

# REPORT

Nr. 89, Oktober 2023

Das WSI ist ein Institut  
der Hans-Böckler-Stiftung

## BETRIEBLICHE ARBEITSWELT UND POTENZIALE DES GESUNDHEITSSCHUTZES

### Ergebnisse der WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2021

Elke Ahlers, Valeria Quispe Villalobos

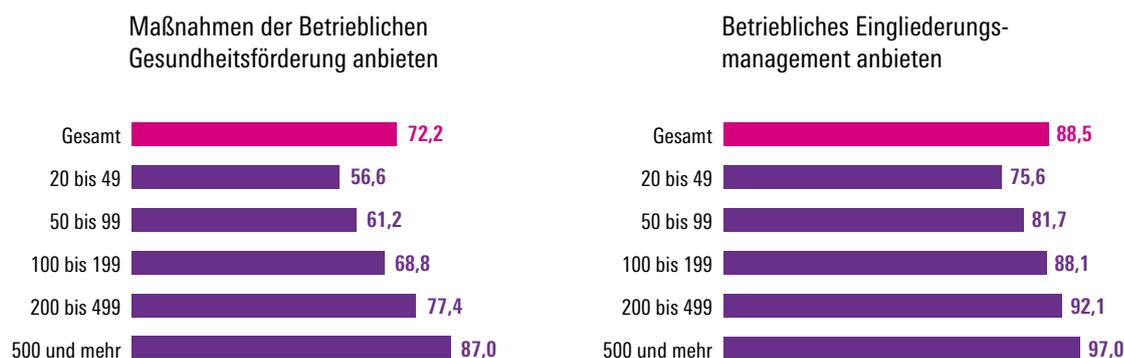
Der betriebliche Alltag wandelt sich auf vielen verschiedenen Ebenen. Als Folge der Corona-Pandemie und im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung haben sich orts- und zeitflexible Formen der Arbeitsorganisation stark verbreitet. Darüber hinaus stellen Arbeitskräfteengpässe und der demografische Wandel neue Anforderungen an die Gestaltung der Arbeit in den Betrieben – und damit auch an das Betriebliche Gesundheitsmanagement.

Der vorliegende Report zeigt anhand von Befunden der WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2021, wie Instrumente der Betrieblichen Gesundheitsförderung helfen können, die Herausforderungen zu bewältigen, die der Wandel der Arbeitswelt mit sich bringt, und inwieweit Betriebe ihre Möglichkeiten des Betrieblichen Gesundheitsmanagements ausschöpfen.

#### Betriebliche Gesundheitsförderung und Betriebliches Eingliederungsmanagement

Antworten der Betriebs- und Personalräte, Angaben in Prozent

Anteil der Betriebe, die ...



# INHALT

<b>1</b>	<b>Einleitung und Fragestellung</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Betriebliche Gestaltungsfelder einer veränderten Arbeitswelt</b>	<b>4</b>
2.1	Orts- und zeitflexibles Arbeiten	4
2.2	Fortschreitende Digitalisierung	5
2.3	Demografischer Wandel – Alternde Belegschaften	6
2.4	Fachkräftemangel	7
<b>3</b>	<b>Umsetzungsstand des Betrieblichen Gesundheitsmanagements 2021</b>	<b>8</b>
3.1	Potenziale des Betrieblichen Gesundheitsmanagements	8
3.2	Grenzen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements	9
3.3	Der gesetzliche Arbeits- und Gesundheitsschutz	10
3.4	Betriebliche Gesundheitsförderung	10
3.5	Betriebliches Eingliederungsmanagement	11
3.6	Gefährdungsbeurteilungen	12
3.7	Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastungen	13
<b>4</b>	<b>Fazit und Handlungsempfehlungen</b>	<b>15</b>

# AUTORINNEN



**Dr. Elke Ahlers**

Referatsleiterin Qualität der Arbeit  
elke-ahlers@boeckler.de



**Valeria Quispe Villalobos**

Studentische Hilfskraft am WSI (bis Dezember 2022)  
valequispe1290@gmail.com

# 1 EINLEITUNG UND FRAGESTELLUNG

Für Betriebs- und Personalräte gehört die Auseinandersetzung mit den Arbeitsbedingungen und -belastungen der Beschäftigten zum täglichen Geschäft. Und doch zeigen sich neue Herausforderungen, denn die Auswirkungen des Wandels der Arbeitswelt sind auch in der Tätigkeit der betrieblichen Interessenvertretungen immer stärker spürbar. Als Folge der Corona-Pandemie wird die Arbeit von vielen Beschäftigten nunmehr als flexibler, digitaler und beschleunigter erlebt. Darüber hinaus stellen der demografische Wandel, der zu zunehmend älteren Belegschaften führt, sowie generelle Engpässe am Arbeitsmarkt die betriebliche Arbeitswelt vor zusätzliche Herausforderungen.

Die digitale Transformation und der demografische Wandel erfordern gezielte Gestaltungsansätze in Bezug auf Arbeitszeit, Qualifizierung, Leistungs- und Verhaltenskontrolle, Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie Schutz vor Überlastung (Beermann et al. 2020). Dies gilt sowohl auf politischer als auch auf betrieblicher Ebene. Nur über durchdachte und vernetzte Gestaltungsansätze lassen sich negative soziale und gesundheitliche Auswirkungen auf die Beschäftigten verhindern. Dazu gehören gute Arbeitszeit- und Arbeitsschutzgesetze, verbindliche betriebliche Arbeitszeitregelungen, eine gesundheitspräventive Unternehmens- und Führungskultur sowie mehr Partizipation der Beschäftigten an der Arbeitsgestaltung (inklusive der Bemessung der zu bewältigenden Arbeitsmenge).

Von besonderem Interesse sind dabei die Potenziale des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM). Das BGM verfolgt auf Grundlage der Ottawa-Charta aus dem Jahre 1986 und der 1997 verabschiedeten Luxemburger Deklaration das Ziel, die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten gesundheitsverträglich und human auszugestalten. Dabei steht das Betriebliche Gesundheitsmanagement allerdings in einem Spannungsfeld zwischen diesen allgemeinen normativen Ansätzen, die auf eine grundsätzlich bessere und gesündere Arbeitswelt abzielen, und den jeweiligen betriebswirtschaftlichen Interessen, die sich darauf ausrichten, (nur) die eigene Belegschaft fit und leistungsfähig zu halten, um Fehlzeiten zu reduzieren (Faller 2021).

Betriebs- und Personalräte leisten einen wichtigen Beitrag zur Gestaltung und Verbesserung der Arbeitsbedingungen, denn sie beobachten qua Amt frühzeitig neue Entwicklungen in den Betrieben und haben einen Blick auf Gestaltungsnotwendigkeiten. In der Regel sind sie auch involviert, wenn es um Arbeitsschutz und Betriebliches Gesundheitsmanagement geht, und bieten damit eine hilfreiche Sicht auf Gestaltungsmöglichkeiten. Daher soll anhand der Erfahrungen von Betriebs- und Personalräten analysiert werden, welche Veränderungen der Arbeitsbedingungen in den Betrieben Thema sind, welche Herausforderungen sich für Akteure des Betrieblichen Gesundheitsmanagements ergeben und inwieweit die Instrumente des BGM in der betrieblichen Praxis umgesetzt werden. Untersucht wird dabei auch, ob und inwieweit die betriebliche Interessenvertretung das BGM unterstützen kann (z.B. über Betriebsvereinbarungen) und welche Schwächen der Betriebs- oder Personalrat bei der Umsetzung des BGM sieht.

Für die folgenden Analysen werden die Daten der WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2021 herangezogen. Dieser Datensatz bietet den Vorteil, einen Blick in die betriebliche Realität mit all ihren Problemen und Hindernissen werfen zu können. Ermöglicht wird nicht nur ein Überblick über die wesentlichen Arbeitsbereiche der Arbeitnehmervertretungen, sondern auch über den Stand der Umsetzung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements.

Das Kapitel 2 startet mit einer kurzen Skizzierung von betrieblichen Entwicklungen zur Arbeit aus Sicht der Betriebs- und Personalräte. Dazu gehören orts- und zeitflexibles Arbeiten, die fortschreitende Digitalisierung, die Beschäftigungsfähigkeit Älterer sowie die Schwierigkeit, offene Stellen besetzen zu können. Das Kapitel 3 stellt die Instrumente des Betrieblichen Gesundheitsmanagements mit ihren Möglichkeiten und Grenzen vor und analysiert daraufhin, inwieweit diese im Betrieb umgesetzt werden. Abschließend werden die hier fokussierten Befunde in einem Fazit mit Handlungsempfehlungen zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement und zur betrieblichen Interessenvertretung zusammengefasst.

## 2 BETRIEBLICHE GESTALTUNGSFELDER EINER VERÄNDERTEN ARBEITSWELT

Arbeitsbedingungen und Arbeitsschutz sind klassische Themen der betrieblichen Interessenvertretungen. Bis zum Ausbruch der Corona-Pandemie gehörten vor allem Überstunden, die Arbeitsintensivierung in den Belegschaften sowie der stetige Zeit- und Leistungsdruck zu den dominanten Themen (Behrens/Brehmer 2022; Ahlers/Erol 2019).

Seit Frühjahr 2020 ging es hauptsächlich um Infektionsschutz (Abstands-, Hygiene- und Lüftungsregeln), die Ausstattung der privaten Homeoffice-Arbeitsplätze mit technischen Geräten sowie um Fragen zur ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung. Der Arbeitsschutz und die Betriebliche Gesundheitsförderung sind dafür zentrale Handlungsfelder.

