

# Gesundes Arbeiten mit System

Rahmenkonzeption  
zur Einführung eines  
Betrieblichen Gesundheitsmanagements  
(BGM)



## **Impressum**

Gesundes Arbeiten mit System. Rahmenkonzeption zur Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM)

Stand März 2020

© Das Diakonische Werk der Evangelischen Landeskirche in Baden e.V.

## **Herausgegeben von**

Das Diakonische Werk der Evangelischen Landeskirche in Baden e.V.

Vorholzstraße 3

76137 Karlsruhe

Telefon: +49 721 9349-0

Telefax: +49 721 9349-202

E-Mail: [kontakt\[at\]diakonie-baden.de](mailto:kontakt[at]diakonie-baden.de)

[www.diakonie-baden.de](http://www.diakonie-baden.de)

## **Autorinnen**

Corinna Willhöft, Diakonisches Werk Baden, Karlsruhe

Dr. Karin Töpsch, Gesundheit im Unternehmen, Stuttgart

Ein herzlicher Dank geht an das GeNUSs-Team für die wertvollen Rückmeldungen zum Entwurf der Rahmenkonzeption.

## **Titelfoto**

[www.pixabay.com](http://www.pixabay.com)

## Inhaltsverzeichnis

	Zur Rahmenkonzeption .....	4
<b>1</b>	<b>Einführung.....</b>	<b>5</b>
1.1	Betriebliches Gesundheitsmanagement – was ist das eigentlich? .....	5
1.2	Betriebliches Gesundheitsmanagement im KMU – lohnt sich das? .....	9
1.3	Wer kann beteiligt sein? .....	13
1.4	BGM-Koordinator*in: Aufgaben und Kompetenzen .....	16
<b>2</b>	<b>Kurz &amp; knapp: BGM-Einführung im Überblick.....</b>	<b>18</b>
2.1	Schritt 1: Rahmenbedingungen schaffen .....	19
2.2	Schritt 2: Vision und Ziele entwickeln .....	21
2.3	Schritt 3: Betriebliche Gesundheitssituation analysieren .....	23
2.4	Schritt 4 + 5: Maßnahmen planen und umsetzen .....	25
2.5	Schritt 6: Wirksamkeit prüfen .....	30
2.6	Schritt 7: Verstetigen .....	32
<b>3</b>	<b>Mit GeNUSs dabei: Das Angebot der Diakonie Baden-Württemberg, der BGW und der AOK ....</b>	<b>34</b>
<b>4</b>	<b>Quellen.....</b>	<b>40</b>

## Abkürzungsverzeichnis

AGS	Arbeits- und Gesundheitsschutz
AOK	Allgemeine Ortskrankenkasse
ASA	Arbeitsschutzausschuss
ASA+	Arbeitsschutzausschuss + Gesundheit
BEM	Betriebliches Eingliederungsmanagement
BGF	Betriebliche Gesundheitsförderung
BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement
BGW	Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege
DGUV	Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung
DRV	Deutsche Rentenversicherung
EStG	Einkommenssteuergesetz
GKV	Spitzenverband der gesetzlichen Kranken -und Pflegekassen
KMU	Kleines und mittleres Unternehmen
MA	Mitarbeitende
PDL	Pflegedienstleitung
QM	Qualitätsmanagement
SGB	Sozialgesetzbuch

## Zur Rahmenkonzeption

Sind Sie als BGM-Koordinator\*in startklar für die ersten Schritte einer BGM-Einführung in Ihrem Haus? Herzlichen Glückwunsch! Dann stehen Sie am Beginn eines spannenden Prozesses.

Wir, Ihre Kolleg\*innen des Diakonischen Werks Baden (DWB) unterstützen Sie dabei, mit unseren Partner\*innen, der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) und der AOK Baden-Württemberg, im Projekt GeNUSs.

Die **Rahmenkonzeption** soll Ihnen als BGM-Koordinator\*in einen ersten Überblick über die Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) geben. Dafür haben wir das Rad nicht neu erfunden, sondern wesentliche Erkenntnisse von Expert\*innen und Praktiker\*innen zusammengestellt. Basis dafür waren einschlägige Fachliteratur, BGM-Leitfäden, die im Internet frei verfügbar sind sowie Expert\*innengespräche. Eine Literaturliste gibt Ihnen Aufschluss über die Quellen und gleichzeitig einen Überblick, wo Sie bei Bedarf vertieft einsteigen können.

Die **viertägige BGM-Koordinator\*innen-Ausbildung** vertieft und erweitert die Grundlagen dieser Rahmenkonzeption mit vielen praktischen Übungen und macht Sie fit für konkrete Anforderungen im BGM-Alltag.

Die Rahmenkonzeption ist dynamisch. Sie wird mit Ihren und unseren Erfahrungen weiterentwickelt und fortgeschrieben, sodass alle am Projekt GeNUSs teilnehmenden Einrichtungen von den vielfältigen Erkenntnissen profitieren können. Wir freuen uns auf die gemeinsamen Schritte!

Viel Erfolg und auf bald in der Praxis!

Ihr GeNUSs-Team

# 1 Einführung

## 1.1 Betriebliches Gesundheitsmanagement – was ist das eigentlich?

Bieten Sie Ihren Mitarbeitenden vielleicht ein Rückentraining, einen Trinkwasserspender oder Führungskräfte-seminare zu gesunder Führung an? Wunderbar, dann stärken Sie die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden und gestalten gleichzeitig Rahmenbedingungen von Arbeit positiv. Darauf können Sie aufbauen. Langfristig jedoch reichen Einzelmaßnahmen wie diese allein noch nicht aus, um gesunde Rahmenbedingungen für die Beschäftigten eines Unternehmens zu schaffen und ihre Gesundheitskompetenzen zu entwickeln.

