

# Gesundheit fördern – Strukturen entwickeln

In sieben Schritten zum betrieblichen Gesundheitsmanagement





# Gesundheit fördern – Strukturen entwickeln

In sieben Schritten zum betrieblichen Gesundheitsmanagement

# Impressum

## **Gesundheit fördern – Strukturen entwickeln**

Erstveröffentlichung 09/2011, Stand 01/2020

© 2011 Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst  
und Wohlfahrtspflege (BGW)

## **Herausgegeben von**

Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst  
und Wohlfahrtspflege (BGW)

Hauptverwaltung

Pappelallee 33/35/37

22089 Hamburg

Tel.: (040) 202 07 - 0

Fax: (040) 202 07 - 24 95

[www.bgw-online.de](http://www.bgw-online.de)

## **Bestellnummer**

BGW 04-07-003

## **Autorinnen und Autoren**

Matthias Wilhelm, Ulla Vogt, BGW

Dr. Karin Töpsch, Gesundheit im Unternehmen, Stuttgart

## **Redaktion**

Christina Schiller, BGW-Kommunikation

## **Fotos**

Adobe Stock/georgerudy (S. 9), Adobe Stock/Monster Zstudio (S. 46), Adobe Stock/Pixel-Shot (S. 48), Adobe Stock/Worawut (S. 10), Adobe Stock/yavyav (S. 40), Werner Bartsch (Titel, S. 50), iStock/alvarez (S. 41), iStock/adamkaz (S. 44), iStock/LaylaBird (S. 28), iStock/marchmeena29 (S. 43), iStock/masterzphotois (S. 20), iStock/MicroStockHub (S. 43), iStock/monkeybusinessimages (S. 8), iStock/Prostock-Studio (S. 32), iStock/Saklakova (S. 26), iStock/spukkato (S. 16), iStock/sturti (S. 22), iStock/vgajic (S. 30), PantherMedia/Lev Dolgachov (S. 14)

## **Gestaltung und Satz**

Konturenreich, Matthias Hugo

## **Druck**

Beisner Druck GmbH & Co KG, Bucholz/Nordheide

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Gesundheit als Managementaufgabe</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Was ist betriebliches Gesundheitsmanagement?</b>	<b>10</b>
2.1	Ganzheitlicher Ansatz	11
2.2	Was hält gesund?	15
<b>3</b>	<b>In sieben Schritten zum BGM</b>	<b>16</b>
3.1	Schritt 1: Strukturen schaffen und Ressourcen bereitstellen	18
3.2	Schritt 2: Vision und Ziele entwickeln	20
3.3	Schritt 3: Gesundheitssituation analysieren	26
3.4	Schritt 4: Maßnahmen planen	30
3.5	Schritt 5: Maßnahmen umsetzen	40
3.6	Schritt 6: Wirksamkeit prüfen	43
3.7	Schritt 7: Nachhaltigkeit sichern	46
3.8	BGM als Projekt einführen	48
<b>4</b>	<b>Wir unterstützen Sie – Ihre BGW</b>	<b>50</b>
	<b>Kontakt</b>	<b>54</b>
	<b>Impressum</b>	<b>4</b>

# 1 Gesundheit als Managementaufgabe



Damit Ihr Team gesund bleibt, sollten Sie verschiedene Puzzleteile zusammenbringen.

Motiviert, produktiv und effizient arbeiten – unter welchen Voraussetzungen gelingt das? Damit Ihre Beschäftigten bestmöglich arbeiten können, ist vor allem eines wichtig: ihre Gesundheit. Als erfolgreiches Unternehmen sollten Sie daher das Wohlbefinden Ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nicht nur schützen, sondern fördern: je gesünder das Team, desto leistungsfähiger der Betrieb.

Nur – wo anfangen? Joggen in der Mittagspause, Yoga am Abend und die Vorgesetzte geht mal auf ein Führungsseminar?

Gesundheit und Leistungsfähigkeit sind weder Zufall noch ausschließlich Privatsache der Angestellten, sondern Erfolg und Ergebnis eines modernen ganzheitlichen Managements. Das Instrument dazu heißt: betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM).

Mit diesem Managementsystem entwickeln Sie gesundheitsfördernde Rahmenbedingungen im Unternehmen und befähigen die Beschäftigten zu gesundheitsgerechtem Verhalten. Statt vereinzelt Gesundheitsmaßnahmen wie Sport- und Ernährungskurse oder Antistressstrainings anzubieten, setzen Sie auf ein fundiertes, strukturiertes und systematisches Gesamtkonzept, das sich am tatsächlichen Bedarf in Ihrem Betrieb orientiert.

## In sieben Schritten zum BGM

Dieser Leitfaden vermittelt, wie Sie in sieben Schritten ein Gesundheitsmanagement im Unternehmen aufbauen, das auf die Bedürfnisse der Beschäftigten eingeht. Welche Strukturen und Ressourcen sind nötig? Wie definieren Sie Gesundheitsziele und wie analysieren Sie die Gesundheitssituation? Welche Maßnahmen passen und wie wirksam sind sie?

Die Broschüre richtet sich an Entscheidungstragende und Interessierte in Betrieben des Gesundheits- und Sozialwesens, die ein BGM entwickeln und begleiten wollen. Dazu gehören neben Leitungs- und Managementebene

auch die betriebliche Interessenvertretung sowie Fachleute, die sich mit Aspekten von Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit beschäftigen. Angesprochen sind kleine, mittlere und große Betriebe verschiedener Branchen: zum Beispiel Krankenhäuser, Altenhilfeeinrichtungen, ambulante Dienste, Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen, Einrichtungen der Behindertenhilfe.

Gesundheitsmanagement setzt in verschiedenen Handlungsfeldern an – etwa Arbeitsschutz, Eingliederungsmanagement und Gesundheitsförderung. Wir erläutern, wie diese Felder zusammengehören und sich bestmöglich ergänzen.

## So profitieren Sie vom BGM

Konsequent umgesetztes Gesundheitsmanagement erzeugt eine neue Lebens- und Arbeitsqualität und Kultur im Unternehmen: Die Ressourcen und Potenziale der Beschäftigten werden optimal genutzt, gefördert und regeneriert. Der Betrieb zeichnet sich durch durchdachte Strukturen und transparente Prozesse aus.

Mit dem Gesundheitsmanagement bündeln Sie verschiedene, aufeinander abgestimmte und sich ergänzende Einzelmaßnahmen der Gesundheitsförderung, des Arbeitsschutzes, des betrieblichen Eingliederungsmanagements, aber auch der betrieblichen Personalentwicklung zu einem ganzheitlichen Konzept, das in betriebliche Strukturen und Prozesse integriert und kontinuierlich umgesetzt wird. Dabei lassen sich viele positive Effekte gezielt erreichen:

- ➔ Niedrigere Fehlzeiten und Krankheitskosten
- ➔ Gesundheitsförderlichere Arbeits- und Organisationsstrukturen
- ➔ Mehr Engagement und eigenverantwortliches Arbeiten
- ➔ Leistungsfähigere Beschäftigte bis ins Rentenalter
- ➔ Geringere Kosten für Personalakquise
- ➔ Weniger Fluktuation – Erhalt des Erfahrungswissens



Seit Jahrzehnten befasst sich die BGW damit, Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz zu fördern: Unser modulares Programm aus Seminaren, Arbeitshilfen, Konzepten und Beratungsangeboten unterstützt Sie dabei, mit angemessenem Aufwand ein ganzheitliches Gesundheitsmanagement für Ihr Unternehmen auszubauen. Über die Unterstützungsangebote der BGW informieren wir am Ende der Broschüre.

### **Herausforderungen in der Arbeitswelt: Arbeit 4.0**

Der Wandel der Arbeitswelt – Stichwort „Arbeit 4.0“ – wirkt sich auf die Gesundheit aus: Veränderte Anforderungen und Arbeitsbedingungen fordern von Führungskräften und Mitarbeitenden, verstärkt flexibel zu sein. Dabei nimmt der Grad der psychischen Belastungen zu: Zeit- und Entscheidungsdruck, hohe Erwartungen, ständige Einsatzbereitschaft, Arbeitsdichte und Erfolgsvorgaben können den einzelnen Menschen überfordern und erschöpfen.

Ein wesentlicher Faktor ist die Digitalisierung mit beschleunigter Informationsverarbeitung und neuen technischen Möglichkeiten. Die Entgrenzung von Arbeit und Freizeit führt zu mehr Freiheiten, birgt aber auch Risiken: So brauchen Beschäftigte die Fähigkeit, sich selbst gut zu organisieren und ihre Belastungsgrenzen zu erkennen.

Betriebe im Sozial- und Gesundheitswesen sind vom Wandel der Arbeit mehrfach betroffen.

### **Demografischer Wandel und Umgang mit Vielfalt**

In vielen Betrieben hat sich die Altersstruktur verschoben: Immer weniger Jüngere kommen nach, das Durchschnittsalter steigt. Wertvolles Erfahrungswissen geht mit den Beschäftigten „in den Ruhestand“. Für die Betriebe bedeutet das, sich mit der Beschäftigungsfähigkeit auseinanderzusetzen: Wie gelingt es, alle im Team gesund im Beruf zu halten? Wie können Menschen ihre Potenziale entfalten, auch wenn sie die



Nicht nur in Pflegeberufen sind Teams immer häufiger international besetzt.

Chancen und Herausforderungen dieser Situation sollte das BGM ebenfalls in den Blick nehmen.





Attraktive Arbeitsbedingungen sind vielen Beschäftigten immer wichtiger – Gesundheitsmanagement trägt dazu bei.

Mitte des Erwerbslebens überschritten haben? Welche Ressourcen braucht es dafür? Wo gesunde Arbeitsbedingungen geschaffen und erhalten werden sollen, spielt außerdem das Thema „Interkulturalität und Vielfalt“ eine Rolle: Teams sind immer häufiger international besetzt. Das erfordert gegenseitig Toleranz, Verständnis und Offenheit – für ein gutes Betriebsklima.

### **Beschäftigte finden und binden**

Mangel an qualifizierten Fachkräften und kaum geeigneter Berufsnachwuchs – wo Stellen unbesetzt bleiben, steigt die Belastung für Teams und Führungskräfte häufig so stark, dass eine Abwärtsspirale in Gang gesetzt wird: Je mehr Beschäftigte im Betrieb fehlen oder ausfallen, desto stärker steigt die Fluktuation. Denn die Bereitschaft der Beschäftigten, dauerhaft mit stark beanspruchenden Arbeitsbedingungen zurechtzukommen, ist geringer geworden.

Das gilt nicht nur für die Älteren, sondern gerade für die jüngere Generation. Sie erwartet, dass Unternehmen attraktive Arbeitsbedingungen bieten (etwa flexible Arbeitszeiten, Fortbildungen, Gesundheitsangebote) und auf ihre Lebensumstände eingehen. Gestaltungsmöglichkeiten, anspruchsvolle Arbeit, angenehmes Betriebsklima, Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben rücken stärker in den Vordergrund.

### **Arbeitgeberattraktivität**

Modernes Gesundheitsmanagement hilft Ihnen dabei, als attraktiver Arbeitgeber aufzutreten. Und es wird immer mehr zum Muss, um im Wettbewerb um geeignetes Personal zu bestehen.

Unternehmen, die ihre Beschäftigten in den Mittelpunkt der Arbeit stellen und für gesundheitsorientiertes Arbeiten sorgen, verbessern aktiv ihre Außenwirkung. Damit punkten Sie bei potenziellen neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

## 2 Was ist betriebliches Gesundheitsmanagement?



Ziel ist es, alle gesundheitsbezogenen Aktivitäten im Betrieb systematisch zu handhaben.

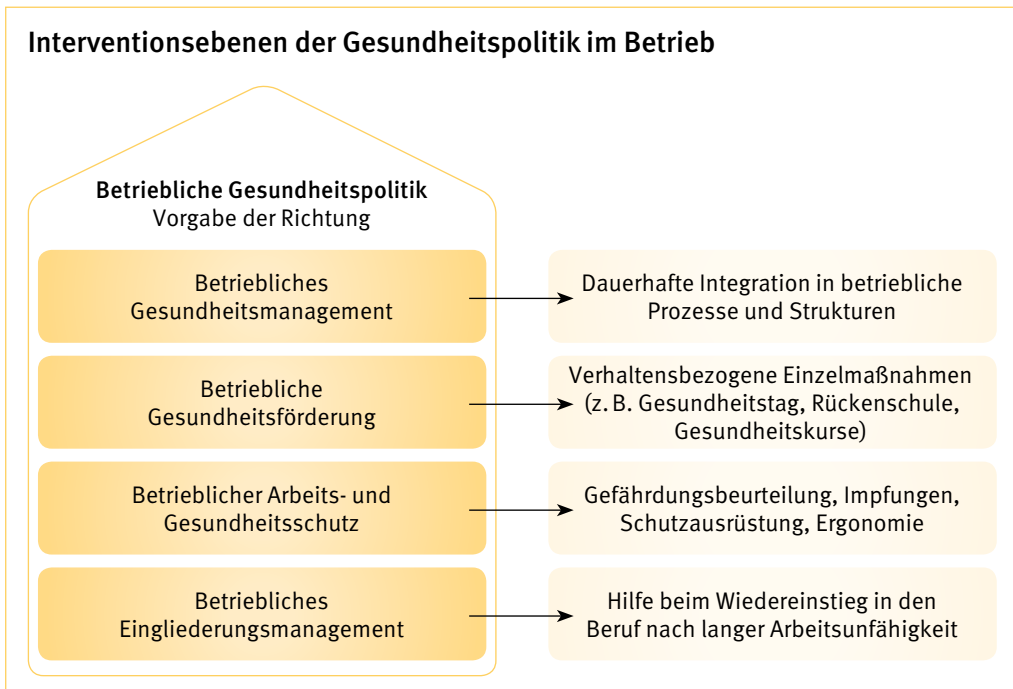
Mit dem Gesundheitsmanagement setzen Sie auf zwei Ebenen im Unternehmen an: am individuellen Verhalten der Beschäftigten und Führungskräfte und an den Verhältnissen im Betrieb – Arbeitsorganisation, Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitsprozesse.

Gesundheitsschutz und Gesundheitsförderung fließen in einem systematischen Management für alle gesundheitsbezogenen Aktivitäten zusammen.

Das hilft einerseits, die Ressourcen Ihrer Beschäftigten zu stärken, ihre Gesundheit, ihr Wohlbefinden und ihre Beschäftigungsfähigkeit zu verbessern. Und andererseits die Strukturen in Ihrem Betrieb gesundheitsgerecht zu gestalten. Es ist ein auf Dauer angelegter Prozess, keine einmalige Aktion.

Das bedeutet: Sie wählen gesundheitsfördernde Maßnahmen strukturiert und systematisch aus und planen sie. Und nach der Umsetzung bewerten Sie diese, prüfen die Wirksamkeit und bessern nach.

## Interventionsebenen der Gesundheitspolitik im Betrieb



## Was steckt dahinter?

**Arbeitsschutz** ist gesetzliche Verpflichtung. Arbeitsschutzmaßnahmen sollen die Sicherheit im Betrieb gewährleisten: durch den Einsatz sicherer Maschinen und Geräte, die Gestaltung sicherer und ergonomischer Arbeitsplätze, durch gesundheitsgerechte Arbeitsorganisation oder geeignete Schutzkleidung.

