



## Sicher und gesund arbeiten

Wie die gesetzliche Unfallversicherung zum Erhalt von  
Beschäftigungsfähigkeit beiträgt

**komm****mit****mensch** ist die bundesweite Kampagne der gesetzlichen Unfallversicherung in Deutschland. Sie will Unternehmen und Bildungseinrichtungen dabei unterstützen, eine Präventionskultur zu entwickeln, in der Sicherheit und Gesundheit Grundlage allen Handelns sind. Weitere Informationen unter [www.kommmitmensch.de](http://www.kommmitmensch.de)

---

## Impressum

### Herausgegeben von:

Deutsche Gesetzliche  
Unfallversicherung e.V. (DGUV)

Glinkastraße 40  
10117 Berlin  
Telefon: 030 13001-0 (Zentrale)  
Fax: 030 13001-9876  
E-Mail: [info@dguv.de](mailto:info@dguv.de)  
Internet: [www.dguv.de](http://www.dguv.de)

Sachgebiet Beschäftigungsfähigkeit des Fachbereichs Gesundheit im Betrieb der DGUV

Mitglieder der Projektarbeitsgruppe waren:

Tobias Belz, VBG (Projektleitung)  
Christian Pangert, VBG; Burkhard Rehn, BG RCI; Alexandra Theiler, UKBW

Ausgabe: April 2021

DGUV Information 206-032

zu beziehen bei Ihrem zuständigen Unfallversicherungsträger oder unter  
[www.dguv.de/publikationen](http://www.dguv.de/publikationen) Webcode: p206032

# **Sicher und gesund arbeiten**

Wie die gesetzliche Unfallversicherung zum Erhalt  
von Beschäftigungsfähigkeit beiträgt

# Inhaltsverzeichnis

|  | Seite     |   | Seite     |
|--|-----------|---|-----------|
| <b>Zum Umgang mit dieser DGVU Information</b> .....  | <b>6</b>  | <b>Organisationsentwicklung</b> .....             | <b>17</b> |
| <b>Verständnis von Beschäftigungsfähigkeit</b> ..... | <b>8</b>  | Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben .....   | 17        |
| <b>Sicherheit</b> .....                              | <b>9</b>  | Inklusion .....                                   | 18        |
| Beurteilung der Arbeitsbedingungen.....              | 9         | Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)..... | 18        |
| Arbeitsschutzmanagementsysteme .....                 | 9         | Weiterführende Informationen .....                | 19        |
| Überwachung und Ermittlung.....                      | 10        | <b>Personalentwicklung/ -management</b> .....     | <b>20</b> |
| Regelwerk.....                                       | 11        | Qualifizierung .....                              | 20        |
| Prüfung und Zertifizierung.....                      | 11        | Kompetenz für Sicherheit und Gesundheit .....     | 21        |
| Weiterführende Informationen .....                   | 12        | Absentismus und Präsentismus .....                | 21        |
| <b>Gesundheit</b> .....                              | <b>13</b> | Alters-/Altersgerecht .....                       | 22        |
| Arbeitsfähigkeit und Sinnhaftigkeit der Arbeit.....  | 13        | Lebensphasenorientierung .....                    | 23        |
| Arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren .....            | 14        | Psychosoziale Beratung .....                      | 24        |
| Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) .....        | 14        | Weiterführende Informationen .....                | 25        |
| Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM).....       | 15        | <b>Unternehmenskultur</b> .....                   | <b>26</b> |
| Fachbereiche und Sachgebiete der DGVU .....          | 15        | Werte und Einstellungen .....                     | 26        |
| Weiterführende Informationen .....                   | 16        | Diversity.....                                    | 27        |
|  |           | Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben .....   | 27        |
|  |           | Corporate Social Responsibility (CSR).....        | 28        |
|  |           | Führung und Beteiligung .....                     | 28        |
|  |           | Weiterführende Informationen .....                | 29        |

Seite

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Innovationen der DGUV zum Erhalt von Beschäftigungsfähigkeit</b> ..... | <b>30</b> |
| Psychotherapeutenverfahren .....  | 30        |
| Individualprävention .....  | 30        |
| Horizontaler Berufsumstieg.....   | 31        |
| Berufsbedingte Mobilität (BestMobil).....                                 | 31        |
| Beurteilung der Arbeitsbedingungen an Hochschulen .....                   | 32        |
| Alternde Belegschaften (IidA-Studie zu „Leben in der Arbeit“) .....       | 32        |
| Weiterführende Informationen .....  | 33        |

# Zum Umgang mit dieser DGUV Information

Diese DGUV Information gibt Ihnen einen Überblick darüber, wie die Träger der gesetzlichen Unfallversicherung insbesondere mit ihren Präventionsleistungen zur Sicherstellung von Beschäftigungsfähigkeit beitragen. Auf diese Weise sollen vor allem das Bewusstsein bei Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern sowie Beschäftigten gestärkt und die Inanspruchnahme bestehender Angebote der Unfallversicherungsträger gesteigert werden.

Ansatz dieser DGUV Information ist, die relevanten Aspekte, welche Beschäftigungsfähigkeit beeinflussen, auf wenigen Seiten kurz und prägnant darzustellen. Oftmals sind weiterführende Informationen verfügbar. Diese lassen sich zumeist bequem per Webcode (Eingabe unter [www.dguv.de](http://www.dguv.de)) abrufen.

Als Strukturierungshilfe der Schrift werden Themenbereiche herangezogen, welche für Betriebe und Bildungseinrichtungen sowie die gesetzliche Unfallversicherung von zentraler Bedeutung sind (vgl. Abbildung 1).



Abb. 1 Wichtige Einflussgrößen auf Beschäftigungsfähigkeit und ihre Querbezüge

Aufgrund der gewählten Struktur lassen sich Redundanzen innerhalb der Abschnitte nicht immer vermeiden. Die Einflussgrößen auf die Beschäftigungsfähigkeit sind eng miteinander verzahnt.

ten sowie ein ergonomisch gestalteter Arbeitsplatz sind dafür Beispiele. Sie nützen aber nicht viel, wenn die unterstützende Haltung durch Führungskräfte fehlt.

Zur Gewährleistung von Beschäftigungsfähigkeit muss eine Reihe von Aspekten gleichzeitig erfüllt sein (vgl. Abbildung 2). Gesundheit und Leistungsbereitschaft der Beschäftig-