### 2.1 Orts- und zeitflexibles Arbeiten

Homeoffice hat durch die Pandemie enormen Aufwind erfahren und sich mittlerweile in vielen Unternehmen über unterschiedliche Konzepte wie mobiles, hybrides oder auch orts- und zeitflexibles Arbeiten zu einer akzeptierten Arbeitsform entwickelt (Hofmann et al. 2022). Das ifo Institut belegt, dass der Anteil der Personen, die zumindest teilweise von zu Hause arbeiten, im Jahr 2022 bei 25 Prozent liegt (ifo Institut 2022). Für über 80 Prozent der betrieblichen Interessenvertretungen ergibt sich hier ein wichtiges Handlungsfeld (Abbildung 1).

Im Jahr 2021 war mobile Arbeit für 77 Prozent der Betriebsräte und 90 Prozent der Personalräte ein dominantes Thema, da sowohl Fragen der Arbeitsorganisation als auch der Arbeitszeit zu regulieren waren (Abbildung 1, siehe auch Behrens/Brehmer 2022). Dass sich die Einstellung zum Homeoffice in den Unternehmen und den Belegschaften sichtbar verändert hat, zeigen die folgenden Befunde.

Abbildung 1

#### Die wichtigsten Beschäftigungsfelder von Betriebs- und Personalräten im Jahr 2021

Angaben in Prozent

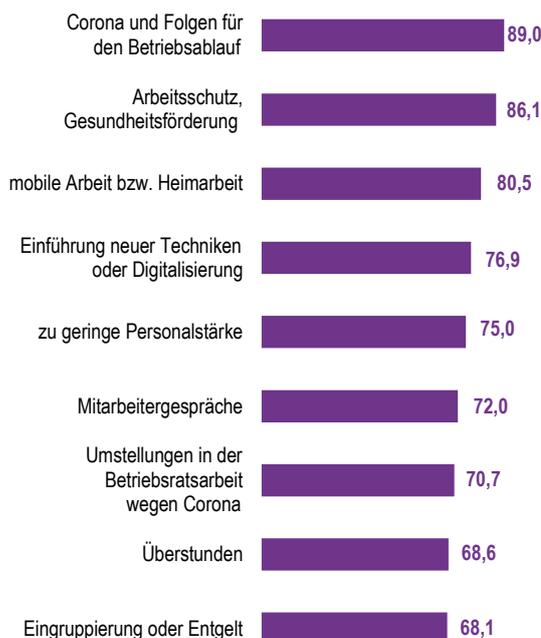
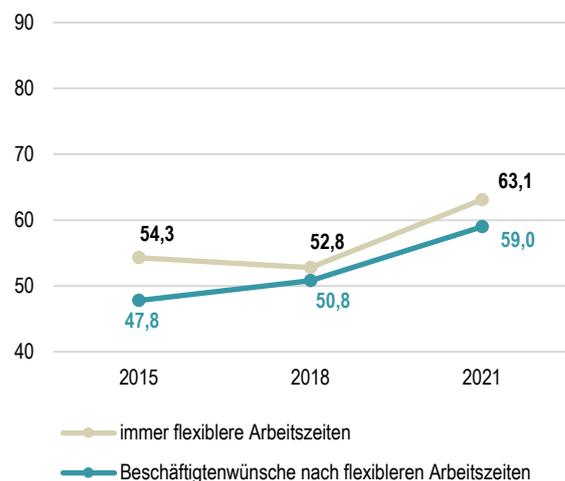


Abbildung 2

#### Flexiblere Arbeitszeiten als Thema in der betrieblichen Interessenvertretungsarbeit

Angaben in Prozent



Quelle: WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2021, n=2.802 (nur Betriebsräte); WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2018, n=2.221 (nur Betriebsräte); WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2015, n=4.125 (nur Betriebsräte); eigene Berechnung; gewichtete Prozente



Quelle: WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2021, Mehrfachnennung aus 41 Optionen möglich; n=3.769 (Betriebs- und Personalräte); eigene Berechnung; gewichtete Prozente



Vor der Corona-Krise war Homeoffice in über der Hälfte der Betriebe und Dienststellen mit betrieblicher Interessenvertretung gar nicht möglich (55,1 Prozent, ohne Abbildung). Dies änderte sich in Zeiten des Lockdowns derart, dass es umgekehrt nur noch wenige Betriebe gab, die ihren Beschäftigten keinerlei Homeoffice angeboten haben (12,6 Prozent, ohne Abbildung). Mit den Erfahrungen des Lockdowns haben sich die Einstellungen der Arbeitgeber und der Beschäftigten zum Homeoffice deutlich verändert, so die Befunde der Betriebs- und Personalräte. 61,6 Prozent der Arbeitgeber sind dem orts- und zeitflexiblen Arbeiten gegenüber aufgeschlossener, für die Beschäftigten geben die Betriebs- und Personalräte dies sogar noch häufiger an (69,8 Prozent, ohne Abbildung).

Weitere Befunde zeigen zudem, dass auch die Wünsche von Beschäftigten nach flexibleren Arbeitszeiten in der Arbeit der betrieblichen Interessenvertretung einen wachsenden Raum einnehmen. Der Anteil der Betriebsräte, die sich mit Beschäftigtenwünschen nach flexibleren Arbeitszeiten beschäftigen, steigt seit dem Jahr 2015 kontinuierlich (siehe Abbildung 2). Damit kommt das breitere Angebot an Homeoffice den Wünschen der Beschäftigten nach flexibleren Arbeitszeiten und einer besseren Vereinbarkeit entgegen. Auch allgemein berichtet ein Großteil der betrieblichen Interessenvertretungen, dass die Gestaltung flexibler Arbeitszeiten für sie ein bedeutendes Handlungsfeld darstellt (63,1 Prozent).

Durch orts- und zeitflexibleres Arbeiten ändern sich auch weitere Gestaltungsanforderungen: Im Hinblick auf neue Arbeits- und Leistungsbedingungen stellen sich u. a. Fragen nach Entgrenzung und Überforderung sowie nach einer drohenden Vereinsamung oder Isolation aufgrund fehlenden sozialen Kontakts. Da die Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben verschwimmen können, sind klare betriebliche Regelungen zur Arbeitszeit (etwa Erreichbarkeit) und zur Umsetzung des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes (Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastungen, Grenzmanagement, soziale Unterstützung, Qualifizierung, Ergonomie, etc.) erforderlich (Ahlers et al. 2021). Dieser vielfältige Gestaltungsbedarf einer flexibleren Arbeitswelt zeigte sich deutlich während der Corona-Pandemie, er wird aber auch mittel- bis langfristig einen breiten Raum einnehmen, sowohl in der Interessenvertretungsarbeit als auch im betrieblichen Gesundheitsschutz.

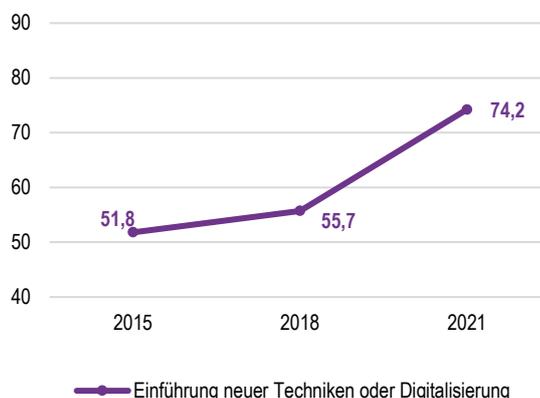
## 2.2 Fortschreitende Digitalisierung

Seit Corona haben Digitalisierungsprozesse in den Betrieben erheblich an Fahrt gewonnen und sind ein wichtiger Treiber für die Flexibilisierung von Arbeitsprozessen geworden. 65,9 Prozent der Betriebs- und Personalräte geben an, dass sich die Digitalisierung durch die Corona-Krise beschleunigt hat. Hat sich noch im Jahr 2015 nur jeder zweite Betriebsrat mit der Einführung neuer (digitaler) Techniken beschäftigt, waren es im Jahr 2021 bereits 74,2 Prozent (Abbildung 3).

Über digitale Technologien erweitern sich u. a. die Möglichkeiten der vernetzten und flexiblen Kommunikation mit Kund\*innen, Patient\*innen oder Behörden. Für die Beschäftigten ändern sich damit auch die Arbeitsanforderungen. Es ergeben sich nicht nur veränderte Erwartungshaltungen an zeitnahes Handeln, sondern auch stetige Weiterbildungsnotwendigkeiten, etwa um sich in neue Software oder Technologien einzuarbeiten. 46,8 Prozent der Betriebs- und Personalräte geben an, dass die Arbeitsbelastungen der Beschäftigten durch die beschleunigte Digitalisierung gestiegen sind.<sup>1</sup>

Abbildung 3

**Einführung neuer Techniken oder Digitalisierung als Beschäftigungsfeld von Betriebsräten, Antworten der Betriebsräte**  
Angaben in Prozent



Quelle: WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2021, n=2.802 (nur Betriebsräte, da in den Wellen 2018 und 2015 nur Betriebsräte befragt wurden); WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2018, n=2.288 (nur Betriebsräte); WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2015, n=4.125 (nur Betriebsräte); eigene Berechnung; gewichtete Prozente



<sup>1</sup> Gründe für die gestiegenen Arbeitsbelastungen sind dem DGB-Index 2021 „Gute Arbeit“ zufolge die digitale Kommunikation als solche (z. B. die für viele noch ungewohnten Zoomkonferenzen) und der fehlende persönliche Kontakt (35 Prozent). Zudem berichten 27 Prozent der Beschäftigten, keine Schulungen im Umgang mit den neuen Arbeitsmitteln erhalten zu haben (DGB-Index Gute Arbeit 2021).

