

NEWSLETTER- HERAUSFORDERUNGEN FÜR BETRIEBSRÄTE

Zukunftsfaktor Gesundheit – Wie kann die Arbeitnehmervertretung mitgestalten?

Ausgabe Nr. 2/2026

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) ist ein zentraler Zukunftsfaktor. Demografischer Wandel, Fachkräftemangel, industrielle Belastungen, Schichtarbeit sowie zunehmende psychische Beanspruchungen machen es notwendig, Gesundheit dauerhaft in Unternehmensstrategie, Arbeitsorganisation und Führung zu integrieren. Betriebs- und Personalräte sind dabei nicht nur Kontrollorgane, sondern wichtige Mitgestalter. Das INFO-Institut hat hierzu eine Studie erstellt.

WARUM EIN BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT WICHTIG IST – BEISPIEL SAARLAND

Das Saarland gehört zu den Bundesländern mit einer besonders stark alternden Bevölkerung; bis 2035 wird ein erheblicher Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials erwartet. Für Unternehmen bedeutet dies, dass die langfristige Arbeitsfähigkeit der vorhandenen Beschäftigten und die Bindung von Fachkräften an Bedeutung gewinnen. Hinzu kommt eine industrielle Wirtschaftsstruktur mit Automobilzulieferung, Stahl, Maschinenbau und Metallverarbeitung. Dort prägen körperlich belastende Tätigkeiten, Zeitdruck und Schichtarbeit den Alltag. In wachsenden Bereichen wie IT, Gesundheit und Soziales steigen dagegen vor allem psychische Belastungen durch Digitalisierung, Multitasking, Kundenkontakt und emotionale Arbeit.

Die Arbeitsunfähigkeitsquote lag im Saarland 2022 laut Studie mit 6,6 Prozent über dem Bundesdurchschnitt. Besonders häufig sind Muskel-Skelett-Erkrankungen, psychische Störungen und Atemwegserkrankungen. Zugleich bestehen viele kleine und mittlere Unternehmen, denen eigene Personalabteilungen, Fachwissen und Zeit für ein systematisches BGM fehlen.

WAS UMFASST EIN BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT?

BGM ist mehr als die Organisation einzelner Gesundheitskurse. Es ist ein systematischer, langfristiger Managementprozess, der Gesundheit in Arbeitsgestaltung, Personalentwicklung, Führung und Unternehmenskultur verankert. Man kann drei Säulen unterscheiden: erstens den gesetzlich verpflichtenden Arbeits- und Gesundheitsschutz einschließlich Gefährdungsbeurteilungen, zweitens das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) für Beschäftigte mit mehr als sechs Wochen Arbeitsunfähigkeit innerhalb von zwölf Monaten und drittens die freiwillige Betriebliche Gesundheitsförderung, etwa durch Bewegungs-,

Ernährungs- oder Stresspräventionsangebote. Entscheidend ist das Zusammenspiel von Verhaltensprävention und Verhältnisprävention: Beschäftigte sollen gesundheitsbewusst handeln können, gleichzeitig müssen Arbeitsbedingungen gesund gestaltet werden.

WELCHE ROLLE SPIELT DER BETRIEBSRAT?

Die wichtigste Rechtsgrundlage ist § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG. Danach hat der Betriebsrat bei Maßnahmen des Gesundheitsschutzes mitzubestimmen, soweit gesetzliche oder unfallverhütungsrechtliche Vorgaben bestehen. Bei Gefährdungsbeurteilungen nach § 5 ArbSchG ist er insbesondere an Auswahl und Gestaltung der Verfahren, an Befragungen sowie an der Ableitung von Maßnahmen zu beteiligen. § 89 BetrVG begründet zudem Überwachungsaufgaben. Bei Arbeitszeit- und Schichtmodellen greifen weitere Mitbestimmungsrechte, ebenso bei allgemeinen Verhaltensregeln und beim Einsatz technischer Systeme, die personenbezogene Gesundheits- oder Leistungsdaten erfassen können.

Beim BEM nach § 167 Abs. 2 SGB IX muss der Arbeitgeber ein Verfahren anbieten; die Teilnahme der betroffenen Person ist freiwillig. Der Betriebsrat kann das Verfahren grundsätzlich mitgestalten und im Einzelfall nur mit Zustimmung der betroffenen Person teilnehmen. Er begleitet Beschäftigte, achtet auf Datenschutz, Fairness und geeignete Wiedereingliederungsmaßnahmen. Auch freiwillige Angebote können mitbestimmungspflichtig sein, etwa wenn Arbeitszeit, Verhaltensregeln oder digitale Gesundheitstools betroffen sind. Die frühe Beteiligung des Betriebsrats erhöht nach der Studie Akzeptanz und Vertrauen und verhindert, dass BGM als reine Imagekampagne wahrgenommen wird.