**Gesundheitsförderung** setzt auf zusätzliche verhaltensorientierte Maßnahmen, um die Gesundheitskompetenz der Belegschaft zu erhöhen und die Gesundheitssituation zu verbessern. Kurse zu

Entspannungstechniken, gesunder Ernährung und Bewegung sollen die Beschäftigten sensibilisieren und ihr Gesundheitsverhalten positiv beeinflussen.

**Gesundheitsmanagement** verbindet die Ziele und Maßnahmen von Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung. Die Strategie ist ein ganzheitliches, systematisches und nachhaltiges Management gesundheitsförderlicher Strukturen und Prozesse im Betrieb. Es umfasst kontinuierliche Diagnostik der Gesundheitssituation, Planung, Interventionssteuerung und Evaluation.

## 2.1 Ganzheitlicher Ansatz

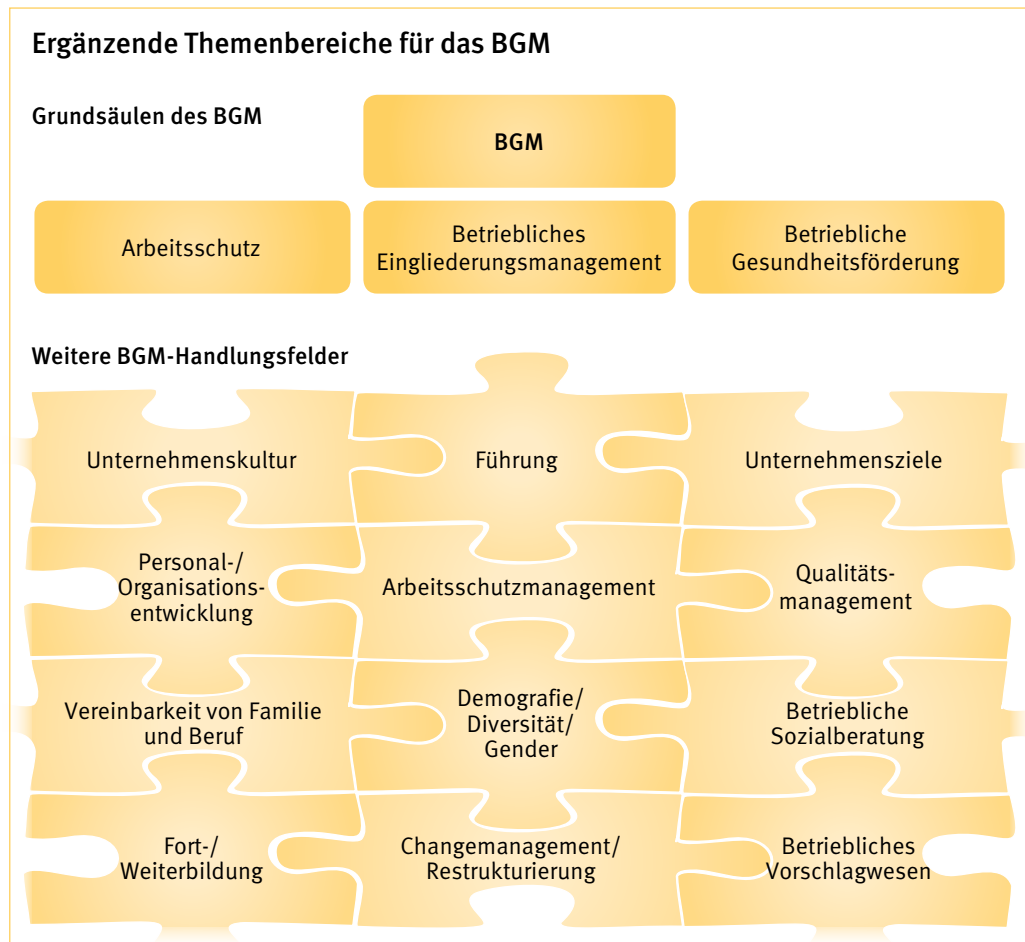
Mit einem ganzheitlichen Verständnis von Sicherheit und Gesundheit führen Sie verschiedene Handlungsfelder systematisch zusammen, die zu einer gesunden Unternehmenskultur beitragen. Das BGM ist ein unterstützender Prozess, eine interne Dienstleistung, die dazu beiträgt, die Gesundheit

der Beschäftigten und das Gesundheitsbewusstsein im Betrieb zu erhalten und zu fördern.

Dazu ist es zunächst nötig, die Ist-Situation zu betrachten: Was wird bereits getan? Welche gesundheitsfördernden Maßnahmen gibt es? Welche Herausforderungen müssen Sie bewältigen? Welche Ressourcen sind

verfügbar? Wenn Veränderungen im Unternehmen geplant sind: Welche Konsequenzen für die Gesundheit der Beschäftigten entstehen daraus? Gesundheit ist eine

betriebliche Querschnittsaufgabe und sollte zum Beispiel auch alterns- und altersgerechte Arbeitsgestaltung als Teil des BGM beinhalten.



Neben den drei Grundsäulen des BGM (oben) sollten Sie ineinandergreifende Handlungsfelder überdenken: Sind beispielsweise Unternehmensziele und -kultur gesundheitsbezogen? Ist der Führungsstil im Unternehmen gesundheitsfördernd? Spielt es bei Changeprojekten eine Rolle, wie sie sich auf die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten auswirken?

### Handlungsfelder für den gesunden Betrieb

Beziehen Sie die Handlungsfelder, Strukturen und Prozesse ein, die direkt oder indirekt an das Thema „Gesundheit im Betrieb“ anschließen. Je nach Branche, Größe und Ausdifferenzierung Ihres Unternehmens können das ganz unterschiedliche sein. Grundlage ist ein funktionierender Arbeits-

schutz: Auf der Basis gesetzlicher Vorgaben ermitteln und bewerten Sie arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren, um sichere und gesunde Arbeitsbedingungen zu gewährleisten. Der Arbeitsschutz ist wie das BGM als kontinuierlicher Verbesserungsprozess angelegt. Ziel ist die menschengerechte Arbeitsgestaltung – ein unabdingbares Fundament für ein gesundes Unternehmen.

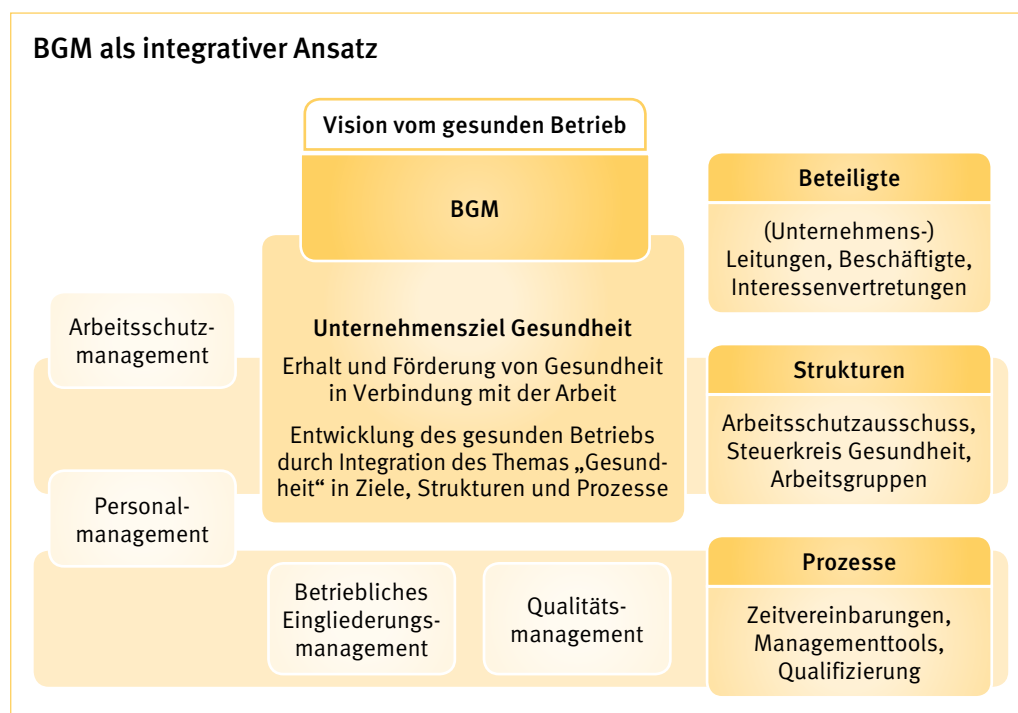
Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) ist eine der wesentlichen Säulen des Gesundheitsmanagements: Idee ist es, Beschäftigte nach längerer Krankheit systematisch wieder in die Arbeit einzugliedern und ihre Gesundheit sowie Leistungsfähigkeit zu stabilisieren. Betroffene finden dabei gemeinsam mit dem Betrieb Wege, in den Job zurückzukehren, ohne erneut eine dauerhafte gesundheitliche Einschränkung zu riskieren.

Die Personalentwicklung ist häufig der Bereich, der für den Aufbau von Gesundheitskompetenz sorgt. Gibt es bereits Personalentwicklungskonzepte oder betriebliche Fort- und Weiterbildungsprogramme? Dort kann das Gesundheitsmanagement anknüpfen, etwa, wenn schon Fortbildungen zu den Themen „Stressmanagement“, „Burn-out-Prävention“ oder „gesundheitsförderliches Führen“ angeboten werden. Zudem liefert das Personalwesen wichtige Informationen für das BGM: Daten zu Fehlzeiten, Arbeitsunfähigkeit und Langzeiterkrankungen.

Das Gesundheitsmanagement addiert nicht einfach nur die Beiträge aus diesen verschiedenen Handlungsfeldern. Es entwickelt eine Vision und Ziele für ein „gesundes Unternehmen“ – aus Vorstellungen und Wünschen der Unternehmensleitung und der Beschäftigten zum Thema „Gesundheit bei der Arbeit“.

Viele Betriebe nutzen Methoden und Instrumente, die sich im Qualitäts-, Umwelt- oder Risikomanagement bereits bewährt haben. Nutzen Sie diese Vorgehensweisen auch für den systematischen Umgang mit Sicherheit und Gesundheit im Betrieb (Gremien, Prozessbeschreibungen, Verfahrensanweisungen, Maßnahmenpläne etc.). So arbeiten Sie ressourcenschonend und entwickeln keine parallelen Strukturen.

Wichtig ist es, zu Beginn die Strukturen und Ressourcen zu klären, die für das BGM zur Verfügung stehen (mehr dazu finden Sie in Abschnitt 3.1).



## Praxisbeispiel



### Systematische Prävention von Rückenerkrankungen im Krankenhaus

Wie effizient ein systematisches Gesundheitsmanagement wirken kann, zeigt das Beispiel zweier Krankenhäuser.

Die unterschiedlichen Erfahrungen in den Kliniken verdeutlichen, dass Sie der Komplexität gesundheitsgefährdender Arbeitsbedingungen am besten mit einer sinnvollen Kombination aus Maßnahmen zur Gesundheitsförderung und zum Arbeitsschutz begegnen. So gewährleisten Sie effizienten Gesundheitsschutz.

#### Krankenhaus A:

Auf der Intensivstation kommt es seit einiger Zeit gehäuft zu krankheitsbedingten Ausfällen der Pflegekräfte. Schwestern und Pfleger klagen über Rückenbeschwerden. Die Pflegedienstleitung meldet daraufhin ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Rückenschule an, deren Kurse auch gut angenommen werden. Dennoch ist der Krankenstand sechs Monate später unverändert hoch.

#### Krankenhaus B:

Auch hier fallen krankheitsbedingt Pflegekräfte aus. Es klagen ebenfalls viele der

Beschäftigten über Rückenbeschwerden. Daraufhin werden mittels einer Personalbefragung die Ursachen näher erforscht. Wie sind die Arbeitsplätze ausgestattet: Gibt es überall höhenverstellbare und genug kleine Hilfsmittel – und werden sie auch benutzt? Sind die Dienstpläne optimal gestaltet? Wissen alle, wie man rückengerecht arbeitet, und wenden sie diese Techniken auch konsequent an?

Man kommt ebenfalls zu dem Ergebnis, Rückenschulungskurse für die Beschäftigten anzubieten. Parallel dazu wird aber ein neuer Dienstplan eingeführt, der Arbeitspitzen entzerrt und stressfreie Übergeben gewährleistet. Rutschbretter und Gleitmatten werden angeschafft, die Beschäftigten werden geschult. Das Thema „Arbeitsschuhe“ kommt auf die Tagesordnung und allen Beschäftigten werden optimale Schuhe zur Verfügung gestellt. Nach einem halben Jahr wird die Wirkung der ineinandergreifenden Maßnahmen überprüft: Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen leiden weniger unter Rückenbeschwerden als vorher – und sind seltener krank.





## 2.2 Was hält gesund?

Um ein gesundes Unternehmen aufzubauen, sollten Sie die Zusammenhänge zwischen Arbeit und Gesundheit im Betrieb thematisieren. Dazu gehört auch ein gemeinsames Verständnis von Gesundheit. Denn wie Gesundheit und Krankheit definiert werden, beeinflusst erheblich, welche Wege Sie als sinnvoll ansehen, Gesundheit zu erhalten oder wiederherzustellen.

Gesundheit ist mehr als die Abwesenheit von Krankheitssymptomen: kein statischer und unabänderlicher, sondern ein beeinflussbarer und gestaltbarer Prozess. Sie umfasst körperliche, seelisch-geistige und soziale Anteile, die sich wechselseitig beeinflussen.

Aber was genau können Sie in Ihrem Unternehmen tun, um die Gesundheit zu fördern? Vor welchen Problemen und Herausforderungen stehen Ihre Beschäftigten? Mit welchen Gefährdungen, körperlichen und psychischen Belastungen müssen sie umgehen? Ergreifen Sie keine Maßnahmen, bevor Sie nicht systematisch die betriebliche Gesundheitssituation analysiert haben. Wie Sie vorgehen, erklären wir in Kapitel 3.3.

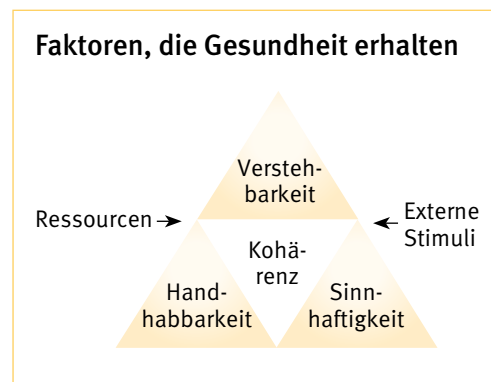
### Ressourcen für Gesundheit

Für einen gesunden Betrieb sollten Sie nicht nur fragen: „Was macht krank?“, indem Sie arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren und Unfälle in den Blick nehmen. Wichtig ist vor allem: „Was hält gesund?“ Grundanliegen des Gesundheitsmanagements ist daher zu betrachten, wie Gesundheit entsteht und gefördert werden kann.