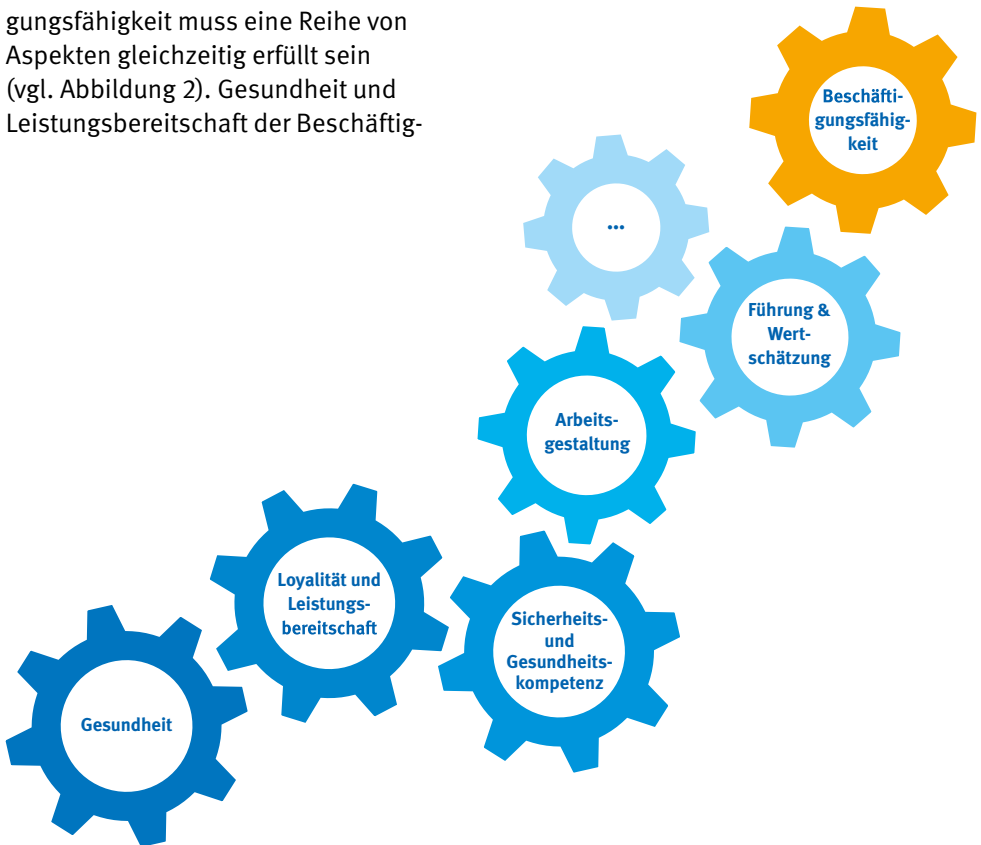


Abb. 2 Beschäftigungsfähigkeit hat eine Reihe von Voraussetzungen

# Verständnis von Beschäftigungsfähigkeit

Unter Beschäftigungsfähigkeit wird allgemein die Fähigkeit von Personen zur Partizipation am Arbeits- und Berufsleben verstanden.

Arbeitnehmende und Arbeitgebende sind gemeinsam für die Beschäftigungsfähigkeit verantwortlich. Diese Auffassung vertritt das gleichnamige Sachgebiet im Fachbereich „Gesundheit im Betrieb“ der DGUV.

Aus Sicht der Arbeitnehmenden geht es bei Beschäftigungsfähigkeit um die Möglichkeit, Arbeit zu finden, ihr langfristig nachgehen zu können und sich dabei weiterzuentwickeln.

Aus Sicht der Arbeitgebenden geht es bei Beschäftigungsfähigkeit um die Möglichkeit, Personal zu gewinnen, zu binden, zu qualifizieren sowie sichere und gesunde Rahmenbedingungen zu schaffen.

Von Beschäftigungsfähigkeit profitieren somit insbesondere Beschäftigte sowie deren Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber. Vorteile bestehen aber auch für weitere Anspruchsgruppen. Sozialversicherungsträger profitieren etwa durch die Verhütung von Leistungen im Fall von Arbeitsunfähigkeit oder verminderter

Erwerbsfähigkeit. Letztendlich ist Beschäftigungsfähigkeit auch von allgemeinem volkswirtschaftlichen und gesellschaftlichen Interesse.



Interessieren Sie sich für die konkreten Leistungen Ihres Unfallversicherungsträgers? Fragen Sie dort nach! Wenn Sie Ihren Unfallversicherungsträger nicht kennen, erhalten Sie hilfreiche Informationen auf [www.dguv.de](http://www.dguv.de); Webcode: d104920.

Ist das Thema Beschäftigungsfähigkeit für Sie interessant? Haben Sie weitere Fragen? Dann treten Sie mit dem Sachgebiet „Beschäftigungsfähigkeit“ im Fachbereich „Gesundheit im Betrieb“ der DGUV in Kontakt ([www.dguv.de](http://www.dguv.de); Webcode: d1182856).



# Sicherheit



Präventionsarbeit lohnt sich. Die Zahl tödlicher und schwerer Arbeits-, Schul- und Wegeunfälle ist in den vergangenen zwei Jahrzehnten um circa zwei Drittel zurückgegangen. Maßnahmen der Prävention helfen aber nicht nur, Schadensfälle zu vermeiden. Sie tragen auch dazu bei, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigungsfähig bleiben. Dies ist gerade vor dem Hintergrund des schon deutlich spürbaren Arbeitskräfte- und Fachkräftemangels in vielen Branchen wichtig.

## Beurteilung der Arbeitsbedingungen

Die Beurteilung der Arbeitsbedingungen (bzw. kurz „Gefährdungsbeurteilung“) bildet den Mittelpunkt der betrieblichen Präventionsarbeit. Sie ist durch das Arbeitsschutzgesetz vorgeschrieben und Voraussetzung für die Ableitung sowie Umsetzung geeigneter Präventionsmaßnahmen und damit für sicheres und gesundes Arbeiten.

Alle Unfallversicherungsträger verfügen über Präventionsfachkräfte mit umfassendem Fachwissen. Sie beraten und unterstützen die Verantwortlichen in Betrieben

und Bildungseinrichtungen bei der Umsetzung dieser gesetzlichen Verpflichtung.

## Arbeitsschutzmanagementsysteme

Systematischer Arbeitsschutz und wirksame Arbeitsschutzmanagementsysteme (AMS) bedeuten: Sicherheit bei der Arbeit gezielt planen, systematisch organisieren und konsequent als Führungsaufgabe betreiben. Weiterhin gilt es, die Wirksamkeit regelmäßig zu überprüfen und das System kontinuierlich zu verbessern. Arbeitsschutzmanagementsysteme haben für Betriebe und Bildungseinrichtungen eine Reihe von Vorteilen. Dazu gehören nicht nur wirtschaftliche Aspekte, sondern sie schaffen auch Rechtssicherheit und gewährleisten eine effektive Organisation von Sicherheit bei der Arbeit.

Unterstützung bei der Umsetzung von Arbeitsschutzmanagementsystemen erhalten Betriebe und Bildungseinrichtungen von den Unfallversicherungsträgern. Zudem können Unfallversicherungsträger vorhandene Managementsysteme begutachten und bescheinigen.



Die DGUV Information 211-030 „Arbeitsschutzmanagement – Mit System sicher zum Erfolg“ wendet sich mit einer kurzen Darstellung des Themas an die Betriebe sowie Bildungseinrichtungen und stellt insbesondere das AMS-Gütesiegel der gesetzlichen Unfallversicherung „Sicher mit System“ vor. Diese Publikation dient als Erstinformation, welche durch weitere Schriften zum Thema und/oder persönliche Beratung ergänzt werden kann. (www.dguv.de; Webcode: p211030)

## Überwachung und Ermittlung

Durch die Überwachung sollen insbesondere Arbeitsunfälle, Berufskrankheiten und arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren verhütet werden. Letztlich dient sie auch dazu, den Verantwortlichen die ihnen obliegenden gesetzlichen Pflichten bewusst zu machen.

Ermittlungen der Präventionsfachkräfte zielen auf die Ursachenforschung nach Schadensfällen, wie Arbeitsunfälle und Berufskrankheiten, ab. Denn daraus lassen sich wichtige Erkenntnisse für die Präventionsarbeit ableiten.

Unfallversicherungsträger überwachen und ermitteln aufgrund ihres gesetzlichen Auftrags. Dies erfolgt insbesondere durch Befragungen, Ortsbegehungen, Dokumenteneinsichten. Auch Messungen, z. B. zu Gefahrstoffen, Lärm, Ergonomie oder Beleuchtung sind möglich.



**Arbeitsunfälle** sind Unfälle von Versicherten infolge einer versicherten Tätigkeit. Dazu gehören insbesondere Unfälle von Beschäftigten bei Erbringung der vertraglich geschuldeten Arbeitsleistung.

**Berufskrankheiten** sind Krankheiten, die in Anlage 1 der Berufskrankheitenverordnung (BKV) aufgeführt sind, und die Versicherte infolge einer versicherten Tätigkeit erleiden.

**Arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren** sind gesetzlich nicht definiert. Im Allgemeinen werden darunter alle Gefahren für die Gesundheit von Beschäftigten verstanden, die im Zusammenhang mit der Arbeit auftreten können.

## Regelwerk

Das Vorschriften- und Regelwerk der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV) bündelt die Erfahrungen aus der Präventionsarbeit der Unfallversicherungsträger. Seine Umsetzung gewährleistet Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit.

