderung?	74
9.3.10	Was ist nicht der Auftrag von Krankenkassen?	75
	Weiterführende Quellen	75
10	Steuerrechtliche Aspekte fürs Betriebliche Gesundheitsmanagement ...	77
	<i>Werner Gitschel</i>	
10.1	Die Folgen	78
10.2	Der Idealfall – überwiegend eigenbetriebliches Interesse	79
10.3	Der Freibetrag nach § 3 Nr. 34 EStG	80
10.4	Was ist zu tun bei Zweifelsfällen?	81
	Weiterführende Literatur und Quellen	82

11	Die zentrale Rolle der Führungskräfte im Betrieblichen Gesundheitsmanagement	83
	<i>Martin Simmel</i>	
	Weiterführende Literatur und Quellen.....	91
12	Betriebliche Beteiligung und Mitbestimmung	93
	<i>Willy Graßl</i>	
12.1	Arbeits- und Gesundheitsschutz.....	95
12.2	Gefährdungsbeurteilung.....	95
12.3	Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM).....	96
12.4	Suchtprävention.....	97
12.5	Arbeitszeitgestaltung.....	97
12.6	Gesundheitsförderung.....	98
12.7	Gesundheitsmanagement.....	98
	Weiterführende Literatur und Quellen.....	99

III BGM mit System – bewährte Methoden und Instrumente

13	Betriebliche Gesundheitsbildung, praktische Einstiegsszenarien und Entwicklung didaktischer Konzepte	103
	<i>Erich Wühr und Martin Simmel</i>	
14	Betriebliche Kampagnenarbeit nach innen und außen – mit Zeit, Herz und Köpfchen	109
	<i>Frank Betthausen</i>	
15	Klassiker der betrieblichen Gesundheitsförderung	115
	<i>Achim Müller</i>	
15.1	Einführung.....	116
15.2	Warum sind gerade die Betriebe ein sehr zentrales Setting für BGF und BGM?	116
15.3	Ziele von Betrieblicher Gesundheitsförderung.....	116
15.4	BGM und BGF – Gemeinsam sind sie stark und wirkungsvoll!.....	117
15.5	Welche speziellen BGF-Maßnahmen gibt es, bzw. sind möglich?.....	117
15.5.1	Bewegung – Muskel-Skelett-System.....	117
15.5.2	Bewegung – Herz-Kreislauf-System.....	118
15.5.3	Ernährung.....	118
15.5.4	Stressbewältigung.....	119
15.5.5	Sucht.....	119
15.6	Womit und wie fange ich an?.....	119
15.7	Wie stelle ich den Erfolg der durchgeführten Maßnahmen sicher?.....	120
15.8	Wer sind meine BGF-Ansprechpartner?.....	120
16	Der betriebliche Gesundheitsbericht – Kennzahlen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement	123
	<i>Willy Graßl</i>	
16.1	Vorhandene Berichte und Kennzahlen nutzen.....	124
16.2	Zielgruppen für den Gesundheitsbericht.....	125

16.3	Sinnvolle Kennzahlen für den betrieblichen Gesundheitsbericht	126
16.4	Interpretation von Ergebnissen und Kennzahlen	126
16.5	Beispiel eines Gesundheitsberichts	127
16.6	Beispiel eines integrierten Arbeitsschutz- und Gesundheitsberichts	129