Bedeutsam für die Gesundheit von Menschen sind Schutzfaktoren oder auch Widerstandsressourcen. Solche Ressourcen können individuell sein – zum Beispiel körperliche Faktoren, Intelligenz, Bewältigungsstrategien –, aber auch von außen

bestimmt: soziale Unterstützung, finanzielles, soziales und kulturelles Kapital.

Über je mehr Ressourcen eine Person verfügt, umso wahrscheinlicher ist es, dass sie Herausforderungen bewältigen kann – auch in schwierigen oder krisenhaften Situationen (Kohärenzgefühl). Dies zeigt sich in drei grundlegenden Überzeugungen: Jemand erlebt die Anforderungen bei der Arbeit als handhabbar, sinnhaft und nachvollziehbar.



Salutogenese  
nach A. Antonovsky

Handhabbarkeit, Verstehbarkeit und Sinnhaftigkeit sind Dimensionen, die sich sehr gut als Gestaltungsprinzipien für die Arbeitssituation anwenden lassen. Im Rahmen des Gesundheitsmanagements fragen Sie konkret:

- Was müssen wir tun, damit die Arbeit für Beschäftigte handhabbar ist und sie die damit verbundenen Anforderungen bewältigen können?
- Was können wir tun, um die Beschäftigten zu motivieren und ihre Identifikation mit der Arbeit und dem Betrieb zu steigern?
- Was ist nötig, um Arbeitsprozesse und Hintergründe besser nachvollziehbar und damit zumutbar zu machen?
- Wie stellen wir sicher, dass Gesundheitsbewusstsein in den Prozessen unseres Betriebs verankert und konsequent umgesetzt wird?



### 3 In sieben Schritten zum BGM



Schritt für Schritt zum Ziel: Mit einem systematischen Vorgehen gelingt der Aufbau des Gesundheitsmanagements strukturiert und nachhaltig.

Herausforderung für viele Unternehmen ist es, ein Gesundheitsmanagement (weiter-)zuentwickeln, das nachhaltig wirkt. Das BGM soll organisatorisch fest verankert sein, das Thema „Gesundheit“ als unverzichtbarer Wert für die Beschäftigten und das Unternehmen gelebt werden. Im BGM spiegeln sich die Grundhaltung und die Überzeugung der Unternehmensführung und seiner Führungskräfte wider.

Kein Unternehmen fängt bei der Einführung eines Gesundheitsmanagements bei null an. Häufig existieren bereits Gremien für den Arbeitsschutz – etwa der Arbeitsschutzausschuss (ASA) – oder es gibt bereits einen Arbeitskreis Gesundheit oder Qualitäts- und Gesundheitszirkel. Sie haben Gefährdungsbeurteilungen erstellt und vielleicht gibt es schon Angebote zur Gesundheitsförderung oder Führungskräfte-seminare, die das Thema behandeln. Dort sollten Sie anknüpfen und vorhandene Strukturen nutzen. Aber zunächst starten Sie mit einer Klärungsphase.

## Diese Punkte sollten Sie vorab klären

- ➔ Was wollen wir mit dem Gesundheitsmanagement erreichen?
- ➔ Was ist unser Anliegen, wo liegt unser Problem?
- ➔ Wie gestalten wir ein Übereinkommen für unsere betriebliche Gesundheitspolitik inklusive Führungsstrategie und Verankerung der Grundmotivation in den Unternehmensleitlinien?
- ➔ Wie stellen wir Ressourcen bereit (Budget, Infrastruktur, Personal – Schritt 1 + 2)?
- ➔ Welche Strukturen/Managementsysteme gibt es bei uns schon, die das Thema „Gesundheit“ berühren oder bearbeiten – zum Beispiel über organisatorische Schnittstellen wie im ASA, in der Personalentwicklung, im Qualitätsmanagement (Schritt 1)?
- ➔ Wer hat bisher welche Aufgabe für den Arbeitsschutz (Schritt 1)?
- ➔ Welche Aktivitäten zum Thema „Gesundheit“ haben wir im Betrieb bislang durchgeführt?
- ➔ Haben wir aktuell die erforderlichen finanziellen, personellen und zeitlichen Ressourcen, um ein BGM einzuführen?
- ➔ Wie sensibilisieren, beteiligen und befähigen wir die Mitarbeitenden (Schritt 2 + 3)?
- ➔ Wie bauen wir interne Kommunikation und Marketing auf (Schritt 1 + 3)?
- ➔ Wie qualifizieren wir Beschäftigte und Führungskräfte als betriebliche Gesundheitsakteure (Schritt 1)?
- ➔ Wie bauen wir einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess auf (Schritt 6 + 7)?
- ➔ Wie integrieren wir Gesundheit in die betrieblichen Routineprozesse (Schritt 6 + 7)?
- ➔ Wie bauen wir eine BGM-Dateninfrastruktur auf und erheben Kennzahlen (Schritt 3)?

**Auch Fragen, die mit der Kultur im Unternehmen und der Haltung zum Thema zu tun haben, können in der Klärungsphase auftauchen.**

- ➔ Was sind unsere Stärken? Worauf können wir stolz sein? Was zeichnet uns aus?
- ➔ Gibt es unterschiedliche Sichtweisen auf das Thema „Gesundheit“ im Betrieb?
- ➔ Wie könnte das Thema „Gesundheit“ Bestandteil unserer Unternehmenskultur werden?

Für die Einführung eines BGM gehen Sie idealtypisch in sieben Schritten vor (siehe Abbildung). Je nach Größe und Ausdifferenzierung Ihres Unternehmens werden die Phasen unterschiedlich ausgestaltet sein.

### 3.1 Schritt 1: Strukturen schaffen und Ressourcen bereitstellen

Um im Rahmen des BGM tragfähige Strukturen im Betrieb zu schaffen, müssen verschiedene Beteiligte zusammenwirken.

Orientieren Sie sich daran, wer bereits mit Sicherheit und Gesundheit beschäftigt ist, neben Führungskräften aller Ebenen etwa Personen aus den Bereichen Personalentwicklung, Gesundheitsförderung, die Fachkraft für Arbeitssicherheit, der Betriebsarzt oder die Betriebsärztin usw. Nichts soll doppelt und möglichst wenig parallel getan werden.

In großen Unternehmen ist es sinnvoll, einen BGM-Steuerkreis einzusetzen, der Entscheidungen trifft und Abläufe koordiniert. Kleinere Betriebe können zum Beispiel einen Arbeitskreis Gesundheit bilden. Er ist der Motor für alle gesundheitsbezogenen Aktivitäten.

Der Steuerkreis ist bereichs- und hierarchieübergreifend zusammengesetzt und schließt Managementverantwortliche, BGM-Koordinator oder -Koordinatorin, Fachkraft für Arbeitssicherheit, Betriebsarzt oder -ärztin und, soweit vorhanden, die betriebliche Interessenvertretung mit ein. Je nach Größe und Komplexität des Unternehmens werden auch die Verantwortlichen der einbezogenen Handlungsfelder wie Personalmanagement und Gesundheitsförderung vertreten sein sowie eventuell eine externe Beratung oder Moderation.

Der Steuerkreis kann auch aus einem bereits vorhandenen betrieblichen Gremium gebildet werden. Aufgrund der inhaltlichen Nähe bietet sich dafür der Arbeitsschutzausschuss (ASA) an. Die Aufgaben des BGM-Steuerkreises (siehe Beispiele in der Info-Box auf Seite 19, oben) legen Sie am besten in einer Geschäftsordnung fest.



### Vereinbarung zum BGM

Um Aufgaben und Verantwortung im BGM klar festzulegen, empfehlen wir, eine verbindliche Vereinbarung zu Grundsätzen, Zielen und Geltungsbereich des BGM zu treffen. Beteiligen Sie daran die betriebliche Interessenvertretung und dokumentieren Sie die Ergebnisse schriftlich – zum Beispiel in einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung, in der Ziele, aber auch Zuständigkeiten und Aufgaben im BGM benannt sind. Im Archiv der Hans-Böckler-Stiftung finden Sie Betriebs- und Dienstvereinbarungen zu verschiedenen Themengebieten, u. a. zum BGM: [www.boeckler.de/index\\_betriebsvereinbarung.htm](http://www.boeckler.de/index_betriebsvereinbarung.htm)

## Beispielhafte Aufgaben des BGM-Steuerkreises

- Gesamtkonzept erarbeiten (BGM-Strategie)
- BGM-Gesamtprozess planen, umsetzen und steuern
- Ziele erarbeiten und regelmäßig überprüfen
- Finanz- und Zeitbudget bewirtschaften
- Bedarfsgerechte Analysen durchführen und Interventionen planen und verabschieden
- Ergebnisse regelmäßig überprüfen und bewerten
- Interne Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit (intern/extern)
- Strukturen, Prozesse und Ergebnisse begleiten und bewerten
- BGM kontinuierlich verbessern und weiterentwickeln

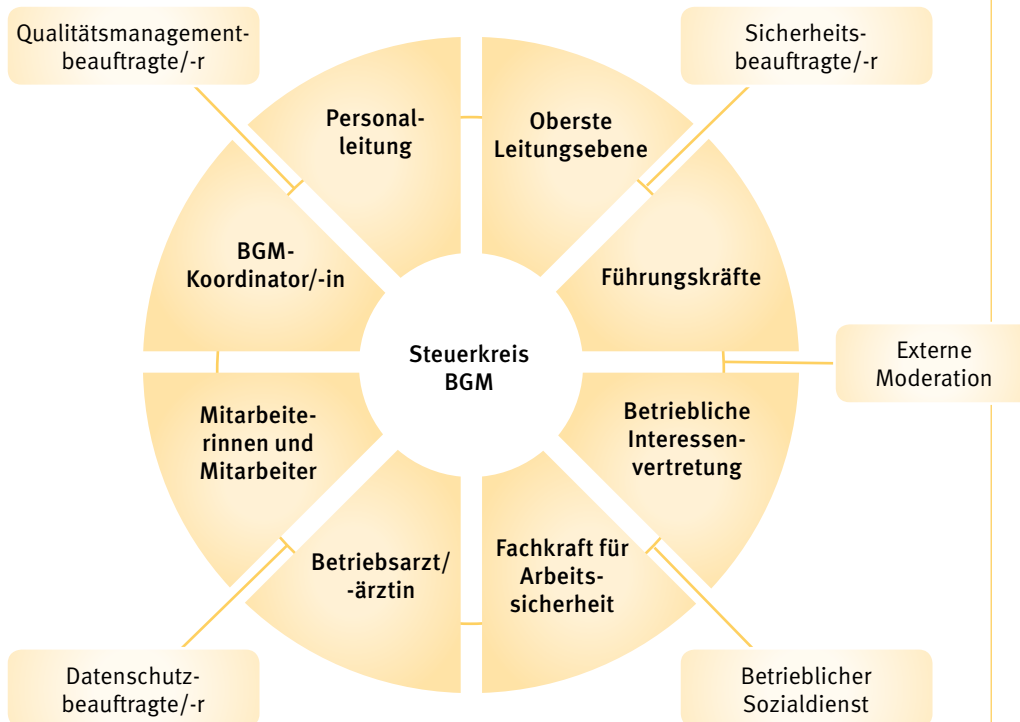
Der Steuerkreis muss Inhalte und Relevanz weiterer Projekte oder Themen im Unternehmen einschätzen, sodass ähnliche Projektaufgaben nicht parallel bearbeitet werden. Dafür benötigt er entsprechende Informationen aus allen Bereichen.

Wenn Sie Strukturen für das Gesundheitsmanagement schaffen, geht es auch darum, personelle und finanzielle Ressourcen bereitzustellen. Das BGM beteiligt grundsätzlich verschiedene Personen und Interessengruppen im Betrieb. Daher können Sie es nicht an eine einzelne Person delegieren. Zu Beginn sollten Sie die personellen Ressourcen abschätzen und planen: Wer bringt in welchem Umfang Zeit ein? Genauso wichtig ist es, die finanziellen Ressourcen zu planen, wenn es beispielsweise um Investitionsentscheidungen geht. Konkretisieren Sie spätestens nach dem zweiten Schritt („Vision und Ziele entwickeln“) den Ressourcenbedarf.

## Unser Tipp

Alle für das BGM beauftragten Personen sollten für ihre Aufgaben qualifiziert sein. Die BGW bietet eine „Qualifizierung BGM“ an: Dort erfahren die Teilnehmenden, wie sie die Entwicklung eines BGM in ihren Betrieben begleiten und unterstützen. Mehr unter: [www.bgw-online.de/qualifizierung-bgm](http://www.bgw-online.de/qualifizierung-bgm)

## Mögliche Beteiligte im BGM-Steuerkreis





## 3.2 Schritt 2: Vision und Ziele entwickeln

Ein gesundes Unternehmen entsteht nicht von heute auf morgen. Es ist auch nicht allein damit getan, dass Sie entscheiden, ein BGM einzuführen, damit sich Ihr Betrieb spürbar zu einem gesunden Unternehmen entwickelt. Vielmehr brauchen Sie eine Zielvorstellung, eine Vision, was das gesunde Unternehmen ausmacht: Was wäre durch das BGM anders als bisher? Woran würden auch die Beschäftigten erkennen, dass sie in einem gesunden Unternehmen arbeiten? Diese Vorstellung ist für jedes Unternehmen individuell. Die generelle Vision, die dem BGM zugrunde liegt und ungefähr die Richtung vorgibt, lässt sich mit der Formulierung „gesunde Beschäftigte in gesunden Organisationen“<sup>1</sup> überschreiben.

### Die Vision vom gesunden Betrieb

Eine Vision ist ein Zukunftsbild von sich selbst als Person: Wie will ich als Führungskraft sein? Wie will ich als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter sein? Oder auf der Unternehmensebene: Wie wollen wir als gesundes Unternehmen sein? Die Geschäftsleitung muss sich ihre Motive bewusst machen und überlegen, auf welche konkreten Herausforderungen das BGM eine Antwort sein soll. Wie sollen die Beschäftigten und die Außenwelt den Betrieb wahrnehmen?

In Bezug auf die Kundschaft gibt es solche Überlegungen in vielen Unternehmen: In Leitbildern beschreiben Betriebe, was sie ausmacht, wie sie arbeiten möchten, welche Werte sie haben und wie sie von innen und von außen wahrgenommen werden wollen. Häufig finden sich dort bereits Ideen zum Thema „Gesundheit und Sicherheit bei der Arbeit“.

<sup>1</sup> Badura, B./Hehlmann, T. (Hrsg.) (2003): Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation. Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag.

Die Vision des gesunden Betriebs sollten Führungsebene und Beschäftigte gemeinsam entwickeln, damit alle dahinterstehen.

### Beschäftigte beteiligen

Damit Ihr BGM unternehmensweit greift, müssen Sie die Beschäftigten aktiv einbeziehen. So wird das Gesundheitsmanagement von Anfang an ein partizipativer Entwicklungsprozess für alle im Betrieb – beim Planen, Umsetzen und Evaluieren aller BGM-Interventionen.

Binden Sie die Beschäftigten in einen kontinuierlichen Dialog über gesundes Arbeiten ein: Denn sie wissen am besten, was in ihrer Arbeitssituation belastend und was förderlich ist. Dabei geht es nicht nur um gesunde Arbeitsverhältnisse, sondern auch um die Eigenverantwortung für Gesundheit, die Ihr Betrieb den Beschäftigten nicht abnehmen kann und soll.