**DGUV Vorschriften** sind verbindlich und geben insbesondere Personen mit Führungsverantwortung Handlungssicherheit.

**DGUV Regeln** konkretisieren Unfallverhütungsvorschriften und zeigen konkrete Präventionsmaßnahmen auf.



Eine Sonderform von DGUV Regeln sind Branchenregeln. Sie dienen vor allem Unternehmerinnen und Unternehmern von (insbesondere kleinen und mittelständischen) Unternehmen (KMU) als Gesamtkompendium für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit. Sie bündeln alle relevanten Gefährdungen und Vorgaben für diese Branche und geben verständliche fachliche Empfehlungen.

**DGUV Informationen** bieten detaillierte Hilfestellungen, Anleitungen, Maßnahmen und Darstellungen zu einem bestimmten Themengebiet oder Sachverhalt im Bereich Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit.

**DGUV Grundsätze** bieten Maßstäbe für bestimmte Verfahrensfragen, beispielsweise hinsichtlich der Durchführung von Prüfungen.

Das Vorschriften- und Regelwerk der DGUV wird insbesondere von den Präventionsfachkräften der Unfallversicherungsträger in den Fachbereichen und Sachgebieten der DGUV erarbeitet. Es ergänzt und konkretisiert das staatliche Regelwerk.

## Prüfung und Zertifizierung

Produkte wie Maschinen, elektrische Geräte und Persönliche Schutzausrüstungen müssen sicher sein. Sie dürfen Beschäftigte nicht gefährden bzw. müssen für ihren optimalen Schutz sorgen. DGUV Test ist das Prüf- und Zertifizierungssystem der gesetzlichen Unfallversicherung. Von DGUV Test positiv geprüfte Produkte erfüllen die Anforderungen bezüglich Sicherheit und Gesundheit.

Sie werden in einer öffentlichen Datenbank gelistet.

Durch die Prüfung und Zertifizierung gewinnen die Unfallversicherungsträger vielfältige Informationen über Produktmängel, aber auch über innovative Entwicklungen. Diese Erkenntnisse fließen im Rahmen der aktiven Mitarbeit in die Normung auf nationaler, europäischer und internationaler Ebene ein. Die gesetzliche Unfallversicherung hat in den letzten Jahrzehnten intensiv dazu beigetragen, auch auf Produktebene ein hohes Schutzniveau zu erreichen.

Wie oben bereits ausgeführt, können Unfallversicherungsträger vorhandene Managementsysteme von Betrieben und Bildungseinrichtungen begutachten und bescheinigen.

### *Weiterführende Informationen*

[www.dguv.de](http://www.dguv.de)

- Gefährdungsbeurteilung (Webcode: d40131)
- Grundsätze der Prävention (Webcode: p000941)
- Prävention lohnt sich (Webcode: d33167)
- Bundesrahmenempfehlungen der Nationalen Präventionskonferenz (NPK) (Webcode: d683300)
- DGUV Vorschriften- und Regelwerk (Webcode: d32811)
- Systematische Integration von Sicherheit und Gesundheit in den Betrieb (Webcode: d657256)
- DGUV Test – Prüf- und Zertifizierungssystem der DGUV (Webcode: d5229)

# Gesundheit



Gesundheit als Voraussetzung für die tägliche berufliche Leistungsfähigkeit umfasst mehr als nicht krank zu sein. Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) hat einen umfassenden Gesundheitsbegriff entwickelt, der auf körperliches, geistiges und soziales Wohlbefinden abzielt. Im Jahr 1987 wurde in der Ottawa-Charta betont, dass die Arbeitsbedingungen entscheidenden Einfluss auf die Gesundheit von Beschäftigten haben. Aus diesem Grund ist Arbeit sowohl auf der organisationalen als auch auf der individuellen Ebene insgesamt gesundheitsförderlich (salutogen) zu gestalten. Die Fokussierung auf die Vermeidung krankmachender (pathogener) Faktoren greift zu kurz.

## Arbeitsfähigkeit und Sinnhaftigkeit der Arbeit

Betriebe müssen sich dem stetigen Wandel der Arbeitswelt stellen und Arbeitsbedingungen schaffen, unter denen ihre Beschäftigten möglichst während ihres gesamten Erwerbslebens gesund und leistungsfähig bleiben. Es ist wichtig, Strategien und Maßnahmen zu entwickeln, die dabei unterstützen, arbeitsbedingte Fehlzeiten zu vermeiden. Beschäftigte, die sich mit ihrer Tätigkeit

identifizieren und einen Sinn in ihrem Handeln sehen, sind motivierter und leistungsfähiger. Eine gute Arbeitsorganisation sowie ein wertschätzendes Führungsverhalten sind dafür wesentlich.

Die Präventionsfachkräfte der Unfallversicherungsträger unterstützen bei allen Fragestellungen zur Gesundheit im Betrieb und in Bildungseinrichtungen. Erkenntnisse zu den Zusammenhängen von Erkrankungen und Arbeitsbedingungen sind darüber hinaus die Basis für die Zusammenarbeit von Unfallversicherungsträgern, Krankenkassen und Rentenversicherungsträgern.

Durch regelmäßige Qualifizierungsveranstaltungen zu neuen arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen und durch einen organisierten Erfahrungsaustausch werden die betrieblichen Akteurinnen und Akteure zu Sicherheit und Gesundheit auf dem aktuellen Stand der Wissenschaft gehalten.



Handlungshilfen speziell für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) finden Sie in der DGUV-Schriftenreihe „Gesund und fit im Kleinbetrieb“. ([www.dguv.de](http://www.dguv.de); Webcode: d69167)

## **Arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren**

Seit 1996 sind Arbeitgebende nicht nur zur Vermeidung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten, sondern auch zur Reduzierung von arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren verpflichtet (Begriffserläuterungen vgl. Abschnitt „Sicherheit“). Dabei wird der ganzheitliche Gesundheitsbegriff der Weltgesundheitsorganisation (WHO) zu Grunde gelegt.

Die Unfallversicherungsträger beraten zur Prävention arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren sowie zum Umgang mit unvermeidbaren Belastungen. Neben der Beratung unterstützen sie durch weitere Präventionsleistungen, insbesondere Qualifizierungs- und Informationsangebote sowie EDV-gestützte Instrumente zur Dokumentation der Beurteilung der Arbeitsbedingungen.

## **Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)**

Gesundheitsförderung umfasst Maßnahmen und Aktivitäten, die darauf abzielen, die Gesundheitsressourcen und -potenziale der Menschen zu stärken. Gleichzeitig sollen sie zu verantwortungsbewussten Entscheidungen hinsichtlich ihrer Gesundheit befähigt werden (Gesundheitskompetenz). Betriebe und Bildungseinrichtungen sollten sich in diesem Umfeld so ausrichten, dass Sicherheit und Gesundheit selbstverständliche Grundlagen ihres Handelns sind und sich daraus eine Kultur der Prävention entwickelt. Dies bedeutet, dass sichere, gesunde und inklusive Arbeits- und Lernbedingungen geschaffen werden, die zum Erhalt von Beschäftigungsfähigkeit, Leistungsfähigkeit und Lernbefähigung beitragen.

Die Präventionsfachkräfte der Unfallversicherungsträger unterstützen bei allen Fragestellungen zur Gesundheit im Betrieb und in Bildungseinrichtungen.

## Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)

Betriebliches Gesundheitsmanagement umfasst die systematische Entwicklung und Steuerung betrieblicher Rahmenbedingungen, Strukturen und Prozesse, welche die gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeit und Organisation sowie die Befähigung zum gesundheitsfördernden Verhalten zum Ziel haben. Sie geht über die betriebliche Gesundheitsförderung hinaus. BGM ist mit Maßnahmen des Arbeitsschutzes sowie dem Betrieblichen Eingliederungsmanagement (s. S. 18) zu verknüpfen.

