



Alexander Kühl – INIFES gGmbH

mail: [kuehl@inifes.de](mailto:kuehl@inifes.de)

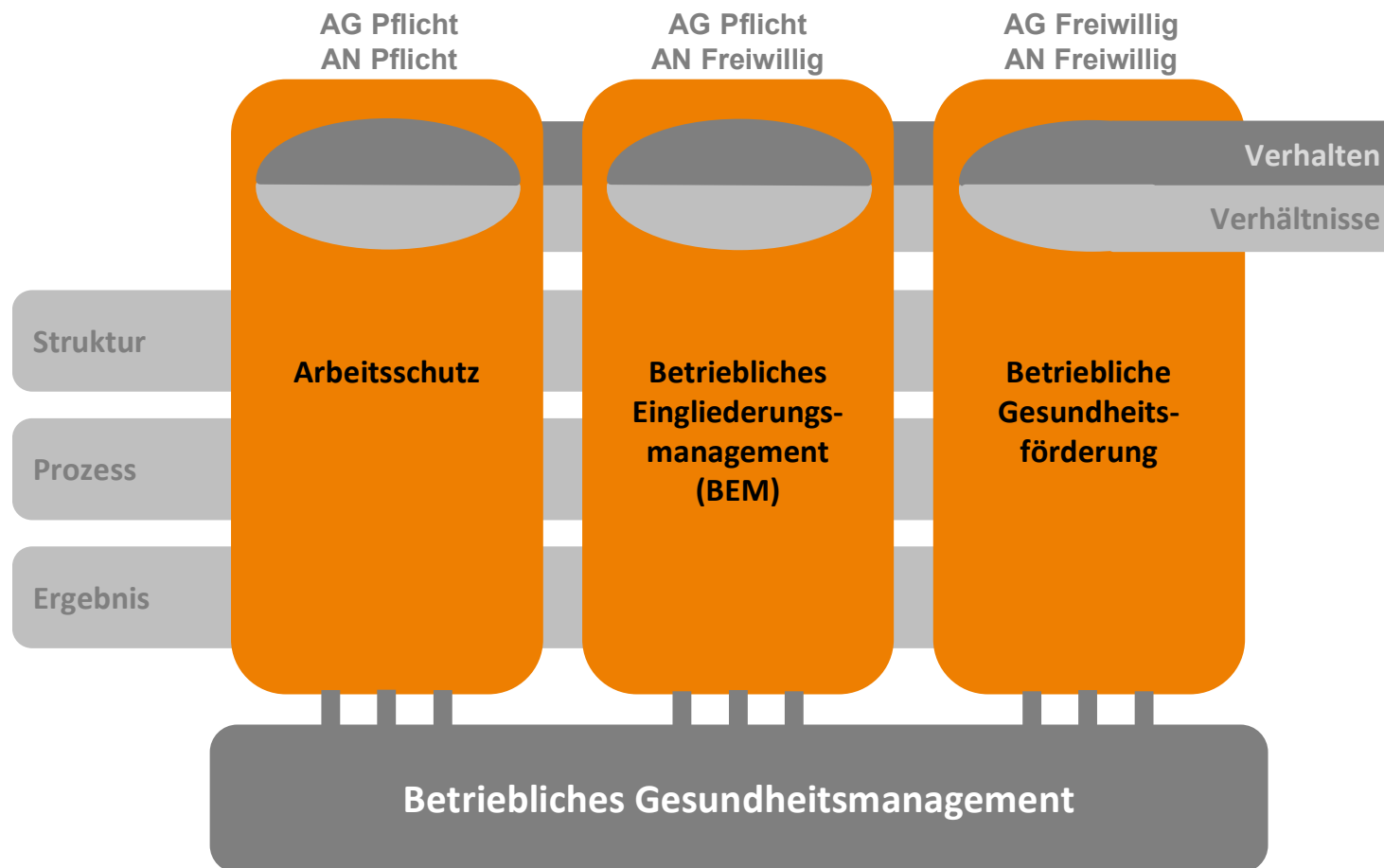
mobil: 0172 / 30 33 22 4

Betriebs- und Personalräte-Empfang  
Friedrichshain-Kreuzberg

10.10.2025

---

# Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)