Beteiligen müssen Sie auch die betriebliche Interessenvertretung: Sie ist zu hören, wenn Arbeitsverfahren und Abläufe verändert werden sollen. Mitbestimmungsberechtigt ist sie, wenn es darum geht, ob Arbeit menschengerecht gestaltet ist (§ 91 BetrVG, Mitbestimmungsrecht). Dies gilt zum Beispiel für organisatorische Veränderungen wie etwa die Arbeitszeitgestaltung, aber auch für Personalbefragungen.

Die Vision eines gesunden Unternehmens sollten Führung und Beschäftigte gemeinsam entwickeln. Die Verantwortung für den Prozess und die Umsetzung im Unternehmen liegt aber in erster Linie bei der Unternehmensführung.

Wo starre Hierarchien vorherrschen und der Umgang mit Gesundheit von oben nach unten vorgeschrieben wird, kann die Idee des gesunden Unternehmens selten gut greifen. Im Idealfall sind Sicherheit und Gesundheit für das Handeln aller Personen in allen Prozessen und als Führungsaufgabe bedeutsam.

### **Führungskräfte ins Boot holen**

Führungskräfte vermitteln Beschäftigten die Ziele des Unternehmens. Sie schaffen in ihrem Bereich Rahmenbedingungen für die Arbeit und sind damit zentral für das BGM. Sie verkörpern die Werte des Unternehmens und haben eine Vorbildfunktion – auch für den Umgang mit Gesundheit bei der Arbeit. Das BGM muss sich an Bedürfnissen und Erwartungen von Führungskräften und Beschäftigten orientieren, wenn es erfolgreich sein soll. Daher sollten Sie die BGM-Ziele nicht einfach vorgeben, sondern gemeinsam entwickeln.

Eine Studie, bei der Personal- und Gesundheitsverantwortliche sowie Geschäftsführende aus 825 Unternehmen verschiedener Branchen und Betriebsgrößen zu ihrem Verständnis von BGM befragt wurden, bestätigt dies: Das Engagement der Führungskräfte sehen neun von zehn Befragten (88,3 Prozent) als wichtigsten Faktor für die Förderung der Beschäftigtengesundheit. Für die Weiterentwicklung des

BGM wird es als wichtiger eingestuft als etwa ein höheres Budget oder größere personelle Ressourcen.<sup>2</sup>

Über ihr Führungsverhalten beeinflussen Führungskräfte ganz wesentlich die Gesundheit und Motivation der Mitarbeitenden. Im Rahmen des BGM ist daher ein wichtiges Ziel, dass sich alle Führungskräfte an gesundheitsfördernden Führungsgrundsätzen orientieren und partizipativ und wertschätzend führen.

### **Gesundheitsfördernd führen**

Das ist häufig leichter gesagt als umgesetzt: In vielen Betrieben ist das Thema „gesunde Führung“ Gegenstand von Workshops und Trainings, ohne dass ein Bezug zur Betriebskultur im Umgang mit Führung und Gesundheit hergestellt wird.

Ein nachhaltiges Konzept von gesundheitsförderlicher Führung muss die Verantwortung für gesundes und sicheres Arbeiten thematisieren. Gleichzeitig muss es auch Führungskräfte dabei unterstützen, ihre Rolle und Aufgabe zu reflektieren und die Prinzipien gesundheitsförderlicher Führung zu erproben. Für das BGM ist dies von immenser Bedeutung, denn Führungskräfte haben großen Einfluss darauf, ob die Entwicklung zum gesunden Unternehmen gelingt. Sie vermitteln im Betrieb die Bot-

<sup>2</sup> #whatsnext – Gesund arbeiten in der digitalen Arbeitswelt“, Sonderveröffentlichung des Personalmagazins in Kooperation mit dem Institut für Betriebliche Gesundheitsberatung (IFBG) und der Techniker Krankenkasse (TK), 2017

## **Unser Tipp**

Die BGW gibt zwei Broschüren heraus, die Führungskräfte für gesundheitsförderndes Führen sensibilisieren: „Gesund und motivierend führen“ und „Erschöpfung erkennen – sicher handeln“. Herunterladen oder bestellen unter: [www.bgw-online.de/media/BGW04-07-011](http://www.bgw-online.de/media/BGW04-07-011) und [www.bgw-online.de/media/BGW08-00-115](http://www.bgw-online.de/media/BGW08-00-115)





schaften des BGM – oder eben auch nicht. Oft werden sie nicht oder erst spät in den BGM-Prozess eingebunden. BGM lebt aber wesentlich davon, dass nicht nur die oberste Leitung, sondern vor allem auch die mittlere Führungsebene die Überzeugung entwickelt, dass sich die Umsetzung dieser Idee für sie und ihre Teams lohnt.

### **Vision: Idealbild erzeugen**

Eine Vision besitzt eine starke emotionale Kraft, die Menschen inspiriert und eine Verbundenheit mit dem Unternehmen herstellt. Im Prozess soll in den Köpfen ein Bild vom eigenen Betrieb als gesundes Unternehmen entstehen.

Für die Ideenfindung eignet sich ein Workshop. Das Ergebnis eines solchen Visionsprozesses können Sie ganz unterschiedlich festhalten – als Bild, als Geschichte, als Film. Damit aber nicht nur die aktuellen, sondern auch zukünftige Beschäftigte und Führungskräfte die Vision kennen, sollten Sie diese auch verschriftlichen.

Bei der Entwicklung der Vision helfen Ihnen folgende Fragen:

- Was verbinden wir mit einem gesunden Unternehmen? Welche Bilder entstehen dazu in den Köpfen der Leitung und der Belegschaft?
- Wie fühlt sich das Arbeiten in einem gesunden Unternehmen an?
- Mit welchem Grundgefühl kommen die Führungskräfte und die Beschäftigten dann an ihren Arbeitsplatz?
- Wie soll Führung in einem gesunden Unternehmen gelebt werden? Wie bringen sich Beschäftigte ein?
- Wie stellen wir uns den Austausch, das Miteinander, die sozialen Beziehungen in unserem Unternehmen vor? Mit welcher Haltung wollen wir einander begegnen – im Team, im Gesamtunternehmen?
- Wie sieht unsere zukünftige Arbeitsumgebung aus?
- Was soll zukünftig für die eingesetzten Arbeitsmittel gelten?
- Wie gestalten wir gesunde Arbeitsbedingungen?
- Woran werden andere erkennen, dass wir ein gesundes Unternehmen sind?



Aus der Vision leiten Sie eine Strategie ab und erarbeiten Ziele.



Auf Grundlage der Vision entwickeln Sie im nächsten Schritt eine Strategie, wie Sie die erarbeitete Vision umsetzen können. Dafür bietet sich zum Beispiel ein Visions-Workshop für die oberste Führungsebene an, der ungefähr folgende Ziele und Inhalte verfolgt:

## Visions-Workshop

### Ziel

Ausgehend von der Ist-Situation Visionen und Ziele für den BGM-Veränderungsprozess erarbeiten

### Methode

Szenariotechnik: ein wünschenswertes Bild von der Zukunft entwerfen, einen positiven Leitgedanken formulieren

### Vorgehen

- 1 Diskussion der Ausgangslage
- 2 Vision einer wünschenswerten und realisierbaren Zukunft entwerfen
- 3 Über eine Zeitreise einen wünschenswerten Soll-Zustand simulieren
- 4 In der Zukunft ankommen und mit konkreten Alltagssituationen verbinden
- 5 Aus der Zukunft zurückblicken und Maßnahmen benennen, die für das gewünschte Ziel erforderlich sind
- 6 Konsequenzen für die Ausrichtung und Aussage zur Vision formulieren
- 7 Aus den Visionen Ziele herausarbeiten (Inhalt/Zeit/Ausmaß)

## BGM-Ziele finden

Auf der Basis der Vision und der daraus abgeleiteten Strategie erarbeiten Sie anschließend Ziele für Ihr BGM. Sie unterscheiden dabei zwischen allgemeiner gefassten **strategischen Zielen** und konkreter formulierten operativen Zielen, die Sie aus den übergeordneten strategischen Zielen ableiten und als Umsetzungsmaßnahmen abarbeiten.

Die **operativen Ziele** sollten spezifisch, messbar, realisierbar und terminiert sein, damit Sie im Anschluss sicher feststellen können, ob Sie Ihr Ziel erreicht haben. In der Abbildung (auf Seite 24) finden Sie einige Beispiele.

Weitere strategische Ziele, aus denen Sie operative Ziele ableiten können, sind beispielsweise:

- Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit erhalten
- Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen
- Gesundheit der Belegschaft verbessern
- Für das Thema „Gesundheit“ sensibilisieren
- Teilnahmequote für Gesundheitsangebote erhöhen
- Gesunde Lebensstile fördern
- Fehlzeiten verringern
- Betriebsklima verbessern
- Gesundheitsförderliches Arbeitsumfeld schaffen
- Attraktivität als Arbeitgeber erhöhen
- Muskel- und Skeletterkrankungen reduzieren
- Mitarbeiterbindung ans Unternehmen verbessern
- Führungsverhalten anpassen

## Unser Tipp

Wie steht es um die Gesundheitskultur in Ihrem Betrieb? Das Analysetool „Kultur-Check“ der Kampagne **komm mit mensch** der deutschen Unfallversicherungsträger ermöglicht eine Bestandsaufnahme der Kultur der Prävention. Mehr unter: [www.kommmit-mensch.de/toolbox/kulturcheck](http://www.kommmit-mensch.de/toolbox/kulturcheck)



## Ziele für das BGM finden

Strategisches Ziel	Operative Ziele	Ergebnis
Gesundheitsmanagement-system entwickeln und verankern	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Steuerkreis etablieren bis zur 5. KW</li> <li>• Geschäftsordnung für den Steuerkreis erarbeiten und bis zur 10. KW von der Geschäftsführung freigeben lassen</li> <li>• Schnittstellen zu anderen Managementsystemen identifizieren</li> <li>• Die Datenquellen, die für die Analyse der betrieblichen Gesundheitssituation herangezogen werden sollen, bis zur 32. KW identifizieren und in ihrer Bedeutung bewerten</li> <li>• Kommunikationsmatrix für das BGM bis zur 37. KW erarbeiten</li> <li>• Schriftliches BGM-Konzept bis zur 51. KW erstellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rollen sind geklärt</li> <li>• Gesundheitssituation im Betrieb ist analysiert</li> <li>• Klarheit über das Vorgehen</li> <li>• Aufgaben und Zuständigkeiten sind ermittelt und festgelegt</li> </ul>
Gesundheit und Wohlbefinden der Beschäftigten verbessern	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigenes Fort- und Weiterbildungsprogramm hinsichtlich der Themen „Führung“ und „Gesundheit“ sichten und Teilnahmequoten aufbereiten – bis zum Ende des 1. Quartals</li> <li>• Die Wünsche der Beschäftigten für gesundheitsbezogene Angebote bis zur 3. Sitzung des Steuerkreises ermitteln und nach Alter und Geschlecht auswerten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klarheit darüber, welche gesundheitsbezogenen Fort-/Weiterbildungen es im Unternehmen gibt und wie sie angenommen werden</li> <li>• Klarheit über gewünschte zielgruppenspezifische Gesundheitsangebote</li> </ul>

## Checkliste 1: BGM starten – Strukturen, Vision, Ziele

Nr.	Leitfragen	ja	teilweise	nein	Kommentar
1	Hat die Geschäftsleitung der Einführung des BGM verbindlich zugestimmt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	Gibt es eine gemeinsame Vision, was das BGM leisten soll?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	Sind spezifische und überprüfbare Ziele für das BGM formuliert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	Ist geklärt, dass die Einführung eines BGM zeitliche, finanzielle und personelle Ressourcen erfordert und nicht nebenbei erledigt werden kann? Haben Sie die Ressourcen kalkuliert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	Ist ein Steuerkreis oder ein anderes Gremium für das BGM gegründet und so zusammengesetzt, dass er oder es effektiv arbeiten kann (Leitungsfunktionen, Interessenvertretung)? Sind die Schnittstellen zum Arbeitsschutzausschuss (ASA) identifiziert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6	Hat die oberste Führungsebene in einem Visions-Workshop die Idee für ein gesundes Unternehmen entwickelt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	Kommunizieren die Führungskräfte die Vision in Gesprächen und über alle vorhandenen betrieblichen Kommunikationskanäle?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8	Orientieren Führung und Beschäftigte ihre Entscheidungen und ihr Handeln an der erarbeiteten Vision?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9	Haben Sie für das BGM strategische Ziele vereinbart?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10	Haben Sie für die strategischen Ziele operative Ziele erarbeitet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

### 3.3 Schritt 3: Gesundheits-situation analysieren

Keine Therapie ohne Diagnose: Bevor Sie Interventionen einleiten und Maßnahmen ergreifen, verschaffen Sie sich einen Überblick über die Gesundheitssituation im Betrieb. Wie ist die Gesundheitsquote, eventuell auch ausdifferenziert nach verschiedenen Abteilungen? Welche physischen und psychischen Belastungen bestehen? Wo gibt es Handlungsbedarf?

Dabei betrachten Sie sowohl krankmachende Aspekte als auch gesundheitsfördernde Faktoren. Auf der Basis der Ergebnisse dieser Analysephase leiten Sie konkrete Handlungsziele ab, planen Interventionen und legen die Basis für die spätere Evaluation. Wichtig ist dabei, nicht planlos Daten zu erheben und auszuwerten, sondern „Daten für Taten“ zu erheben. Dabei sollten Sie stets den Aufwand für die Erhebung und Auswertung dem Nutzen gegenüberstellen.

Die Analyse können Sie auf das gesamte Unternehmen beziehen oder zunächst nur auf einzelne Pilotbereiche, zum Beispiel bestimmte Abteilungen oder Unternehmensbereiche. Oder Sie nehmen nur einzelne Zielgruppen in den Blick – etwa Auszubildende oder ältere Beschäftigte – und betrachten

die anderen Beschäftigtengruppen zu einem späteren Zeitpunkt.

#### **Datenvielfalt für ein umfassendes Bild**

Für ein möglichst umfassendes Bild der Gesundheitssituation sollten Sie verschiedene Daten- und Informationsquellen heranziehen: Neben den Daten von Krankenkassen (Arbeitsunfähigkeitsanalysen), Unfallversicherungs- (Zahlen zum Unfallgeschehen) und Rentenversicherungsträgern (Zahlen zu Frühberentungen) können Sie auch betriebseigene Routinedaten zur Gesundheitsdiagnose auswerten.

Dazu zählen beispielsweise Fehlzeiten- und Fluktuationsdaten, anonyme arbeitsmedizinische Daten wie die Anzahl der Gripeschutzimpfungen oder sicherheitstechnische Daten wie die Anzahl und Themen von Unterweisungen. Auch Daten aus dem Personalbereich zu Überstunden, zu offenen Stellen, zur Altersstruktur, zu gesundheitsbezogenen Fort- und Weiterbildungsangeboten können Sie auswerten.