Die Bereitstellung von passenden Qualifizierungsmaßnahmen wird somit zukünftig immer wichtiger, um die Beschäftigten in der Umstellung auf neue Technologien unterstützend zu begleiten. Vor dem Hintergrund der fortschreitenden Digitalisierung gewinnen der Schutz der Persönlichkeitsrechte, der Schutz vor Datenmissbrauch ebenso wie der Schutz vor Leistungs- und Verhaltenskontrolle an Bedeutung (Carstensen 2015). Die digitale Transformation wird dadurch sowohl in der betrieblichen Interessenvertretungsarbeit als auch im Gesundheitsschutz ein zentrales Gestaltungsfeld sein (Rothe et al. 2019; Schmidt et al. 2019).

### **2.3 Demografischer Wandel – Alternde Belegschaften**

Vor dem Hintergrund sinkender Geburtenraten und steigender Lebenserwartung nimmt der Anteil älterer Menschen in der Bevölkerung zu. Der demografische Wandel und auch die eingeschränkte Möglichkeit eines früheren Renteneintritts haben die Erwerbsbeteiligung Älterer in Deutschland steigen lassen: Die Erwerbstätigenquote der 55- bis 64-Jährigen hat sich seit 2012 um zehn Prozentpunkte von 62 Prozent auf knapp 72 Prozent im Jahr 2021 erhöht (Statistisches Bundesamt 24.01.2023).

Auch die Befunde der WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2021 verdeutlichen diesen Trend. In 97,4 Prozent der Betriebe mit Betriebs-/Personalrat sind Beschäftigte angestellt, die mindestens 55 Jahre alt sind. Im Durchschnitt liegt ihr Anteil an der Belegschaft bei 26,9 Prozent.

Vor dem Hintergrund der Debatten um Fachkräftesicherung wird immer wieder die hohe Bedeutung erfahrener, älterer Beschäftigter ins Spiel gebracht. Damit wird eine Gestaltung altersgerechter und alternsgerechter Arbeitsbedingungen umso dringlicher (Richter et al. 2021), denn es ist fraglich, ob die heutige Arbeitswelt mit ihren hohen Leistungsanforderungen, Belastungen und unflexiblen Arbeitsbedingungen auf alternde Belegschaften eingestellt ist. Über die Befunde der WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2021 kommt man zu der Erkenntnis, dass in Betrieben noch zu wenig getan wird, um auf die Bedürfnisse älterer Beschäftigter einzugehen (Blank/Brehmer 2023).

Es bedarf damit einer Diskussion um die Gestaltung sozialerer und humanerer Arbeitsbedingungen, bei der auch die Interessen der älteren Beschäftigten gehört und berücksichtigt werden müssen. Dabei geht es um humane und sozial gestaltete Arbeits- und Lebenswelten sowie einen nachhaltigen und gesundheitspräventiven Umgang mit der Arbeitskraft von Beschäftigten – und keinesfalls (nur) um die Ermöglichung von Schonarbeitsplätzen in einer ansonsten schonungslosen Arbeitswelt.

Dies sollte auch im Interesse der Unternehmen sein, weil so gesundheitlicher Verschleiß und damit das Risiko eines vorzeitigen Ausscheidens aus dem Arbeitsleben vermindert werden können. Faktisch hält nur ein Bruchteil bis zur Altersrente durch. Die Mehrheit der älteren Beschäftigten scheidet mit durchschnittlich 62,3 Jahren aus dem Berufsleben aus (Richter et al. 2021). Krankschreibungen, Arbeitslosigkeit und die Freistellungsphase der Altersteilzeit sind oftmals Brücken in die Rente (ebd.).

Schmiederer (2020) zeigt anhand einer qualitativen Studie zu den Entscheidungsgründen zum Verbleib oder Ausscheiden aus dem Erwerbsleben, dass neben dem eigenen Gesundheitszustand und gegebenenfalls einer Pflegeverantwortung für Familienmitglieder auch die jeweiligen Arbeitsbedingungen im Betrieb eine Rolle spielen. Werden die Arbeitsbedingungen als befriedigend und positiv erfahren, können sie dazu beitragen, dass die Beschäftigten auch mit ersten gesundheitlichen Problemen länger im Erwerbsleben verbleiben wollen (ebd.). Eine positive Anpassung der Arbeitsbedingungen an die Bedürfnisse der Beschäftigten kann demnach also relevant dafür sein, länger erwerbstätig sein zu wollen.

Die betriebliche Gesundheitsprävention spielt hierbei ebenfalls eine bedeutende Rolle. So können etwa über Gefährdungsbeurteilungen körperlicher und psychosozialer Risiken oder über eine flexible Arbeitszeitgestaltung die Arbeitsbedingungen an die Bedürfnisse (nicht nur) der älteren Beschäftigten angepasst werden.

Zusammengefasst verlangt der demografische Wandel einen deutlich nachhaltigeren und gesundheitspräventiveren Umgang mit der Arbeitskraft von Beschäftigten.

## 2.4 Fachkräftemangel

Der demografische Wandel wird aber auch als Ursache für den (zu erwartenden) Fachkräftemangel diskutiert (Bundesagentur für Arbeit 2022; Bundeszentrale für politische Bildung 2020; KOFA-Studie 2021). Berechnungen des IAB zeigen, dass in Deutschland aufgrund der Altersentwicklung der Gesellschaft und der starken Rentenabgänge der Baby-Boomer jährlich 400.000 Arbeitskräfte fehlen werden (Fuchs et al. 2021), insbesondere Hochqualifizierte und Bewerber mit Fachausbildung. Diese Engpässe können auf betrieblicher Ebene zu weiterer Arbeitsverdichtung für die Belegschaft führen, weil die fehlenden Personalkapazitäten kompensiert werden müssen.

Personalengpässe und Schwierigkeiten, offene Stellen besetzen zu können, sind auch ein Thema in der betrieblichen Interessenvertretung. Drei von vier Befragten geben in der WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung an, sich in den vergangenen zwei Jahren mit der geringen Personalstärke im Betrieb beschäftigt zu haben (75,3 Prozent), wobei dies nicht zwangsläufig eine Folge des Fachkräftemangels sein muss, sondern ebenso eine Folge betriebswirtschaftlichen und kostensparenden Kalküls oder einer Ausweitung der Produktion sein kann. Gleichwohl berichten 56 Prozent von Schwierigkeiten, ihre offenen Stellen besetzen zu können (Ahlers/Quispe Villalobos 2022).

Zwar sehen die meisten Betriebs- und Personalräte den Hauptgrund für die offenen Stellen in fehlenden qualifizierten Bewerber\*innen, aber auch die Arbeitsbedingungen spielen eine erhebliche Rolle. Im Wettbewerb um gute Arbeitskräfte können attraktive und gesundheitsverträgliche Arbeitsbedingungen ausschlaggebende Kriterien sein. Tatsächlich sieht jeder vierte Betriebs- und Personalrat (24,1 Prozent) die Ursache in den schlechten Konditionen der offenen Stellen, wie z. B. der Bezahlung, der Arbeitszeit und den Arbeitsbedingungen. Wenn die Arbeitsbedingungen als schlecht wahrgenommen werden, kann dies eine hohe Fluktuation und damit weiteren Personalabgang zur Folge haben. Dadurch kann ein Teufelskreis von Personalnot, weiterer Arbeitsintensivierung und immer schlechteren Arbeitsbedingungen in Gang gesetzt werden.

Auf betrieblicher Ebene zeigt sich somit Handlungsdruck, sowohl neue Arbeitskräfte zu gewinnen als auch, vor dem Hintergrund der knappen Bewerberlage, das vorhandene Personal zu halten. Gute sozial- und gesundheitsverträgliche Arbeitsbedingungen spielen neben einem attraktiven Gehalt eine wachsende Rolle. So zeigen Beschäftigtenbefragungen, dass es den Beschäftigten neben einer angemessenen Bezahlung vor allem um ein gutes Arbeitsumfeld und gute Arbeitsbedingungen geht (IG Metall 2017).

Gefragt sind also gute, sozialverträgliche und gesunde Arbeitsbedingungen, nicht nur weil sie den Beschäftigten zugutekommen, sondern auch, um einen Arbeitsplatz für Bewerber\*innen attraktiv zu machen. Dazu gehören partizipativ angelegte Konzepte für flexible und vereinbarkeitsfreundliche Arbeitszeiten, ein gutes Betriebsklima und ein weitreichendes Angebot an Qualifizierung. Das betriebliche Gesundheitsmanagement kann dabei eine fördernde und gestaltende Rolle spielen.

## 3 UMSETZUNGSSTAND DES BETRIEBLICHEN GESUNDHEITSMANAGEMENTS 2021

Die Unternehmen sind über das Arbeitsschutzgesetz und das Sozialgesetzbuch gefordert, die körperliche und mentale Gesundheit ihrer Beschäftigten zu schützen, die in der Arbeitswelt entstehenden Belastungen der Beschäftigten zu reduzieren und deren persönliche Ressourcen zu stärken. Dies geschieht über den gesetzlichen Arbeits- und Gesundheitsschutz, das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM), die Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) und das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM).