# Übersicht BGM

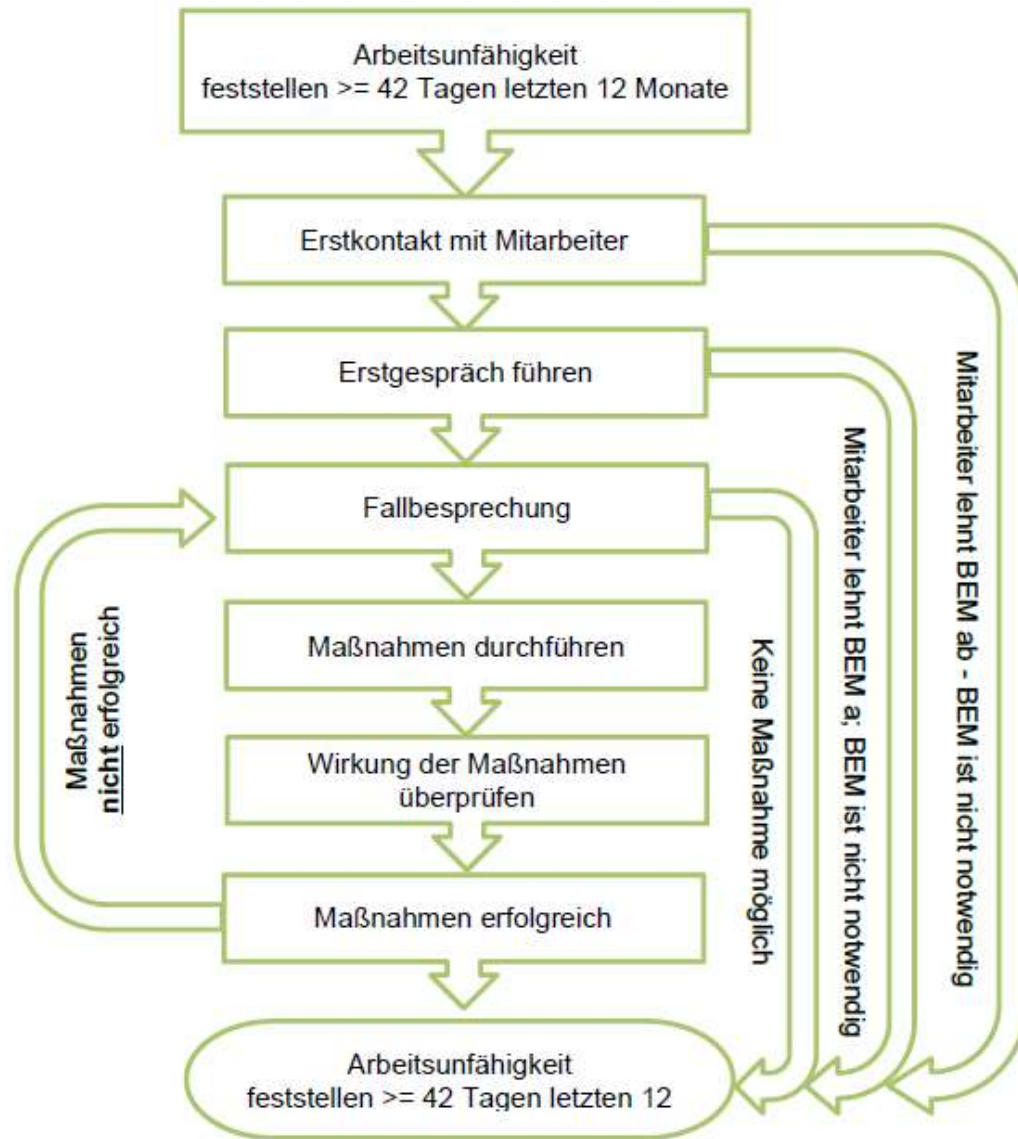
Die drei Handlungsfelder im BGM	Allgemeine Definition	Aus Sicht des Arbeitgebers	Aus Sicht des oder der Beschäftigten
<b>Handlungsfeld 1 (Pflicht)</b>	Sichere und gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung auf der Grundlage der Gefährdungsbeurteilung einschließlich arbeitsmedizinischer Vorsorge.	„Wir sorgen für sichere und gesundheitsgerechte Arbeitsbedingungen und gute und gesundheitsförderliche Rahmenbedingungen der Arbeit.“  „Wir organisieren die arbeitsmedizinische Vorsorge“	„Meine Arbeit gefährdet mich nicht.“  „Meine Arbeitszufriedenheit ist hoch.“  „Ich lasse mich arbeitsmedizinisch beraten und nutze Früherkennungsmaßnahmen“
<b>Handlungsfeld 2 (Pflicht)</b>	Unterstützung durch frühzeitige Intervention und Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)	„Wir sorgen für optimale Arbeitsbedingungen und individuelle Unterstützungsmaßnahmen für Beschäftigte.“	„Ich fühle mich gut unterstützt und nehme individuelle Angebote an.“
<b>Handlungsfeld 3 (optional)</b>	Angebote zur betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF)	„Wir organisieren die gesundheitsförderlichen Maßnahmen.“	„Ich bin an Angeboten zur Unterstützung meiner Gesundheit am Arbeitsplatz interessiert.“

Tabelle 2: Die drei Handlungsfelder des BGM

Quelle: BMAS: Arbeitsmedizinische Empfehlungen, Bonn, Nov. 2020

<https://www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/Broschueren/a462-betriebliches-gesundheitsmanagement-arbeitsmedizinische-empfehlung.htm> |

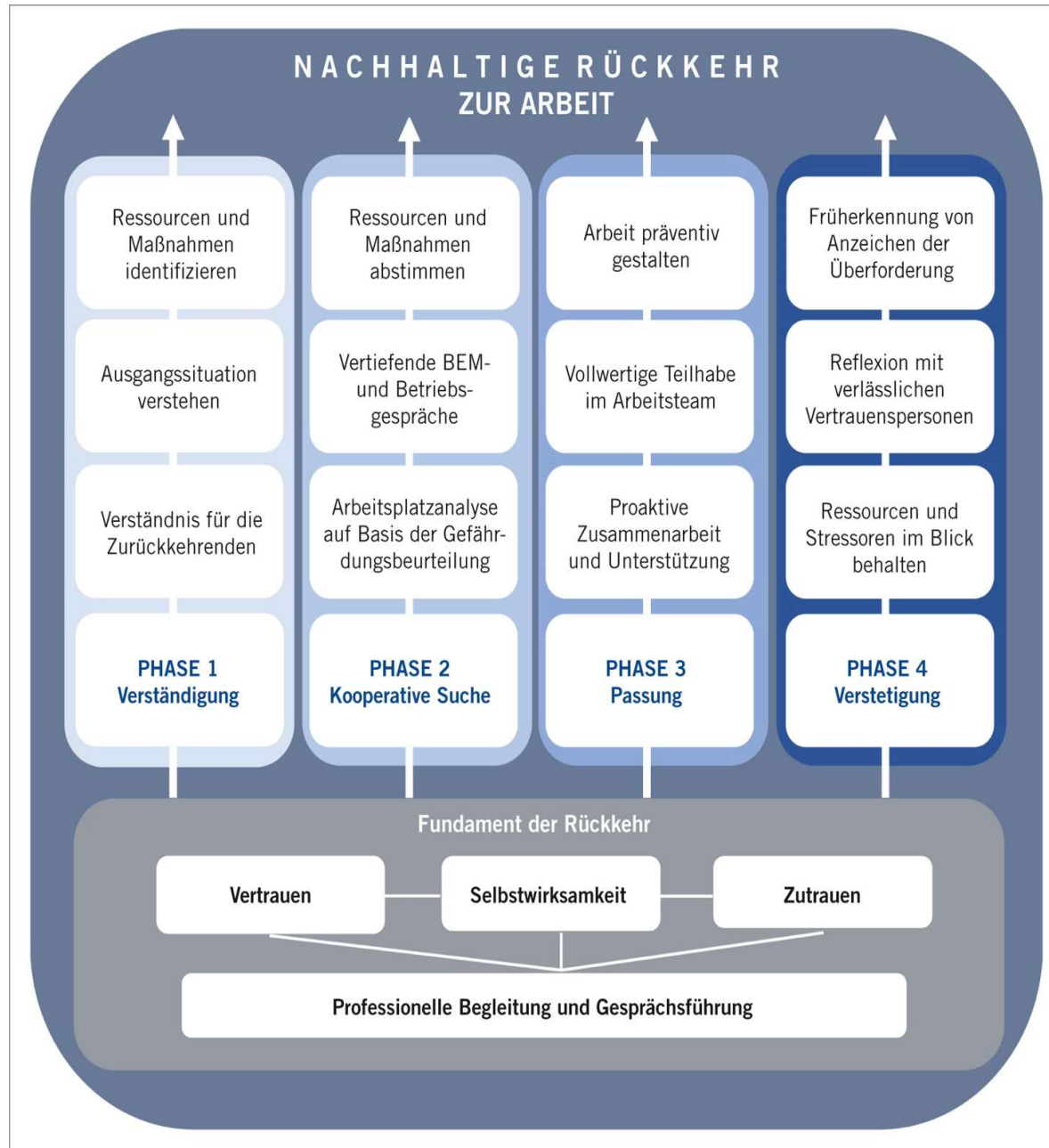
# Vorgehensmodell BEM



BEM-Leitfaden – Optim AG

[https://www.iekrw.de/wp-content/uploads/2021/10/optimag-Leitfaden\\_BEM.pdf](https://www.iekrw.de/wp-content/uploads/2021/10/optimag-Leitfaden_BEM.pdf)