Mit Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) arbeiten Sie als BGM-Koordinator\*in darauf hin, dass alle betrieblichen Prozesse systematisch und kontinuierlich auf das Ziel, die Gesundheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten zu erhalten und zu fördern, ausgerichtet werden.

### Win-Win-Situation durch BGM

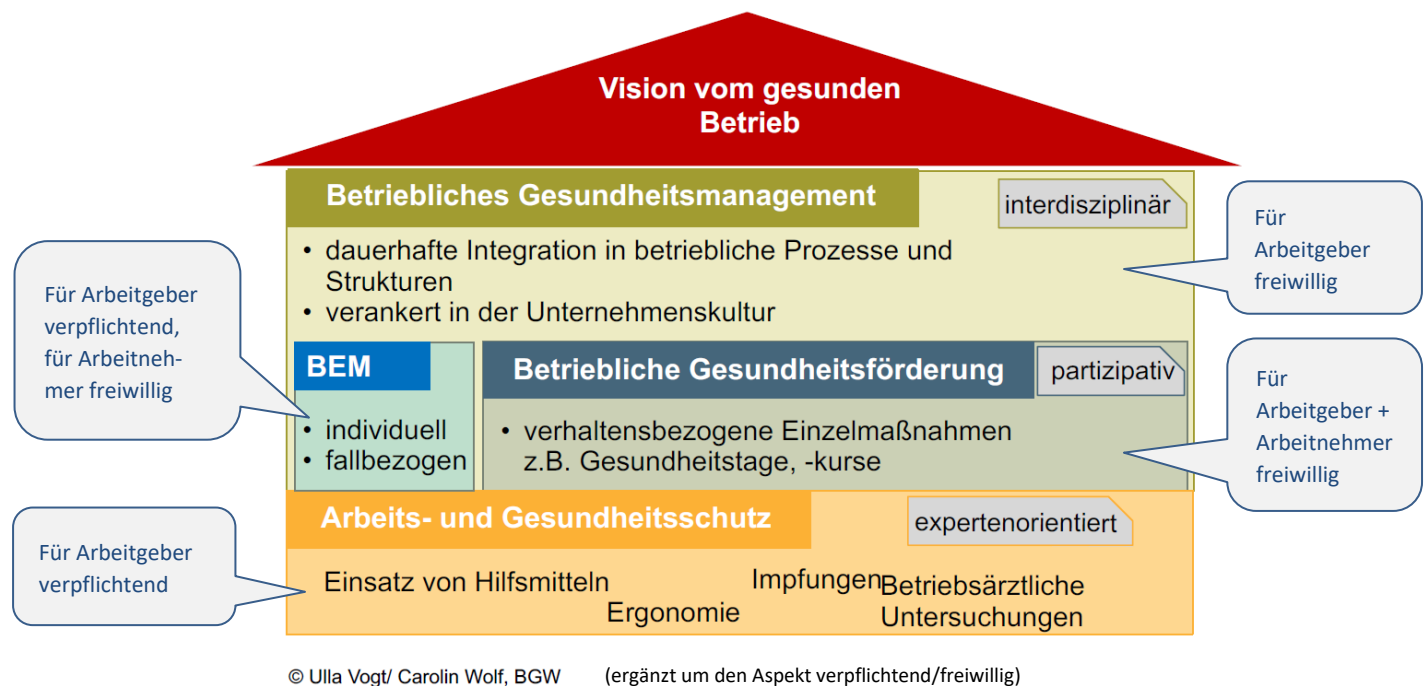
Davon profitieren beide: die Mitarbeitenden und das Unternehmen, denn gesunde und leistungsfähige Mitarbeitende tragen entscheidend zu Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens bei. Gesundheit wird so zu einer strategischen Querschnittsaufgabe des unternehmerischen Handelns. Gesundheit wird zur Managementaufgabe.

### Eine Gemeinschaftsaufgabe

BGM wird quer durch alle Bereiche des Betriebes bearbeitet. Und alle helfen mit. An BGM sind angefangen von der Unternehmensleitung über ausgebildete Fachkräfte, die Betriebliche Interessenvertretung und die Mitarbeitenden bis hin zur Praktikantin alle beteiligt. In vielen Fällen macht außerdem eine Einbindung externer Kooperationspartner\*innen Sinn, z. B. Krankenkassen, Berufsgenossenschaften, Unfallkassen (mehr dazu in Kapitel 1.3).

### Auf Vorhandenem aufbauen und verbinden - mit ganzheitlichem Blick

Vieles ist schon da. Welche Aktivitäten werden beispielsweise im Arbeits- und Gesundheitsschutz (AGS) und im Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) unternommen? Gibt es gesundheitsförderliche Maßnahmen für Mitarbeitende?



#### Elemente des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) mit Blick auf die Vision eines gesunden Betriebs

Mit Blick auf die Vision eines sicheren und gesunden Betriebs steht BGM auf den „Mauern“ der folgenden drei Elemente:

Der **Arbeits- und Gesundheitsschutz (AGS)** dient dazu, wirksame Maßnahmen zur Verhütung von Arbeitsunfällen und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren zu ergreifen. AGS ist eine gesetzliche Verpflichtung für den Arbeitgeber.

Auch das **Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM)** ist gesetzlich vorgeschrieben. Es unterstützt Mitarbeitende, die innerhalb von 12 Monaten länger als 42 Tage arbeitsunfähig waren bei der Wiederaufnahme ihrer Tätigkeit. Ziel ist es, Mitarbeitende vor erneuter Arbeitsunfähigkeit zu bewahren. Für Arbeitnehmer ist die Teilnahme freiwillig (§ 84 Abs. 2 SGB IX).

**Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)** beinhaltet verhaltensbezogene Einzelmaßnahmen, die die Gesundheitskompetenz der Mitarbeitenden fördern sollen. Sie ist eine freiwillige Leistung des Betriebs. Auch für Mitarbeitende ist die Teilnahme freiwillig.

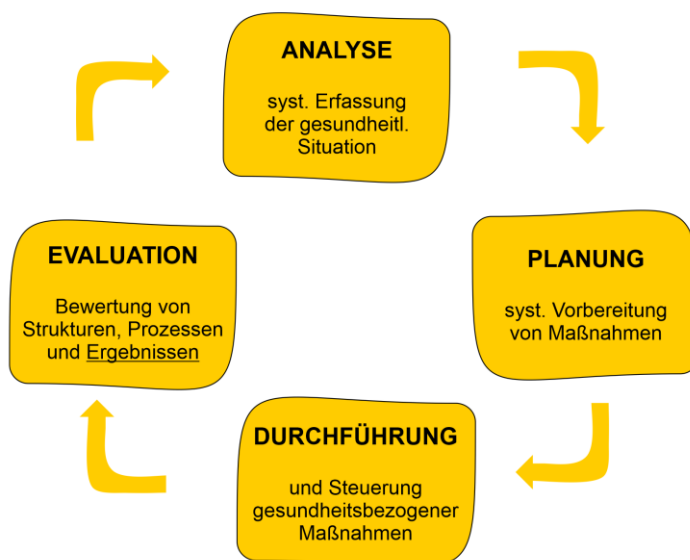
Über die drei Elemente AGS, BEM und BGF hinaus wird das Thema Sicherheit und Gesundheit in weiteren Handlungsfeldern des Unternehmens bearbeitet. Daher ist es sinnvoll, auch diese in das BGM einzubinden. Können beispielsweise das QM-Handbuch und die Prozessbeschreibungen dafür genutzt werden, um auch die Prozesse und Strukturen im BGM abzubilden? Können in den internen Audits auch Arbeits- und Gesundheitsschutzthemen abgefragt werden? Inwieweit können das Personalmanagement und die Personalentwicklung zu BGM beitragen? Können Fortbildungen so geplant werden, dass sie die Aktivitäten im Arbeits- und Gesundheitsschutz bzw. in der Gesundheitsförderung sinnvoll ergänzen und erweitern? Es hat sich bewährt, gerade die Schnittstellen zu den angrenzenden Handlungsfeldern zu gestalten.

## Vernetzen und bündeln

Welche Personen sind in Ihrem Betrieb für den AGS und für das BEM zuständig? Wer macht Qualitätsmanagement, wer ist in der betrieblichen Interessenvertretung aktiv? Als BGM-Koordinator\*in vernetzen Sie die Akteur\*innen aus den unterschiedlichen Handlungsfeldern des Unternehmens unter dem Dach des BGMs. Ein Gremium mit Entscheidungsbefugnis dient als feste Struktur, in dem die Akteur\*innen mit Ihnen als BGM-Koordinator\*in das Vorgehen im BGM gemeinsam bestimmen, reflektieren und ausrichten (wer die Akteur\*innen sein können, finden Sie in den Kapiteln 1.3 und 2.1).

## Mit Vision und Plan

Zunächst schaffen Sie mit den Akteur\*innen ein gemeinsames Verständnis von Gesundheit und Sie erarbeiten eine Idealvorstellung, auf die sie sich mit dem BGM ausrichten wollen: Was ist unsere Vision von gesundem und sicherem Arbeiten? Was soll durch BGM anders werden? Welche Ziele für Gesundheit und Sicherheit leiten wir daraus ab? Im Kern gehen Sie dann nach dem Regelkreis von Analyse, Planung, Durchführung und Evaluation vor (mehr dazu im Kapitel 2.2).



## Regelkreis BGM

Es gilt konkret zu ermitteln, welcher Bedarf in Ihrem Unternehmen besteht (Analyse): Wo klemmt es? Was wollen wir zuerst angehen? Was sind die konkreten Ziele? Hierauf aufbauend planen Sie mit den Akteur\*innenn, welche Maßnahmen im Hinblick auf die Ziele hilfreich sein können (Planung), initiieren und begleiten deren Umsetzung (Durchführung). Schließlich reflektieren und bewerten Sie gemeinsam den BGM-Prozess und die umgesetzten Maßnahmen im Hinblick auf die eingangs gesetzten Ziele (Evaluation) (mehr dazu finden Sie in den Kapiteln 2.3 bis 2.5).

Parallel arbeiten Sie darauf hin, dass BGM organisatorisch in betriebliche Strukturen und Prozesse integriert wird und auch langfristig ausreichend Ressourcen an Zeit, Personal und Mitteln zur Verfügung stehen. Denn BGM ist Organisationsentwicklung, mit dem Ziel einer langfristig gesunden Organisation (mehr dazu finden Sie im Kapitel 2.6).



## Fallbeispiel 1 - Stationäre Pflege

### Wir bieten schon einiges zum Thema Gesundheit im Betrieb – was kann uns ein BGM noch bringen?

Eine Einrichtung der Altenpflege mit betreutem Wohnen und Hausgemeinschaftskonzept, ca. 150 Mitarbeitende, hält für die Gesundheit der Mitarbeitenden bereits eine ganze Reihe von Angeboten bereit:

Es gibt Seelsorgeangebote und Meditationswochenenden, ein Rückenfit-Kurs wird im haus-eigenen Fitnessraum angeboten, gemeinsam mit der Krankenkasse sind schon Gesundheitst- tage durchgeführt worden, es gibt Vorträge zu Gesundheitsthemen, Schrittzähleraktionen, Selbstbehauptungskurse, gemeinsame Unternehmungen wie Betriebsausflüge, einen Stammtisch, Weihnachtsfeiern.