Die Präventionsfachkräfte der Unfallversicherungsträger beraten zur und unterstützen bei der Umsetzung eines ganzheitlichen Managementverständnisses. Dies umfasst auch die Integration von Managementsystemen wie zum Beispiel Notfall-, Krisen- oder Qualitätsmanagement in ein Management für Sicherheit und Gesundheit.

Auf Basis der Begutachtung des Arbeitsschutzmanagements durch Präventionsfachkräfte der Unfallversicherungsträger kann auch eine Überprüfung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements

erfolgen. Erfolgreiche Überprüfungen werden dem Unternehmen bescheinigt.

## Fachbereiche und Sachgebiete der DGUV

Zur Umsetzung des gesetzlichen Präventionsauftrages hat die DGUV Fachbereiche und Sachgebiete eingerichtet. Ihre zentrale Aufgabe ist es, eine für alle Unfallversicherungsträger verbindliche, einheitliche und gesicherte Fachmeinung zu Präventionsthemen zu bilden und die fachlichen Interessen aller Unfallversicherungsträger zu vertreten. Sie bilden so ein Netzwerk thematisch abgestimmter Kompetenzen mit ausgewiesenen Expertinnen und Experten.

Von besonderer Bedeutung für „Gesundheit im Betrieb“ sind die Projektergebnisse des gleichnamigen DGUV Fachbereichs, der branchenübergreifend tätig ist. Seine Aufgaben und Themen orientieren sich am Positionspapier der DGUV zur Prävention ([www.dguv.de](http://www.dguv.de); webcode: d1181892), welches den Handlungsrahmen für die gesamte Unfallversicherung vorgibt. Der Fachbereich befasst sich u.a. mit der Kooperation der Sozialleistungsträger, der Entwicklung von Qualitätsstandards im Präventionsfeld

„Gesundheit im Betrieb“, fachspezifischen Themen zu Psyche und Gesundheit in der Arbeitswelt, dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement, der Veränderung der Arbeitskulturen sowie der Beschäftigungsfähigkeit. Zahlreiche Medien und Publikationen greifen in den jeweiligen Handlungsfeldern den aktuellen Stand der arbeits-/gesundheitswissenschaftlichen sowie organisationspsychologischen Erkenntnisse auf.

### **Weiterführende Informationen**

[www.dguv.de](http://www.dguv.de)

- Position der Gesetzlichen Unfallversicherung zur Prävention (Webcode: p012764)
- DGUV Grundsatz 311-002 „Arbeitsschutzmanagementsysteme – Managementsysteme für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit“ (Webcode: p311002)
- Fachbereich Gesundheit im Betrieb (Webcode: d1182742)
- Gesundheit im Betrieb (Webcode: d125303)
- Initiative Gesundheit und Arbeit/iga (Webcode: d32419)
- Bundesrahmenempfehlungen der Nationalen Präventionskonferenz (NPK) (Webcode: d683300)
- Gesundheitsförderung (Webcode: d57091)



# Organisationsentwicklung



Bei der Organisationsentwicklung handelt es sich um die Strategie eines geplanten, systematischen und zielorientierten Wandels. Sie unterliegt äußeren Einflüssen wie Digitalisierung, Flexibilisierung und Agilität. Diese beeinflussen die Organisationsstruktur, die Prozesse, die Unternehmenskultur und das individuelle Verhalten der Beschäftigten.

Organisationsentwicklung ist tendenziell die von der obersten Führungsebene veranlasste strategische Ausrichtung eines Unternehmens, wie zum Beispiel eine Reorganisation. Die Zusammenhänge zwischen Organisationsentwicklung und arbeitsbedingter physischer und psychischer Belastung sowie deren Auswirkungen auf die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten sind inzwischen wissenschaftlich gut untersucht. Sowohl die Organisationsentwicklung als auch die Belastungskonstellation beeinflussen die Leistungsfähigkeit, Motivation, Arbeitszufriedenheit sowie sicheres und gesundes Verhalten.

Branchenbezogene Handlungshilfen der Unfallversicherungsträger sowie deren Gefährdungskataloge oder Analyse-/Messerfahren unterstützen Betriebe und Bildungseinrichtungen mit ihren spezifischen Rahmenbedingungen,

Strukturen, Tätigkeiten und Aufgabeninhalten bei der Bewältigung der vielfältigen Fragestellungen.

## Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben

Jede Lebensphase hat ihre eigenen privaten und beruflichen Herausforderungen. Beides miteinander zu vereinbaren, ist nicht immer ganz einfach. Fällt es den Beschäftigten leichter, in jeder Lebenslage die Balance zu halten, sind sie motivierter, leistungsfähiger und weniger gestresst. Eine gute Vereinbarkeit führt nachweislich zu geringeren Fehlzeiten und weniger Fluktuation. Flexible Arbeitszeiten können auch ein wesentliches Kriterium sein, sich als Bewerberin oder Bewerber für oder gegen ein Unternehmen zu entscheiden.

Von Bedeutung ist, mit welchen Maßnahmen die Vereinbarkeit von beispielsweise Beruf und Kinderbetreuung/Pflege, einer Auszeit (Sabbatical) oder dem Engagement in einem Ehrenamt umgesetzt werden. Dabei ist es wichtig, auf unterschiedlichen Ebenen, zum Beispiel in der Arbeitsorganisation (wie Arbeitszeitmodelle und Schichtplangestaltung), der Personalpolitik (wie Führen

in Teilzeit) und der Unternehmenskultur (wie Umgang mit Vielfalt bei der Arbeit – Diversity) zu handeln und sich an den Bedürfnissen der Beschäftigten sowie an den betrieblichen Rahmenbedingungen zu orientieren.

Präventionsfachkräfte der Unfallversicherungsträger beraten und unterstützen die Unternehmen bei der Suche nach den passenden Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben.

### Inklusion

Die Arbeitswelt ist zunehmend durch personelle, soziale und kulturelle Vielfalt sowie neue Formen der Arbeit geprägt. Inklusion bedeutet, dass jeder Mensch ganz natürlich dazu gehört: Unabhängig davon wie jemand aussieht, welche Sprache er bzw. sie spricht oder ob er bzw. sie eine Behinderung hat. Entscheidend für die dauerhafte erfolgreiche Bewältigung dieser Herausforderungen ist der konstruktive Umgang mit Inklusion und deren Verankerung in der Unternehmenskultur.

Präventionsfachkräfte der Unfallversicherungsträger beraten und unterstützen die Unternehmen zu den

Themenbereichen Inklusion und Barrierefreiheit. Darüber hinaus setzt sich die gesetzliche Unfallversicherung im Rahmen einer Selbstverpflichtung umfassend für ein selbstverständliches Miteinander von Menschen mit und ohne Behinderung ein.

### Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)



Nach § 167 Absatz 2 SGB IX müssen Arbeitgebende allen Beschäftigten, die innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig waren, ein Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) anbieten. Für die Beschäftigten ist das BEM freiwillig.

Das Betriebliche Eingliederungsmanagement verfolgt das Ziel, Zeiten einer Arbeitsunfähigkeit zu überwinden, erneuten Zeiten von Arbeitsunfähigkeit vorzubeugen sowie Beschäftigungsfähigkeit langfristig sicherzustellen. Bei der Durchführung eines BEM-Verfahrens hilft ein standardisiertes Vorgehen, welches die Bedürfnisse des Einzelfalls berücksichtigt.

Die Unfallversicherungsträger verfügen über langjährige Erfahrung bei der Eingliederung ihrer Versicherten nach einem Arbeitsunfall oder einer Berufskrankheit in den betrieblichen Alltag. Dabei geht es neben der optimalen medizinischen Rehabilitation auch bereits zu einem sehr frühen Zeitpunkt um die Sicherstellung des vorhandenen Arbeitsplatzes durch technische, organisatorische und personenbezogene Maßnahmen (z. B. Anpassung des Arbeitsplatzes durch Hilfsmittel oder Umbauten, innerbetriebliche Umsetzung, stufenweise Wiedereingliederung und Qualifizierungsmaßnahmen).