# Idealtypisches Vorgehen im BEM



Quelle: BAuA – Die Rückkehr gemeinsam gestalten – Wiedereingliederung nach psychischen Krisen – Berlin 2021

<https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/A106>

# Zusammenspiel Verhaltens- und Verhältnisprävention

## Verhältnisebene

Bedingungen, die im gesellschaftlich-sozialen System liegen und sich nur durch Verhältnisprävention ändern lassen



- gesundheitsgerechte Führung
- soziale Beziehungen am Arbeitsplatz
- Arbeitsorganisation
- Arbeitsumgebung
- Arbeitsaufgaben



## Verhaltensebene

Bedingungen, die in der Persönlichkeit liegen; ein Resultat aus Wahrnehmen, Fühlen, Denken und Handeln, lässt sich nur durch Verhaltensprävention ändern



- Bewegung
- Ernährung
- Stressbewältigung/  
Ressourcenstärkung
- Suchtprävention

---

# „Gesundheit“ und „Arbeitsfähigkeit“

## Definitionen

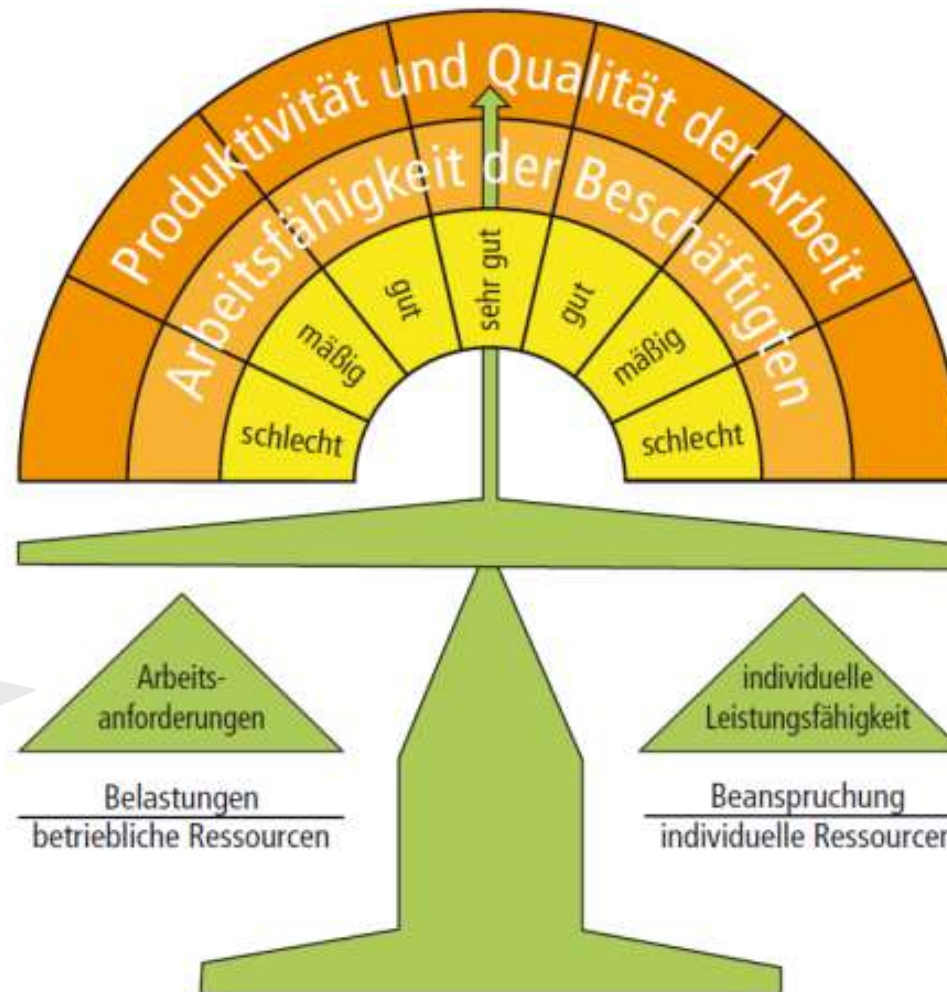
- **Arbeitsfähigkeit (workability)** ist die *„Summe von Faktoren, die eine Person in einer bestimmten beruflichen Situation in die Lage versetzen, gestellte Aufgaben erfolgreich zu bewältigen“*. (Ilmarinen/ Tempel, 2002)



Quelle: pixabay

# Arbeitsfähigkeit

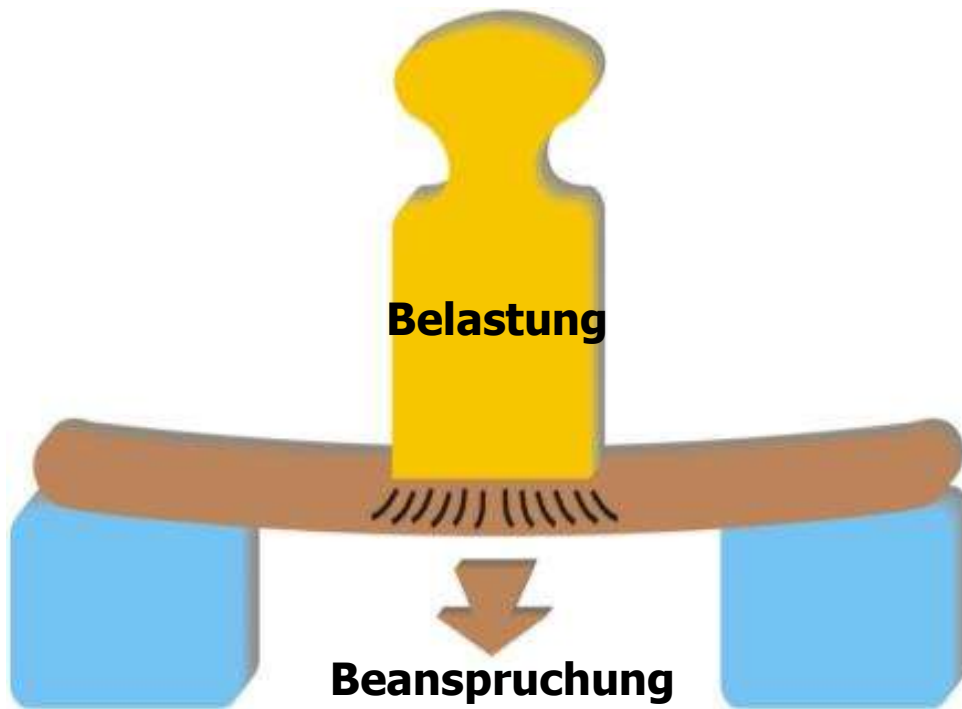
als Balance von Anforderungen und Leistungsfähigkeit



Arbeitsanforderungen verändern sich laufend!