Für eine wirksame Steuerung empfiehlt sich ein paritätisch besetzter BGM-Lenkungskreis mit Geschäftsführung, Betriebsrat, Personalbereich, Betriebsarzt und Fachkraft für Arbeitssicherheit. Das Gremium sollte regelmäßig tagen, Prioritäten setzen, Ergebnisse kontrollieren und Maßnahmen fortschreiben. Betriebsräte benötigen hierfür Zeit, Budget, Schulungen und bei Bedarf externe Sachverständige. Ihre praktischen Aufgaben reichen von der Analyse psychischer und körperlicher Belastungen über die Gestaltung ergonomischer Arbeitsplätze bis zur Mitwirkung an gesunden Schichtplänen, Führungskräftebildungen und Beschäftigtenbefragungen.

Besondere Aufmerksamkeit verlangt Schichtarbeit. Empfohlen werden vorwärtsrotierende Systeme, höchstens drei bis vier Nachtschichten am Stück, mindestens elf Stunden Ruhezeit, langfristig planbare Dienstpläne und die Vermeidung schneller Wechsel von Spät- zu Frühschicht. Ergänzend sind Schlafberatung, gesunde Verpflegung, aktive Pausen, Vorsorgeuntersuchungen und psychosoziale Unterstützung sinnvoll. Weitere praktische Maßnahmen sind Gesundheitszirkel, ergonomische Hilfen, Programme gegen Rückenbeschwerden, Angebote zur Stressbewältigung sowie eine gesundheitsförderliche Führungskultur. Wichtig bleibt, zuerst die Arbeitsbedingungen zu verbessern und Maßnahmen nicht auf individuelles Verhalten zu verengen.

WAS IST DER (WIRTSCHAFTLICHE) NUTZEN; WAS SIND CHANCEN UND WAS RISIKEN?

Ein integriertes BGM verursacht zunächst direkte Kosten für Beratung, Kurse, Schulungen, arbeitsmedizinische Angebote und ergonomische Ausstattung sowie indirekte Kosten durch Arbeitszeit für Qualifizierung und Steuerung. Genannt werden etwa 300 bis 450 Euro pro Beschäftigten und Jahr für umfassende Systeme und 50 bis 150 Euro für niedrigschwellige Angebote. Dem stehen mögliche Einsparungen durch weniger Fehlzeiten, geringere Fluktuation und Unfallzahlen, höhere Produktivität und stärkere Mitarbeiterbindung gegenüber. Unsere Studie verweist auf einen möglichen Rückgang krankheitsbedingter Fehlzeiten um bis zu 25 Prozent und einen Return on Investment von 2,70 bis 5,81 Euro je investiertem Euro. Solche Werte sind jedoch keine Automatismen; sie setzen ein

konsequent geplantes, auf betriebliche Bedarfe zugeschnittenes und regelmäßig evaluiertes BGM voraus. Mitbestimmung verbessert die Bedarfsanalyse, erhöht die Akzeptanz von Maßnahmen und stärkt die Vertrauenskultur. Betriebsräte können außerdem darauf achten, dass Ziele, Zuständigkeiten, Datenschutz, Finanzierung und Erfolgskontrolle verbindlich geregelt werden. Risiken bestehen insbesondere in Zeit- und Qualifikationsmangel der Gremien, Konflikten zwischen Gesundheitsschutz und Produktionszielen, unklaren Zuständigkeiten sowie in Maßnahmen, die lediglich der Außendarstellung dienen. Ebenso problematisch sind intransparente Befragungen oder die Auswertung personenbezogener Daten.

FAZIT

Ein erfolgreiches BGM verbindet rechtliche Pflichten, gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung, individuelle Unterstützung und eine beteiligungsorientierte Unternehmenskultur. Der Betriebsrat sollte nicht erst einzelne Angebote bewerten, sondern den gesamten Prozess von der Analyse über die Regelsetzung bis zur Evaluation mitprägen. Erfolgsentscheidend sind eine professionelle Projektplanung, klare Rollen, freiwillige Teilnahme an personenbezogenen Angeboten, anonymisierte Datenauswertung, offene Kommunikation und eine verlässliche Betriebsvereinbarung. Hierbei unterstützen die Berater der INFO-Institut Beratungs-GmbH mit fachlicher Expertise und langjähriger Erfahrung.

Interessierte erhalten die Studie des INFO-Institut e.V. *„Zukunftsfaktor Gesundheit - Studie zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) im Saarland - Mit Fokus auf die Rolle von Betriebsräten“* kostenfrei.

Einfach eine Mail an info@info-institut.de

Hinweis und Haftungsausschluss:

Dieser Newsletter ist sorgfältig zusammengestellt. Er soll den Kunden der INFO-Institut Beratungs-GmbH einen Überblick über das aktuelle Handlungsfeld von Arbeitnehmervertretungen bieten und einen Einblick in unsere Beratungsfelder geben. Er erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Wir weisen weiter darauf hin, dass in der Praxis auftretende Sachverhalte daher immer nur unter konkreter und differenzierter Betrachtungsweise zu bewerten sind. Die INFO-Institut Beratungs-GmbH kann deshalb für Schäden, die aus der Anwendung oder Übernahme von in diesem Newsletter gefundenen Inhalten in der Praxis resultieren, keine Haftung übernehmen.