Im Folgenden werden diese Institutionen mit ihren Aufgaben und Möglichkeiten kurz vorgestellt. Anhand von empirischen Befunden der WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung wird im Anschluss gezeigt, inwieweit diese Instrumente in den Betrieben tatsächlich umgesetzt werden.

### 3.1 Potenziale des Betrieblichen Gesundheitsmanagements

Betriebliches Gesundheitsmanagement umfasst als institutioneller Überbegriff den gesetzlich geregelten Arbeits- und Gesundheitsschutz, das gesetzlich geregelte Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) sowie die (freiwillige) Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF). Zugleich ist es ein eher ganzheitlicher Gestaltungsansatz, der darauf abzielt, die Rahmenbedingungen und Prozesse im Unternehmen so zu entwickeln, dass Arbeit und Organisation gesundheitsförderlich gestaltet werden. Im Einzelnen gehören dazu eine Vielzahl von Aktivitäten, wie z.B. Gesundheitsförderung, Arbeitsplatzgestaltung, Ergonomie, Betriebliches Eingliederungsmanagement, psychologische Unterstützung bei Belastungen und vieles mehr. Sie zielen darauf ab, Arbeitsbedingungen zu schaffen, die die physische und psychische Gesundheit der Mitarbeitenden fördern sowie psychosoziale Belastungen reduzieren. Darunter fallen auch die Sensibilisierung und Befähigung von Beschäftigten und Führungskräften zu einem gesundheitsfördernden Verhalten.

Die Umsetzung solcher Konzepte kann auch mit Blick auf den Fachkräftemangel von großem Interesse sein, etwa um Fehlzeiten zu reduzieren oder die Mitarbeiterloyalität über gute Arbeitsbedingungen zu stärken. Ähnliches gilt im Falle von längeren Erkrankungen oder gesundheitlichen Beeinträchtigungen von Beschäftigten. Auch hier kann das Betriebliche Gesundheitsmanagement helfen, den Wiedereinstieg ins Arbeitsleben zu schaffen.

Im Hinblick auf weitere Flexibilisierung und Digitalisierung können veränderte Arbeitsanforderungen und -belastungen, wie Entgrenzung, Leistungskontrolle und Arbeitsintensivierung, über Gefährdungsbeurteilungen erkannt und über organisatorische Lösungen sukzessive beseitigt werden. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund familienorientierter und alternder Belegschaften von großer Bedeutung.

Neuere Studien verweisen darauf, dass ein strategisch gut organisiertes Betriebliches Gesundheitsmanagement nicht zuletzt auf der Leitungsebene ansetzen sollte, um die Führungskräfte für humane Arbeitsbedingungen und realistische Anforderungen zu sensibilisieren (Struhs-Wehr 2017). Beschäftigte sollten partizipativ in die Gestaltung der Arbeitsbedingungen eingebunden werden, damit individuelle Bedürfnisse stärker Gehör finden (Hänsel/Kaz 2016).

### 3.2 Grenzen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements

Doch Anspruch und Realität können im betrieblichen Alltag weit auseinander liegen, denn die Umsetzung der Ideen und Instrumente des Arbeits- und Gesundheitsschutzes verläuft nicht immer reibungslos.

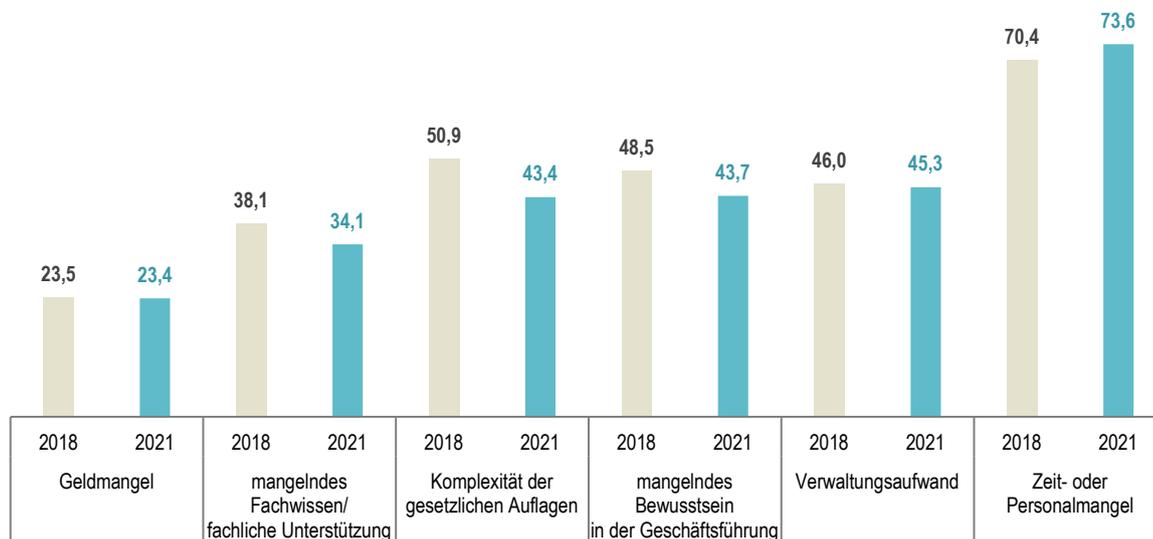
Aus Sicht der Betriebs- und Personalräte liegen die Umsetzungsprobleme vor allem im Zeit- und Personalmangel der Akteure des Gesundheitsschutzes (73,6 Prozent). Dieser Wert hat sich seit 2018 kaum verändert. Der Verwaltungsaufwand wird von den Betriebs- und Personalräten ebenfalls als hoch empfunden (45,3 Prozent). Andererseits wird ein mangelndes Bewusstsein in der Geschäftsführung für die Bedeutung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes mittlerweile (vermutlich pandemiebedingt) weniger häufig als Ursache für fehlenden Arbeitsschutz und fehlende Gesundheitsprävention angegeben (43,7 Prozent).

Mangelndes Fachwissen (34,1 Prozent) und die als zu hoch empfundene Komplexität der gesetzlichen Auflagen (43,4 Prozent) haben im Vergleich zu der Befragung im Jahr 2018 abgenommen. Dies könnte aus den klaren Vorgaben der Covid-Arbeitsschutzverordnung resultieren, die den Unternehmen eine stringente und zeitnahe Umsetzung abverlangte.

Wie sich die Umsetzung der einzelnen Instrumente des Betrieblichen Gesundheitsmanagements im Einzelnen darstellt, wird im Folgenden abgebildet.

Abbildung 4

Schwierigkeiten bei der Umsetzung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, Antworten der Betriebs- und Personalräte  
Angaben in Prozent



Quelle: WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2021, n=2.802 (nur Betriebsräte, da in den Wellen 2018 und 2015 nur Betriebsräte befragt wurden); WSI-Betriebsrätebefragung 2018, n=2.288; eigene Berechnung; gewichtete Prozente



### 3.3 Der gesetzliche Arbeits- und Gesundheitsschutz

Der gesetzliche Arbeits- und Gesundheitsschutz umfasst eine Reihe von Vorschriften und Maßnahmen. Dazu zählen das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG), die Betriebssicherheitsverordnung (BetrSichV) und die Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV). Zu den wichtigsten Bestandteilen des gesetzlichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes gehören:

- Gefährdungsbeurteilung: Arbeitgeber sind verpflichtet, eine Gefährdungsbeurteilung durchzuführen, um potenzielle Gefahren am Arbeitsplatz zu identifizieren und Maßnahmen zu ergreifen, um diese zu minimieren oder zu beseitigen. Dazu gehören auch psychische Belastungen, wie dauerhafter Arbeitsdruck und Zeitnot.
- Arbeitszeitregelungen: Arbeitgeber müssen sicherstellen, dass ihre Beschäftigten angemessene Ruhezeiten einhalten und nicht übermäßig lange arbeiten, um Erschöpfung und Überlastung zu vermeiden.
- Arbeitsschutzorganisation: Arbeitgeber müssen eine Arbeitsschutzorganisation einrichten und beauftragen, die für die Umsetzung von Arbeitsschutzmaßnahmen verantwortlich ist.
- Persönliche Schutzausrüstung: Arbeitgeber müssen ihren Beschäftigten bei Bedarf persönliche Schutzausrüstung zur Verfügung stellen, um sie vor potenziellen Gefahren am Arbeitsplatz zu schützen.

### 3.4 Betriebliche Gesundheitsförderung

Die betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) ist eine Ergänzung des gesetzlichen Arbeitsschutzes und soll vor allem die gesundheitlichen Ressourcen der Beschäftigten stärken. Sie ist ein Baustein für eine langfristige Gesundheitsprävention, über § 20 SGB V geregelt und für die Arbeitgeber freiwillig. Ziel ist, den Beschäftigten gezielte Angebote für z. B. Stressbewältigung, Bewegung oder Ernährung zu machen. Die Kosten für die Maßnahmen trägt der Arbeitgeber, der jedoch über steuerliche Vorteile entlastet und dadurch aufgefordert wird, Maßnahmen zur Betrieblichen Gesundheitsförderung anzubieten. Auch Krankenkassen bieten unterstützende Leistungen an (GKV-Spitzenverband: [https://www.gkv-spitzenverband.de/krankenversicherung/praevention\\_selbsthilfe\\_beratung/praevention\\_und\\_bgff/leitfaden\\_praevention/leitfaden\\_praevention.jsp](https://www.gkv-spitzenverband.de/krankenversicherung/praevention_selbsthilfe_beratung/praevention_und_bgff/leitfaden_praevention/leitfaden_praevention.jsp)).