Auch wir Menschen verändern uns!

# Belastungs-Ressourcen-Beanspruchungskonzept



Quelle: ergonASSIST

# Belastungen und Ressourcen

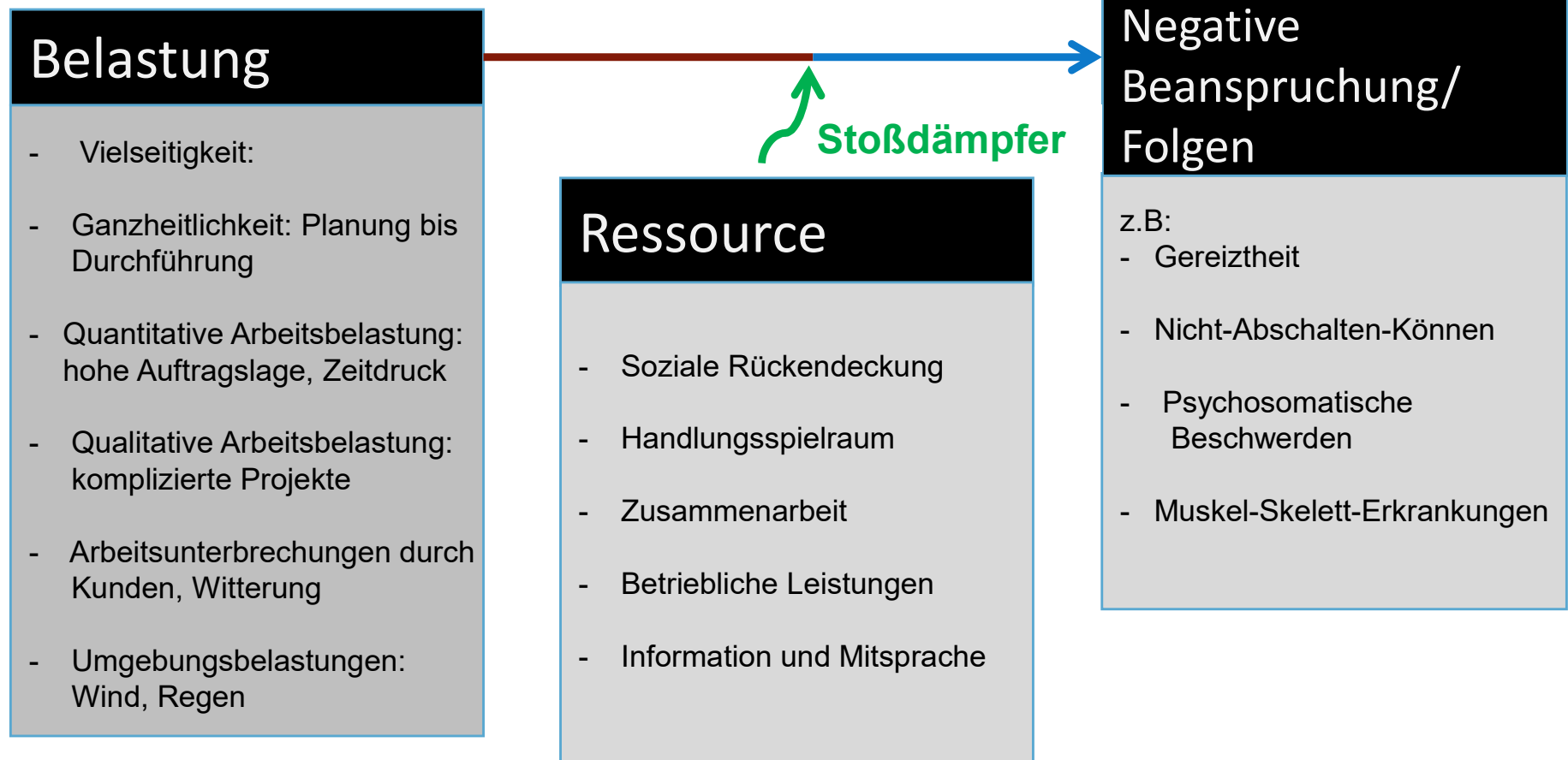
**weniger Belastungen,**  
die zu negativen  
Beanspruchungsfolgen  
führen



**mehr Ressourcen**

- Soziale Rückendeckung
- Handlungsspielraum
- Zusammenarbeit
- Betriebliche Leistungen
- Information und Mitsprache