Darüber hinaus nutzen die Präventionsfachkräfte der Unfallversicherungsträger diese Erfahrung auch, um Unternehmen hinsichtlich der strukturellen Umsetzung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements zu beraten und zu unterstützen.

### **Weiterführende Informationen**

[www.dguv.de](http://www.dguv.de)

- DGUV „5 Schritte zur Partizipation – Wegweiser zur Beteiligung von Menschen mit Behinderung in der gesetzlichen Unfallversicherung“ (Webcode: p012660)
- „Gemeinsam handeln – Strategie 2025 der gesetzlichen Unfallversicherung zur UN-Konvention über die Rechte von Menschen mit Behinderungen“ (Webcode: d133311)
- „Betriebliches Eingliederungsmanagement mit System“ – Ein Beratungsangebot Ihres Unfallversicherungsträgers für Unternehmen (Webcode: p012519)
- DGUV Information 206-031 „Betriebliches Eingliederungsmanagement – Orientierungshilfe für die praktische Umsetzung“ (Webcode: p206031)
- FB GiB-001 „Erkrankungsrisiken durch arbeitsbedingte psychische Belastung – Empfehlungen für das Präventionshandeln der Unfallversicherungsträger“ (Webcode: p012805)
- DGUV Information 206-025 „Sicherheit und Gesundheit in Veränderungsprozessen“ (Webcode: p021422)
- Diversity: „Die Vielfalt in der Arbeitswelt erkennen, einbinden und schätzen“ (Webcode: d1182856 > „Weitere nützliche Verlinkungen“)
- „Arbeitsschutzmanagementsysteme – Ein Erfolgsfaktor für Ihr Unternehmen“ (Webcode: p211019)



# Personalentwicklung/-management

Die Arbeitswelt wird sich weiter verändern. Neben der Digitalisierung nehmen unter anderem die demografische Entwicklung, die Suche nach passenden Fach- und Führungskräften, konjunkturelle und technologische Entwicklungen sowie der gesellschaftliche Wandel Einfluss auf das Arbeitsleben, die Arbeitsbedingungen und die Arbeitsumgebung. Weiterqualifizierung sowie lebenslanges Lernen sind daher unumgänglich, um die Beschäftigungsfähigkeit trotz dieser Veränderungen und den damit einhergehenden sich stetig wandelnden Arbeits- und Kompetenzanforderungen zu erhalten.

## Qualifizierung

Sich ständig weiter zu entwickeln, betrifft nicht nur hochqualifizierte Beschäftigte oder Personen, die in sich schnell verändernden Industrie- und Produktionszweigen sowie Start-up-Unternehmen arbeiten. Auch Beschäftigte ohne formale Ausbildung oder Geringqualifizierte sind davon betroffen. Zu erwarten ist, dass sich diese Beschäftigten, z. B. durch den Rückgang von Routine-tätigkeiten (Transport, Lagerung, Versand, Überwachung von Maschinen) neue Kompetenzen aneignen müssen,

um weiterhin einer Beschäftigung nachgehen zu können. Unternehmen und Beschäftigte sind gleichermaßen gefordert, flexibel und schnell auf solche Veränderungen zu reagieren.

Auch bei der Qualifizierung des betrieblichen Fachpersonals für Sicherheit und Gesundheit (Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Betriebsärztinnen bzw. -ärzte, Interessenvertretungen, Sicherheitsbeauftragte, Gesundheitsmanager bzw. -managerinnen, psychologische Erstbetreuende, u. a.) muss diesen Entwicklungen Rechnung getragen werden.

Die Aus- und Weiterbildung der genannten Personenkreise zählt zu den wesentlichen Aufgaben der Träger der gesetzlichen Unfallversicherung. Von diesen erlangen sie die Fähigkeiten und Fertigkeiten (Kompetenzen), um ihre Aufgaben in der betrieblichen Präventionsarbeit erfolgreich wahrnehmen zu können. Die DGUV und die Unfallversicherungsträger halten dafür ein breites Bildungsangebot an rund 30 Standorten bereit. Darüber hinaus werden auch nicht präsenzgebundene Aus- und Weiterbildungsangebote (E-Learning, Web-Seminare, etc.) sowie Programme zur Personenzertifizierung zur Verfügung gestellt. Bei der Personenzertifizierung

wird auf Grundlage einer Prüfung bestätigt, dass die zertifizierte Person vorgegebene Kompetenzanforderungen erfüllt. Ein Beispiel ist die Zertifizierung zum Demografie-Coach durch das Institut für Arbeit und Gesundheit der DGUV.

## Kompetenz für Sicherheit und Gesundheit

Kompetenz für Sicherheit und Gesundheit lässt sich in eine individuelle und eine organisationale bzw. betriebliche Bezugsebene gliedern. **Individuelle Kompetenz** für Sicherheit und Gesundheit umfasst die kognitiven Fähigkeiten sowie die Fertigkeiten und Motivation einer Person, in vielfältigen Situationen gesundheitsgefährdende, -erhaltende und -fördernde Faktoren für sich und andere vorherzusehen oder zu erkennen, risikomindernde, gesundheitserhaltende und –fördernde Entscheidungen zu treffen sowie die Selbstregulation, diese verantwortungsvoll umzusetzen. Unter **organisationaler Kompetenz** für Sicherheit und Gesundheit wird hier verstanden, die Potenziale einer Organisation durch systematisches Management der Bedingungen und Ressourcen zu heben, um die Sicherheit und Gesundheit ihrer Mitarbeitenden zu erhalten und zu

fördern. Dabei sind Menschen auf Informationen angewiesen – ganz gleich, ob es um die Gestaltung von sicheren und gesunden Arbeitsbedingungen oder um Themen der individuellen Gesundheit geht.

Die Unfallversicherungsträger bieten durch ihre Beratung sowie in zahlreichen Qualifizierungsmaßnahmen die Möglichkeit, auf die spezifischen Herausforderungen von sicherem und gesundem Arbeiten in unterschiedlichen Branchen und Berufsgruppen einzugehen. Ziel ist, eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen zu erreichen sowie die Kompetenz für Sicherheit und Gesundheit zu stärken.

## Absentismus und Präsentismus

Krankheitsbedingte Fehlzeiten werden oft als Absentismus bezeichnet. Sie können sich negativ auf die Wettbewerbssituation, die Beschäftigung und die Produktion auswirken. Sie beeinflussen den Betriebsablauf und werden häufig als maßgebliche Kennzahl zur Beurteilung der betrieblichen Gesundheitssituation herangezogen. Präsentismus dagegen ist die Anwesenheit am Arbeitsplatz trotz Erkrankung, welche

(mit hoher Wahrscheinlichkeit) eine ärztliche Krankschreibung begründet hätte.

Sowohl Absentismus als auch Präsentismus sind mit Kosten verbunden. Im Fall von Absentismus sind das beispielsweise Kosten für neu einzustellendes und anzulernendes Personal, um die absenten Personen zu kompensieren. Präsentismus kann mit Kosten durch Produktivitätsverluste, die mögliche Ansteckung von anderen Beschäftigten oder einem erhöhten Unfallgeschehen einhergehen. Volkswirtschaftlich gesehen gehen die durch Präsentismus verursachten Kosten weit über die Kosten hinaus, die durch Absentismus verursacht werden.

Absentismus und Präsentismus können arbeitsbedingte Ursachen haben. Die Arbeitgeberin bzw. der Arbeitgeber ist im Rahmen ihrer bzw. seiner Fürsorgepflicht angehalten, Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten zu wahren.

Präventionsfachkräfte der Unfallversicherungsträger beraten und unterstützen die Unternehmen bei den damit einhergehenden Fragestellungen. Gleichfalls ist diese Thematik Gegenstand zahlreicher Qualifizierungsangebote.