Darüber hinaus ist der Betrieb auch im Arbeits- und Gesundheitsschutz aufgestellt: die Sit- zungen des Arbeitsschutzausschusses finden regelmäßig statt, ebenso wie Begehungen durch die Fachkraft für Arbeitssicherheit und die Betriebsärztin, Gefährdungsbeurteilungen werden durchgeführt und entsprechende Maßnahmen meist recht zeitnah umgesetzt. Es gibt sogar einen Arbeitskreis „Gesundheit“, der sich regelmäßig trifft, um Ideen für die Ge- sundheitsförderung zu diskutieren.

Aber nicht alle Angebote werden gleichermaßen gut angenommen, und vor allem jene Mit- arbeitende, die besonderes beansprucht erscheinen und häufig krank sind, können oft nicht motiviert werden, mitzumachen. Sie haben ohnehin schon zu viel zu tun, die Lage und Dauer der Arbeitszeit verträgt sich nicht mit den Angeboten – es gibt viele Gründe, die Angebote nicht zu nutzen.

Es gibt positives Feedback, aber eher vereinzelt, irgendwie fehlt ein gemeinsames Dach für das Thema „Gesundheit im Betrieb“ – eine klare Zielsetzung und Erfolgskriterien sind auch noch nicht formuliert worden. Das ganze Thema hängt am Engagement Einzelner – und was, wenn diese ausfallen oder die Einrichtung verlassen?

Der AK Gesundheit, dem die Einrichtungsleitung, die PDL und die Beauftragte für Qualitäts- management angehören, beschließt, ein Betriebliches Gesundheitsmanagement einzufüh- ren und die bisherigen Aktivitäten zur Gesundheit und zum sicheren Arbeiten zu integrieren – mit klaren und überprüfbaren Zielsetzungen. Irgendwie sollte es auch gelingen, den Mit- arbeitenden bewusst zu machen, dass die eigene Gesundheit und gesunde Arbeitsbedingun- gen zusammengehören, und dass dafür mit dem BGM eine Basis geschaffen werden kann.

## Verhalten und Verhältnisse verändern

Welche Ansatzpunkte gibt es, um Betrieb und Mitarbeitende gesünder zu machen?

Es gilt an zwei Ebenen anzusetzen: An betrieblichen Strukturen und Prozessen (z. B. Arbeitsplatzge- staltung, Arbeitszeiten, Arbeitsorganisation), den **Arbeitsverhältnissen**, und am **Verhalten**, indem individuelle Gesundheitskompetenzen der Mitarbeitenden gefördert werden. Verhaltens- und Ver- hältnisprävention bezeichnen unterschiedliche Interventionsebenen, gehören aber zusammen, denn: erfolgreich wird das BGM nur sein, wenn sowohl die Arbeitsbedingungen als auch das Ge- sundheitsverhalten in den Blick genommen werden. Gerne werden von Arbeitgebern beispielsweise

Stressbewältigungs- und Zeitmanagementkurse angeboten, um Überforderung und Stress durch Zeitdruck bei Mitarbeitenden abzufedern. Dies ist sicherlich unterstützend - punktuell. Dauerhafte persönliche Verhaltensänderungen fallen jedoch schwer, wenn sich die Rahmenbedingungen nicht verändern. Eine Veränderung der Rahmenbedingungen für die Mitarbeitenden wäre im Beispiel das Führungsverhalten der Vorgesetzten nach den Erkenntnissen des gesunden Führens auszurichten und ein angepasster Aufgabenumfang. In Kombination mit den verhaltensbezogenen Stressbewältigungs- und Zeitmanagementseminaren wird eine nachhaltige Wirkung für die Gesundheit der Mitarbeitenden erzielt.

### Krank oder gesund?

Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) versteht unter Gesundheit einen „**Zustand des vollständigen körperlichen, psychischen und sozialen Wohlbefindens**“. Gesundheit ist in dieser Lesart weit mehr als die Abwesenheit von Krankheit und Gebrechen (WHO 1948).

Nach dem **salutogenetischen Modell** ist ein Mensch niemals nur krank oder gesund, sondern befindet sich immer zwischen diesen Polen. Es wird nicht nur gefragt, was macht krank, sondern was macht gesund und wie können wir Gesundheit erhalten? Umfangreiche Forschungen des Medizinsoziologen Aaron Antonovsky zeigten auf, dass bestimmte Menschen, trotz erheblicher psychischer, körperlicher und sozialer Belastungen, auffallend gesund und psychisch stabil geblieben waren. Sie hatten drei grundlegende Überzeugungen gemeinsam: Sie erlebten ihre Umgebung verstehbar, handhabbar und sinnhaft. Ein guter Gesundheitszustand, so konnte nachgewiesen werden, ist eine Folge dieser drei Grundüberzeugungen, auch Kohärenzsinn genannt.

**Im BGM geht es also darum, Arbeit so zu gestalten, dass möglichst viel**

- verstanden werden kann (Sind Aufgaben und Prozesse klar? „Klar, verstehe ich!“)
- gut bewältigt werden kann (Lässt sich die Arbeit bewältigen? „Das schaff‘ ich!“)
- bedeutsam und sinnvoll erlebt wird (Welche Bedeutung hat die Arbeit? „Find‘ ich wichtig!“)

## 1.2 Betriebliches Gesundheitsmanagement im KMU – lohnt sich das?

Bevor wir dieser Frage nachgehen, werfen wir zunächst einen Blick auf die **Ausgangslage**:

Das alles ist nichts Neues für Sie: Die Tätigkeiten in der Sozialwirtschaft sind besonders personalintensiv. Gerade in Ihren Einrichtungen werden Menschen betreut, versorgt und gepflegt, häufig mit großem Engagement Ihrer Kolleg\*innen. Deren eigene Gesundheit kommt dabei oft zu kurz. Wie aktuelle Zahlen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin zeigen, sind die Belastungen in der Pflege besonders hoch: Beschäftigte in der Alten- und Krankenpflege sind weitaus häufiger

als andere Erwerbstätige von **psychosomatischen Beschwerden, Beschwerden am Muskel-Skelettapparat, Überforderung** aufgrund der Arbeitsmenge, Zunahme von **Stress, Termin- und Leistungsdruck** betroffen. Sie verrichten häufig Arbeit in Zwangshaltungen und sind stark emotional belastenden Situationen ausgesetzt (BAuA 2020). Lange krankheitsbedingte Ausfallzeiten, hohe **Fluktuationsraten** und **Fachkräftemangel** sind drei der Konsequenzen, mit denen viele Arbeitgeber zu kämpfen haben.