# Zusammenwirken Belastungen und Ressourcen



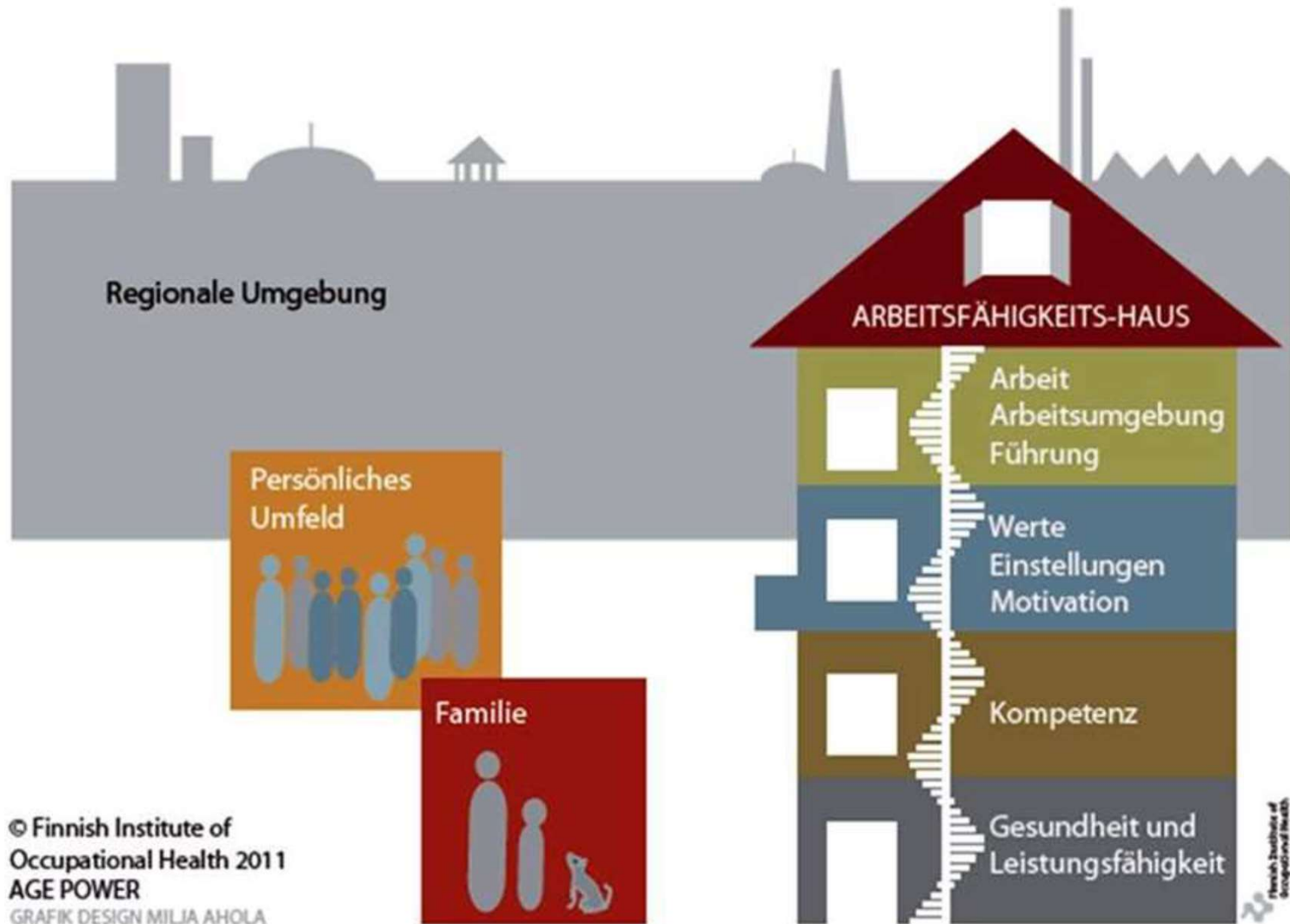
Gesellschaft:

Kultur

Gesetzgebung

Bildung

Sozialversicherung

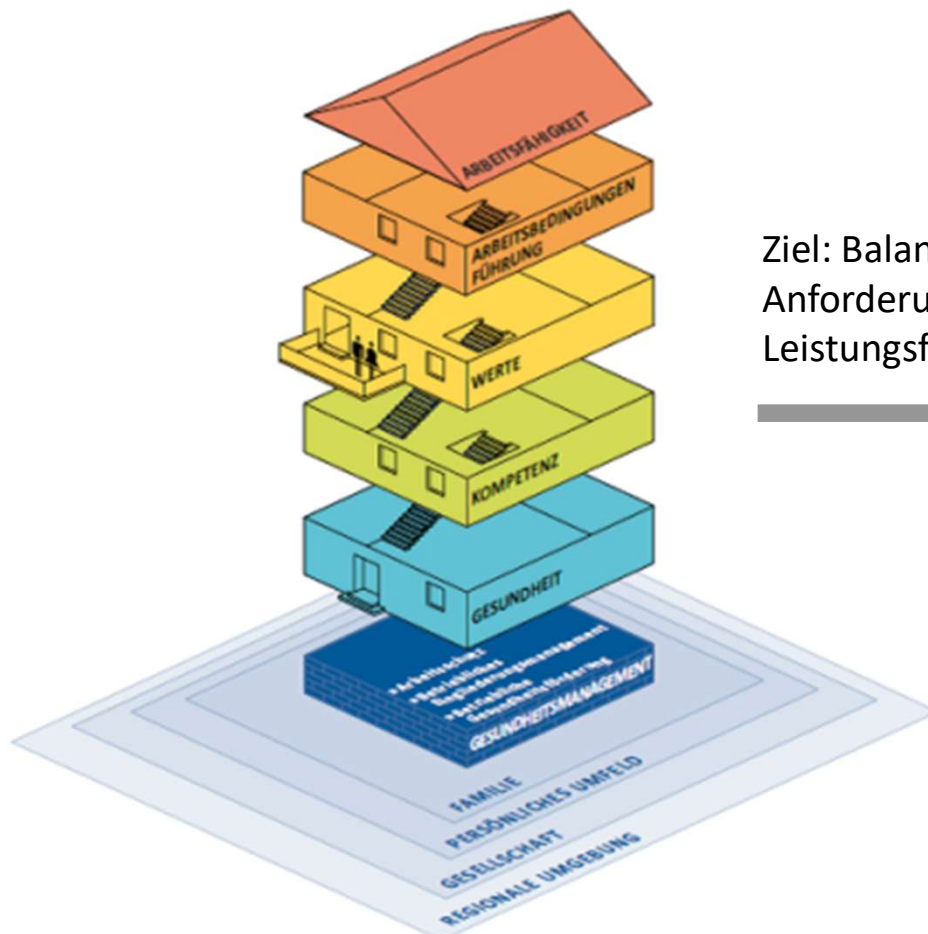


© Finnish Institute of  
Occupational Health 2011  
AGE POWER  
GRAFIK DESIGN MILJA AHOLA