IV BGM mit System – Erfahrungen und Beispiele aus der erfolgreichen Praxis

17	Betriebliches Gesundheitsmanagement in einem Mittelstandsunternehmen im Maschinenbau	133
	<i>Martin Simmel und Klaus Bott</i>	
18	Ergonomie als „best practice“ für Büroarbeitsplätze	137
	<i>Willy Graßl und Michael Burger</i>	
18.1	Bestandsoptimierung unter ergonomischen, biomechanischen und funktionellen Gesichtspunkten	138
18.2	Ergonomisch sinnvolle Ergänzungen prüfen	138
18.3	Neuanschaffungen mit Konzept	139
18.4	Wichtige Voraussetzungen (des Ergonomieberaters) im Unternehmen	140
18.5	Doch warum ist Gesundheits- und Sozialmanagement so wichtig?	140
18.6	Volkswirtschaftlicher Schaden	141
	Weiterführende Literatur und Quellen	143
19	Das PsyBELA Konzept bei der MMM Group als Einstieg ins Betriebliche Gesundheitsmanagement	145
	<i>Ulrich Hößler und Norbert Weinhold</i>	
20	Klassiker der Betrieblichen Gesundheitsförderung bei der Nabaltec AG	151
	<i>Achim Müller</i>	
21	Stressmanagementtraining mit System für Pflegekräfte	155
	<i>Sylvia Simmel und Rosemarie Rothe</i>	
22	Betriebliches Gesundheitsmanagement mit System für Berufskraftfahrer	161
	<i>Martin Simmel, Josef Dischner und Wolfram Dischner</i>	
23	Gesundheit als zentrales Thema der Führungskräfte über alle Hierarchieebenen	165
	<i>Martin Simmel, Joachim Dick und Erich Vogl</i>	
24	Betriebliches Gesundheitsmanagement als Baustein im Employer Branding, in der Zertifizierung und in der Qualitätssicherung	169
	<i>Willy Graßl</i>	
24.1	Employer Branding	170
24.2	Zertifizierung und Qualitätssicherung	171

V BGM mit System – Fazit und Ausblick

25	...das Korrektiv zu einem ungesunden Schneller, Höher und Weiter! ... 175 <i>Willy Graßl und Martin Simmel</i>
	Weiterführende Literatur 176
26	Voneinander profitieren und das Gute weiterentwickeln – Das Gesunde Unternehmen Gruppenkonzept 177 <i>Willy Graßl und Martin Simmel</i>

Herausgeber- und Autorenverzeichnis

Über die Herausgeber

**Martin Simmel**

Diplom-Psychologe, Geschäftsführer der Professor Wühr und Simmel Gesundheits MANAGEMENT Systeme GbR (► www.igms-institut.de) Regensburg Deutschland.

E-Mail: m.simmel@igms-institut.de

**Willy Graß**

Studium Arbeitswissenschaft und langjähriger Leiter eines mehrfach ausgezeichneten Gesundheitsmanagements in Bayern (► www.gesunde-unternehmen.expert) Regensburg Deutschland.

E-Mail: lebenswelten-manufaktur@kabelmail.de

Autorenverzeichnis

**Frank Betthausen**

Redaktionsleiter dreier Lokalausgaben der Mittelbayerischen Zeitung. Das iGMS-Institut Regensburg unterstützt Betthausen als Moderator von Veranstaltungen und Podiumsdiskussionen. Regensburg Deutschland.

E-Mail: info@igms-institut.de

**Klaus Bott**

Geschäftsführer der Afag GmbH Amberg Deutschland.

E-Mail: info@igms-institut.de



Michael Burger

Diplom Sportwissenschaftler und Ergonomie Experte München Deutschland.
E-Mail: info@igms-institut.de



Joachim Dick

Teamleiter HR Services DE bei der Zollner Elektronik AG Zandt Deutschland.
E-Mail: info@igms-institut.de



Wolfram Dischner

Geschäftsführer der Dischner Speditions- und Handelsgesellschaft mbH
Weiding Deutschland.
E-Mail: info@igms-institut.de



Josef Dischner

Geschäftsführer der Dischner Speditions- und Handelsgesellschaft mbH
Weiding Deutschland.
E-Mail: info@igms-institut.de



Werner Gitschel

ist Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Fachberater für den Heilberufbereich
(IFU/ISM GmbH) und geschäftsführender Partner der whg Werkmann Hien
Gitschel PartGmbH mit Stammsitz in Regensburg. Regensburg Deutschland.
E-Mail: info@igms-institut.de



Ulrich Höbler, Dr.

Experte für die Angewandte Forschung am iGMS-Institut, Professor Würh und Simmel Gesundheits MANAGEMENT Systeme Regensburg, Deutschland. Regensburg Deutschland.

E-Mail: u.hoessler@igms-institut.de



Kristian Knöll, Dr.