Diese Daten liegen im Betrieb meist vor, Sie müssen sie aber hinsichtlich Aufwand, Kosten und Nutzen sichten, bewerten und aufbereiten. Eventuell fehlen Ihnen verlässliche Infos zu gesundheitsrelevanten Daten – etwa die Übersicht über das „Einspringen aus dem Frei“ pro beschäftigter Person und Quartal. Um sie in die Analyse miteinzubeziehen, benötigen Sie ein Verfahren für die Erhebung und Auswertung.

#### **Betriebliche Gesundheitssituation – mehr als Krankenstand und Fluktuation**

Wenn Sie die Gesundheitssituation betrachten, geht es nicht nur darum, Fehlzeiten, Fluktuation oder die Arbeitsqualität zu analysieren. Das sind relevante Daten für das BGM – aber es sind auch Spätindikatoren, die bereits Auswirkungen spiegeln. Bevor die Krankheitsquote im Betrieb steigt, hat immer schon etwas stattgefunden: Die

Für die Diagnose der Gesundheitssituation analysieren Sie einen Mix aus Daten.



Arbeitsmenge ist gestiegen, die Anforderungen haben sich verändert, die Identifikation mit der Einrichtung ist vielleicht zurückgegangen.

Wer Aufschluss über die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten und des Unternehmens erhalten möchte, sollte sich also auch überlegen, welches denn im

Unternehmen die entscheidenden Stell-schrauben oder Voraussetzungen für die gewünschte Wirkung sind (Frühindikatoren) und diese beobachten. Sowohl Spät- als auch Frühindikatoren können Sie überprüfen – entweder indem Sie vorhandene Daten nutzen oder indem Sie zusätzliche Daten beispielsweise durch Befragungen erheben.

### Früh- und Spätindikatoren für die betriebliche Gesundheitssituation

#### Frühindikatoren sind zum Beispiel ...

- Anzahl Überstunden/Überstundenquote
- Anzahl offener Stellen
- Anzahl „Einspringen aus dem Frei“
- Fort- und Weiterbildungsquote (wie viele Mitarbeitende werden erreicht?)
- Anzahl geführter Personalgespräche mit dem Thema „Gesundheit und Sicherheit“
- Anzahl der Angebote zu Gesundheitsthemen
- Teilnahmequote an Gesundheitsangeboten
- Inanspruchnahme Gesundheitsangebote
- Gesundheitsbezogene Verbesserungs-ideen
- Häufigkeit von sozialen Störungen und Konflikten im Betrieb/Team
- Identifikation der Beschäftigten mit dem Betrieb
- Haltung/Einstellung zu Gesundheit (Beschäftigte und Führungskräfte)

- Betriebsärztliche Daten (z. B. Impfungen)
- Anzahl Unterweisungen
- Daten aus den Gefährdungsbeurteilungen (signifikante Gefährdungen/ Belastungen)
- Beinaheunfälle

#### Spätindikatoren sind zum Beispiel ...

- Krankheitstage (Häufigkeit, Dauer)
- Anteil der Langzeiterkrankten/ BEM-Fälle
- Inanspruchnahme des BEM durch die Beschäftigten
- Anzahl der Arbeits- und Wegeunfälle
- Fluktuationsrate (warum verlassen Beschäftigte das Unternehmen?)
- Anzahl Überlastungsanzeigen
- Produktivität
- Qualität des Arbeitsergebnisses

- Daten zum Unfallgeschehen (Unfallanzeigen, Einträge Verbandbuch)



**Verbandbuch  
herunterladen:**

[www.bgw-online.de/  
media/BGW09-17-000](http://www.bgw-online.de/media/BGW09-17-000)

Manche Informationen, die bedeutsam für die Analyse der Gesundheitssituation sind, bekommen Sie nur über eine schriftliche oder mündliche Befragung der Beschäftigten und Führungskräfte. Dazu gehören zum Beispiel Informationen über:

- den Grad der Arbeitszufriedenheit und Motivation,
- die Wahrnehmung des Betriebsklimas,
- das Vertrauen in die Führung,
- die erlebten Handlungs- und Entscheidungsspielräume,
- die Aufgabenvielfalt,
- den Präsentismus (Beschäftigte, die trotz Krankheit zur Arbeit kommen)
- die Einschätzung des Arbeitsplatzes, der Arbeitsumgebung,
- den eigenen Gesundheitszustand,
- die Unternehmenskultur (und als Teilaspekt die Präventionskultur),
- die Identifikation mit dem Unternehmen.

Achten Sie unbedingt darauf, geltende Datenschutzbestimmungen einzuhalten, wenn Sie Gesundheitsdaten auswerten. Fragen Sie dazu in jedem Fall die Datenschutzbeauftragten Ihres Unternehmens.

### Personal befragen

Befragungen können Sie quantitativ, also beispielsweise mit Fragebögen, oder qualitativ in Form von moderierten Gruppendiskussionsverfahren durchführen – zum Beispiel Gesundheitszirkel, Fokusgruppen, Arbeitssituationsanalysen, Ideentreffen. Externe Institutionen wie Krankenkassen, Ihre Berufsgenossenschaft, Universitäten oder Institute bieten oftmals geeignete Fragebögen an. Von der Entwicklung eigener Fragebögen ist eher abzuraten. Schriftliche Befragungen sollten Sie erst ab einer Unternehmensgröße von mindestens 50 Beschäftigten durchführen, um statistisch aussagekräftige Ergebnisse zu erhalten und den Befragten die notwendige Anonymität zu garantieren.



Schriftliche Befragungen bieten sich erst ab einer Betriebsgröße von 50 Beschäftigten an.

Befragungen sind ein sehr wichtiges Analyseinstrument, aber häufig aufwendig. Wägen Sie daher im Vorfeld gut ab, ob eine schriftliche Personalbefragung zielführend ist. Dies ist vor allem dann wichtig, wenn in der Vergangenheit bereits Befragungen stattfanden, deren Ergebnisse ungenutzt blieben. Denn das schürt ebenso Unmut bei den Befragten.

### Über Gesundheit im Betrieb berichten

Die Steuerungsgruppe sollte sich Gedanken machen, wie sie für den Betrieb eine Gesundheitsberichterstattung etabliert, die jährlich aktualisiert wird und Grundlage für die Planungen im BGM ist. Im Rahmen des BGM-Einführungsprozesses sollte sie ein Konzept für einen Gesundheitsbericht erarbeiten: Darin legt sie neben der Auswahl der Daten, der Instrumente und Methoden auch ein Kommunikationskonzept, ein Kennzahlensystem und ein Berichtswesen sowie Vereinbarungen zum Datenschutz fest.

Dies können Sie auch in einer Dienst- bzw. Betriebsvereinbarung beschreiben. Denn mit schriftlichen Vereinbarungen lassen sich BGM-Strukturen besser in den Betriebsprozessen verankern.

Aufgabe des Steuerungskreises ist es auch, die Ergebnisse der Gesundheitsanalyse zu sichten und zu bewerten. Denn anschließend muss er daraus Feinziele ableiten und Maßnahmen planen (siehe nächstes Kapitel).

### Unser Tipp

Die BGW bietet verschiedene Personalbefragungen und Analysehilfen an: [www.bgw-online.de/organisationsberatung](http://www.bgw-online.de/organisationsberatung)



## Checkliste 2: Analyse der Gesundheitssituation

Nr.	Leitfragen	ja	teilweise	nein	Kommentar
1	Hat die Geschäftsleitung zugesichert, dass auf der Basis der Gesundheitsanalyse Interventionen definiert und umgesetzt werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	Hat die Steuerungsgruppe festgelegt, welche Datenquellen für die Gesundheitsanalyse herangezogen werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	Hat die Steuerungsgruppe ein Konzept für einen jährlichen Gesundheitsbericht erstellt, das auch Kennziffern beinhaltet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	Ist geklärt, welche Vorgehensweisen und Instrumente für den Betrieb inhaltlich, methodisch und finanziell infrage kommen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	Ist der Datenschutz bei der Erhebung gewährleistet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6	Sind Führungskräfte und Beschäftigte ausreichend informiert (Transparenz der Abläufe zur Datenerhebung)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	Sind Fragebögen und Analysetools mit der betrieblichen Interessenvertretung abgestimmt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8	Sind die Analysemethoden nach klaren und nachvollziehbaren Kriterien ausgewählt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9	Erfassen die Analyseinstrumente Belastungen und Ressourcen in der Arbeitssituation sowie Lösungsvorschläge der Beschäftigten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



### 3.4 Schritt 4: Maßnahmen planen

Auf der Basis der Daten und Erkenntnisse, die Sie in der Analysephase gewonnen haben, planen Sie in diesem Schritt Maßnahmen und Aktivitäten. Komplexe Vorhaben gliedern Sie gegebenenfalls noch einmal in Teilprojekte. Identifizieren Sie zunächst Handlungsfelder und ordnen Sie

diese inhaltlich sowie nach Hierarchieebenen, Abteilungen oder Bereichen.

In dieser Phase wird auch deutlich, wie wichtig es ist, den Steuerkreis so zu besetzen, dass personelle und thematische Schnittstellen beachtet sind: Denn grundsätzlich soll das BGM dazu beitragen, Synergien zu nutzen – und doppelte Arbeit zu vermeiden.

#### Schnittstellen abstimmen

##### Beispiel Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung

Die Gefährdungsbeurteilung ist das zentrale Instrument des Arbeitsschutzes. Da sie häufig Themen anspricht, die jenseits materieller und organisatorischer Einwirkungen liegen (Führungsqualität, soziale Beziehungen im Betrieb, emotional belastende Themen wie der Umgang mit Gewalt und Aggression) wird sie in manchen Betrieben dem BGM zugeordnet.

Wenn der Steuerkreis Gesundheit die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen koordinieren soll, muss er sich mit dem Arbeitsschutzmanagement abstimmen – über die Vorgehensweise, die eingesetzten Instrumente, die Beteiligten und die Verantwortung der Führungskräfte.

Unser Info-Film vermittelt allen Beteiligten ein gemeinsames Verständnis von Zielen, Rollen und Vorgehensweisen:  
[www.bgw-online.de/film-gb-psyche](http://www.bgw-online.de/film-gb-psyche)



Identifizieren Sie zuerst Handlungsfelder, die Sie dann inhaltlich ordnen.

In jedem Betrieb gibt es vielfältige Ansatzpunkte für Ziele und Maßnahmen, die die Gesundheit der Beschäftigten und die gesundheitsgerechte Organisation schützen und fördern. Zum einen betrachten Sie die Arbeitsbedingungen: Wo lassen sich arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren vermeiden?

Wie lassen sich Belastungen bestmöglich verteilen und Ressourcen ausschöpfen? Zum anderen setzen Sie am Verhalten der Beschäftigten und Führungskräfte an: Wie können persönliche Kompetenzen erhalten und entwickelt werden?

### Ansatzpunkte und Gestaltungsziele von BGM-Maßnahmen

Fokus	Arbeitsbedingungen (verhältnisbezogen)	Beschäftigte (verhaltensbezogen)
<b>Gestaltungsziel</b>	Optimierungsbedarf bei Arbeitsbelastungen	Aufbau persönlicher Kompetenzen
<b>Gestaltungsansatz</b>	Arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren und Belastungen vermeiden, beseitigen oder reduzieren	Gesundheitsgerechtes und risikobewusstes Verhalten am Arbeitsplatz entwickeln und erhalten
<b>Maßnahmenbereich</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsorganisation</li> <li>• Arbeitszeit</li> <li>• Arbeitsplatz</li> <li>• Arbeitsmittel</li> <li>• Arbeitsumgebung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsorganisation</li> <li>• Arbeitszeit</li> <li>• Arbeitsplatz</li> <li>• Arbeitsmittel</li> <li>• Arbeitsumgebung</li> </ul>
<b>Gestaltungsansatz</b>	Gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen entwickeln	Persönliche Bewältigungsfähigkeit entwickeln
<b>Maßnahmenbereich</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Handlungs- und Entscheidungsspielräume</li> <li>• Beteiligungsmöglichkeiten</li> <li>• Berufliche Perspektiven</li> <li>• Gesundheitsfördernde Führung</li> <li>• Förderung der Zusammenarbeit im Team</li> <li>• Konfliktmanagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stressmanagement</li> <li>• Entspannungstechniken</li> <li>• Resilienztraining</li> <li>• Coaching</li> </ul>

### Einen Maßnahmenplan entwickeln

Für die Themen und Handlungsschwerpunkte, die sich aus der Analyse ergeben haben, erstellen Sie einen Maßnahmenplan. Darin beschreiben Sie einen Sollzustand – das heißt, zusätzlich zu den bereits formulierten BGM-Zielen legen Sie bei der Maßnahmenplanung konkretisierte **operative Ziele** fest:

- Wofür suchen Sie konkret eine Lösung?
- Was soll erreicht werden?

- Was genau soll sich für die Beschäftigten verbessert haben, wenn die Maßnahme greift?

Das inhaltliche Spektrum von BGM-Maßnahmen reicht von der Suchtprävention über Konzepte zur gesundheitsförderlichen Führung und Motivation, Angebote zur Gesundheitsförderung wie Ernährung, Bewegung, Entspannung, Resilienz (psychische Widerstandskraft) bis hin zur gesunden und sicheren Gestaltung von Arbeitsbedingungen.

## Praxisbeispiel

### Vorgehen für Maßnahmen und Ziele

In einer Personalbefragung mit dem BGW Betriebsbarometer ([www.bgw-online.de/betriebsbarometer](http://www.bgw-online.de/betriebsbarometer)) geben fast 40 Prozent der Befragten an, unter Beschwerden wie Rücken-, Schulter- und Nackenschmerzen sowie Schlaflosigkeit und rascher Erschöpfung zu leiden.

Die Ziele sind klar: Es geht darum, Muskel-Skelett-Erkrankungen vorzubeugen und die Beschäftigten bei der Stressbewältigung zu unterstützen.

Der BGM-Steuerkreis beschließt Maßnahmen der Verhältnisprävention: Arbeitsabläufe verändern sowie physische Fehlbelastungen verringern, indem geeignete Hilfsmittel angeschafft werden. Außerdem soll ein Gesundheitsförderungsprogramm aufgelegt werden: Bewegungs- und Sportangebote, Vorträge zum Thema „Ernährung bei Schichtarbeit“ und Seminare zur Stressbewältigung und Entspannung.

In der Planungsphase geht es nicht nur darum, entsprechende Angebote zu finden und den Bedarf und die Wünsche der Beschäftigten möglichst genau zu treffen. Der Steuerkreis bespricht auch die Frage,

was mit den Gesundheitsangeboten erreicht werden soll.

Genauer wird der Zielzustand dann so beschrieben:

- Die genannten Beschwerden und Fehlbeanspruchungssymptome sind bei der nächsten Befragung um 20 Prozent zurückgegangen.
- 40 Prozent der Beschäftigten haben an den Angeboten/Kursen teilgenommen.
- Die Teilnehmenden bewerten die Angebote positiv (Qualität der Trainer und Trainerinnen, Inhalte und Nachhaltigkeit).