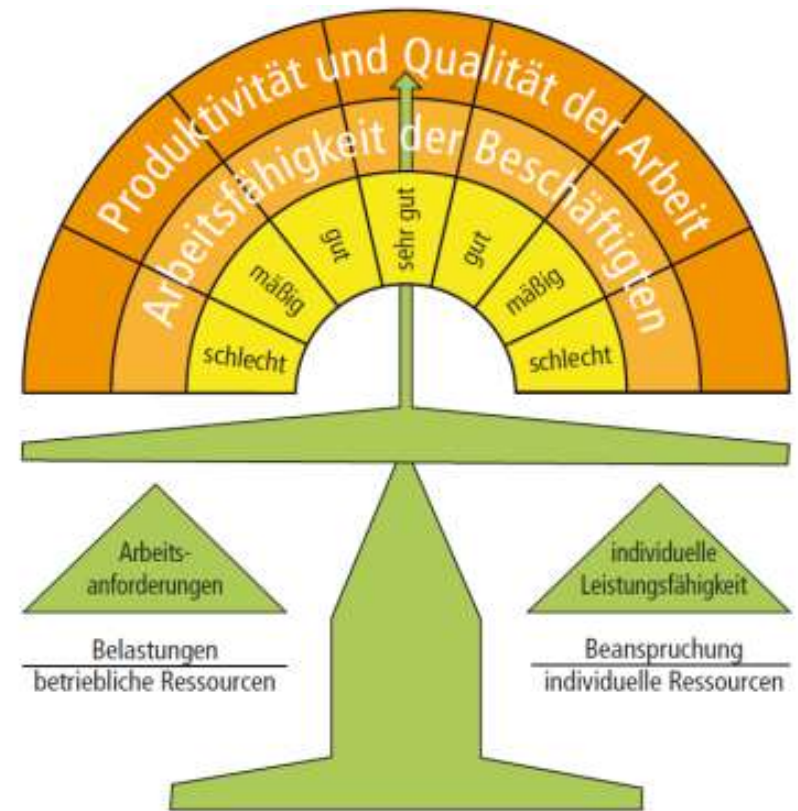
Quelle: Ilmarinen

# Arbeitsfähigkeitskonzept

## das Haus der Arbeitsfähigkeit



Ziel: Balance von Anforderungen und Leistungsfähigkeit

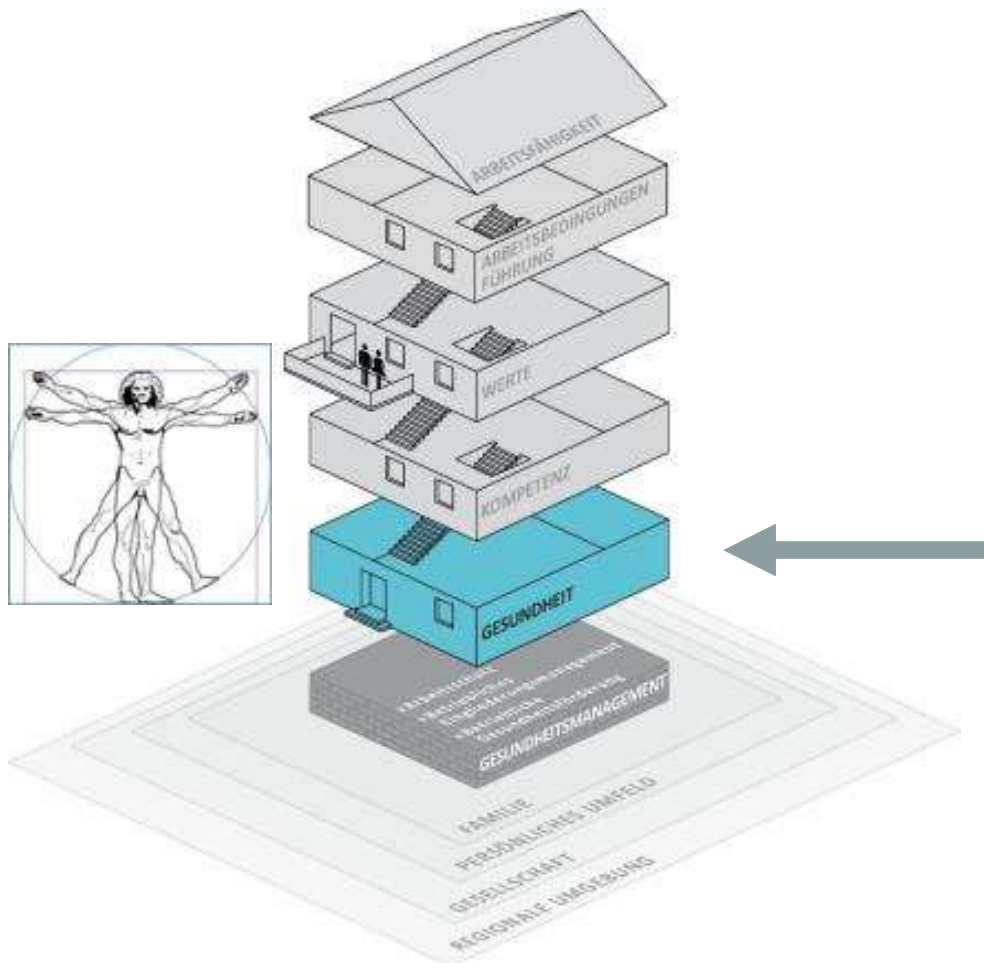


Giesert et al. 2014 in Anlehnung an Ilmarinen

Giesert et al. 2013

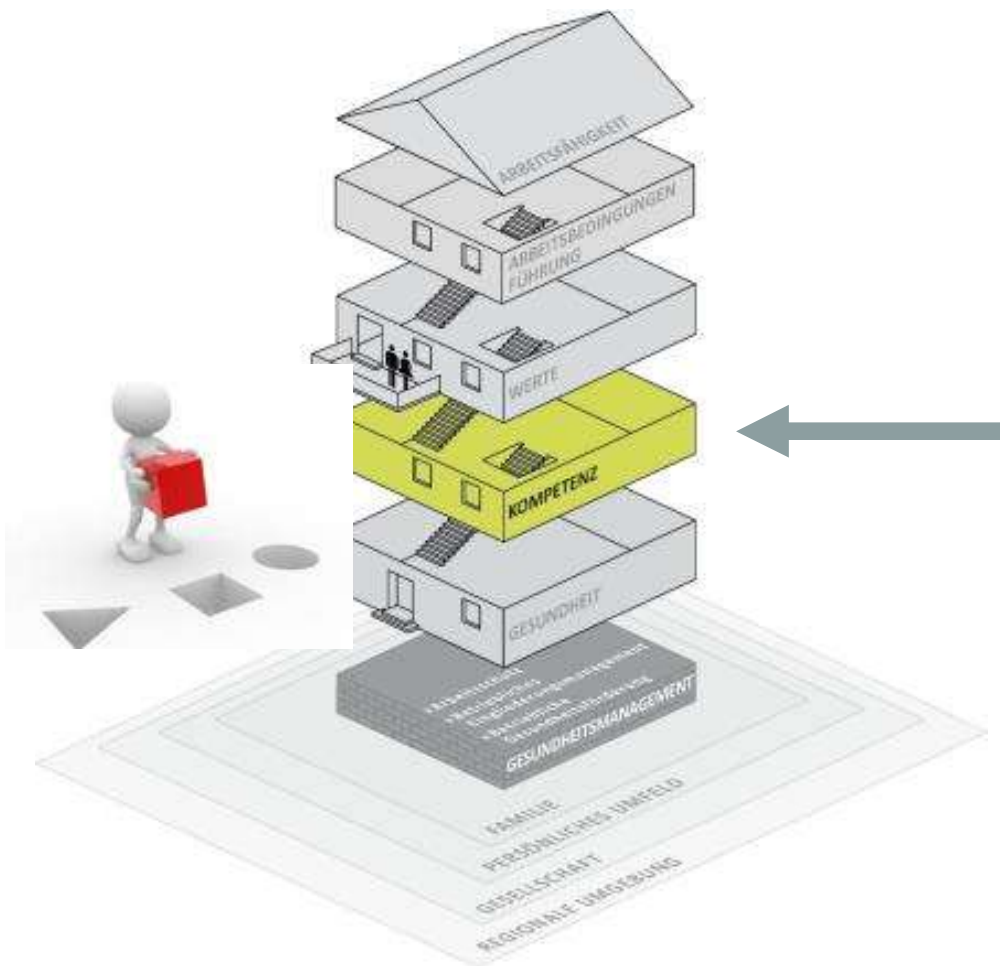


# Arbeitsfähigkeitskonzept das Stockwerk Gesundheit



- Wie ist Ihr **Gesundheitszustand** in Bezug auf **Ihre Arbeit**?
