

## Zukunftsfaktor Gesundheit



### ***Studie zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) im Saarland***

#### ***Mit Fokus auf die Rolle von Betriebsräten***

Erstellt durch INFO-Institut Beratungs-GmbH im Auftrag INFO-Institut e.V.  
Saarbrücken, 09/2026

#### **Autoren:**

Diplom-Kaufmann Diplom-Betriebswirt (FH) Sven Kischewski  
Jana Nicole Kischewski, B.A. Betriebswirtschaftslehre  
Kristin Bies, Werkstudentin

## **Vorwort**

**Die Arbeitswelt im Saarland ist im Wandel: Die demografische Entwicklung, der Strukturwandel in Industrie und Dienstleistung sowie psychische und körperliche Belastungen fordern neue Antworten auf betrieblicher Ebene. Ein zukunftsorientiertes Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) ist dabei ein zentraler Ansatz und Betriebsräte spielen eine Schlüsselrolle.**

**Diese Studie zeigt auf, wie Gesundheit im Betrieb aktiv gefördert, Mitbestimmung genutzt und rechtliche sowie praktische Instrumente strategisch eingesetzt werden können. Besonderer Fokus liegt auf saarländischen Rahmenbedingungen, gesetzlichen Rechten der Interessenvertretung und der konkreten Gestaltung durch betriebliche Akteure.**

**Wir hoffen, damit einen praxisnahen Beitrag zur Entwicklung und Umsetzung erfolgreicher BGM-Prozesse zu leisten.**

**Sven Kischewski**

**Jana Nicole Kischewski**

**Kristin Bies**

# Inhaltsverzeichnis

|                                                                                         |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Anlagenverzeichnis .....</b>                                                         | <b>IV</b> |
| <b>1. Einleitung .....</b>                                                              | <b>1</b>  |
| <b>2. Demografische, wirtschaftliche und gesundheitliche Ausgangslage im Saarland 3</b> |           |
| 2.1 Demografie und Erwerbsstruktur .....                                                | 3         |
| 2.2 Wirtschaftsstruktur und Belastungen .....                                           | 3         |
| 2.3 Regionale Besonderheiten .....                                                      | 4         |
| <b>3. Begriff und Bedeutung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements .....</b>          | <b>5</b>  |
| 3.1 Definition und konzeptioneller Rahmen .....                                         | 5         |
| 3.2 Bedeutung für Unternehmen .....                                                     | 5         |
| 3.3 Bedeutung im gesellschaftlichen und politischen Kontext .....                       | 6         |
| <b>4. Rechtliche Grundlagen und Mitbestimmungsrechte von Betriebsräten im BGM ..</b>    | <b>7</b>  |
| 4.1 Mitbestimmung im Arbeits- und Gesundheitsschutz .....                               | 7         |
| 4.2 Beteiligung bei Gefährdungsbeurteilungen .....                                      | 7         |
| 4.3 Mitwirkung beim Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) .....                  | 8         |
| 4.4 Mitbestimmung bei freiwilligen gesundheitsfördernden Maßnahmen .....                | 8         |
| <b>5. Handlungsfelder der betrieblichen Interessenvertretung im BGM .....</b>           | <b>9</b>  |
| 5.1 Strategische Einbindung und Steuerung .....                                         | 9         |
| 5.2 Umsetzung konkreter Maßnahmen .....                                                 | 9         |
| 5.3 Schulung und Kompetenzentwicklung .....                                             | 10        |
| <b>6. Praxisbeispiele aus dem Saarland: Rolle von Betriebsräten .....</b>               | <b>11</b> |
| 6.1 Universität des Saarlandes (UdS) .....                                              | 11        |
| 6.2 Landesamt für Soziales .....                                                        | 11        |
| 6.3 Maschinenbauunternehmen (KMU) .....                                                 | 11        |
| <b>7. Rolle der Arbeitskammer des Saarlandes im BGM .....</b>                           | <b>13</b> |
| 7.1 Aufgabenprofil .....                                                                | 13        |
| 7.2 Projekte und Bildungsangebote .....                                                 | 13        |
| <b>8. Kosten und Wirtschaftlichkeit des Betrieblichen Gesundheitsmanagements ...</b>    | <b>14</b> |
| 8.1 Direkte und indirekte Kosten .....                                                  | 14        |
| 8.2 Wirtschaftlicher Nutzen .....                                                       | 14        |
| <b>9. Chancen und Herausforderungen der Mitbestimmung im BGM .....</b>                  | <b>15</b> |