In Einrichtungen wie den Ihren, in KMU, egal in welcher Branche, arbeiten Sie und Ihre Kolleg\*innen häufig intensiv miteinander und sind aufeinander angewiesen. Die Arbeitslast der Kolleg\*innen steigt, sobald mal eine\*r krank ist. Immer wieder kommen Kolleg\*innen zur Arbeit, obwohl sie krank sind, häufig auch aus dem Grund, die anderen nicht im Stich lassen zu wollen. Aber ganz gleich, ob kranke Kolleg\*innen zur Arbeit kommen oder zuhause bleiben: Für das Unternehmen entstehen hohe Kosten.

### **Arbeitswelt im Wandel**

Ausgelöst werden diese Entwicklungen durch Veränderungen in der Arbeitswelt und in der Altersstruktur der Bevölkerung: Zwischen Arbeit und Privatleben sind die Übergänge fließend geworden, gearbeitet werden kann nicht mehr nur am Arbeitsplatz, auch mobil unterwegs, weniger junge und mehr ältere Kolleg\*innen sind da, die Lebensarbeitszeit verlängert sich und gleichzeitig gehen mehr Menschen mit körperlich anspruchsvollen Tätigkeiten in Frührente. All das kann gerade für KMU von existenzieller Bedeutung sein. Auch gibt es mehr Kolleg\*innen aus anderen Kulturkreisen und die Zusammenarbeit von jüngeren und älteren Kolleg\*innen ist mehr denn je gefragt.

Wie sieht es bei Ihnen in der Einrichtung damit aus? Vermutlich nicken Sie und wissen genau, wovon wir hier schreiben?

Viele Arbeitgeber stellen sich daher Fragen wie diese: Wie kann es gelingen, dass unsere Mitarbeitenden möglichst lange bei guter Gesundheit in unserem Unternehmen bleiben? Wie können wir alle Mitarbeitenden bestmöglich unterstützen? Wie schaffen wir einen wertschätzenden, sicheren und gesunden Umgang miteinander, in der alle Menschen, egal welcher Herkunft und welchen Alters sich motiviert einbringen wollen und können? Wie können wir im Wettbewerb um geeignete Fachkräfte als Arbeitgeber attraktiv sein?

### **BGM als eine Antwort**

Nun fragen Sie sich als BGM-Koordinator\*in oder als Entscheider\*in im Betrieb vielleicht: Was soll denn BGM angesichts dieser drängenden Problematik schon ausrichten können? Viel! Denn hier setzt BGM an: Bei der systematischen Gestaltung gesunder und sicherer Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten. Mit positiven Folgen – für die Menschen und für das Unternehmen.

Im Fallbeispiel 2 wollen wir deutlich machen, dass BGM klein beginnen und eine hilfreiche Unterstützung sein kann:

## Fallbeispiel 2

### Auf Dauer gesund bleiben in der Kita – wie kann das gehen?

Vor kurzem wurde in der Kindertagesstätte (8 ErzieherInnen, 60 Plätze, Betreuungszeit von 07:30 bis 17:00 Uhr) im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung ein Analyseworkshop durchgeführt. Dafür wurde ein halber Klausurtag genutzt. Mit Unterstützung durch eine externe Moderatorin wurden Belastungen, aber auch Ressourcen in der Arbeitssituation erhoben und gegenübergestellt: Was erleben wir in der Arbeit als belastend/ beeinträchtigend? Was ist auf der anderen Seite hilfreich/ förderlich, was hilft uns, in der Arbeit gesund zu bleiben?

Personalmangel, älter werdende Mitarbeitende, dazu der Lärm und oft hohe Krankenstände beim Personal: dass in der Kita „Rasselbande“ der Stress bei den Mitarbeitenden schon langsam chronisch wird, hat niemanden überrascht. Interessant war aber die Erkenntnis, dass die Mitarbeitenden oft zur Arbeit erscheinen, obwohl sie sich krank fühlen, einfach, weil sie die Kolleg/innen nicht zusätzlich belasten möchten. Die Zusammenarbeit mit den Eltern – eigentlich als Ressource gesehen – gestaltet sich in der Praxis aber häufig als Herausforderung, insbesondere, wenn wegen der Krankheitsausfälle beim Personal „alle Löcher gestopft“ werden müssen und kaum Zeit für die Vor- und Nachbereitung bleibt.

Ein weiteres Thema war der „Realitätsschock“ bei Berufsanfänger/innen, die den Alltag in der Kita ganz anders erleben, als sie ihn sich noch in der Ausbildung vorgestellt haben.

Bereits bei der Teamklausur war deutlich geworden, dass es bei der Analyse nicht bleiben darf: Team und Leitung begannen, Lösungsideen zu entwickeln: einige der Themen können sofort angegangen werden, bei anderen geht es darum, grundsätzliche Veränderungen einzuleiten (z.B., was die räumlichen Bedingungen angeht). Wichtig war vor allem, nicht gleich Maßnahmen zu planen, sondern erst einmal zu klären, was eigentlich ein gutes Ergebnis und Ziel wäre und spürbare Entlastung mit sich bringen würde.