- Wie ist Ihre **Leistungsfähigkeit** in Bezug auf **Ihre Arbeit**?

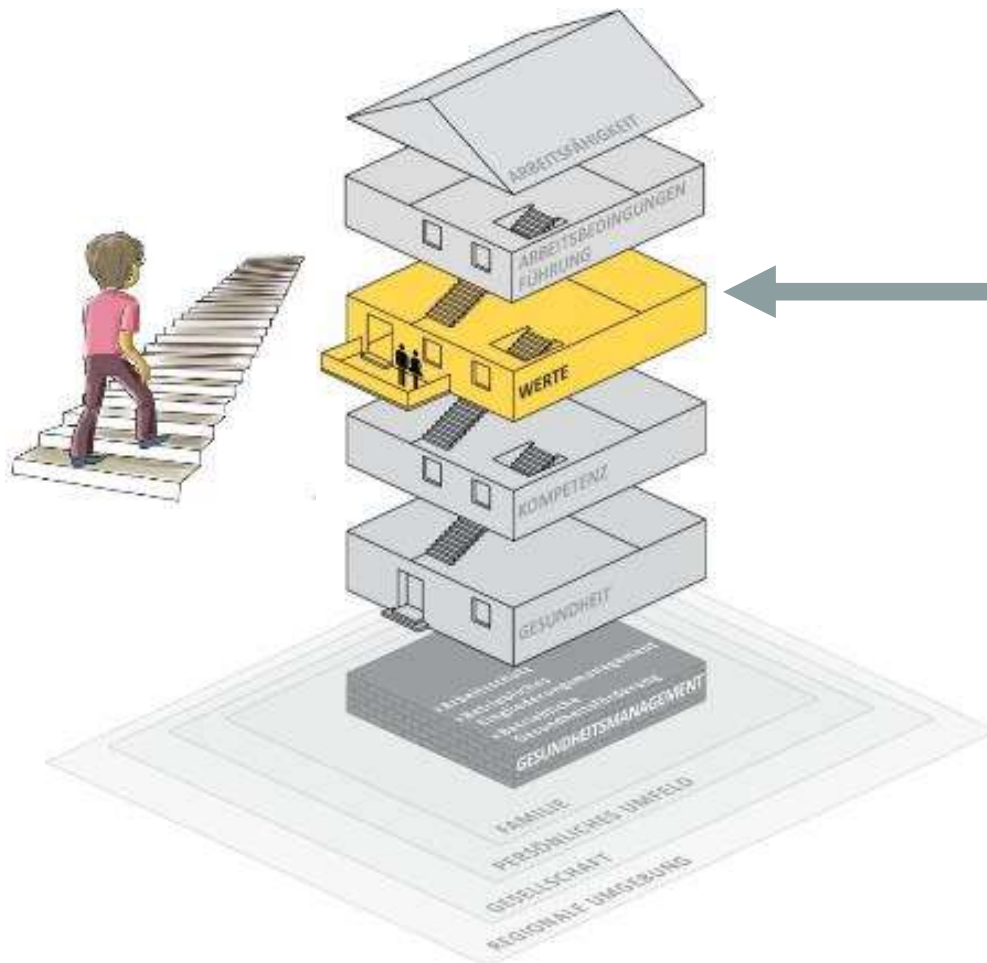
# Das Arbeitsfähigkeitskonzept das Stockwerk Kompetenz



- Wie ist Ihre **fachliche Kompetenz** im Bezug auf Ihre Arbeit?
- Werden Sie ausreichend **fortgebildet**, um Ihre Aufgaben erfüllen zu können?
- Können Sie bei Ihrer Arbeit Ihre Fähigkeiten erweitern und **Neues** erlernen?