### **Sollzustand betrachten – Aktionismus vermeiden**

Leiten Sie alle geplanten Maßnahmen und Aktivitäten des Gesundheitsmanagements vom Sollzustand her ab. Damit vermeiden Sie zum einen Aktionismus – so viele Maßnahmen wie möglich zu planen, aber nicht die zielführenden. Zum anderen besprechen Sie von vornherein, wie die jeweilige Maßnahme wirken soll. Die spätere Wirksamkeitsprüfung (Kapitel 3.6) kann nur gelingen, wenn klar ist, was erreicht werden sollte.

In der Planungsphase kann es bei komplexen BGM-Projekten mit mehreren Teilprojekten sinnvoll sein, eine Roadmap zu erstellen, um zu veranschaulichen, welche Arbeitsschritte parallel oder zeitlich versetzt umgesetzt werden sollen.

Der Steuerkreis koordiniert die Teilprojekte hinsichtlich Umfang und Dauer: Nicht alles kann gleichzeitig umgesetzt werden – die einbezogenen Arbeitsbereiche, Führungskräfte und Beschäftigten sollten nicht überlastet werden. Wichtig ist daher, für die spätere Umsetzung der Maßnahmen Prioritäten zu setzen.

**Auf den folgenden Seiten finden Sie beispielhafte Maßnahmenplanungen für das Gesundheitsmanagement in drei verschiedenen Einrichtungen.**

## Branche: Behindertenhilfe

**Vorgehen:** Bestandsaufnahme durch schriftliche Personalbefragung mit dem BGW Betriebsbarometer und vertiefende qualitative Workshops in den verschiedenen Arbeitsbereichen, hier: Bereich stationäres Wohnen

Themen/Probleme benennen	Gestaltungsziele formulieren
Wofür suchen wir eine Lösung?	Wie sieht der Sollzustand aus? Was soll erreicht werden? (konkret, überprüfbar)
<p><b>Herausforderndes Verhalten von Bewohner/-innen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aggressionen, Verweigerung, Übergriffe, Weglaufen, Schreien</li> <li>• Anspannung: Welche Eskalation wird es geben, was kommt auf mich zu?</li> <li>• Pädagogische Ohnmacht</li> <li>• Permanenter Anspannungszustand, es fällt schwer abzuschalten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungskräfte sind für das Thema sensibilisiert und können Lösungen anbieten.</li> <li>• Die Beschäftigten wissen, welche Handlungsmöglichkeiten sie haben, um herausforderndem/aggressivem Verhalten zu begegnen.</li> <li>• Die Beschäftigten kennen die Unterstützungsmöglichkeiten, die unsere Einrichtung anbietet und nutzen sie.</li> <li>• In unserer Einrichtung sind zuverlässige Hilfesysteme (inklusive Nachsorge) installiert und allen Beschäftigten bekannt. Es gibt ein Konzept zur Gewaltprävention.</li> </ul>
<p><b>Hohe physische Belastung der Beschäftigten durch mehr pflegerische Aufgaben</b></p> <p>Beanspruchungsfolgen: mehr Rückenbeschwerden, mehr Ausfallzeiten aufgrund von Muskel-Skelett-Erkrankungen</p>	<p>Die Arbeitssituation ist so gestaltet, dass alle Beschäftigten die pflegerischen Arbeiten körperlich gut bewältigen können.</p>



	Maßnahmen planen	Maßnahmen durchführen		Wirksamkeit prüfen	
	Welche Maßnahmen führen zum Ziel?	Wer?	Bis wann?	Wann?	Ziel erreicht?
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integration des Themas in die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen</li> <li>• Zielfindungsworkshop zum Thema „Umgang mit Gewalt und Aggression“</li> <li>• Ausbildung von Deeskalationstrainern/-trainerinnen</li> <li>• Sicherheitsschulungen/Unterweisungen zum Thema</li> </ul>	Bereichsleitung, Fachkraft für Arbeitssicherheit, Sicherheitsbeauftragte/-r	+ 3 Monate	+ 9 Monate	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begehung mit Betriebsarzt/-ärztin und Fachkraft für Arbeitssicherheit: Welche Hilfsmittel stehen zur Verfügung und sind einsatzbereit? Wie nutzen die Beschäftigten die Hilfsmittel?</li> <li>• Hilfsmittel beschaffen, Kontakt zu Herstellern aufnehmen</li> <li>• Unterweisung in rückengerechtem Arbeiten für alle Beschäftigten</li> </ul>	Bereichsleitung, Fachkraft für Arbeitssicherheit, Betriebsarzt/-ärztin, Sicherheitsbeauftragte/-r	+ 1 Monat	+ 3 Monate	

## Branche: Kindertagesstätte

**Vorgehen: Bestandsaufnahme der Arbeitsbelastungen; in Gesundheitszirkeln erarbeiten Beschäftigte Lösungsvorschläge**

Themen/Probleme benennen	Gestaltungsziele formulieren
<p><b>Wofür suchen wir eine Lösung?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterbesetzt arbeiten bei Krankheitsausfällen</li> <li>• Organisation von Vertretungseinsätzen funktioniert oft nicht</li> <li>• Teilweise bleiben Stellen im Kitabereich längere Zeit unbesetzt</li> </ul>	<p><b>Wie sieht der Sollzustand aus? Was soll erreicht werden? (konkret, überprüfbar)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Krankheitsausfälle werden durch geeignete Maßnahmen so kompensiert, dass keine zusätzlichen Belastungen für das Team entstehen.</li> <li>2. Die pädagogischen Stellen in der Kita sind alle besetzt, bei Fluktuation entstehen keine Lücken.</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kranke Kinder im Haus: Infektionsrate steigt bei Kindern und Beschäftigten saisonal stark an; Infektionszyklen.</li> <li>• Hoher zusätzlicher Betreuungsaufwand bei kranken Kindern, die trotzdem in die Kita gebracht werden; man wird nicht mehr allen Kindern gerecht.</li> <li>• Konflikte/Auseinandersetzungen mit Eltern zu diesem Thema belasten die pädagogischen Kräfte zusätzlich.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. In der Kita werden nur gesunde Kinder betreut, um die Betreuungsqualität zu gewährleisten und das Infektionsrisiko für Kinder und Mitarbeitende nachhaltig zu senken.</li> </ol>





	Maßnahmen planen	Maßnahmen durchführen		Wirksamkeit prüfen	
	Welche Maßnahmen führen zum Ziel?	Wer?	Bis wann?	Wann?	Ziel erreicht?
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bei kurzfristigen Erkrankungen mehrstufiger Prozess zur Vertretungsregelung: Die/ Der erkrankte Beschäftigte ruft bis spätestens 7:00 Uhr in der Kita beim Frühdienst an. Der Frühdienst füllt ein Formular „Abwesenheit“ aus (Name, vermutliche Fehldauer) und übergibt es vor dem Frühstück der Kitaleitung. Diese regelt sofort, was zu tun ist: Zusammenlegung von Gruppen, bei hohem Krankenstand werden die Eltern gebeten, ihre Kinder nach Möglichkeit früher abzuholen/zu Hause zu lassen.</li> <li>• Stellenbesetzung: Aufbau eines Springerpools, Ansprache von ehemaligen Beschäftigten bzw. Beschäftigten in Elternzeit usw.</li> <li>• Stellen werden frühzeitig ausgeschrieben, eventuell Einstellung über Bedarf, um nahtlose Übergänge zu ermöglichen und Beschäftigte im Haus zu halten</li> </ul>	Kitaleitung, Vorstand	+ 42 Tage		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klare und transparente Richtlinie zum Umgang mit Kitabesuch von kranken Kindern entwickeln und diese mit Unterstützung der Kitaleitung auch umsetzen</li> <li>• Konzept auf dem Elternabend kommunizieren, mit Eltern sprechen, Konsequenzen für Team und andere Kinder aufzeigen, eventuell Kinderarzt/-ärztin zum Elternabend einladen</li> <li>• Beschwerden von Eltern direkt an die Kitaleitung weitergeben</li> <li>• Regelung/Formulierung im Betreuungsvertrag überarbeiten</li> </ul>				

## Branche: Stationäre Altenpflege

**Vorgehen: Bestandsaufnahme mit drei Arbeitssituationsanalysen in drei Wohnbereichen; Mitarbeiter/-innen der Alltagsbegleitung (Hausgemeinschaftsmodell)**

Themen/Probleme benennen	Gestaltungsziele formulieren
<p><b>Wofür suchen wir eine Lösung?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe quantitative Arbeitsbelastung in der Frühschicht (Hausgemeinschaft)</li> <li>• Hektik, Zeitdruck, Zielkonflikt zwischen bewohnerbezogenen und hauswirtschaftlichen Tätigkeiten</li> <li>• Beschäftigte haben ein unterschiedliches Verständnis von einem guten Arbeitsergebnis.</li> <li>• Qualitätsansprüche der Mitarbeiter/-innen und der Bewohner/-innen werden oft nicht erreicht.</li> </ul>	<p><b>Wie sieht der Sollzustand aus? Was soll erreicht werden? (konkret, überprüfbar)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Das Arbeitssystem ist so gestaltet, dass Beschäftigte in der Alltagsbegleitung die Arbeit gut bewältigen können.</li> <li>2. Das Arbeitssystem ist so gestaltet, dass eine gute Versorgungs- und Betreuungsqualität gewährleistet ist (= zufriedene Bewohner/-innen).</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die berufsgruppenübergreifende Zusammenarbeit zwischen Alltagsbegleitern/-begleiterinnen, Betreuungskräften und Pflegekräften gestaltet sich manchmal schwierig, es kommt zu Konflikten und gegenseitigen Schuldzuweisungen.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. In der berufsgruppenübergreifenden Zusammenarbeit ist geklärt, wer welche Aufgaben übernehmen soll/darf.</li> <li>4. Alle Berufsgruppen (Pflege, Betreuung, Hauswirtschaft) erfahren die gleiche Wertschätzung.</li> </ol>



	Maßnahmen planen	Maßnahmen durchführen		Wirksamkeit prüfen	
	Welche Maßnahmen führen zum Ziel?	Wer?	Bis wann?	Wann?	Ziel erreicht?
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Arbeitsabläufe sind hinsichtlich des Arbeitsergebnisses klar beschrieben. Innerhalb der Arbeitsabläufe erhalten die Beschäftigten zusätzliche Freiheitsgrade für die Reihenfolge und die Art der Aufgabenerledigung.</li> <li>Im Rahmen der Dienstbesprechungen werden Erfolgsbesprechungen eingeführt, um im Arbeitsalltag zu verdeutlichen, was gute Ergebnisse sind, und um ein einheitliches Verständnis darüber zu schaffen.</li> </ul>	Hauswirtschaftsleitung (HWL), Pflegedienstleitung, Wohnbereichsleitung (PDL)	+ 2 Monate	+ 4 Monate	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zwei Workshops, um Arbeitsabläufe und Schnittstellen zu Pflege und Betreuung zu klären: Wer ist wofür zuständig? Welche Ausnahmen gibt es und warum?</li> <li>Dokumentationsanforderungen werden vereinheitlicht und Zuständigkeit wird geklärt (vor allem Trink- und Ernährungsprotokolle).</li> <li>Beteiligung der Alltagsbegleiter/-innen an der täglichen Übergabe (morgens) wird systematisch sichergestellt.</li> </ul>	Hauswirtschaftsleitung/ Pflegedienstleitung			

### 3.5 Schritt 5: Maßnahmen umsetzen

Haben Sie die Maßnahmen festgelegt, folgt die Umsetzungsphase: Zuständig für die Umsetzung der Maßnahmen sind die Führungskräfte, je nach Reichweite der Maßnahmen auf verschiedenen Hierarchieebenen Ihres Unternehmens.

Dabei sollte die Priorisierung der Maßnahmen für die Beschäftigten transparent sein: Begründen Sie, wo Sie Handlungsbedarf sehen und warum welche Themen in welcher Reihenfolge bearbeitet werden. Halten Sie sich an den Plan – auch wenn Sie die Ziele und Maßnahmen während der Umsetzungsphase eventuell nachjustieren müssen.

#### So gestalten andere Unternehmen ihr BGM



##### Fritz-Felsenstein-Haus, Königsbrunn – Einrichtung für Menschen mit Behinderungen:

*„Wir haben erkannt, dass Maßnahmen der Gesundheitsförderung und der Arbeitssicherheit, das betriebliche Eingliederungsmanagement und Führung ein zusammenhängendes Gesamtsystem bilden. Nur wenn wir auf allen diesen Ebenen koordiniert intervenieren, schaffen wir nachhaltige Verbesserungen.“*

##### Konkrete Erfolge aus der Praxis:

- Ein unbefristet bestellter BGM-Beauftragter treibt die Gesundheitsförderung voran.
- Umsetzung in Führung: Gesundheit ist auf Impuls des BGM zu einem Pflichtthema im Mitarbeitergespräch geworden. Gesundheitsziele sind inzwischen die häufigsten Ziele, die im Rahmen des tariflichen Leistungsentgelts vereinbart werden: Die Leistung, sich gesund zu halten, wird tariflich prämiert.
- Erkenntnisse aus dem BEM wirken sich nun direkt auf das Fortbildungsprogramm aus – unser neuestes Projekt ist es, ein auf unsere Tätigkeiten ausgerichtetes Resilienztraining zu entwickeln.
- Aus der gemeinsam mit der BGW durchgeführten ASITA (Arbeits-situationsanalyse) für psychische Belastung wurde ein Ansatz für ein Konzept kollegialen Coachings entwickelt, für das wir nun Partnerorganisationen suchen. Wir glauben, dass nicht alles immer mit der eigenen Leitung lösbar ist.



Der Steuerkreis überprüft immer wieder den Stand der Maßnahmenumsetzung (Monitoring). Dabei zeigt sich, ob die Maßnahmen realistisch geplant wurden. Die Verantwortlichen berichten aus Teilprojekten, Arbeitsgruppen oder aus ihrem Zuständigkeitsbereich. Es geht darum, in festgelegten Intervallen auch während der

Umsetzungsphase den Zwischenstand abzufragen: Wo läuft es gut? Wo zeigen sich Hindernisse? Wie könnte man diese überwinden? Wo müssen Ziele und Maßnahmenplanung korrigiert werden? So kann es durchaus zu mehreren Planungszyklen kommen, je nachdem, wie komplex das jeweilige Vorhaben ist.

## So gestalten andere Unternehmen ihr BGM



### Josefsheim Bigge, Olsberg im Sauerland – Einrichtung für Menschen mit Behinderungen:

*„Im Rahmen des BGM haben wir die Organisation umstrukturiert, mit flacheren Hierarchien als früher, mehr Flexibilität, kürzeren Entscheidungswegen und mehr Verantwortung für den Einzelnen.“*

#### Konkrete Erfolge aus der Praxis:

- Die Prozesse des BGM und des betrieblichen Eingliederungsmanagements sind im Qualitätsmanagement-Handbuch beschrieben. Es gibt eine gemeinsame, schriftlich fixierte Grundlage für das, was im Haus unter Gesundheit verstanden und umgesetzt wird.

- Das Projekt „Rückenwind Plus“ widmet sich speziell der Beschäftigungsfähigkeit der Generation ab 50 Jahren und sieht entsprechende Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung vor.
- Im Rahmen der BGM-Mitarbeiterbefragung haben wir festgestellt, dass sich die Mitarbeitenden, die sich in der Zeit der Familiengründung befinden, Unterstützung wünschen. Vorrangig die Mütter wollten gerne frühzeitig wieder in den Beruf einsteigen. So war es für uns eine logische Konsequenz, den bereits bestehenden heilpädagogischen Kindergarten um zehn Plätze für Mitarbeiterkinder zu erweitern.