#### Stand der Umsetzung

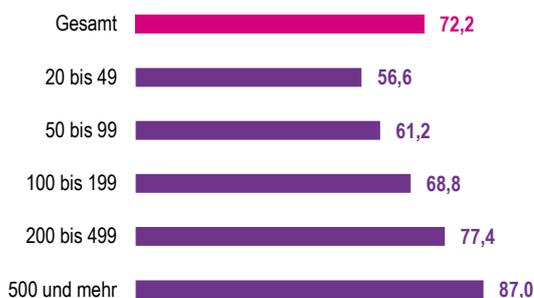
Im Jahr 2021 bieten 72,2 Prozent der vom WSI befragten Betriebe Maßnahmen aus dem Bereich betriebliche Gesundheitsförderung an. Allerdings gibt es deutliche Unterschiede je nach Größe der Betriebe und der Branche: je größer der Betrieb, desto eher gibt es Angebote. In kleineren Betrieben bis 50 Beschäftigten liegt der Anteil noch bei 56,6 Prozent, in etwas größeren ab 200 Beschäftigten schon bei 77,4 Prozent und bei großen Betrieben ab 500 Beschäftigten bei 87 Prozent (siehe Abbildung 5).

Aktiv mit gesundheitsförderlichen Angeboten sind vor allem Betriebe aus den Finanz- und Versicherungsdienstleistungen sowie den Dienststellen der Öffentlichen Verwaltung (siehe Abbildung 6). Mit etwas Abstand folgen Betriebe aus dem Baugewerbe (75,1 Prozent), den Branchen Bergbau und Produzierendes Gewerbe (74,5 Prozent), den Öffentlichen Dienstleistungen (73,1 Prozent) und der Branche Verkehr und Lagerei sowie dem Gastgewerbe (72,5 Prozent). Weniger verbreitet sind diese im Handel mit 67,2 Prozent, im Bereich Information und Kommunikation (64,7 Prozent) und den Investitionsgütern.

Damit zeigt sich in den Unternehmen zwar keine flächendeckende, aber trotzdem eine breite Akzeptanz für Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsprävention. Im Zeitraum zwischen 2015 und 2021 hat sich der Anteil der anbietenden Betriebe ebenfalls deutlich von 50,4 Prozent auf 73,5 Prozent erhöht (vgl. dazu Ahlers 2016).

Abbildung 5

**Anteil der Betriebe, die Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) anbieten – nach Betriebsgröße**  
Angaben in Prozent

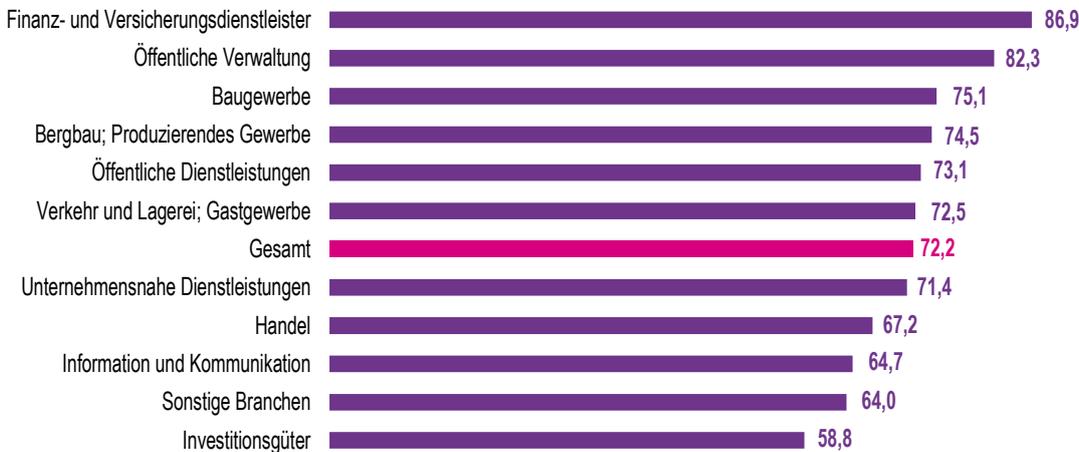


Quelle: WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2021; n=3.769 (Betriebs- und Personalräte); eigene Berechnung; gewichtete Prozente



### Anteil der Betriebe, die im Jahr 2021 Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) anbieten – nach Branche

Angaben in Prozent



Quelle: WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2021; n=3.746 (Betriebs- und Personalräte); eigene Berechnung; gewichtete Prozente



### 3.5 Betriebliches Eingliederungsmanagement

Das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) ist ein seit 2004 gesetzlich vorgeschriebenes Instrument, das darauf abzielt, Mitarbeitenden nach längeren gesundheitsbedingten Fehlzeiten zu helfen, wieder in den Arbeitsprozess zurückzukehren. Der Leitgedanke ist dabei, dass Arbeitgeber\*innen und Arbeitnehmer\*innen gemeinsam Maßnahmen ergreifen, um die Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass sie den gesundheitlichen Bedürfnissen des Mitarbeitenden entsprechen. Ziel ist es, einer erneuten Arbeitsunfähigkeit vorzubeugen und den Arbeitsplatz der betroffenen Beschäftigten zu erhalten.

In § 84 Absatz 2 (SGB IX) ist festgelegt, dass Arbeitgeber allen Beschäftigten, die innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig sind, ein BEM anbieten müssen. Von hoher Bedeutung kann das BEM vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und der veränderten Sicht auf alternde Belegschaften sein.

#### Stand der Umsetzung

Die Befunde zeigen, dass die Idee des Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) in den meisten Betrieben angekommen ist. 88,5 Prozent der Betriebs- und Personalräte bestätigen, dass ein BEM angeboten wird. Auch hier sind die Finanz- und Versicherungsdienstleister (96,5 Prozent), die Öffentlichen Dienstleistungen (93,5 Prozent) und die Öffentlichen Verwaltungen (91,9 Prozent) wieder

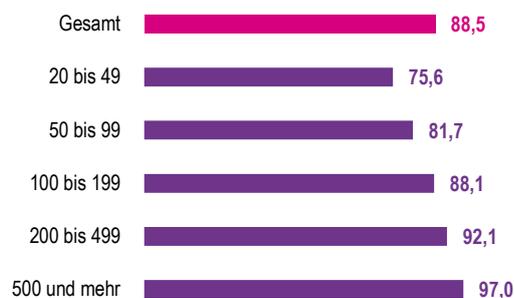
überdurchschnittlich stark vertreten. Schlusslicht bei der Umsetzung des BEM sind die Branchen Investitionsgüter (81,8 Prozent) sowie Information und Kommunikation (78,1 Prozent).

Auch die Betriebsgröße ist bedeutend, fällt jedoch wegen der gesetzlichen Verpflichtung nicht so stark ins Gewicht wie beim BGF.

Abbildung 7

### Anteil der Betriebe, die ein Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) anbieten – nach Betriebsgröße

Angaben in Prozent

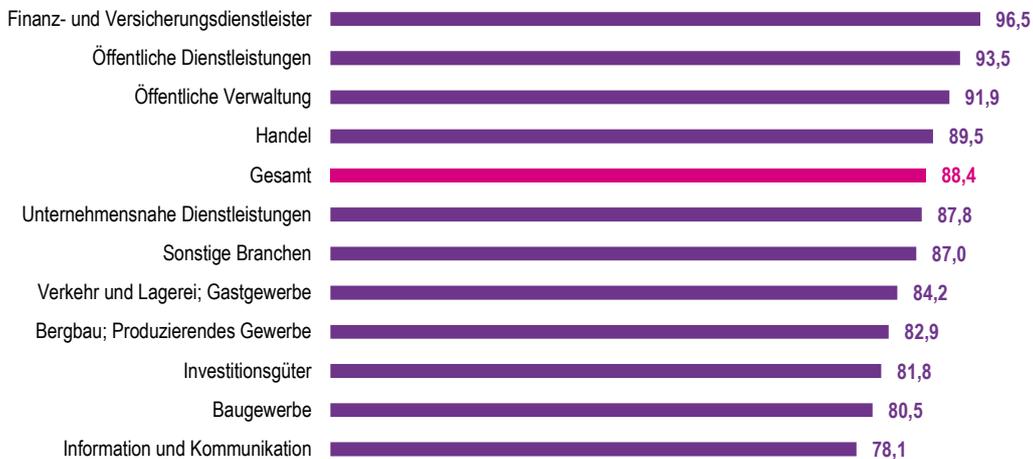


Quelle: WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2021; n=3.769 (Betriebs- und Personalräte); eigene Berechnung; gewichtete Prozente



### Anteil der Betriebe, die ihren Beschäftigten ein Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) anbieten – nach Branche

Angaben in Prozent



Anmerkung: Durch das automatische Auf- und Abrunden in Kreuztabellen kann es zu leichten Unterschieden in den Nachkommastellen kommen.

Quelle: WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2021; n=3.746 (Betriebs- und Personalräte); eigene Berechnung; gewichtete Prozente

### 3.6 Gefährdungsbeurteilungen

Die regelmäßige Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen ist im Arbeitsschutzgesetz festgeschrieben und das einzige verbindliche gesetzliche Instrumentarium, das neben den körperlichen auch die psychischen Belastungen aufdecken, thematisieren und damit auch reduzieren kann (§ 5 ArbSchG2).

