Blaupause aus dem Wohlfahrts-bereich

Betriebliches Gesundheitsmanagement bleibt in vielen sozialen Einrichtungen ein Flickenteppich aus Einzelmaßnahmen ohne strategische Grundlage. Wie sich das ändern lässt, zeigt ein Projekt des Paritätischen Wohlfahrtsverbands, das BGM strukturiert, datenbasiert und dauerhaft in der eigenen Organisation verankert. Gleichzeitig ist es Vorlage für die Ausweitung in den weiteren Landesverbänden. Ein Einblick in Konzept, Praxiserfahrungen und Übertragungs-potenzial in andere Branchen.

Von Beatrice Schüll und Sabine Wollin

● Die Sozialwirtschaft steht unter erheblichem Veränderungsdruck: Steigende regulatorische Anforderungen, ein enger Finanzierungsrahmen und der Fachkräftemangel treffen aufeinander – während psychische Belastungen bei Mitarbeitenden und Führungskräften spürbar zunehmen. Attraktivität als Arbeitgeber entscheidet sich heute nicht mehr allein über tarifliche Rahmenbedingungen, sondern über Führungskultur, Arbeitskultur, Entwicklungsmöglichkeiten und die glaubwürdige Förderung von Gesundheit.

Die Praxis zeigt jedoch: Zwar existieren in vielen Einrichtungen einzelne gesundheitsfördernde Angebote, doch eine strategisch verankerte Gesamtstruktur fehlt häufig. Maßnahmen werden punktuell umgesetzt, oft abhängig vom Engagement Einzelner; interne Zuständigkeiten sind unklar, Ressourcen knapp, Fachwissen begrenzt. Wer wirksam steuern will, braucht Transparenz über Arbeitsbedingungen und Ressourcen – durch systematische Datenerhebung, klare Führungsverantwortung und strukturelle Verankerung. Aus diesem Ansatz entstand Parvita – ein Projekt des Paritätischen Wohlfahrtsverbands, das Mitgliedsorganisationen dabei unterstützt, Betriebliches Gesundheitsmanagement strukturiert einzuführen und dauerhaft zu verankern.

Von der Idee zum Projekt

Die Idee zu Parvita entstand während der Corona-Pandemie – einer Zeit, in der Fehlbelastungen sichtbar wurden und strukturelle Schwächen offen zutage traten. In einem ersten Austausch des

Foto: David Avazzadeh / Connected Archives



Päritätischen Landesverbands Rheinland-Pfalz/Saarland mit der hinzugezogenen BGM-Beratung Health 4 Business GmbH zeigte sich, dass das Projekt auch erheblichen Schulungs- und Weiterbildungsbedarf zum BGM beinhaltet. Susanne Walle, Gesellschafterin der Health 4 Business, vernetzte deshalb die Projektverantwortlichen mit der Deutschen Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement (DHfPG) in Saarbrücken und der Paritätischen Akademie Süd (Pas), dem Bildungsträger der Paritätischen Landesverbände im Süden. Zur Finanzierung des Projekts wurden Krankenkassen (IKK Südwest, IKK Classic, AOK Baden-Württemberg, Barmer) sowie die Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) als Unfallversicherungsträgerin eingebunden: § 20b SGB V ermöglicht Krankenkassen, Einrichtungen beim Aufbau gesundheitsförderlicher Strukturen aktiv zu unterstützen – § 14 SGB VII verpflichtet Unfallversicherungsträger zur Verhütung arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren (siehe Kasten Seite 76).

In einer Vorphase von 2022 bis 2024 wurde die Projektstruktur erprobt und weiterentwickelt. Der Rollout erfolgte in den Paritätischen Landesverbänden Baden-Württemberg, Bayern, Hessen sowie Rheinland-Pfalz und Saarland.

Perspektivisch lässt sich Parvita als Blaupause auf weitere Bundesländer und andere Branchen übertragen. Im Zentrum des Projekts steht nicht die Einführung einzelner Maßnahmen, sondern der Aufbau tragfähiger Strukturen. Voraussetzung dafür ist ein klares Commitment der Geschäftsführung. Oliver Walle, der als Berater und Ausbilder der DHfPG und BSA-Akademie die Projektleitung innehatte, betont: „Wirksames BGM entsteht nicht nebenbei – es braucht eine Geschäftsführung, die Verantwortung

übernimmt, Ressourcen bereitstellt und Gesundheit als strategische Führungsaufgabe versteht." Ebenso wichtig sei, BGM als langfristigen Entwicklungsprozess statt als Projekt zu sehen.

Ausbildung von BGM-Fachkräften als Multiplikatoren

Herzstück des Projekts war die Qualifizierung je einer verantwortlichen Person jeder teilnehmenden Organisation zur Fachkraft BGM (IHK-zertifiziert) durch die BSA-Akademie an vier Schulungstagen. Diese Rolle ist entscheidend, um Wissen, Koordination und Steuerung dauerhaft zu verankern. Zugleich verpflichten sich die Organisationen zur Offenheit gegenüber Datenerhebung und -analyse – denn Transparenz bildet die Grundlage für zielgerichtete Entscheidungen.