|                                                                                                                                                                                                  |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 9.1 Chancen .....                                                                                                                                                                                | 15        |
| 9.2 Herausforderungen.....                                                                                                                                                                       | 15        |
| <b>10. Fazit und Handlungsempfehlungen .....</b>                                                                                                                                                 | <b>16</b> |
| <b>11. Checkliste für Betriebsräte zur Mitgestaltung des Betrieblichen<br/>Gesundheitsmanagements (ausführlich mit Unterpunkten, Kurzbeschreibungen,<br/>Erläuterungen und Beispielen) .....</b> | <b>17</b> |
| <b>Literaturverzeichnis.....</b>                                                                                                                                                                 | <b>20</b> |

## **Anlagenverzeichnis**

- **Anlage 1: Musterbetriebsvereinbarung zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM)**
- **Anlage 2: Typische Berufskrankheiten, ihre Häufigkeit und Ansätze zur Wiederherstellung der Gesundheit**
- **Anlage 3: Besonderheiten von Arbeit in Schichtsystemen und Ansätze im Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM)**
- **Anlage 4: Zahlen, Daten und Fakten zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement**
- **Anlage 5: Aufgaben des Betriebsarztes und Tipps für die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat**
- **Anlage 6: Leitfaden zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) und die Rolle des Betriebsrats**

## 1. Einleitung

Die Gesundheit am Arbeitsplatz ist heute nicht nur ein zentraler Bestandteil des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, sondern zunehmend auch ein entscheidender Wettbewerbs- und Standortfaktor für Unternehmen und Organisationen. In Zeiten einer sich verschärfenden demografischen Entwicklung, eines fortschreitenden Fachkräftemangels und wachsender psychischer Belastungen wird deutlich, dass die Sicherung der physischen und psychischen Gesundheit der Belegschaften zu den größten Herausforderungen zukunftsfähiger Personal- und Organisationsentwicklung zählt (Badura et al., 2019).

Dies gilt in besonderer Weise für das Bundesland Saarland. Die Region ist durch eine stark industriell geprägte Wirtschaftsstruktur gezeichnet, die neben großen Industrieunternehmen auch viele kleine und mittlere Unternehmen (KMU) umfasst. Gleichzeitig ist das Saarland von einem überdurchschnittlichen Anteil älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer geprägt (Statistisches Amt des Saarlandes, 2024), was spezifische Anforderungen an gesunde Arbeitsbedingungen, altersgerechte Arbeitsgestaltung und betriebliches Gesundheitsmanagement mit sich bringt. Gerade in dieser strukturellen Ausgangslage gewinnen ganzheitliche Ansätze wie das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) an Bedeutung.

BGM ist dabei mehr als nur die Organisation einzelner Gesundheitskurse oder Bewegungsangebote. Vielmehr handelt es sich um einen strategischen und systematischen Prozess, der auf die Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen, die Stärkung individueller Gesundheitskompetenzen und die institutionelle Verankerung von Gesundheit als Wert im betrieblichen Alltag zielt (BBGM, 2020). Die Verantwortung für eine gelingende Umsetzung liegt nicht allein beim Arbeitgeber: Auch betriebliche Interessenvertretungen wie Betriebsräte und Personalräte spielen eine zunehmend aktive Rolle bei der Ausgestaltung, Steuerung und Evaluation von Gesundheitsprozessen im Betrieb.