## Alters-/Altersgerecht

Altersgerechte Maßnahmen berücksichtigen die Veränderungen der physischen und psychischen Leistungsfähigkeit bei den Beschäftigten. Durch gezielte Maßnahmen werden die Arbeitsanforderungen dem geänderten Leistungsvermögen angepasst, wie z. B. der Abnahme des Sehvermögens oder der Muskelkraft.

Eine altersgerechte Arbeitsgestaltung nimmt den Zeitfaktor in den Blick und verfolgt das Ziel, die Arbeitsfähigkeit für die gesamte Dauer der Erwerbstätigkeit zu erhalten und zu fördern. Dabei sollen Unter- und Überforderung sowie dauerhafte Leistungseinbußen vermieden werden. Durch präventive Maßnahmen des altersgerechten Arbeitens soll sichergestellt werden, dass die Beschäftigten auch über das Renteneintrittsalter hinaus gesund und leistungsfähig bleiben können.

Die Unfallversicherungsträger engagieren sich bei der alters- und altersgerechten Gestaltung der Arbeit. Sie beraten und qualifizieren hierzu. Dazu gehören zum Beispiel auch Fragestellungen der Ergonomie, der Arbeitszeitgestaltung sowie der Arbeitsorganisation.



Ein aktuelles Thema, welches im Zusammenhang mit altersgerechter Arbeitsgestaltung oft genannt wird, ist der Einsatz von Exoskeletten. Dabei handelt es sich um Hebehilfen, die an Beinen und Becken oder Schultern und Armen getragen werden. Sie sollen Belastungen des Muskel-Skelett-Systems reduzieren.

Zur Wirkung von Exoskeletten, insbesondere im Hinblick auf Sicherheit und Gesundheit von Beschäftigten, gibt es bislang nur wenige Untersuchungen. Das Institut für Arbeitsschutz der DGUV (IFA) forscht deshalb zu diesem Themenbereich. Es untersucht den betrieblichen Einsatz von Exoskeletten und hat eine Muster-Gefährdungsbeurteilung erarbeitet. ([www.dguv.de](http://www.dguv.de); webcode: d1182315).

## Lebensphasenorientierung

Eine Personalpolitik, die sich an den Lebensphasen orientiert, nimmt die individuelle Berufs- und Lebensplanung stärker in den Fokus. Ziel ist, unterschiedliche Lebensphasen und Erwerbsbiographien bei der Ausrichtung und Gestaltung der personalpolitischen Handlungsfelder zu berücksichtigen.

Zur Umsetzung einer lebensphasengerechten Personalpolitik ist es wichtig, dass die Ansprüche an Führungskräfte und die Zusammenarbeit mit den Beschäftigten basierend auf deren subjektiven Bedürfnissen herausgearbeitet werden. Relevant dafür ist ein regelmäßiger Dialog mit den Beschäftigten. Eine systematische Vorgehensweise ist insbesondere im Rahmen des Personalmanagements wichtig. Grundlage dafür ist eine betriebliche Analyse der Altersstruktur vor dem Hintergrund des demografischen Wandels. Zu beachten ist aber immer, dass sich Lebensumstände kurzfristig und ungeplant ändern können.

Die Präventionsfachkräfte der Unfallversicherungsträger beraten zu den vielfältigen Umsetzungs- und Implementierungsmöglichkeiten, die sich in der Praxis bewährt haben.

## Psychosoziale Beratung

Arbeitsbedingte, konfliktbehaftete oder private Probleme können die Gesundheit und die Leistungsfähigkeit von Beschäftigten beeinflussen. Das betriebliche Unterstützungsangebot eines Coachings (z. B. Employee Assistance Program – EAP) oder psychosoziale Beratungsstellen können Hilfesuchende dabei unterstützen, berufliche und private Herausforderungen in den Griff zu bekommen. Diese Unterstützungsangebote sollten präventiv etabliert werden. Dadurch lassen sich sowohl menschliches Leid als auch betriebliche Nachteile, wie Fehlzeiten sowie Produktivitätsverluste, vermeiden.

Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) empfiehlt EAP als nützliche Maßnahme bei stetig steigenden Arbeitsanforderungen. Andere Gründe bestehen in der Fürsorgepflicht von Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern gegenüber den Beschäftigten und in der Wahrnehmung sozialer

Verantwortung (CSR – corporate social responsibility). Aufgrund des prognostizierten weiteren Anstiegs der negativen Auswirkungen von psychischer Belastung und den daraus resultierenden negativen Beanspruchungsfolgen sowie der demografischen Entwicklung ist zu vermuten, dass Unternehmen es sich nicht mehr leisten können, auf entsprechende Angebote für ihre Mitarbeitenden zu verzichten. Wichtig ist dabei, eine ganzheitliche strategische Ausrichtung zu wählen und nicht lediglich verhaltensorientierte Angebote bereitzustellen. Zudem ist es sinnvoll, Familienangehörigen von Beschäftigten gleichermaßen den Zugang zum EAP-Angebot zu ermöglichen.

Die Präventionsfachkräfte der Unfallversicherungsträger beraten zum Nutzen und zur Auswahl von psychosozialen Unterstützungsangeboten.



### Weiterführende Informationen

[www.dguv.de](http://www.dguv.de)

- FB GiB – 003 „Demografische Begriffe mit Bezug zur Arbeitswelt“ (Webcode: p017683)
- DGUV Information 206-004 „Die Mischung macht’s: Jung und Alt gemeinsam bei der Arbeit“ (Webcode: p206004)
- DGUV Information 206-020 „Prävention kennt keine Altersgrenzen“ (Webcode: p206020)
- DGUV Information 206-021 „Empfehlung für die Qualifizierung zum/zur betrieblichen Gesundheitsmanager/in“ (Webcode: p206021)
- Demografischer Wandel – Fachmeinung des Fachbereichs Gesundheit im Betrieb (Webcode: d1182856 > „Weitere Informationen“ – „Demografischer Wandel“)
- DGUV Information 206-024 „Schichtarbeit – (k)ein Problem“ (Webcode: p206024)
- DGUV Information 206-027 „Leben mit Schichtarbeit – Tipps für Beschäftigte“ (Webcode: p206027)
- DGUV Information 207-026 „Zu Hause pflegen – so kann es gelingen!“ (Webcode: p207026)
- Internetseite „Aus- und Weiterbildung“ (Webcode: d1146574)
- Internetseite „Qualifizierung“ (Webcode: d534275)
- Internetseite „Rehabilitation/Leistungen“ – „Leistungen zur beruflichen und sozialen Teilhabe“ (Webcode: d1458)
- Internetseite „Schichtarbeit“ (Webcode: d105787)

[www.wegweiser-berufsumstieg.de](http://www.wegweiser-berufsumstieg.de) – „Gesund bis zur Rente durch einen frühzeitigen Berufsumstieg“, DGUV, 2014

<https://forum.dguv.de/> – „Zertifizierung zum Demografie-Coach“, DGUV Forum, Ausgabe 7, 2020, ISSN 2699-7304



# Unternehmenskultur

Unternehmenskultur bezeichnet das Zusammenwirken von geteilten Werten, Normen, Denkhaltungen und Paradigmen bei Entscheidungen und Handlungen der Organisationsmitglieder. Sie prägt das Miteinander im Unternehmen sowie das Auftreten nach außen.

Sicher und gesund arbeiten – das lässt sich nur erreichen, wenn es selbstverständlich ist, auf Risiken zu achten und Potentiale für die Gesundheit zu erkennen. Werden Sicherheit und Gesundheit zu zentralen Themen im Unternehmen, tragen sie langfristig entscheidend zum Erfolg des Unternehmens bei. Man spricht dann von Präventionskultur.

Unternehmenskultur lässt sich insbesondere durch folgende Aspekte positiv beeinflussen:

- Wertschätzendes Führungsverhalten
- Einbindung der Beschäftigten in betriebliche Entscheidungen
- Transparente Informations- und Kommunikationswege
- Konstruktiver Umgang mit Fehlern
- Gute innerbetriebliche soziale Beziehungen (Betriebsklima)

## Werte und Einstellungen

Werte, Normen und Denkhaltungen beeinflussen Entscheidungen sowie das Verhalten von Personen und wirken sich auf die Unternehmenskultur aus. Betriebe und Bildungseinrichtungen können, z. B. durch ihre betriebliche Sicherheits- und Gesundheitspolitik, Einfluss auf die eigene Unternehmenskultur nehmen.