Ergänzt wurde die Qualifizierung durch einen Implementierungsleitfaden und eine digitale Plattform, über die Materialien, Instrumente und Arbeitsschritte bereitgestellt werden. Die Plattform ermöglicht so den Austausch in Foren, das Teilen von Best-Practice-Beispielen und den Kontakt zu Projektpartnern. Künftig werden auch Videos den Teilnehmenden helfen, sich im BGM-Prozess besser zu verorten, erklärt Julia Böttcher, Projektmanagerin von Parvita.

Weitere Prozessschritte

Der Prozess folgt einem klar definierten Ablauf: Nach der Bedarfsbestimmung folgen Analyse, Interventionsplanung und Intervention, Evaluation und das Nachhalten der Ergebnisse schließen den Prozess ab.

Ein zentraler Baustein dabei ist die systematische Auswertung vorhandener Unternehmensdaten. Dazu gehören unter anderem Krankenstandsanalysen, Gefährdungsbeurteilungen, Demografiebetrachtung und Mitarbeitendenbefragungen. Über die Analyse lassen sich Risiken und Handlungsbedarfe sowie Entwicklungspotenziale faktenbasiert identifizieren. Sie bilden zugleich die Grundlage für den im Nachgang zur Qualifizierungsmaßnahme gehörenden Strategieworkshop sowie für die Evaluation des Projekts. Erst auf dieser Grundlage wird eine auf die Organisation bezogene Gesundheitsstrategie entwickelt.

Bei der Ableitung der konkreten Maßnahmen aus der Strategie ist die Priorisierung entscheidend: Welche Interventionen versprechen die größte Wirkung? Wo bestehen akute Handlungsbedarfe? Welche strukturellen Veränderungen sind notwendig? Die Evaluation erfolgt systematisch, sodass Erfolge messbar werden und Anpassungen möglich sind.

Umsetzung in der Praxis: Doppelrolle der paritätischen Akademie Süd

Die Pas als gemeinsame Bildungsgesellschaft der beteiligten Landesverbände hatte eine Doppelrolle: Sie übernahm als Dienstleisterin eine zentrale Rolle bei der Projektgestaltung und -umsetzung, nahm zugleich aber auch selbst an Parvita teil und ließ zwei Mitarbeiterinnen zur zertifizierten Fachkraft für betriebliches Gesundheitsmanagement (IHK) der BSA-Akademie ausbilden.

Bei der Pas als Teilnehmerin zeigte sich die folgende Ausgangslage: Es gab Angebote zur Förderung von Bewegung und Resilienz, punktuelle Workshops und Aktionstage. Was jedoch fehlte, war eine strategische Gesamtarchitektur, in der auch die Zuständigkeiten klar definiert und Prozesse systematisch dokumentiert sind, um eine vollständige Evaluation zu ermöglichen.

Der erste Schritt war deshalb die Schaffung einer systematischen Datengrundlage. Mithilfe der neu ausgebildeten BGM-Fachkräfte wurden dazu die relevanten Daten erfasst und vergleichbar aufbereitet. Die anschließende Analyse zeigte, wo bereits tragfähige Ansätze vorhanden waren – und wo noch Lücken bestanden. Als Ergebnis dieses Analyseschritts visualisiert ein Sheet den Entwicklungsstand anhand von Symbolen und zeigt, wie weit der BGM-Aufbau fortgeschritten ist. Das schafft Transparenz: nach innen wie nach außen.

Aus Daten werden Maßnahmen

Im Rahmen der Qualifizierung zur Fachkraft BGM erhielt die Pas – wie alle teilnehmenden Organisationen – Unterstützung bei der Maßnahmenplanung auf Basis der Datenauswertung. In den Blick genommen wurden dabei alle Komponenten eines BGM: Arbeits- und Gesundheitsschutz, Betriebliche Gesundheitsförderung und Betriebliches Eingliederungsmanagement, einschließlich der Unternehmenskultur als Fundament, auf dem alle drei Bereiche aufbauen. Für die Pas flossen unter anderem die Zusammenarbeit mit der Fachkraft für Arbeitssicherheit und dem Betriebsarzt, bestehende Gefährdungsbeurteilungen sowie die Mitarbeitendenbefragung einschließlich der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen in die Auswertung ein.

Auf Grundlage dieser Analyse wurden konkrete Maßnahmen und Verbesserungen abgeleitet. Dazu gehörten die Einrichtung eines Gesundheitszirkels, Maßnahmen zur Verbesserung der Luftqualität im Büro – etwa durch Teppichreinigung –, ein Teamtag mit Einbezug der Krankenkasse und dem Format der Aktiven Pause sowie die Einführung von zwei Aktiven Pausen pro Woche. Auch im Monatsmeeting wurde Gesundheit sichtbar verankert: Als wiederkehrendes „Schlusslicht" greift der Gesundheitszirkel dort kurze Impulse auf, etwa zu Ernährung, rückengerechtem Arbeiten oder mobilem Arbeiten.