Gerade Betriebsräte nehmen eine Schlüsselrolle ein, wenn es darum geht, Gesundheit als gemeinsames Ziel von Arbeitgebern und Arbeitnehmern zu etablieren. Sie verfügen über weitreichende Mitbestimmungsrechte im Bereich Arbeits- und Gesundheitsschutz (vgl. § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG), beim Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) sowie bei gesundheitsbezogenen Betriebsvereinbarungen. Gleichzeitig repräsentieren sie die Belegschaftsperspektive und können Bedarfe, Belastungen und Verbesserungsvorschläge unmittelbar in betriebliche Gestaltungsprozesse einbringen.

Ziel dieser Studie ist es, die Rolle der Betriebsräte bei der Entwicklung und Umsetzung von BGM im Saarland differenziert zu analysieren. Es soll untersucht werden, welche rechtlichen, strukturellen und politischen Rahmenbedingungen bestehen, wie Betriebsräte konkret eingebunden sind und welche Chancen und Herausforderungen mit ihrer Beteiligung verbunden sind. Ein besonderer Fokus liegt auf den spezifischen Bedingungen im Saarland: Dazu gehören demografische Entwicklungen, die Rolle der Arbeitskammer

als Unterstützungsakteur sowie Erfahrungen aus der Praxis in Unternehmen und Verwaltungseinrichtungen.

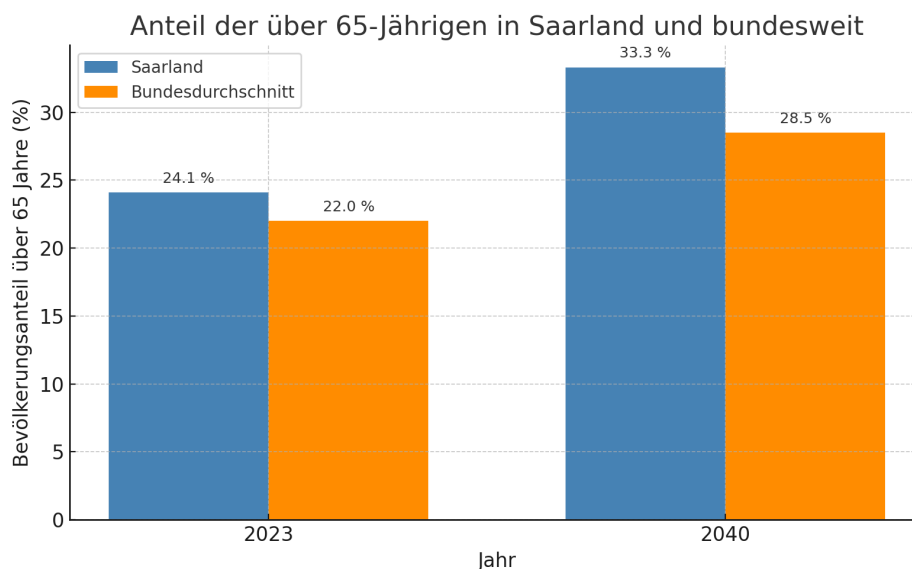
Methodisch stützt sich diese Untersuchung auf eine umfassende Auswertung wissenschaftlicher Fachliteratur, einschlägiger Gesetzestexte und Verordnungen, Studien der Arbeitskammer und Krankenkassen sowie auf dokumentierte Praxisbeispiele. Damit soll nicht nur ein theoretischer Überblick gegeben werden, sondern auch konkrete Handlungsorientierung für Betriebsräte, Personalverantwortliche und politische Entscheidungsträger entstehen.