Vielleicht sind Sie als BGM-Koordinator\*in in der Situation, Ihre Unternehmensleitung und/oder Führungskräfte des Betriebs davon zu überzeugen, für das BGM eigene Zeit, Personal, Sachmittel und finanzielle Mittel bereitzustellen? In diesem Fall ist die Frage nach dem Nutzen von BGM elementar. Insbesondere dann, wenn die Personaldecke ohnehin schon knapp ist und Sie auch noch vorhaben, die Führungskräfte dazu zu motivieren, als Gesundheitsvorbild zu dienen.

### Der Nutzen von BGM

Im Folgenden haben wir zusammengetragen, was ein systematisch eingeführtes und etabliertes BGM bringen kann:

- Gesundheitsförderlichere Arbeits- und Organisationsstrukturen
- Verbesserung der betrieblichen Gesundheitssituation
- Motiviertere und leistungsbereitere Führungskräfte und Beschäftigte
- Leistungsfähigere Beschäftigte bis ins Rentenalter
- Erhalt von Wissen und Erfahrung im Unternehmen
- Mehr Vertrauen zwischen Führungskräften und Beschäftigten
- Bessere zwischenmenschliche Beziehungen

- Stärkere Identifikation und höhere Loyalität der Beschäftigten und Führungskräfte mit dem Unternehmen
- Höhere Produktivität
- Wettbewerbsvorteile durch leistungsfähige Mitarbeitende
- Attraktivität als Arbeitgeber steigt, Imageverbesserung
- Kostensenkung u. a. durch niedrigere Fehlzeiten, weniger Personalakquise (bedingt durch geringere Fluktuation und erfolgreiche Bindung von Fachkräften)

### **Lohnt sich das auch finanziell?**

Den Blick ausschließlich auf eingesparte Euro zu richten, wäre etwas zu kurz gesprungen angesichts des oben aufgezählten Nutzens für die Menschen und die Einrichtung. Dennoch möchten wir Ihnen ein Blitzlicht auf Zahlen geben: Allein für den Teilbereich Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) ergaben Auswertungen wissenschaftlicher Wirksamkeitsuntersuchungen (durchgeführt zwischen 2006 und 2018) für verhaltensbezogene Einzelmaßnahmen eine Senkung krankheitsbedingter Fehlzeiten um durchschnittlich ein Viertel bzw. einen durchschnittlichen Return on Investment (ROI) von 2,70 Euro. Mit jedem investierten Euro in BGF-Maßnahmen können demnach im Ergebnis 2,70 Euro durch reduzierte Fehlzeiten eingespart werden (Barthelmes et al. 2019, Bräunig & Kohstall 2015, Pieper & Schröer 2015).

Der Nutzen eines strukturell in den Einrichtungen fest verankerten BGMs liegt vermutlich höher. Es bleibt noch eine Vermutung, da eine verlässliche Nutzenermittlung für ein gesamtes BGM in Heller und Pfennig methodisch schwierig ist.

Gut zu wissen ist, dass dann, wenn ein BGM zu wirken beginnt, die Fehlzeiten erst einmal steigen können. Dies kann der Fall sein, wenn die Mitarbeitenden besser auf ihre Bedürfnisse achten und beispielsweise seltener krank zur Arbeit kommen. Mittel- und langfristig sind die Mitarbeitenden allerdings gesünder und stabiler, u. a. sinken die Fehlzeiten. Darum geht es.

### **Finanzielle Unterstützungsmöglichkeiten**

Ist das in Ihrer Einrichtung auch so? Manch ein KMU hat mit knappen Ressourcen zu kämpfen: personell, finanziell und zeitlich. Da werden die Prioritäten angesichts eines neuen BGM-Projektes auch mal gegen dessen Einführung gesetzt. Das ist verständlich. Außerdem müssen KMU häufig kurzfristiger planen als große Unternehmen. Wirkungen von BGM zeigen sich aber erst mittel- und langfristig. Auf den ersten Blick ist das ein Dilemma. Auf den zweiten Blick: Die Investition lohnt sich!

Hier gibt es Unterstützung:

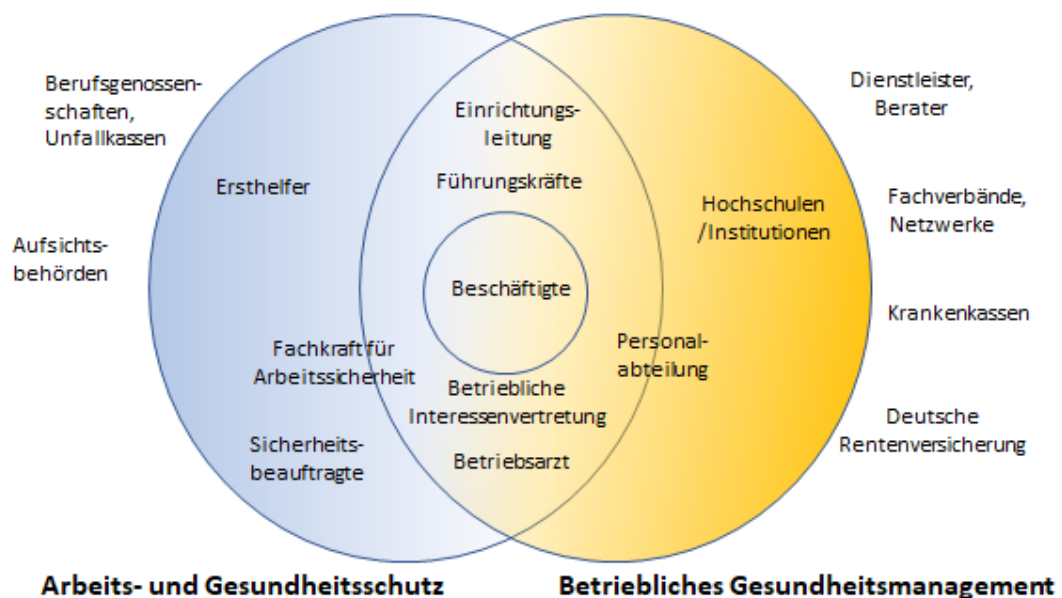
- Bis zu 600 € kann ein Unternehmen pro Mitarbeitender\*in und Jahr an zertifizierten Maßnahmen zur Verhinderung von Krankheitsrisiken und zur Förderung der Gesundheit steuerfrei erbringen (§ 3, Nr. 34 EStG).
- Berater\*innen von Krankenkassen, Berufsgenossenschaften und Unfallkassen können bei der Einführung eines BGM in Ihrem Haus unterstützen: durch fachliche Expertise, durch die Moderation von Arbeitskreisen oder die Durchführung von Analysen der Gesundheitssituation. Die Unfallversicherungsträger bieten für ihre Mitgliedseinrichtungen ein breites und kostenloses Seminarprogramm an.