Noch in der Entwicklung sind weitere Schritte zum transparenten und sensiblen Umgang mit Krankheitstagen und Fehlzeiten. Ziel ist es, Fehlzeiten zu besprechen, die Entwicklung der Fehlzeiten in der Pas in Relation zum bundesweiten Durchschnitt einzuordnen und daraus konkrete Lern- und Steuerungsimpulse



BEATRICE SCHÜLL ist Geschäftsführerin Paritätische Akademie Süd und Projektverantwortliche



SABINE WOLLIN ist Referentin Paritätischer Landesverband Rheinland-Pfalz/ Saarland e. V. und verantwortet die Projektsteuerung bei Parvita.

Finanzielle Förderung betrieblicher Gesundheitsförderung

§ 20b SGB V ermöglicht, dass gesetzliche Krankenkassen Unternehmen und andere Einrichtungen beim Aufbau gesundheitsförderlicher Strukturen aktiv unterstützen – finanziell und beratend. Förderfähig sind Maßnahmen zur Analyse der gesundheitlichen Situation, zur Entwicklung und Umsetzung konkreter Interventionen sowie zum Aufbau gesundheitsförderlicher Strukturen im Betrieb. Förderhöhe und Konditionen variieren je Kasse und Maßnahme; einen gesetzlichen Anspruch auf einen bestimmten Betrag gibt es nicht.

In der Sozialwirtschaft kommt ergänzend die Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) als Förderpartnerin in Betracht – auf Basis von § 14 SGB VII, der Unfallversicherungsträger zur Verhütung arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren verpflichtet.

Wichtig ist, den Antrag vor Beginn der Maßnahme zu stellen – eine nachträgliche Förderung ist ausgeschlossen. Kostenlose Erstberatung und Vermittlung zur zuständigen Krankenkasse bieten die regionalen BGF-Koordinierungsstellen.

abzuleiten. Dazu gehört auch die Frage, wie Rückkehrgespräche nach Krankheit durch die Geschäftsführung geführt werden, wie Krankmeldungen erfolgen und welche Strukturen dazu beitragen, Belastungen frühzeitig zu erkennen und gesundheitsförderlich zu bearbeiten.

Für die Pas ist Parvita ein wichtiger Impuls, Gesundheit als Teil der Organisationsentwicklung zu verankern. Was den Prozess dabei trägt, sind zwei Voraussetzungen. Das ist zum einen das klare Bekenntnis der Geschäftsführung zur Gesundheit als Führungsaufgabe. Es schafft Legitimation und sorgt dafür, dass Verantwortung übernommen wird, die notwendigen Strukturen und Ressourcen aufgebaut beziehungsweise bereitgestellt werden und das Thema im Arbeitsalltag sichtbar wird. Zweite Voraussetzung ist die aktive Beteiligung der Mitarbeitenden, die ihrerseits Verantwortung für Gesundheit und Mitgestaltung wahrnehmen.

Rückblickend lässt sich die Entwicklung so zusammenfassen: Gesundheitsmanagement wurde nicht neu erfunden – aber nachhaltig implementiert. Aus operativen Einzelmaßnahmen entstand ein strategisch gesteuertes System. Die Organisation verfügt heute über eine belastbare Struktur, die langfristige Weiterentwicklung ermöglicht.

Fazit: Gesundheit setzt sich durch

Die Resonanz auf Parvita ist hoch. Weitere Landesverbände, insbesondere aus dem Norden, signalisieren Interesse. Gleichzeitig zeigt sich, dass das Konzept nicht auf die Sozialwirtschaft beschränkt ist. Industrieunternehmen, Handwerksbetriebe und mittelständische Organisationen stehen vor ähnlichen Herausforderungen: Fachkräftemangel, steigende Belastungen, Wettbewerbsdruck. Wer deshalb frühzeitig in nachhaltige Strukturen investiert, stärkt die eigene Zukunftsfähigkeit. Die Grundprinzipien – Führungscommitment, Qualifizierung interner Verantwortlicher, datenbasierte Analyse und strategische Implementierung – sind branchenübergreifend übertragbar.

Gesundheit wird eines der zentralen Themen bleiben. Für 2027 ist ein Paritätischer Gesundheitskongress geplant, auf dem die Erfahrungen aus Parvita weiter vertieft und diskutiert werden sollen. ■

lease a bike

Wer fährt bleibt.
Und zwar glücklich.

Dienstradleasing für Ihr Team. Digital, kostenneutral – ein Recruitingargument, das ankommt. **Lease a Bike. Bringt Bewegung ins Team.**

Alle Infos auf

lease-a-bike.de