Alle Arbeitgeber, unabhängig von der Anzahl der Mitarbeitenden, sind dazu verpflichtet. Dabei sind auch betriebliche Rahmenbedingungen wie die Arbeitszeit, die Arbeitsorganisation und die Arbeitsintensität zu analysieren. Letztendlich sollen Unternehmen dazu bewegt werden, sich aktiv mit den jeweiligen Arbeitsbedingungen ihrer Beschäftigten auseinanderzusetzen.

#### Stand der Umsetzung

Die Befunde zeigen, dass 91,9 Prozent der befragten Betriebe die klassischen vorgeschriebenen Gefährdungsbeurteilungen durchführen. Besonders hoch ist der Anteil im Produzierenden Gewerbe und im Bau, aber auch im Dienstleistungssektor, dort vor allem in Banken und Versicherungen sowie in Verkehrs- und Transportunternehmen (ohne Abbildung).

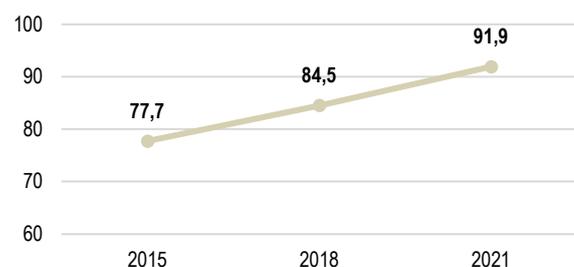
Über die Jahre zeigt sich ein deutlicher Anstieg in der Umsetzung. Schon im Vergleich von 2015 auf 2018 wird eine größere Akzeptanz dieses Instruments deutlich.

Im Corona-Jahr 2021, in dem die Umsetzung von Gefährdungsbeurteilung explizit in der Corona-Schutzverordnung vorgeschrieben war, steigt der Anteil erneut, und zwar auf 91,9 Prozent. Die klassische Gefährdungsbeurteilung scheint damit – zumindest in den mitbestimmten Betrieben – angekommen zu sein.

Abbildung 9

#### Durchführungsquote von Gefährdungsbeurteilungen in den Betrieben von 2015 bis 2018, Antworten der Betriebsräte

Angaben in Prozent



Quelle: WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2021, n=2.802 (nur Betriebsräte, da in den Wellen 2018 und 2015 nur Betriebsräte befragt wurden); WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2018, n=2.288 (nur Betriebsräten); WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2015, n=2.007 (nur Betriebsräte); eigene Berechnung; gewichtete Prozente

### 3.7 Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastungen

Weniger erfreulich ist der Umsetzungsstand bei Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastungen. Dabei können sie ein zentraler Türöffner zur Aufdeckung von betrieblichen Ursachen bei hohen Krankheits- und Fehlzeiten in den Betrieben, hoher Fluktuation, schlechtem Betriebsklima sowie weiterer komplexer psychischer Arbeitsbelastungen in den Belegschaften sein.

In der Folgefrage zur Umsetzung von Gefährdungsbeurteilungen wurde beleuchtet, ob darin, wie gesetzlich gefordert, auch psychische Belastungen erhoben wurden. 63,4 Prozent der Betriebsräte können dem zustimmen, 20,1 Prozent geben an, dass psychische Belastungen teilweise berücksichtigt wurden, 13,7 Prozent verneinen eine Umsetzung.

Am häufigsten wurden explizit psychische Belastungen in den Dienstleistungsbranchen Finanz- und Versicherungsgewerbe, in Betrieben des Bereichs Information und Kommunikation, in Verkehr und Lagerei sowie im Gastgewerbe erhoben. Umgekehrt wurden sie im Produzierenden Bereich (Investitionsgüter) und im Bau seltener berücksichtigt.

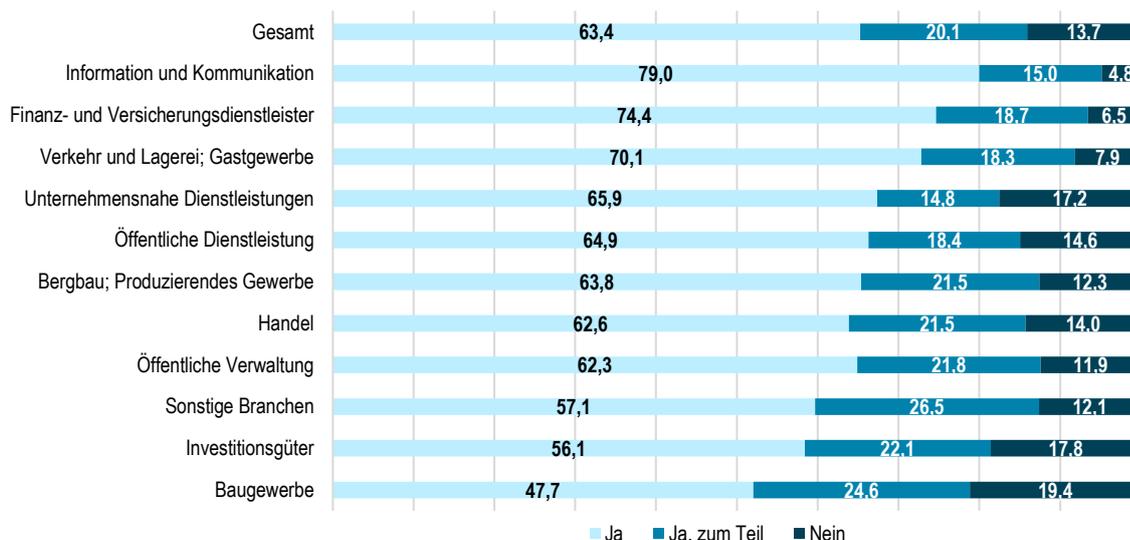
Damit wird deutlich, dass die Erfassung psychischer Arbeitsbelastungen auch in mitbestimmten Betrieben noch nicht als selbstverständlicher Bereich des Arbeitsschutzes gilt. Dennoch scheint das Bewusstsein für psychische Belastungen zu

steigen. Auffällig ist im Zeitvergleich der gestiegene Anteil an Betrieben mit Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastungen. In der Befragung aus dem Jahre 2015 lag der Anteil noch bei 44 Prozent (vollständige Durchführung 31,3 Prozent und teilweise Berücksichtigung 11,2 Prozent). Drei Jahre später (2018) hatten bereits 52 Prozent der Betriebe psychische Belastungen berücksichtigt und 27,3 Prozent zumindest teilweise. Im Jahr 2021 stieg der Anteil der Betriebe mit ganzheitlicher Erfassung der Belastungen auf 64,7 Prozent.

Abbildung 10

#### Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastungen im Jahr 2021 nach Branche, Antworten der Betriebs- und Personalräte gesamt

Angaben in Prozent



Quelle: WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2021, n=3.442; eigene Berechnung; gewichtete Prozente

Anstoß für die positive Entwicklung könnte die stärkere Aufklärung und Unterstützung der Betriebe durch die Gewerkschaften sein, die auf breiter Fläche die Potenziale von Gefährdungsbeurteilungen gezeigt und Handlungshilfen gegeben haben. Davon haben vermutlich auch die betrieblichen Interessenvertretungen profitiert, die in den letzten Jahren verstärkt mit den Arbeitgebern Betriebsvereinbarungen zur Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen abgeschlossen haben. Die Tatsache, dass Gefährdungsbeurteilungen während der Corona-Pandemie ein großes Thema in der betrieblichen Interessenvertretung waren, erklärt diesen Anstieg. Lag der Anteil an Betriebsvereinbarungen zu Gefährdungsbeurteilungen Psyche im Jahr 2018 noch bei 25,5 Prozent, so ist er im Jahr 2021 auf 43,5 Prozent angestiegen. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Corona-Arbeitschutzverordnung (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2022) hier eine entscheidende Rolle gespielt hat, da sie eine explizite Verpflichtung zu Gefährdungsbeurteilungen zu pandemiebedingt veränderten Arbeitsbelastungen vorsah. Dazu gehörten coronabedingte Ängste vor Ansteckung, veränderte Belastungssituation durch Homeoffice, mangelnde Kommunikation mit Kolleg\*innen oder Vorgesetzten sowie Schwierigkeiten in Bezug auf die Nutzung neuer Technologien und Software, wie z. B. Zoom-Konferenzen (Ahlers et al. 2021). Damit hatte die Corona-Pandemie den Nebeneffekt, dass Gefährdungsbeurteilungen und der Umgang mit psychischen Belastungen auch langfristig besser reguliert sind.

Gleichwohl ist die Erfassung psychischer Belastungen nach wie vor noch keine Selbstverständlichkeit in den Betrieben. Oftmals werden psychische Belastungen, wie Zeitdruck oder Mobbing, zwar grob über Fragebögen ermittelt, aber die eigentliche Analyse von individuellen Belastungen verbleibt an der Oberfläche. Damit werden etliche Belastungen nicht erkannt und es „verpuffen“ die gesetzlichen Möglichkeiten zur Reduzierung von Arbeitsbelastungen. Erforderlich wäre eine unmittelbare Beteiligung der Beschäftigten. Doch nur jeder zweite Betriebs- oder Personalrat (50 Prozent) gibt an, dass die Beschäftigten bei den Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastungen aktiv eingebunden sind, um z. B. über Workshops gemeinsam nach Ursachen und Lösungen der Arbeitsbelastungen zu suchen.