Die gesetzliche Unfallversicherung setzt sich dafür ein, Sicherheit und Gesundheit wirksam, nachhaltig und ganzheitlich in der Kultur von Unternehmen zu verankern (Präventionskultur). Dies dient der Sicherstellung von Beschäftigungsfähigkeit.

Unfallversicherungsträger unterstützen bei der Verankerung von Sicherheit und Gesundheit als wichtige Werte für Betriebe und Bildungseinrichtungen. Leitbild und Politik eines Unternehmens sind hierbei zentrale Aspekte. Sie werden bei der Begutachtung von Managementsystemen für Sicherheit und Gesundheit durch die Unfallversicherungsträger umfassend geprüft.

## Diversity

Der englische Begriff “Diversity” bedeutet Verschiedenheit bzw. Vielfältigkeit. Die Unfallversicherung bezieht den Begriff auf die Bildungs- und Arbeitswelt. Konkret geht es um die vielfältigen Eigenschaften, individuellen Blickwinkel und verschiedenen, sich wandelnden Arbeitskontexte von Beschäftigten. Barrierefreiheit und Inklusion sind wichtige Facetten von Vielfalt in der Bildungs- und Arbeitswelt. Eine proaktive Auseinandersetzung mit Diversity wirkt sich positiv auf die Gewinnung und Bindung von Personal aus. Damit wird die Teilhabe am Arbeits- und Berufsleben gefördert.

Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber können die Unterstützung ihres Unfallversicherungsträgers in Anspruch nehmen, um die Arbeitsbedingungen für ihre vielfältigen Belegschaften optimal zu gestalten. Dies kann von der Beratung zur wirksamen Unterweisung unterschiedlicher Beschäftigtengruppen, über die barrierefreie Gestaltung der Arbeit bis hin zu interkulturellen Fragestellungen reichen.

## Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben

Ein wichtiger Aspekt hinsichtlich des Zusammenhangs von Unternehmenskultur und Beschäftigungsfähigkeit ist die Vereinbarkeit von Privatleben und beruflichem Alltag. In welchem Umfang müssen Beschäftigte dienstlich erreichbar sein? Haben Beschäftigte Mitspracherechte bei der Gestaltung von Arbeitszeit und Arbeitsort? Besteht die Möglichkeit, ethnische, kulturelle oder religiöse Aspekte mit dem betrieblichen Alltag in Einklang zu bringen? Das sind nur einige Fragen, die erkennen lassen, dass sich Privat- und Berufsleben gegenseitig beeinflussen – auch außerhalb der eigentlichen Arbeitszeiten.

Zu diesen Fragen berät die gesetzliche Unfallversicherung und verfügt über eine Reihe von Informationsangeboten.

## Corporate Social Responsibility (CSR)

Die Wahrnehmung gesellschaftlicher und ökologischer Verantwortung durch Unternehmen ist Teil der Unternehmenskultur. Gerade im Kontext von Themen wie Globalisierung, Flexibilisierung und Digitalisierung gilt es, soziale und ökologische Belange mit dem Erfolg von Unternehmen sowie der Gestaltung sicherer und gesunder Arbeitsbedingungen in Einklang zu bringen.

Die gesetzliche Unfallversicherung beschäftigt sich im Rahmen der Aktivitäten des Sachgebiets „Veränderung der Arbeitskulturen“ mit diesen Fragestellungen und erarbeitet entsprechende Arbeitshilfen.

## Führung und Beteiligung

Führungskräfte sind die Schlüsselstellen, um die Unternehmenskultur gesundheitsförderlich zu beeinflussen und weiterzuentwickeln. Sie tun dies einerseits im Rahmen ihrer Vorbildfunktion auf Grundlage einer gesunden Selbstführung. Andererseits haben sie die Möglichkeit, das Handeln der Beschäftigten nicht nur auf die Verwirklichung vorgegebener betrieblicher Ziele auszurichten, sondern dabei auch relevante Aspekte einer gesundheitsförderlichen Führung zu verwirklichen. Dazu gehören insbesondere:

- Beschäftigte an wichtigen Entscheidungen beteiligen
- eine konstruktive Fehlerkultur umsetzen
- eine wertschätzende Kommunikation sicherstellen

Durch die vorgenannten Aspekte wird das Betriebsklima positiv beeinflusst.

Die gesetzliche Unfallversicherung verfügt über eine Reihe von Anreizsystemen, welche die Präventionsarbeit in Unternehmen und damit die Weiterentwicklung der betrieblichen Präventionskultur unterstützen.



Ein Beispiel für die Einflussnahme der Unfallversicherung auf die Kultur von Unternehmen ist die Präventionskampagne „Kommitmensch“. Im Rahmen der Kampagne werden seit 2017 die Themen Führung, Beteiligung, Kommunikation, Fehlerkultur, Betriebsklima sowie Sicherheit und Gesundheit erörtert. Betriebe und Bildungseinrichtungen erhalten Werkzeuge, um sich mit der Kultur ihres Unternehmens auseinanderzusetzen und steuernd auf diese Einfluss zu nehmen. Qualifizierungs- und Informationsangebote vermitteln Hintergrundwissen. Unternehmensbeispiele und Wettbewerbe animieren dazu, sich an der Kampagne zu beteiligen. ([www.kommitmensch.de](http://www.kommitmensch.de))

### *Weiterführende Informationen*

[www.dguv.de](http://www.dguv.de)

- DGUV Information 206-025 „Auf die Haltung kommt es an! Unternehmen mit Herz und Verstand sind erfolgreich und sicher – warum eigentlich?“ (Webcode: p206025)
- DGUV Information 206-006 „Arbeiten: entspannt, gemeinsam, besser“ (Webcode: p206006)
- „Sicherheit und Gesundheit in Veränderungsprozessen“ (Webcode: p021422)
- „Die wichtigsten Anreizsysteme der Träger der gesetzlichen Unfallversicherung“, IAG (Institut für Arbeit und Gesundheit der DGUV) (Webcode: d57243 > „Download“)
- „IAG Report 2/2018: Der KulturCheck“ (Webcode: p012730)
- DGUV Grundsatz 311-002 „Arbeitsschutzmanagementsysteme – Managementsysteme für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit“ (Webcode: p311002)

[www.kommitmensch.de](http://www.kommitmensch.de)



# Innovationen der DGUV zum Erhalt von Beschäftigungsfähigkeit

Für den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit ist ein profundes Wissen der Zusammenhänge von Arbeit und Gesundheit erforderlich. Wesentliche Voraussetzung dafür ist die Durchführung entsprechender Forschungsvorhaben und Recherchen. Aus ihnen werden Erkenntnisse für die betriebliche Praxis abgeleitet, aufbereitet, im Rahmen von Modellprojekten erprobt und bei der Konzeption sowie Weiterentwicklung von Präventionsprodukten berücksichtigt. Beispiele dafür sind:

## Psychotherapeutenverfahren

Unvorhergesehene und mit schwerwiegenden Folgen für Betroffene und Beobachtende verbundene Ereignisse kommen regelmäßig in verschiedenen Arbeitskontexten vor. Um allen Beschäftigten die Bewältigung von traumatischen Situationen zu ermöglichen, hat die gesetzliche Unfallversicherung das Psychotherapeutenverfahren eingeführt. Als Modellprojekt gestartet, ist es mittlerweile ein wichtiger und fester Bestandteil der Rehabilitationsleistungen der Unfallversicherungsträger. Es sorgt für eine schnelle Versorgung mit psychotherapeutischer Expertise, die sonst erst nach mehrmonatiger Wartezeit möglich wäre.