### 1.3 Wer kann beteiligt sein?

BGM lässt sich weder „von oben verordnen“ noch von einer Person wie Ihnen, dem/der BGM-Koordinator\*in, allein stemmen. BGM wird im besten Fall als gemeinschaftliche Aufgabe und Verantwortung aller im Betrieb verstanden, ggf. ergänzt um externe Expert\*innen. Aber natürlich ist das BGM, zumindest in der Einführungsphase, eine zusätzliche Aufgabe. Daher ist es wichtig, die Rolle der BGM-Koordinator\*innen, aber auch die der anderen Akteur\*innen im Arbeitsschutz, zu klären.

#### Wer sind die BGM-Akteur\*innen?

Die BGM-Akteur\*innen sind die Personengruppen, die in Ihrer Einrichtung bereits im Themenfeld Arbeitsschutz und Gesundheit tätig sind. Je nach Unternehmen können dies interne und externe Akteur\*innen sein.



Schnittstelle von Arbeitsschutz (AGS) und Betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM) (nach Haufe 2020)

Doch ein vertiefterer Blick auf die wesentlichen Akteur\*innen der Reihe nach:

#### Die Einrichtungsleitung

Ohne Mandat der Leitung kein erfolgreiches BGM. Die Einrichtungsleitung ist die Schnittstelle zum Management der Einrichtung, stellt die erforderlichen Ressourcen zur Verfügung und gibt Rückhalt für das BGM. Idealerweise sorgt die Einrichtungsleitung dafür, dass die Themen Gesundheit und Sicherheit in das Leitbild des Hauses aufgenommen werden. Sie gibt geplante Maßnahmen des BGMs letztlich frei.

#### Die Führungskräfte

Führungskräften kommt im BGM eine zentrale Rolle zu, angefangen bei der Betriebsleitung bis zur unteren Führungsebene. Sie motivieren zur eigenen Gesunderhaltung und schaffen gesunde

Arbeitsbedingungen. Sie beeinflussen in dreierlei Hinsicht das Gelingen des BGM: (1) in täglichen Arbeitsprozessen beachten sie Gesundheitsaspekte – oder auch nicht, (2) sie führen die Mitarbeitenden gesundheitsförderlich – oder auch nicht und (3) sie sind durch ihr eigenes Verhalten Vorbild für gesundes Arbeiten – oder auch nicht. Es wird deutlich: Insbesondere die Führungskräfte mit ihren Bedürfnissen und Erwartungen gilt es als wesentliche Multiplikatoren für Ihr BGM-Projekt zu gewinnen. Denn: Mitarbeitenden-Gesundheit und Mitarbeiterführung hängen eng zusammen.

Nicht immer wird das eine leichte Aufgabe sein: Zwar wird die Bedeutung von Gesundheit für die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten von Führungskräften erkannt, doch ist ihnen ihr eigener unmittelbarer Einfluss häufig nicht bewusst. Gesundheit wird auch mal als Privatsache angesehen und natürlich konkurriert BGM mit dem meist drängenden Tagesgeschäft. Hier macht es Sinn, Führungskräfte von Anfang an bei der Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses von Gesundheit, bei der Entwicklung einer Vision von gesundem Arbeiten und der Zielformulierung für das BGM-Vorhaben einzubinden.

### **Die Interessenvertretung der Beschäftigten**

Als Vertretung der Arbeitnehmerinteressen und als Vermittler ist die Interessenvertretung (ob Mitarbeitervertretung, Betriebs- oder Personalrat) die Schnittstelle zu den Beschäftigten. Sie können Herausforderungen und Probleme der Kolleg\*innen artikulieren, selbst initiativ werden und haben weitreichende Mitbestimmungsrechte im Arbeitsschutz, z. B. bei der Gefährdungsbeurteilung oder bei der Beauftragung externer Dienstleister. Auch bei der Planung und Durchführung von Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung arbeiten Arbeitgeber und Interessenvertretung sinnvollerweise Hand in Hand.

### **Die Mitarbeitenden**

Die Mitarbeitenden sind die Fachleute vor Ort, die wie kaum jemand anderer die konkreten Verbesserungsmöglichkeiten kennen. Ohne ihre Bereitschaft zur Teilnahme z. B. an Analyseworkshops, Befragungen und angebotenen Maßnahmen gibt es keine Basis für ein BGM. Gerade ihre Einbindung von Beginn an und die Transparenz des BGM-Vorhabens sowie eine gezielte Kommunikation über unterschiedliche Kommunikationskanäle entscheidet darüber, inwieweit BGM-Maßnahmen angenommen werden.