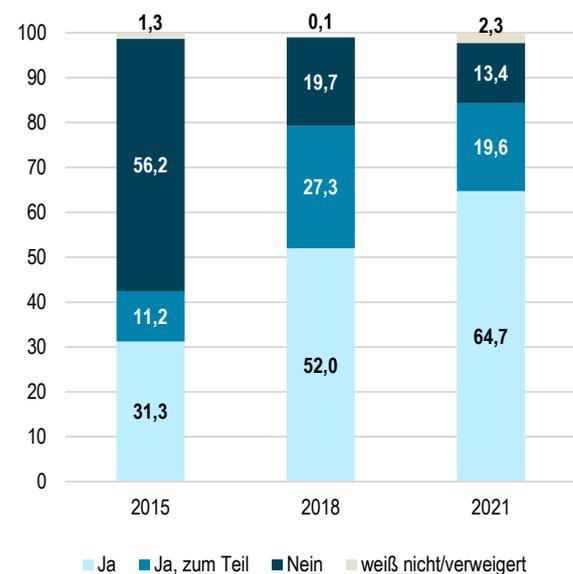
In der anderen Hälfte werden Belastungen pauschal analysiert, ohne mit den Beschäftigten in Austausch zu treten.

Außerdem können Gefährdungsbeurteilungen nur dann erfolgreich sein, wenn aus den Analysen betriebliche Handlungsschritte abgeleitet werden. Wenn z. B. häufige Störungen oder Unterbrechungen am Arbeitsplatz beklagt werden oder die Arbeitsmenge als zu hoch empfunden wird, dann sollten organisatorische Änderungen erfolgen. Das ist jedoch keine Selbstverständlichkeit, denn nicht einmal in jedem dritten Betrieb oder Dienststelle (30,4 Prozent) sind die aus den Gefährdungsbeurteilungen ermittelten Maßnahmen umgesetzt worden. Immerhin wird von 41,5 Prozent der Interessenvertretungen ein teilweises Umsetzen der Maßnahmen bestätigt. In 39 Prozent der Betriebe sind die Beschäftigten an den Maßnahmen zur Verringerung der Arbeitsbelastungen beteiligt worden, in 43 Prozent nur teilweise und in 16 Prozent gab es keinerlei Einbeziehung der Beschäftigten, um Lösungsschritte zu erarbeiten.

Abbildung 11

#### Berücksichtigung psychischer Belastungen in Gefährdungsbeurteilungen im Zeitverlauf, Antworten der Betriebsräte

Angaben in Prozent



Quelle: WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2021, n=2.576 (nur Betriebsräte, da in den Wellen 2018 und 2015 nur Betriebsräte befragt wurden); WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2018, n=1.954 (nur Betriebsräte); WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2015, n=1.560 (nur Betriebsräte); eigene Berechnung; gewichtete Prozente



## 4 FAZIT UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Ziel dieses Reports ist es, vor dem Hintergrund sich wandelnder Arbeitswelten die Möglichkeiten und den Umsetzungsstand des Betrieblichen Gesundheitsmanagements zu beleuchten. Dazu wurde auf die Beobachtungen der Arbeitnehmervertretungen zurückgegriffen.

Gezeigt wird, dass sich Betriebs- und Personalräte intensiv mit den Arbeitsbedingungen ihrer Belegschaften beschäftigen. Im Befragungsjahr 2021, also während der Corona-Pandemie, nehmen dabei der Gesundheitsschutz, orts- und zeitflexibles Arbeiten sowie Personalengpässe einen großen Raum ein. Über die Befunde der WSI-Betriebsrätebefragung wird deutlich, dass im Verlauf der letzten Jahre in (mitbestimmten) Betrieben die Instrumente des Betrieblichen Gesundheitsmanagements häufiger umgesetzt werden. Im Einzelnen sind das:

- die präventiven Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF),
- die Ansätze des BEM zur Wiedereingliederung nach längeren krankheitsbedingten Fehlzeiten,
- die flächendeckende und partizipative Umsetzung von Gefährdungsbeurteilungen nach dem Arbeitsschutzgesetz, um mögliche gesundheitliche Risiken durch körperliche oder psychische Fehlbelastungen aufzudecken. Der Gefährdungsbeurteilung Psyche kommt dabei zur Aufdeckung belastender Arbeitsbedingungen eine besondere Rolle zu. Gerade mit Blick auf den demografischen Wandel ist eine nachhaltige, gesundheitsfördernde und altersgerechte Gestaltung von Arbeit unabdingbar.

Das ist zunächst ein gutes Zeichen, denn das Betriebliche Gesundheitsmanagement hat als Dachgebilde all dieser Instrumente ein weitreichendes Potenzial für die Gestaltung gesunder, altersgerechter und familienfreundlicher Arbeitsbedingungen und kann die faktischen Arbeitsbedingungen und -belastungen der Beschäftigten systematischer in den Blick nehmen. Damit bietet es die Grundlagen für verbesserte Arbeitsgestaltung, auch auf individueller Ebene. Auch solche körperlichen und psychischen Arbeitsbelastungen, die auf den ersten Blick nicht klar erkennbar sind, lassen sich über gute, partizipative und ernsthaft durchgeführte Gefährdungsbeurteilungen sichtbar machen und damit auf die Handlungsebene bringen. Dabei sind die Handlungsebenen des BGM vielfältig und reichen von Überdenken und Verändern der Arbeitsorganisation bis hin zu gesundheitsorientierten Führungskulturen.

Ob trotz der häufigeren Anwendung der einzelnen Instrumente das ihnen innewohnende Potenzial in der betrieblichen Realität vollständig umgesetzt wird, bleibt fraglich. Zwar könnte die wachsende Akzeptanz der Instrumente des Betrieblichen Gesundheitsmanagements ein Lichtblick hin zum Abbau von Belastungen sein, zugleich werden jedoch mehrere Schwachstellen deutlich:

- Durch die Corona-Pandemie sind Gesundheitsthemen stärker ins Bewusstsein des Managements gerückt worden. Zudem werben immer mehr Unternehmen in Zeiten von Arbeitskräfteengpässen mit guten Arbeitsbedingungen und attraktiven Angeboten des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Gefährdungsbeurteilungen, die in digitalen und flexiblen Arbeitswelten ein wichtiges Instrument zur Aufdeckung u. a. von psychischen Belastungen sind, werden zumindest in mitbestimmten Betrieben stärker umgesetzt, wenn auch nicht immer erfolgreich mit den gebotenen organisatorischen Verbesserungen. Hier sind klare Erfolge zu erkennen. Trotzdem gibt es nach wie vor einen deutlichen Größeneffekt, d. h. kleinere Betriebe hinken in Bezug auf die Instrumente zum Gesundheitsmanagement erheblich hinterher (Beck et al. 2013). Obwohl diese strukturellen Umsetzungsschwierigkeiten gerade bei kleinen Betrieben seit langem bekannt sind, konnten sie trotz vielfacher politischer Ansätze und Appelle kaum behoben werden (European Agency for Safety and Health at Work 2017).
- Die Möglichkeiten des Betrieblichen Gesundheitsmanagements sind dann begrenzt, wenn der Prozess etwa bei den Gefährdungsbeurteilungen nur halbherzig und technokratisch „abgearbeitet“ wird und unmittelbar nach der Analyse von krankmachenden oder belastenden Arbeitsbedingungen stocken bleibt. Nicht selten scheuen sich die verantwortlichen Akteure vor unliebsamen, aber nötigen Handlungsschritten, um krankmachende Arbeitsbedingungen nachhaltig zu ändern. Dazu gehört etwa das Einlenken bei kritischem Führungsverhalten oder auch nötige Eingriffe in die Arbeitsorganisation, um etwa hohe Arbeitsbelastungen durch mehr Personalkapazitäten aufzufangen. Wie die Befunde gezeigt haben, setzt nur ein Teil der Betriebe und Dienststellen die Ideen und abgeleiteten Maßnahmen in den Betrieben um. Es müssen nach der Analyse Taten folgen, denn wenn Beschäftigte im Nachgang von Gefährdungsbeurteilungen keine betrieblichen Verbesserungen wahrnehmen, verlieren sie das Interesse und das Vertrauen in die Möglichkeiten des Betrieblichen Gesundheitsmanagements.

- Auch ist ein gutes BGM auf Beteiligung der Beschäftigten ausgerichtet und zielt auf eine partizipative Gestaltung gesunder und humaner Arbeitsbedingungen, in der sich die Beschäftigten mit ihren eigenen Bedürfnissen in Bezug auf Arbeitszeiten und Arbeitsbedingungen einbringen können (sollten). Dieser Partizipationsansatz jedoch lässt in der betrieblichen Praxis zu wünschen übrig. Gefährdungsbeurteilungen werden oft ohne aktive Einbeziehung der Beschäftigten durchgeführt – sowohl in der Erhebung von Arbeitsbelastungen als auch in der Findung von Lösungsvorschlägen. Dies ist insofern bedauerlich, als Unternehmen im Zuge von Arbeitskräfteengpässen ein Interesse an zufriedenen Beschäftigten haben sollten, auch um eine langfristige Zusammenarbeit zu gewährleisten.

Mit Blick auf die hier dargestellten Veränderungen in der Arbeitswelt sollte das Betriebliche Gesundheitsmanagement ebenfalls angepasst werden.