Facharzt für Arbeitsmedizin, Facharzt für Allgemeinmedizin, Zusatzbezeichnung Notfallmedizin sowie Präventivmedizin (DAPM). Seit 1995 arbeitet er in leitenden Funktionen in den Bereichen Notfallmedizin, Arbeitsmedizin und Betriebliches Gesundheitsmanagement, bis 2017 im industriellen Umfeld, aktuell an einem Universitätsklinikum Regensburg Deutschland.

E-Mail: info@igms-institut.de



Peter Lugbauer

Leitende Fachkraft für Arbeitssicherheit (Deutsche Werke) und stellvertretender Leiter EH&S der Zollner Elektronik AG in Zandt. Sein Tätigkeitsfeld umfasst als Berater der Führungskräfte die Unterstützung zu den Fragen des Arbeitsschutzes in den deutschen Werken. Des Weiteren ist er international für die Weiterentwicklung des integrierten Arbeitsschutzmanagements zuständig. Regensburg Deutschland.

E-Mail: info@igms-institut.de



Achim Müller

ist Personalreferent und Betrieblicher Gesundheitsmanager in einem Unternehmen der chemischen Industrie. Seit Anfang 2014 arbeitet als Referent/Berater für das iGMS-Institut in Regensburg. Seine Hauptthemen sind Mentaltraining, Motivation, Stressmanagement und Bewegung. Regensburg Deutschland.

E-Mail: a.mueller@igms-institut.de



Rosemarie Rothe

Diplom Pflegewirtin (FH) und Pflegedienstleitung am Universitätsklinikum Regensburg Regensburg Deutschland.

E-Mail: info@igms-institut.de



Sylvia Simmel

B.Sc. Psychologie, wissenschaftliche Mitarbeiterin und Expertin für Herzratenvariabilitätsmessungen am iGMS Institut. Sie entwickelt und begleitet im Expertenteam ein innovatives Blended-Learning Konzept im Rahmen des ► www.igms-gesundheitsportal.de. Außerdem ist sie Dozentin für Pflegekräfte in der aus- und Weiterbildung. Regensburg Deutschland.
E-Mail: s.simmel@igms-institut.de



Ingo Striepling, Dr.

ist Professor an der Hochschule Regensburg. Seine Schwerpunkte sind: Wirtschaftsprivatrecht mit Schwerpunkt Arbeitsrecht. Regensburg Deutschland.
E-Mail: info@igms-institut.de



Erich Vogl

BGM-Manager bei der Zollner Elektronik AG Zandt Deutschland.
E-Mail: info@igms-institut.de



Norbert Weinhold

Werkleiter MMM Münchener Medizin Mechanik GmbH Stadlern Deutschland.
E-Mail: info@igms-institut.de



Erich Wühr, Dr.

Professor für das Lehrgebiet Gesundheitsförderung und Prävention am Gesundheitscampus Bad Kötzing der Technischen Hochschule Deggendorf. Bad Kötzing Deutschland.
E-Mail: info@igms-institut.de



Einführung

Willy Graßl und Martin Simmel

Betriebliches Gesundheitsmanagement BGM – Zeitgeist und Modephänomen oder einfach nur „nice to have“?

Das vorliegende Buch basiert auf der Annahme, dass BGM als Managementprinzip notwendiger und fester Bestandteil des unternehmerischen Denkens und Handelns ist. Es steht gleichberechtigt neben den anderen Unternehmerthemen Strategie, Qualität, Innovation, Vertrieb und Controlling.

Als Teil des Personalmanagements beschäftigt es sich mit den Fragen, was Menschen im Unternehmen leistungsfähig und leistungsbereit macht und wie diese Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft über die Jahre erhalten und gepflegt werden kann. BGM stellt somit im klassischen Sinne eine Win-win Konstellation für Mitarbeiter und Unternehmen dar.