### Checkliste 3: Maßnahmen planen und umsetzen

Nr.	Leitfragen	ja	teilweise	nein	Kommentar
1	Haben Sie die Maßnahmen zielorientiert aus den Analyseergebnissen abgeleitet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	Beinhaltet die Maßnahmenplanung neben verhältnisorientierten (auf die Arbeitsbedingungen bezogene) auch verhaltensorientierte (auf die Beschäftigten bezogene) Maßnahmen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	Die Maßnahmenplanung ist mit benachbarten Managementsystemen abgestimmt (Arbeitsschutz, Personalentwicklung, Qualitätsmanagement, betriebliches Eingliederungsmanagement).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	Sind beim Planen der Maßnahmen fachkundige Beteiligte einbezogen worden (Führungskräfte, Betriebsärztin/-arzt, Fachkraft für Arbeitssicherheit, Sicherheits- und Gesundheitsbeauftragte/-r)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	Wurden die Maßnahmen nach bestimmten Kriterien gewichtet und priorisiert (Realisierbarkeit, Finanzierbarkeit, Zielerreichung, Attraktivität usw.)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6	Ist die Priorisierung für die Beschäftigten transparent?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	Die tatsächliche Veränderungs- und Umsetzungsbereitschaft des oberen Managements wurde bedacht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8	Überprüft der Steuerkreis die Umsetzung der Maßnahmen (Monitoring)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9	Gibt es Hindernisse, müssen Ziele und Planung korrigiert werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

### 3.6 Schritt 6: Wirksamkeit prüfen

In der Evaluationsphase überprüfen Sie schließlich, in welchem Umfang die Ziele erreicht sind (Ergebnisqualität). Um einen Vorher-nachher-Unterschied feststellen zu können, nutzen Sie am besten dieselben Methoden, die Sie in der Analysephase eingesetzt haben: zum Beispiel die Personalbefragung, die Arbeitssituationsanalyse oder im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung verschiedene Mess- und Beurteilungsverfahren. Für vergleichbare Ergebnisse müssen die gleichen Fragen und Variablen enthalten sein.

Bei der Evaluation beziehen Sie sich auf die eingangs definierten Kennzahlen des BGM: Hat sich die Gesundheitsquote im Betrieb



oder in einzelnen Abteilungen verändert? Ist die Fluktuation der Beschäftigten geringer geworden? Sind die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zufriedener? Hat sich die Einschätzung der Führungsqualität verändert?

Am Ende bewerten Sie, inwieweit Sie die Ziele des BGM erreicht haben.

#### Beispiel einer Evaluation

In einer Personalbefragung stellt eine Einrichtung fest, dass ihre gesundheitsfördernden Fort- und Weiterbildungsangebote nicht ausreichen. Außerdem sind sie für die Beschäftigten nicht attraktiv genug. Der BGM-Steuerkreis diskutiert darüber und formuliert folgendes Ziel: „Die Beschäftigten nehmen die Maßnahmen und Angebote der betrieblichen Gesundheitsförderung als hilfreich und nützlich wahr.“

Das Ziel wird noch mit Kriterien für die Überprüfbarkeit versehen: Steigerung der Teilnahmequote für die angebotenen Maßnahmen sowie gute Bewertung der Angebote und Trainer/-innen in Feedbackfragebögen (Bewertung besser als 2,0 einer Schulnotenskala). Wenn die schriftliche Befragung wiederholt wird, wird der Antwortwert zu der entsprechenden Frage in die Evaluation miteinbezogen.

Auch ein qualitatives – hier: mündliches – Feedback soll eingeholt und dokumentiert werden (zum Beispiel von Teamleitungen in Teambesprechungen). In Abstimmung mit der Personalentwicklung und der Interessenvertretung wird noch vereinbart, dass Führungskräfte in Personalgesprächen die Teilnahme an gesundheitsbezogenen Fort- und Weiterbildungen dokumentieren. Die Beschäftigten sollen zudem die Umsetzbarkeit der Maßnahmen im Alltag bewerten. Damit ist die Ergebnisqualität der durchgeführten Maßnahmen überprüfbar.





### Wirksamkeit bewerten – Abschlussworkshop

Bei manchen Maßnahmen ist die Wirksamkeit nicht mit operativen Kennzahlen messbar – etwa, wenn es um die Motivation der Beschäftigten geht oder um die subjektive Beanspruchung.

Die Wirksamkeit von Maßnahmen können Sie auch qualitativ prüfen – per Befragung: Wie sehen die Beteiligten das zuvor benannte Problem? Ist es zu einer spürbaren Veränderung gekommen? Wenn ja, wie sieht diese aus? Wie bewerten die Betei-

ligten die Zielerreichung des angestrebten Ziels?

Am Ende eines Projekts sollten Sie nicht nur auf die Qualität der Ergebnisse schauen. Es lohnt auch, die Qualität des BGM-Prozesses zu betrachten: Denn aus den Erfahrungen, die im Projekt gemacht wurden, gilt es zu lernen. Reflektieren Sie dazu die Faktoren, die den Erfolg des BGM-Prozesses beeinflussen können. Dafür bietet sich zum Beispiel ein Abschluss- oder Evaluations-Workshop der Steuerkreismitglieder und weiterer Beteiligter an.

### Abschluss- oder Evaluations-Workshop



Inhalte könnten sein:

- Rückschau, Bewertung und Reflexion des bisherigen Prozesses: Was lief gut? Was nicht?
- Zielerreichungsgrad der BGM-Ziele
- Ergebnisse/Wirksamkeitsprüfung
- Fördernde und hemmende Faktoren für das BGM im Betrieb
- Offene Ziele – was tun?
- Bewertung des BGM in Bezug auf:
  - Kosten-Nutzen-Verhältnis
  - Kommunikation nach innen und außen
  - Zusammenarbeit der Beteiligten
  - Umgang mit Konflikten



#### Checkliste 4: Evaluation und Wirksamkeitsprüfung

Nr.	Leitfragen	ja	teilweise	nein	Kommentar
1	Die Wirksamkeit von BGM-Maßnahmen ist in Bezug auf die festgelegten gesundheitsrelevanten Ziele und Kennzahlen geprüft worden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	Alle BGM-Maßnahmen werden systematisch erfasst, ausgewertet und weiterentwickelt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	Wir überprüfen die Prozessqualität des BGM regelmäßig und ziehen daraus Schlüsse für eine kontinuierliche Verbesserung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	Das BGM ist systematisch in betriebliche Strukturen und Prozesse eingebunden (z. B. Steuerkreis Gesundheit, Arbeitsschutzausschuss, Qualitätsmanagement).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	Die Zusammenarbeit und die Abstimmung mit vorhandenen Managementsystemen wie Arbeitsschutz, Qualitätsmanagement, Personalentwicklung, betriebliches Eingliederungsmanagement funktionieren gut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Nachhaltiges BGM ist mehr als ein einmaliges Maßnahmenpaket – Sie sollten es fortlaufend weiterentwickeln.



### 3.7 Schritt 7: Nachhaltigkeit sichern

Nachhaltigkeit bedeutet, das BGM als auf Dauer angelegt zu begreifen: BGM ist sinnvoll und erfolgreich, wenn es nicht nur als einmaliges Maßnahmenpaket auf den Weg gebracht wird. Es sollte kontinuierlich verbessert und weiterentwickelt werden. Daher sollten Sie Maßnahmen möglichst langfristig anlegen.

#### **BGM langfristig effektiv gestalten**

Wichtig für ein nachhaltiges BGM ist zum Beispiel, ob Gesundheit als Unternehmensziel strategisch verankert ist – etwa im Unternehmensleitbild oder auch in Führungsgrundsätzen.

Nach einer intensiven Projektphase, in der alle Beteiligten im Betrieb gemeinsam über das Thema „Gesundheit“ nachgedacht haben und auch wertvolle Maßnahmen entwickelt wurden, lässt manchmal das Interesse an dem Thema nach. Der Schwung des Aufbruchs zum gesunden Unternehmen ist verflogen, vielleicht fragen sich auch manche Beteiligten, was das BGM eigentlich bringt.

Deshalb kommt es wesentlich darauf an, ob Sie Strukturen und Ressourcen für das BGM

geschaffen haben, die über das Projekt hinausreichen: Stehen zeitliche und finanzielle Ressourcen für das BGM auch mittel- und langfristig zur Verfügung? Wie ist das BGM organisatorisch in die Betriebsstrukturen und Prozesse eingebunden? Funktioniert die Zusammenarbeit an den Schnittstellen, etwa die Abstimmung mit den benachbarten Managementsystemen wie Arbeitsschutz, Qualitätsmanagement, Personalentwicklung, BEM?

Manchmal kann es auch hilfreich sein, die bisherige Rollen- und Aufgabenverteilung im BGM zu überdenken. Vielleicht haben Sie eine Person für die Gesundheitskoordination benannt, die von Anfang an die Steuerkreissitzungen einberuft und die Agenda abstimmt, ansprechbar für Anliegen und Wünsche der Beschäftigten in Bezug auf Gesundheitsangebote ist und im ASA vertreten ist.

Die Nachhaltigkeit des BGM könnten Sie dadurch stärken, dass Sie die organisatorische Gesundheitskompetenz im Betrieb breiter verteilen. Etwa indem Sie die Arbeitsteilung verändern und eine oder mehrere andere Personen klar umrissene Aufgaben im BGM übernehmen – und dafür auch zeitliche Ressourcen erhalten.

## Checkliste 5: Nachhaltigkeit sichern und BGM weiterführen

Nr.	Leitfragen	ja	teilweise	nein	Kommentar
1	Ist das gesunde Unternehmen als Leitbild oder Vision in der Unternehmenspolitik verankert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	Gibt es ein Steuerungsgremium für das BGM, das regelmäßig tagt und in dem die für das BGM maßgeblichen betrieblichen Entscheidungsträger/-innen vertreten sind?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	Sind die Kenntnisse, um den BGM-Prozess zu steuern und zu koordinieren und das entsprechende Fachwissen auf einen Kreis von mehreren Personen verteilt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	Nutzen Sie die Ergebnisse der Evaluation für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	Bewerten alle Beteiligten systematisch die Ergebnisse sowie die Qualität der Strukturen und Prozesse des BGM?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

### 3.8 BGM als Projekt einführen

Setzen Sie das BGM zunächst im Rahmen eines Projekts um, mit dem Ziel, es im Anschluss als Managementsystem zu übernehmen. BGM als Projekt einzuführen, hat mehrere Vorteile:

- Das Gesundheitsmanagement wird als Querschnittsfunktion neu etabliert und braucht eine Bewährungs- und Beobachtungsphase, in der Ziele und Funktionsweise im Betrieb kommuniziert werden, damit alle es verstehen und akzeptieren.
- Als Projekt erhält das BGM von Anfang an einen verbindlichen Rahmen (schriftlicher Projektauftrag, Projektleitung, eventuell Kooperationsvertrag mit externer Beratung, Projektstruktur). Außerdem wird von Anfang an klar, dass BGM auch finanzielle und personelle Ressourcen benötigt. Diese sind in der Projektkalkulation und im Projektbudget verbindlich dargelegt und vor Projektbeginn freigegeben. Das vermeidet das Missverständnis, dass eine einzelne Person das BGM einführen könnte – ohne explizit zur Verfügung gestellte Ressourcen.
- Es gibt einen Projekt-Kick-off, bei dem alle mit dem Thema befassten Personen versammelt sind. Hier werden gemeinsame Ziele für das BGM abgeleitet und die Projektstruktur wird festgelegt. Wer mitgestaltet, wie gearbeitet werden soll und was die vereinbarten Ziele sind, legen Sie so präzise fest. Und es wird anschließend im Betrieb kommuniziert. Eine Kommunikationsmatrix zu erstellen, gehört ebenfalls zum Projektauftritt.
- Ein Projektsteuerkreis bildet sich, den Sie beim Übergang ins Tagesgeschäft als Steuerkreis BGM beibehalten oder in ein anderes, bereits vorhandenes Gremium überführen können.
- Mit einer schriftlichen Projektplanung erhält das BGM einen konkreten und prüfbareren Rahmen. Arbeitspakete und Meilensteine veranschaulichen, was bis wann getan werden soll. Sie dienen während des Projekts immer wieder als Grundlage für den Soll-Ist-Abgleich: Was haben wir erreicht? Wo liegen wir hinter den gesetzten Fristen zurück? Was sind die Gründe für die Abweichung?
- Eine schriftliche Projektdokumentation erleichtert die Nachvollziehbarkeit und ist eine gute Basis für den Bericht an die Geschäftsführung.



Starten Sie mit einem Projekt-Kick-off und nutzen Sie Methoden des agilen Projektmanagements.

Die Projektorganisation eignet sich auch gut dafür, zunächst einmal Pilotbereiche für das BGM auszuwählen und Zugänge und Methoden zu testen. BGM als Projekt einzuführen, empfiehlt sich nicht nur für große Betriebe, die verschiedene Geschäftsfelder bearbeiten. Auch in Kleinbetrieben kann es sehr sinnvoll sein, schlanke Projektstrukturen zu schaffen, damit das Vorhaben nicht im Tagesgeschäft untergeht.

Eventuell helfen Ihnen dabei Methoden des agilen Projektmanagements (siehe Kasten).

Das Gesundheitsmanagement kann gut an die Methodik des Qualitätsmanagements anschließen. Sie steuern es mit dem sogenannten PDCA-Zyklus. Im Mittelpunkt stehen vier Kernprozesse: Plan – planen, Do – ausführen, Check – kontrollieren, Act – handeln.

## Unser Tipp

Suchen Sie Infos rund ums Projektmanagement? Die BGW hat einen Ratgeber „Projektmanagement – eine Einführung“ im Programm. Bestellen unter: [www.bgw-online.de/media/BGW04-07-002](http://www.bgw-online.de/media/BGW04-07-002)



### Projekte agil gestalten

Profitieren Sie von agilen Methoden: Das agile Projektmanagement stammt ursprünglich aus der Softwareentwicklung, um flexibel auf sich immer schneller ändernde Rahmenbedingungen zu reagieren. Projekte werden dabei in Etappen unterteilt, an deren Ende den Auftraggebenden jeweils ein voll funktionsfähiges Zwischenprodukt präsentiert wird. Anhand der Rückmeldung arbeitet die Projektgruppe weiter. Viele Projekte lassen sich so effizienter und zielführender lösen als mit dem starren Vorgehen, das viele aus dem klassischen Projektmanagement kennen. Denn die Methoden geben Raum für Abweichungen vom ursprünglichen Plan. Das hilft, wenn sich neue Anforderungen ergeben oder sich die Rahmenbedingungen im Projektverlauf ändern.