## Individualprävention

Individuelle Umstände können zu einem erhöhten einschlägigen Erkrankungsrisiko führen. Für Versicherte, bei denen sich ein gesundheitliches Risiko bereits (ansatzweise) verwirklicht hat, und welche schon erste Symptome einer Berufskrankheit zeigen, sind individuelle Maßnahmen zum Schutz erforderlich. Grundsätzlich kommen alle Präventionsmaßnahmen in Betracht, die objektiv geeignet sind, den Versicherten eine Fortsetzung ihrer bisherigen Tätigkeit am Arbeitsplatz zu ermöglichen.

Die Weiterentwicklung des Berufskrankheitenrechts sieht eine Stärkung der Individualprävention vor. Bedürfnisse der Versicherten werden in den Vordergrund gerückt. Ihnen wird eine aktive Rolle in der Mitwirkung zugesprochen. Berufskrankheiten können anerkannt werden, ohne dass dafür die ausgeübte Tätigkeit unterlassen werden muss. Unfallversicherungsträger entwickeln in diesem Zusammenhang unter anderem Konzepte für Erkrankungen der Haut, des Muskel-Skelett-Systems, des Atmungssystems, des zentralen Nervensystems sowie für arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren nach Unfallfolgen bzw. weiten diese aus.

## Horizontaler Berufsumstieg

Unfälle oder Krankheiten können im Laufe eines Arbeitslebens dazu führen, dass der ursprüngliche Beruf nicht mehr ausgeübt werden kann. Berufswechsel können aber auch präventiv erfolgen. Sinnvoll kann das sein, wenn Beschäftigte merken, dass sie ihren aktuellen Beruf aufgrund bestehender Belastungen vermutlich nicht bis zur Rente werden ausüben können. Damit die Teilhabe am Berufsleben nicht endet, wurde vom Institut für Arbeit und Gesundheit der DGUV (IAG) im Forschungsprojekt „Horizontaler Berufsumstieg – eine neue berufliche Chance für ältere Beschäftigte“ ein elektronischer Wegweiser entwickelt. Dieser sucht auf der Grundlage der Angaben der Nutzenden alternative Berufsbilder, die mit den vorhandenen Kompetenzen, Qualifikationen, Interessen und gesundheitlichen Voraussetzungen Optionen für einen Berufswechsel aufzeigen.

## Berufsbedingte Mobilität (BestMobil)

Mobilität ist in mehrfacher Hinsicht ein Handlungsfeld der gesetzlichen Unfallversicherung, wenn es um die Beschäftigungsfähigkeit von Versicherten geht.

Auf der einen Seite betrifft dies Menschen mit einer Mobilitätseinschränkung (z. B. Personen, die auf einen Rollstuhl angewiesen sind), auf der anderen Seite ist Mobilität für viele Arbeitnehmende unmittelbar mit ihrer täglichen Arbeitstätigkeit verbunden; sei es durch Pendelwege zur Arbeitsstätte oder weil die Arbeitstätigkeit an verschiedenen Orten ausgeführt werden muss. Mobilität tangiert damit Themengebiete wie Barrierefreiheit, Bedienungskomfort von Hilfs- und Arbeitsmitteln aber auch die Sicherheit im Straßenverkehr. Letzteres betrifft auch den Bildungsbereich, also Schülerinnen und Schüler, die in jungen Jahren lernen mit den Möglichkeiten und Gefahren von Mobilität umzugehen. Für alle Personengruppen gilt es, wirksame Gestaltungsmaßnahmen zu erarbeiten. Deshalb unterstützt die gesetzliche Unfallversicherung auch in diesem Bereich Forschungsprojekte. Ein Beispiel dafür ist das Projekt „BestMobil“, welches das Ziel verfolgt, berufsbedingte Mobilität sicherer zu machen.

## **Beurteilung der Arbeitsbedingungen an Hochschulen**

Hochschulen sind Orte des Wissens und der Wissensvermittlung. Kreativität erfordert Freiräume – dies allein schafft aber nicht automatisch sichere und gesunde Arbeits- bzw. Lernplätze. Die gesetzliche Unfallversicherung unterstützt deshalb ein Forschungsprojekt zur Beurteilung der Arbeitsbedingungen an Hochschulen sowie deren Gestaltung im Hinblick auf Sicherheit und Gesundheit. Dieses Projekt richtet sich sowohl an die Angestellten (Beschäftigte aus dem wissenschaftlichen und nicht-wissenschaftlichen Bereich) als auch in adaptierter Form an die Studierenden. Außerdem wird die Wirksamkeit der erprobten Maßnahmen untersucht und der Austausch unter den beteiligten Hochschulen gefördert.

## **Alternde Belegschaften (IidA-Studie zu „Leben in der Arbeit“)**

Leben heißt Veränderung – und diese geschieht jeden Tag. Wie genau sich Veränderungsprozesse auf die Sicherheit, Gesundheit, Arbeitsfähigkeit und die Erwerbsteilhabe älterer Beschäftigter auswirken, untersucht eine Langzeitstudie, an der sich die gesetzliche Unfallversicherung beteiligt. Ziel der Beteiligung ist, die Beratungskompetenz der gesetzlichen Unfallversicherung in diesem speziellen Themenfeld weiter zu verbessern und mit den aktuellsten Erkenntnissen auszustatten. Darüber hinaus fließen die gewonnenen Erkenntnisse in die Qualifizierungsangebote der Unfallversicherungsträger ein.

Diese Beispiele zeigen: Sichere und gesunde Arbeitsplätze sowie die Unterstützung der Versicherten bei der langfristigen Teilhabe am Arbeits- und Berufsleben stehen im Zentrum der Aktivitäten der gesetzlichen Unfallversicherung. Instrumente und Verfahrensweisen, die sich bewähren, finden Eingang in die Beratungspraxis und werden auch in die übrigen Präventionsleistungen der Unfallversicherungsträger integriert.



### Weiterführende Informationen

[www.dguv.de](http://www.dguv.de)

- „Psychotherapeutenverfahren“ (Webcode: p012086)
- DGUV Information 206-023 „Standards in der betrieblichen psychologischen Erstbetreuung (bpE) bei traumatischen Ereignissen“ (Webcode: p206023)
- Projekt „Horizontaler Berufsumstieg – eine neue berufliche Chance für ältere Beschäftigte“ (Webcode: d950342)
- Projekt: „M.i.T. – Mobilität ist Teilhabe – Entwicklung und Überprüfung eines einheitlichen mobilitäts- und bewegungsorientierten Nachsorgekonzepts bei Querschnittslähmung“ (Projekt-Nr. FF-FR0193) (Webcode: dp54550)
- „Berufsbedingte Mobilität – Identifizierung und Erprobung von Präventionsansätzen (BestMobil)“ (Webcode: d1182856 > „Weitere nützliche Verlinkungen“)
- Projekt: „Gesund und sicher an Hochschulen mit dem Bielefelder Verfahren – Belastungen analysieren – Maßnahmen evaluieren – Prävention sichern“ (Projekt-Nr. FF-FR 0398) (Webcode: dp1036773)
- Forschung der gesetzlichen Unfallversicherung – Positionspapier für die Forschung der UV-Träger (Webcode: d534198)

<https://forum.dguv.de>, „Individualprävention – Ein wichtiger Teil des Präventionsauftrags der gesetzlichen Unfallversicherung“, DGUV Forum, Ausgabe 12, 2018, S. 10–13, ISSN 1867-8483

[www.lidA-studie.de](http://www.lidA-studie.de) bzw. <https://www.arbeit.uni-wuppertal.de/de/studie.html> – „Leben in der Arbeit – Kohortenstudie zu Gesundheit und Älterwerden in der Arbeit“.





**Deutsche Gesetzliche  
Unfallversicherung e.V. (DGUV)**

Glinkastraße 40

10117 Berlin

Telefon: 030 13001-0 (Zentrale)

E-Mail: [info@dguv.de](mailto:info@dguv.de)

Internet: [www.dguv.de](http://www.dguv.de)