# Das Arbeitsfähigkeitskonzept

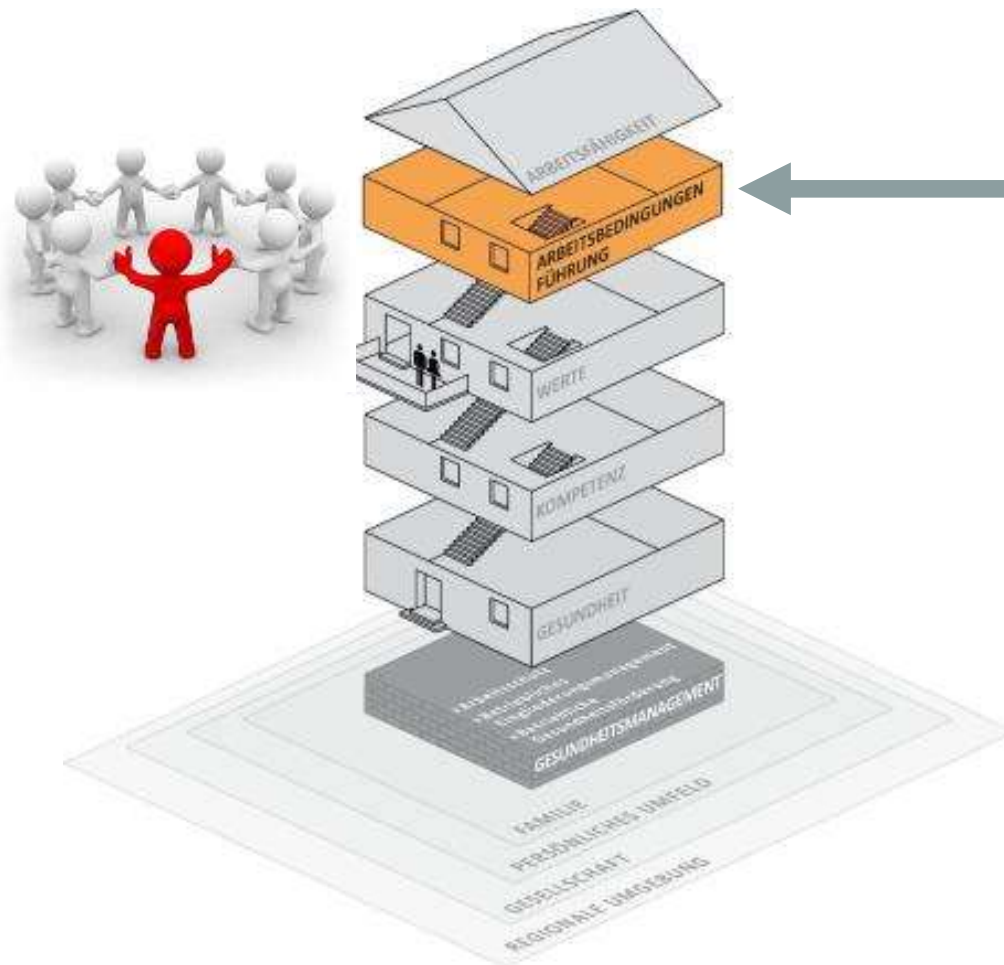
## das Stockwerk Werte, Einstellung und Motivation



- Werden Sie an Ihrem Arbeitsplatz geschätzt?
- Vertrauen Sie Ihrem Arbeitgeber?
- Engagieren Sie sich für Ihre Arbeit?
- Sind Sie motiviert, Ihre Arbeit zu erledigen?
- Werden Sie an Ihrem Arbeitsplatz gerecht behandelt?

# Arbeitsfähigkeitskonzept

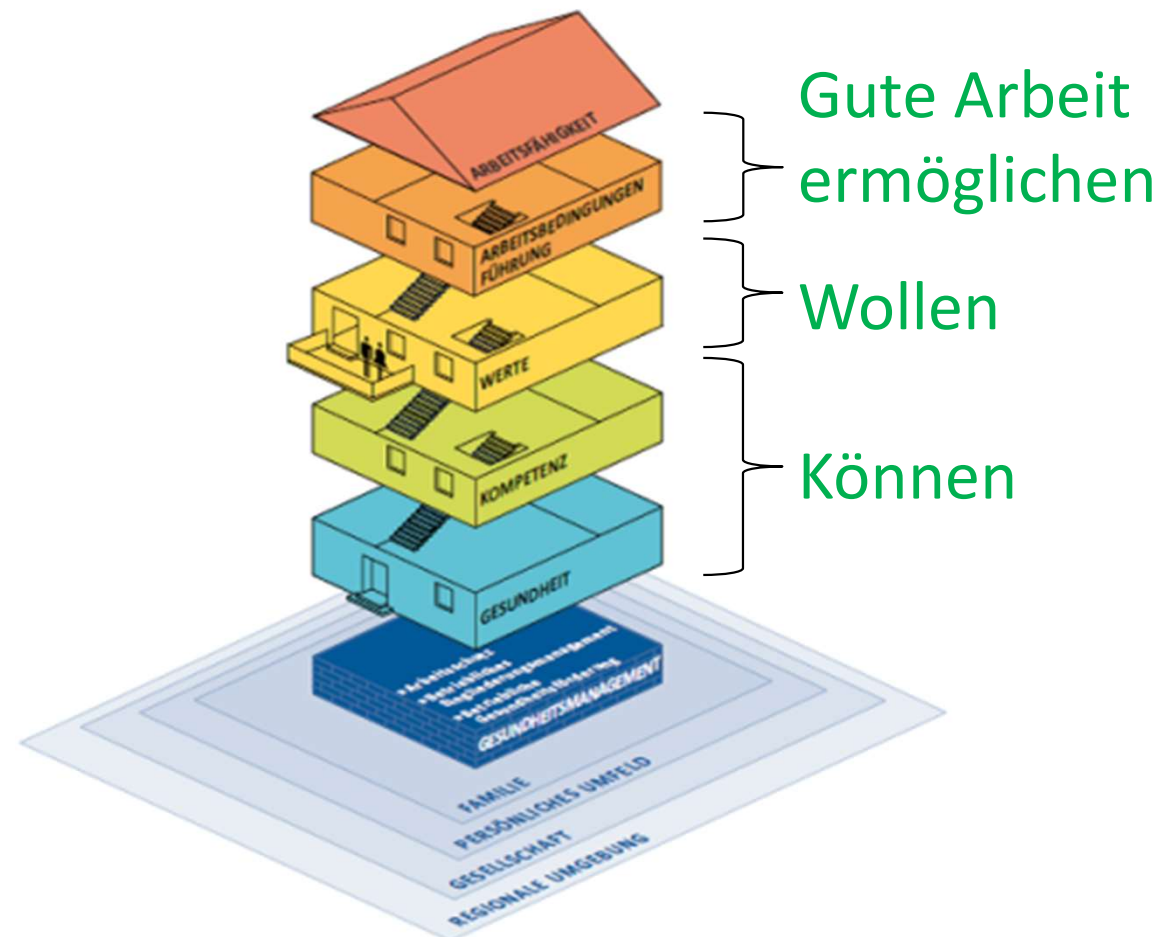
## das Stockwerk Arbeit, Arbeitsbedingungen und Führung



- Wie gut ist Ihre Arbeit **organisiert**?
- Bekommen Sie **Unterstützung** von Ihrem **Vorgesetzten** in schwierigen und herausfordernden Arbeitssituationen?
- Bekommen Sie über Ihre Arbeitsleistung **Rückmeldung** von Ihrem Vorgesetzten?
- Erhalten Sie in schwierigen und herausfordernden Arbeitssituationen **Unterstützung** durch Ihre **Kollegen**?

# Das Arbeitsfähigkeitskonzept

## Arbeitsfähigkeit fördern



Giesert et al. 2014 in Anlehnung an Ilmarinen

# Rolle Interessenvertretungen



Quelle: S.Wagemann et al., Fehlzeiten-Report 2022, Kap. Die Verantwortung der Gewerkschaften und Betriebsräte für Gesundheit der Beschäftigten, Springer Verlag

Quelle: AOK Nordost – Gesundheitsmanagement 2023