Die Stärken agiler Methoden können Sie auch innerhalb eines BGM-Projekts nutzen:

- ➔ Nutzen für die Zielgruppe (Beschäftigte) steht stärker im Mittelpunkt als starres Festhalten an Zielen
- ➔ Durch regelmäßige Kontrolle der Zwischenergebnisse ist das Endergebnis für alle Beteiligten zufriedenstellender.
- ➔ Mehr Flexibilität für das Erreichen der Ziele – Anpassungsfähigkeit des Projekts
- ➔ Reagieren auf veränderte Rahmenbedingungen wichtiger, als am Plan festzuhalten
- ➔ Weniger Regeln als viele klassische Projektmanagementmethoden
- ➔ Für komplexe Projekte geeignet
- ➔ Teams organisieren sich selbst, sie stehen in kontinuierlichem Austausch und reflektieren sich, um effizienter zu werden.
- ➔ Ressourcen werden verdichteter in einem kürzeren Zeitraum eingesetzt.



## 4 Wir unterstützen Sie – Ihre BGW



Ob Seminare, Beratungen oder Personalbefragungen – die BGW steht an Ihrer Seite, wenn es um individuelle Kompetenzen oder Organisationsentwicklung geht.

Ihr Unternehmen wird erfolgreicher, je umfassender Sie sich um die Gesundheit und Sicherheit Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kümmern. Ob psychische Gesundheit, alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung, ein faires Miteinander im Team oder gute Führung – Sie finden in der BGW eine Partnerin, die Ihr Unternehmen mit erprobten Angeboten unterstützt.

Wir begleiten von Beginn an Projekte zum Aufbau eines wirkungsvollen Gesundheitsmanagements. Wir helfen Ihnen, die persönlichen Ressourcen Ihres Personals zu stärken und zu entwickeln, um psychischen Belastungen und Burn-out langfristig vorzubeugen.

Und wir unterstützen Sie außerdem dabei, ein integratives Managementsystem aufzubauen, das Arbeitsschutz mit Ihrem Qualitätsmanagement verknüpft und auch das Gesundheitsmanagement mit Steuern kann.

Beginnen Sie ganz einfach mit einer Erstberatung. Später analysieren Sie Ihren Bedarf mit verschiedenen Instrumenten und erweitern die Kompetenzen Ihres Teams mittels Coaching, Qualifizierung oder beispielsweise Gesundheits- und Qualitätszirkeln.

Angebote in Leichter Sprache haben wir ebenso im Programm: zum Beispiel eine Analyse der Arbeitssituation mit Beschäftigten in Werkstätten für Menschen mit Behinderungen.

Mehr Informationen finden Sie unter: [www.bgw-online.de/organisationsberatung](http://www.bgw-online.de/organisationsberatung)



## Medien der BGW

Nutzen Sie unsere Broschüren und Flyer zu verschiedenen Gesundheitsaspekten:

BGW 04-07-000 Betriebsklima und Gesundheit systematisch messen: Anleitung für eine Personalbefragung (BGW Betriebsbarometer)

BGW 04-07-002 Projektmanagement – eine Einführung

BGW 04-07-006 Gesunde Führung, gesunde Beschäftigte

BGW 04-07-009 Sichern Sie Gesundheit: Organisationsberatung mit der BGW

BGW 04-07-011 Gesund und motivierend führen

BGW 04-07-111 Betriebliches Eingliederungsmanagement – Praxisleitfaden

BGW 08-00-000 BGW-Stresskonzept: arbeitspsychologische Stressmodell

BGW 08-00-001 Diagnose Stress

BGW 04-08-002 Sicherheit und Gesundheit systematisch managen: Leitfaden für ein Arbeitsschutzmanagementsystem

BGW 08-00-005 Psychische Gesundheit im Fokus: BGW-Handlungshilfe zur Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastung

BGW 08-00-115 Erschöpfung erkennen – sicher handeln

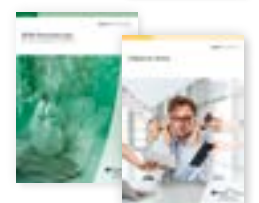
BGW 08-00-040 Konfliktmanagement und Mobbingprävention: Ein Präventionskonzept für Kliniken

BGW 08-00-041 Stressbezogene Arbeitsanalyse: BGW Personalbefragung für Klinikärztinnen und -ärzte

BGW 08-00-070 Prävention von Gewalt und Aggression gegen Beschäftigte

BGW 08-00-110 Psychische Belastung und Beanspruchung: BGW Personalbefragung für die Altenpflege, Krankenpflege und Behindertenhilfe

DGVU Information 206-021 Empfehlung zur Qualifizierung: Betrieblicher Gesundheitsmanager/Betriebliche Gesundheitsmanagerin







# Kontakt – Ihre BGW-Standorte und Kundenzentren

## Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW)

Hauptverwaltung

Pappelallee 33/35/37 · 22089 Hamburg

Tel.: (040) 202 07 - 0

Fax: (040) 202 07 - 24 95

[www.bgw-online.de](http://www.bgw-online.de)

Diese Übersicht wird bei jedem Nachdruck aktualisiert.  
Sollte es kurzfristige Änderungen geben, finden Sie  
diese hier:



[www.bgw-online.de/  
kundenzentren](http://www.bgw-online.de/kundenzentren)



### Berlin · Spichernstraße 2–3 · 10777 Berlin

Bezirksstelle Tel.: (030) 896 85 - 37 01 Fax: - 37 99

Bezirksverwaltung Tel.: (030) 896 85 - 0 Fax: - 36 25

schu.ber.z\* Tel.: (030) 896 85 - 36 96 Fax: - 36 24

### Bochum · Universitätsstraße 78 · 44789 Bochum

Bezirksstelle Tel.: (0234) 30 78 - 64 01 Fax: - 64 19

Bezirksverwaltung Tel.: (0234) 30 78 - 0 Fax: - 62 49

schu.ber.z\* Tel.: (0234) 30 78 - 0 Fax: - 63 79

studio78 Tel.: (0234) 30 78 - 64 78 Fax: - 63 99

### Bochum · Gesundheitscampus-Süd 29 · 44789 Bochum

campus29 Tel.: (0234) 30 78 - 64 78 Fax: - 63 99

### Delmenhorst · Fischstraße 31 · 27749 Delmenhorst

Bezirksstelle Tel.: (04221) 913 - 42 41 Fax: - 42 39

Bezirksverwaltung Tel.: (04221) 913 - 0 Fax: - 42 25

schu.ber.z\* Tel.: (04221) 913 - 41 60 Fax: - 42 33

### Dresden · Gret-Palucca-Straße 1 a · 01069 Dresden

Bezirksverwaltung Tel.: (0351) 86 47 - 0 Fax: - 56 25

schu.ber.z\* Tel.: (0351) 86 47 - 57 01 Fax: - 57 11

Bezirksstelle Tel.: (0351) 86 47 - 57 71 Fax: - 57 77

Königsbrücker Landstraße 2 b · Haus 2  
01109 Dresden

BGW Akademie Tel.: (0351) 288 89 - 61 10 Fax: - 61 40

Königsbrücker Landstraße 4 b · Haus 8  
01109 Dresden

### Hamburg · Schäferkampsallee 24 · 20357 Hamburg

Bezirksstelle Tel.: (040) 41 25 - 29 01 Fax: - 29 97

Bezirksverwaltung Tel.: (040) 41 25 - 0 Fax: - 29 99

schu.ber.z\* Tel.: (040) 73 06 - 34 61 Fax: - 34 03

Bergedorfer Straße 10 · 21033 Hamburg

BGW Akademie Tel.: (040) 202 07 - 28 90 Fax: - 28 95

Pappelallee 33/35/37 · 22089 Hamburg

### Hannover · Anderter Straße 137 · 30559 Hannover

Außenstelle von Magdeburg

Bezirksstelle Tel.: (0391) 60 90 - 79 30 Fax: - 79 39

### Karlsruhe · Philipp-Reis-Straße 3 · 76137 Karlsruhe

Bezirksstelle Tel.: (0721) 97 20 - 55 55 Fax: - 55 76

Bezirksverwaltung Tel.: (0721) 97 20 - 0 Fax: - 55 73

schu.ber.z\* Tel.: (0721) 97 20 - 55 27 Fax: - 55 77

### Köln · Bonner Straße 337 · 50968 Köln

Bezirksstelle Tel.: (0221) 37 72 - 53 56 Fax: - 53 59

Bezirksverwaltung Tel.: (0221) 37 72 - 0 Fax: - 51 01

schu.ber.z\* Tel.: (0221) 37 72 - 53 00 Fax: - 51 15

### Magdeburg · Keplerstraße 12 · 39104 Magdeburg

Bezirksstelle Tel.: (0391) 60 90 - 79 20 Fax: - 79 22

Bezirksverwaltung Tel.: (0391) 60 90 - 5 Fax: - 78 25

### Mainz · Göttelmannstraße 3 · 55130 Mainz

Bezirksstelle Tel.: (06131) 808 - 39 02 Fax: - 39 97

Bezirksverwaltung Tel.: (06131) 808 - 0 Fax: - 39 98

schu.ber.z\* Tel.: (06131) 808 - 39 77 Fax: - 39 92

### München · Helmholtzstraße 2 · 80636 München

Bezirksstelle Tel.: (089) 350 96 - 46 00 Fax: - 46 28

Bezirksverwaltung Tel.: (089) 350 96 - 0 Fax: - 46 86

schu.ber.z\* Tel.: (089) 350 96 - 45 01 Fax: - 45 07

### Würzburg · Röntgenring 2 · 97070 Würzburg

Bezirksstelle Tel.: (0931) 35 75 - 59 51 Fax: - 59 24

Bezirksverwaltung Tel.: (0931) 35 75 - 0 Fax: - 58 25

schu.ber.z\* Tel.: (0931) 35 75 - 58 55 Fax: - 59 94

\*schu.ber.z = Schulungs- und Beratungszentrum

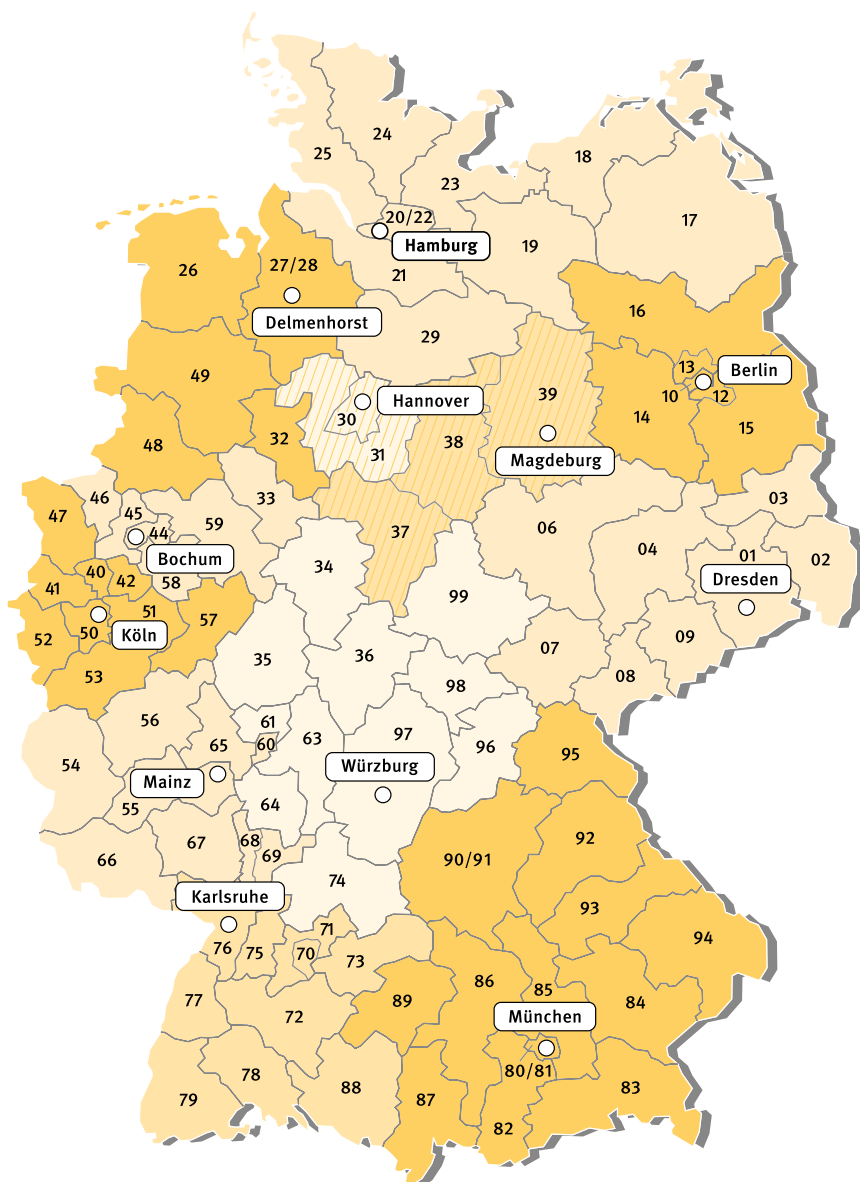
## So finden Sie Ihr zuständiges Kundenzentrum

Auf der Karte sind die Städte verzeichnet, in denen die BGW mit einem Standort vertreten ist. Die farbliche Kennung zeigt, für welche Region ein Standort zuständig ist.

Jede Region ist in Bezirke unterteilt, deren Nummer den ersten beiden Ziffern der dazugehörigen Postleitzahl entspricht.

Ein Vergleich mit Ihrer eigenen Postleitzahl zeigt, welches Kundenzentrum der BGW für Sie zuständig ist.

Auskünfte zur Prävention erhalten Sie bei der Bezirksstelle, Fragen zu Rehabilitation und Entschädigung beantwortet die Bezirksverwaltung Ihres Kundenzentrums.



## Beratung und Angebote

### BGW-Beratungsangebote

Tel.: (040) 202 07 - 48 62

Fax: (040) 202 07 - 48 53

E-Mail: [gesundheitsmanagement@bgw-online.de](mailto:gesundheitsmanagement@bgw-online.de)

### Medienbestellungen

Tel.: (040) 202 07 - 48 46

Fax: (040) 202 07 - 48 12

E-Mail: [medienangebote@bgw-online.de](mailto:medienangebote@bgw-online.de)

### Versicherungs- und Beitragsfragen

Tel.: (040) 202 07 - 11 90

E-Mail: [beitraege-versicherungen@bgw-online.de](mailto:beitraege-versicherungen@bgw-online.de)

Sie erreichen uns:

Montag bis Donnerstag von 9 bis 12 Uhr

und von 13 bis 16 Uhr.

Am Freitag von 9 bis 12 Uhr und von 13 bis 14.30 Uhr.

**FEEDBACK**  
an die Redaktion

Was gefällt Ihnen an dieser Broschüre –  
und was nicht?

Wir freuen uns über Ihre Meinung:  
[www.bgw-online.de/feedback](http://www.bgw-online.de/feedback)

komm **mit** mensch

Sicher. Gesund. Miteinander.

Wie machen Sie sicheres und gesundes Arbeiten selbstverständlich? Indem Sie das tägliche Miteinander gemeinsam gestalten. Damit kennen wir uns aus: Die BGW ist Partnerin der Präventionskampagne **kommmitmensch**.

**[www.bgw-online.de/kommmitmensch](http://www.bgw-online.de/kommmitmensch)**