## 2. Demografische, wirtschaftliche und gesundheitliche Ausgangslage im Saarland

### 2.1 Demografie und Erwerbsstruktur

Das Saarland weist im Bundesvergleich eine der am stärksten alternden Bevölkerungsstrukturen auf. Laut dem Statistischen Amt des Saarlandes lag der Anteil der über 65-Jährigen im Jahr 2023 bei 24,1 %, was über dem Bundesdurchschnitt von 22 % liegt. Prognosen gehen davon aus, dass dieser Trend in den kommenden Jahrzehnten weiter anhalten wird, sodass im Jahr 2040 bereits rund ein Drittel der saarländischen Bevölkerung über 65 Jahre alt sein wird (Statistisches Amt des Saarlandes, 2024).

Gleichzeitig ist ein Rückgang der erwerbsfähigen Bevölkerung zu verzeichnen. Die Arbeitskammer des Saarlandes geht davon aus, dass bis 2035 etwa 100.000 Erwerbspersonen dem Arbeitsmarkt fehlen könnten (Arbeitskammer des Saarlandes, 2023, S. 12). Dies führt nicht nur zu einem wachsenden Wettbewerbsdruck unter Unternehmen um Fachkräfte, sondern auch zu einer zunehmenden Bedeutung von Maßnahmen zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit und Gesundheit der bestehenden Belegschaften.



### 2.2 Wirtschaftsstruktur und Belastungen

Das Saarland ist traditionell durch Industriebranchen wie die Automobilzulieferindustrie, Maschinenbau, Stahlindustrie und metallverarbeitendes Gewerbe geprägt. Diese Branchen sind häufig durch körperlich belastende Tätigkeiten, Schichtarbeit und Zeitdruck gekennzeichnet. Aber auch der Dienstleistungssektor wächst, insbesondere im Bereich IT, Gesundheit und Soziales. Gerade in diesen Berufsfeldern werden zunehmende psychische Belastungen beobachtet, beispielsweise durch Multitasking, Kundenkontakt, emotionale Arbeit oder Digitalisierung.

Laut dem Gesundheitsreport der Techniker Krankenkasse (TK) lag die Arbeitsunfähigkeitsquote im Saarland im Jahr 2022 bei 6,6 %, im Vergleich zum Bundesdurchschnitt von 5,9 %. Die häufigsten Ursachen für Arbeitsunfähigkeit waren Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems, psychische Störungen sowie Atemwegserkrankungen (TK, 2023, S. 19). Diese Zahlen verdeutlichen die Relevanz eines ganzheitlichen betrieblichen Gesundheitsmanagements, das physische und psychische Aspekte gleichermaßen adressiert.

### **2.3 Regionale Besonderheiten**

Eine Besonderheit des Saarlandes liegt in der hohen Dichte an kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), die oftmals keine eigene Personalabteilung und kein betriebliches Gesundheitsmanagement haben. Dies stellt eine Herausforderung für den Aufbau eines systematischen BGM dar, da Ressourcen, Know-how und Zeitkapazitäten begrenzt sind. Gleichzeitig existieren im Saarland jedoch auch zahlreiche Unterstützungsangebote, insbesondere durch die Arbeitskammer, gesetzliche Krankenkassen und das Netzwerk MAAS-BGM.

Ein innovatives Beispiel ist das Projekt "Betriebsnachbarschaften im Quartier", das von der Landesregierung in Zusammenarbeit mit Krankenkassen, Kommunen und der Arbeitskammer durchgeführt wurde. Ziel war es, mehrere kleinere Betriebe eines Stadtteils oder Gewerbegebiets gemeinsam in einem regionalen BGM-Projekt zu vernetzen. So konnten Skaleneffekte genutzt und gemeinsame Gesundheitsangebote, z. B. Rückenschulen, Ernährungskurse oder psychologische Beratung, durchgeführt werden (MAAS-BGM Saarland, 2022). Die Ergebnisse zeigen, dass auch in KMU tragfähige Strukturen für Gesundheitsförderung möglich sind, wenn externe Beratung, Vernetzung und Mitbestimmung integriert werden.