Das Buch soll ein „Handbuch“ und kein „Regalbuch“ für den Praktiker sein. Unser Denkmodell orientiert sich an der Vorstellung, wie ein bestmöglich umgesetztes BGM aussehen würde und beschreibt dies in allen relevanten Aspekten. Mithilfe eines Selbstbewertungsinstrumentes (s. ■ Abb. 1.1) kann sich jedes Unternehmen, egal ob noch Anfänger oder bereits Erfahrener, verorten und nach einer Ist-Analyse einen operativen Plan entwickeln, der sich an diesem Idealszenario orientiert.

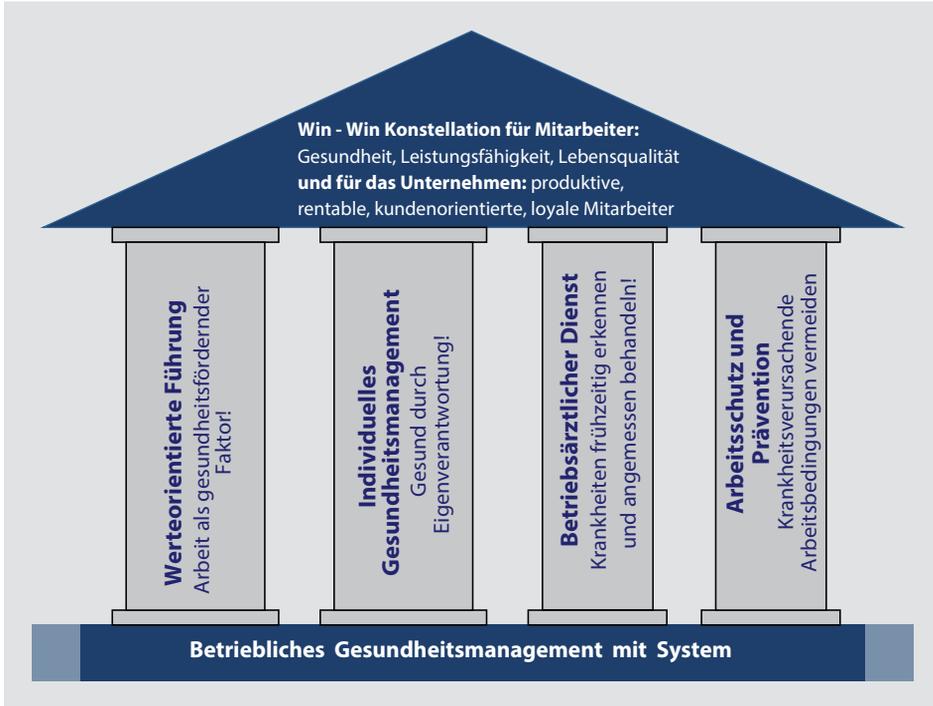
Die vier Kernbereiche wertorientierte und gesundheitsfördernde Führung, individuelles Gesundheitsmanagement, betriebsärztlicher Dienst sowie Arbeitsschutz und Prävention bilden die tragenden Säulen des Modells (s. ■ Abb. 1.2).

Wir beschreiben Schritt für Schritt, wie zuerst die notwendigen Voraussetzungen und das Fundament zur Umsetzung eines wirkungsvollen BGM geschaffen werden (Teil I und II) und stellen dann bewährte Methoden und Instrumente (Teil III) vor. Im Teil IV lassen wir unsere Kunden und Kooperationspartner zu Wort kommen, die Tipps und Tricks aus der erfolgreichen Praxis berichten. Wir schließen mit einem Fazit (Teil V), das BGM als Korrektiv zu einem ungesunden „Schneller, Höher, Weiter“ setzt.

Wir empfehlen Ihnen als Leser nach der Selbstbewertung Ihres Unternehmens einfach da mit dem Buch anzufangen, wo Sie am meisten Interesse haben. Benutzen Sie es und behalten Sie sich eine kritische Grundhaltung. Wir freuen uns über Ihre Anmerkungen und sind bereit für eine Auseinandersetzung, die die Themen konstruktiv diskutiert und somit Entwicklungen ermöglicht und zulässt.



■ Abb. 1.1 QR Code 1 Download zur Standortanalyse und Selbstbewertung



■ Abb. 1.2 Das iGMS Modell – BGM mit System