Darüber hinaus könnte das BGM universeller als nur im Sinne eines betrieblichen Nutzenkalküls gedacht werden, sondern weitblickender eine umfassende organisatorische Umgestaltung bis hin zu einer alters- und familiengerechten Arbeitswelt zum Ziel haben. Faller (2021) schlägt dafür z. B. auch überbetriebliche, arbeitsbezogene Unterstützungsstrukturen vor. Diese könnten angesichts der weiter verschwimmenden Grenzen zwischen Arbeit und Reproduktion auch Bereiche und Bedürfnisse der privaten Sorgearbeit berücksichtigen. Über weitreichendere und überbetriebliche organisatorische Entlastungsmöglichkeiten und Angebote ließe sich eine vereinbarkeitsfördernde und humanere Arbeitswelt schaffen.

- Ahlers, E. (2016):** Arbeit und Gesundheit im betrieblichen Kontext. Befunde aus der Betriebsrätebefragung des WSI 2015. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung: WSI Report Nr. 33, Dezember 2016, Düsseldorf
- Ahlers, E./Erol, S. (2019):** Arbeitsintensivierung in den Betrieben? Empirische Befunde aus der WSI-Betriebsrätebefragung. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung: WSI Policy Brief Nr. 33, Mai 2019, Düsseldorf
- Ahlers, E./Mierich, S./Zucco, A. (2021):** Homeoffice. Was wir aus der Zeit der Pandemie für die zukünftige Gestaltung von Homeoffice lernen können. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung: WSI Report Nr. 65, April 2021, Düsseldorf
- Ahlers, E./Quispe Villalobos, V. (2022):** Fachkräftemangel in Deutschland? Befunde der WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2021/22. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung: WSI Report Nr. 76, Juli 2022, Düsseldorf
- Beck, D./Lenhardt, U./Schmitt, B./Sommer, S. (2013):** Betriebliche Gesundheitsförderung in Deutschland: Verbreitung und Inanspruchnahme, in: Das Gesundheitswesen 08/09 2013, 75 – A120
- Beermann, B./Backhaus, N./Hünefeld, L./Jan-da, V./Schmitt-Howe, B./Sommer, S. (2020):** Veränderungen in der Arbeitswelt – Reflexion des Arbeitsschutzsystems. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: baa: Fokus Juni 2020, Dortmund, [https://www.baa.de/DE/Angebote/Publikationen/Fokus/Veraenderungen-Arbeitswelt.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=9](https://www.baa.de/DE/Angebote/Publikationen/Fokus/Veraenderungen-Arbeitswelt.pdf?__blob=publicationFile&v=9)
- Behrens, M./Brehmer, W. (2022):** Betriebs- und Personalratsarbeit in Zeiten der Covid-Pandemie. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung: WSI Report Nr. 75, Mai 2022, Düsseldorf
- Blank, F./Brehmer, W. (2023):** Durchhalten bis zur Rente? Einschätzungen von Beschäftigten, Betriebs- und Personalräten. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung: WSI Report Nr. 85, Juni 2023, Düsseldorf
- Bundesagentur für Arbeit (2022):** Arbeits- und Fachkräftemangel trotz Arbeitslosigkeit, in: Berichte: Arbeitsmarkt kompakt, August 2022, [https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/StatischerContent/Statistiken/Themen-im-Fokus/Fachkraeftebedarf/Generische-Publikationen/Arbeits-und-Fachkraeftemangel-trotz-Arbeitslosigkeit.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/StatischerContent/Statistiken/Themen-im-Fokus/Fachkraeftebedarf/Generische-Publikationen/Arbeits-und-Fachkraeftemangel-trotz-Arbeitslosigkeit.pdf?__blob=publicationFile&v=2)
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2022):** Fachkräfteländ Deutschland. Unsere Maßnahmen und Vorhaben der Fachkräftesicherung, <https://www.bmas.de/DE/Arbeit/Fachkraeftesicherung-und-Integration/Fachkraefte-monitoring/fachkraefte-monitoring.html?jssessionid=7BAA05204B3C8E7FD220E7CACDF5281.delivery1-master>
- Carstensen, T. (2015):** Neue Anforderungen und Belastungen durch digitale und mobile Technologien, in: WSI-Mitteilungen 68 (3), S. 187–193, [https://www.wsi.de/data/wsi-mit\\_2015\\_03\\_carstensen.pdf](https://www.wsi.de/data/wsi-mit_2015_03_carstensen.pdf)
- DGB-Index Gute Arbeit (2021):** Jahresbericht 2021. Unter erschwerten Bedingungen – Corona und die Arbeitswelt. Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung zum DGB-Index Gute Arbeit 2021, <https://index-gute-arbeit.dgb.de/++co++a30a3efa-4932-11ec-9b8f-001a4a160123>
- European Agency for Safety and Health at Work (2017):** Safety and Health in Micro and Small Enterprises in the EU: from Policy to practice – Description of Good Examples, <https://osha.europa.eu/en/publications/safety-and-health-micro-and-small-enterprises-eu-policy-practice-description-good>
- Fuchs, J./Söhnlein, D./Weber, B. (2021):** Projektion des Erwerbspersonenpotenzials bis 2060: Demografische Entwicklung lässt das Arbeitskräfteangebot stark schrumpfen. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung: IAB-Kurzbericht Nr. 25/2021, Nürnberg, <https://doku.iab.de/kurzber/2021/kb2021-25.pdf>
- Hänsel, M./Kaz, K. (Hrsg.) (2016):** CSR und gesunde Führung. Werteorientierte Unternehmensführung und organisationale Resilienzsteigerung, Berlin/Heidelberg
- Hofmann, J./Piele, A./Piele, C. (2022):** Arbeiten in der Corona-Pandemie. Folgeergebnisse: Das Unternehmen als sozialer Ort – langfristige Wirkungen der Pandemie und Schlussfolgerungen für die Gestaltung des New Normal, hrsg. vom Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO in Kooperation mit dem DGFP (Deutsche Gesellschaft für Personalführung)
- ifo Institut (2022):** Homeoffice setzt sich durch – aber nicht überall, Pressemitteilung vom 09.12.2022, <https://www.ifo.de/pressemitteilung/2022-12-09/homeoffice-setzt-sich-durch-aber-nicht-ueberall>
- IG Metall (2017):** Befragung 2017: Das wollen die Beschäftigten, <https://www.igmetall.de/politik-und-gesellschaft/das-wollen-die-beschaeftigten>
- Richter, G./Bellmann, L./Tisch, A./Hasselhorn, H. M. (2021):** Renteneintrittsalter: Gute Voraussetzungen schaffen!, in: Wirtschaftsdienst – Zeitschrift für Wirtschaftspolitik 101 (9), S. 699
- Rothe, I./Wischniewski, S./Tegtmeier, P./Tisch, A. (2019):** Arbeiten in der digitalen Transformation – Chancen und Risiken für die menschengerechte Arbeitsgestaltung, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 73 (3), S. 246–251
- Schirner, S./Malin, L./Hickmann, H./Werner, D. (2021):** Fachkräfteengpässe in Unternehmen. Fachkräftemangel und Nachwuchsqualifizierung im Handwerk. Institut der deutschen Wirtschaft: KOFA-Studie 1/2021, Mai 2021, Köln, <https://www.iwkoeln.de/studien/helen-hickmann-lydia-malindir-k-werner-fachkraefteengpaesse-in-unternehmen-fachkraeftemangel-und-nachwuchsqualifizierung-im-handwerk.html>
- Schmidt, A./Sussek, B./Brandl, K.-H. (2019):** Gute Digitale Arbeit?, in: Badura, B./Ducki, A./Schröder, H./Klose, J./Meyer, M. (Hrsg.): Digitalisierung – gesundes Arbeiten ermöglichen, Berlin, S. 63–76
- Schmiederer, S. (2020):** Frühausstieg aus und Weiterverbleib im Erwerbsleben von älteren Beschäftigten im Zusammenhang mit Gesundheit. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: baa: Fokus April 2020, 1. Aufl., Dortmund, <https://www.baa.de/DE/Angebote/Publikationen/Fokus/Erwerbsausstieg.html>
- Statistisches Bundesamt (24.01.2023):** Erwerbstätigkeit älterer Menschen in Deutschland und der EU binnen zehn Jahren deutlich gestiegen, Pressemitteilung vom 19.01.2023, [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/01/PD23\\_N003\\_13.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/01/PD23_N003_13.html)
- Struhs-Wehr, K. (2017):** Betriebliches Gesundheitsmanagement und Führung. Gesundheitsorientierte Führung als Erfolgsfaktor im BGM, Wiesbaden

## **IMPRESSUM**

### **Ausgabe**

WSI Report Nr. 89, Oktober 2023  
Betriebliche Arbeitswelt und Potenziale  
des Gesundheitsschutzes

ISSN 2366-7079

### **Herausgeber**

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)  
der Hans-Böckler-Stiftung  
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf  
Telefon +49 (211) 7778-18 7

<http://www.wsi.de>

### **Pressekontakt**

Rainer Jung, +49 (211) 7778-15 0  
[rainer-jung@boeckler.de](mailto:rainer-jung@boeckler.de)

Satz: Daniela Groß

### **Kontakt**

Dr. Elke Ahlers  
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)  
der Hans-Böckler-Stiftung  
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf  
Telefon +49 (211) 7778-344

[elke-ahlers@boeckler.de](mailto:elke-ahlers@boeckler.de)  
[www.wsi.de](http://www.wsi.de)

Dieses Werk ist lizenziert unter der  
Creative Commons Lizenz CC BY 4.0 International  
(<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.de>)