### 3. Begriff und Bedeutung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements

#### 3.1 Definition und konzeptioneller Rahmen

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) stellt einen systematischen und strategischen Managementprozess dar, der sich auf die Erhaltung, Förderung und Wiederherstellung der Gesundheit der Beschäftigten in Organisationen konzentriert. Anders als punktuelle Gesundheitsförderung zielt das BGM auf eine langfristige Integration gesundheitsrelevanter Aspekte in alle betrieblichen Prozesse – von der Personalentwicklung über die Arbeitsgestaltung bis zur Unternehmenskultur (Badura et al., 2019).

Nach Definition des Bundesverbands Betriebliches Gesundheitsmanagement (BBGM, 2020) umfasst BGM die „Entwicklung integrierter, systematischer Unternehmensstrategien, die auf gesunde Arbeitsbedingungen, gesundheitsgerechtes Verhalten sowie auf ein nachhaltiges Wohlbefinden der Beschäftigten zielen“.

Das BGM basiert auf einem umfassenden Verständnis von Gesundheit im Sinne der WHO, das nicht nur Abwesenheit von Krankheit, sondern vollständiges körperliches, geistiges und soziales Wohlbefinden meint. Daraus ergeben sich drei zentrale Handlungssäulen:

1. **Arbeitsschutz und gesetzlich vorgeschriebene Maßnahmen:** etwa die Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen nach § 5 ArbSchG sowie Maßnahmen nach Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG).
2. **Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM):** gemäß § 167 Abs. 2 SGB IX müssen Beschäftigte nach längerer Krankheit durch gezielte Maßnahmen wieder in das Erwerbsleben integriert werden.
3. **Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF):** freiwillige verhaltens- und verhältnisorientierte Maßnahmen zur Prävention und Gesundheitsförderung, beispielsweise Rückenschulen, Achtsamkeitstrainings oder Ernährungsberatung.

#### 3.2 Bedeutung für Unternehmen

Für Unternehmen bietet BGM zahlreiche Vorteile. Ein wirksam implementiertes BGM kann dazu beitragen, Fehlzeiten zu reduzieren, die Produktivität zu steigern, die Motivation der Beschäftigten zu erhöhen und das Unternehmensimage zu verbessern.

Laut einer Studie des IGES Instituts (2018) kann ein gut durchdachtes BGM die krankheitsbedingten Fehlzeiten um bis zu 25 % senken. Gleichzeitig stärkt es die Mitarbeiterbindung – insbesondere in Zeiten des Fachkräftemangels ein entscheidender Wettbewerbsvorteil. Weitere Wirkungen umfassen eine verbesserte interne Kommunikation, stärkere Führungskompetenz im Umgang mit Belastungssituationen sowie die Förderung einer gesundheitsförderlichen Unternehmenskultur.

Zudem sprechen ökonomische Argumente für das BGM: Der Return on Investment (ROI) liegt laut einer Metaanalyse der WHO zwischen 2,70 € und 5,81 € pro investierte Euro (WHO, 2016).

### **3.3 Bedeutung im gesellschaftlichen und politischen Kontext**

Auf gesellschaftlicher Ebene gewinnt BGM vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, zunehmender psychischer Erkrankungen und der Digitalisierung an Bedeutung. Es übernimmt eine Brückenfunktion zwischen individueller Gesundheitsvorsorge, sozialer Verantwortung der Unternehmen und staatlicher Präventionspolitik.

Das Präventionsgesetz (PrävG, 2015) hebt explizit die Rolle von Betrieben als wichtige Settings der Gesundheitsförderung hervor. Unternehmen werden darin aufgefordert, in Zusammenarbeit mit Krankenkassen und Sozialversicherungsträgern Maßnahmen zur Prävention zu ergreifen.

Auch auf politischer Ebene wird BGM zunehmend gefördert – insbesondere durch Programme auf Landes- und Bundesebene sowie durch Aktivitäten von Institutionen wie der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA), der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV) und den Landesarbeitsgemeinschaften Gesundheit.