### **Die Personalabteilung**

In der Personalabteilung werden wesentliche Personendaten erfasst, die für das BGM eine wichtige Arbeitsgrundlage darstellen, wie die Fehlzeitenstatistik oder Informationen aus dem BEM – immer unter Beachtung von Datenschutzgrundsätzen. Sie informiert über Maßnahmen der Personalentwicklung und kann Schulungsmaßnahmen anstoßen. Eine intensive Verzahnung ist notwendig.



## Expert\*innen im Arbeits- und Gesundheitsschutz

Betriebsärzte und Fachkräfte für Arbeitssicherheit nehmen im BGM beratende Funktion ein, wenn es um Arbeitsbelastungen und deren Auswirkungen auf die Gesundheit und Sicherheit der Beschäftigten geht. Die **Fachkraft für Arbeitssicherheit** bringt fachliches Know-how ein, berichtet über Arbeitsplatzbegehungen und ist Ansprechpartner\*in in Fragen der Arbeitsplatzgestaltung. **Betriebsärzte** beraten Arbeitgeber in allen Fragen des medizinischen Arbeitsschutzes, führen arbeitsmedizinische Vorsorgen durch, nehmen an Begehungen teil, unterstützen bei der Gefährdungsbeurteilung, können bei Bedarf im betrieblichen Eingliederungsmanagement eingebunden werden u. v. m. **Sicherheitsbeauftragte** berichten über Probleme bei den Beschäftigten (DGUV 2010).

## Kooperationspartner\*innen

Krankenkassen, Berufsgenossenschaften, Unfallkassen und die Deutsche Rentenversicherung können als Kooperationspartner\*innen ebenfalls das BGM unterstützen.

**Krankenkassen** haben gemäß §§ 20 ff SGB V einen Präventionsauftrag, der im Präventionsleitfaden des Spitzenverbandes der gesetzlichen Kranken- und Pflegekassen (GKV) geregelt ist. Krankenkassen können demnach Aufgaben in der Organisation, Beratung und Durchführung von Analysen und von verhaltensbezogenen Einzelmaßnahmen übernehmen. Sie erstellen einen Gesundheitsbericht, der Auskunft über die wichtigsten ärztlichen Krankheitsdiagnosen der Beschäftigten der Einrichtung gibt. Im Kapitel 3 finden Sie exemplarisch einen Auszug aus dem Angebot unserer Projektpartnerin AOK Baden-Württemberg.

**Berufsgenossenschaften und Unfallkassen**, die Unfallversicherungsträger, haben keinen direkten Auftrag zur betrieblichen Gesundheitsförderung. Sie sind aber grundsätzlich nach § 14 SGB VII beauftragt, mit dem Arbeitgeber zusammenzuarbeiten, um Arbeitsunfälle zu verhüten, Berufskrankheiten und arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren zu vermeiden und für eine wirksame Erste Hilfe zu sorgen. Im Kapitel 3 finden Sie exemplarisch einen Auszug aus dem Angebot unserer Projektpartnerin, der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW).

Die **Deutsche Rentenversicherung** kann bei spezifischen Fragestellungen im BGM beitragen, obwohl sie keinen gesetzlichen Auftrag für das BGM hat. Unter anderem bietet sie im Rahmen des BEM Unterstützung bei der Umsetzung der betrieblichen Prävention an (<http://firmenservice.driv.info>).

## Externe Berater\*innen

Ihre Beteiligung macht zu Beginn der Einführung eines BGMs Sinn, wenn die innerbetrieblichen Strukturen sich bilden. Je nach Qualifikation der Arbeitskreismitglieder kann eine externe Beratung z. B. eine Prozessbegleitung übernehmen, Analysen durchführen und koordinieren oder auch auswerten, Projektsitzungen moderieren, Informationsaufgaben übernehmen.

Für das Gelingen des BGM-Projekts ist die geschickte Einbindung all dieser hier aufgeführten Akteur\*innen unabdingbar. Dabei docken Sie an vorhandene Strukturen an, ermöglichen eine interdisziplinäre Teamarbeit auf Augenhöhe und gestalten die Schnittstellen zwischen diesen Personengruppen aktiv. Einer Ihrer ersten Schritte bei der Einführung eines BGMs wird daher die Gründung eines Gremiums, eines Arbeitskreises Gesundheit, sein, in dem Sie diese Personengruppen zusammenbringen (mehr dazu in Kapitel 2.1).



## 1.4 BGM-Koordinator\*in: Aufgaben und Kompetenzen

Sie fragen sich, was genau Ihre Aufgaben in Ihrer Einrichtung sein werden?

Kurz gesagt: Sie koordinieren und unterstützen alle Aktivitäten rund um das BGM.

Dazu gehören

- Zielentwicklung
- Aufbau von Strukturen
- Konzeptentwicklung
- Leitung des Arbeitskreises Gesundheit
- Koordinierung der einzelnen am Projekt beteiligten Akteur\*innen
- Beteiligung der Einrichtungsleitung, der Führungskräfte, der Beschäftigten
- Kontinuierliche Kommunikation
- Projekt- und Zeitmanagement, Evaluation
- Berichtswesen an das Management
- Vernetzung mit externen BGM-Koordinator\*innen/BGM-Beauftragten

Allerdings stehen Sie nicht allein da, denn der Arbeitskreis Gesundheit, den Sie als allererstes einberufen, ist das Gremium, mit dem Sie intensiv arbeiten. Es ist das zentrale Organ, das alle Aktivitäten diskutiert, koordiniert, steuert und ggf. Entscheidungen trifft (die Einrichtungsleitung sollte vertreten sein). Ihre Aufgabe ist also, die Sitzungen des Gremiums vor- und nachzubereiten, ggf. zu moderieren und im Sinne des Projektmanagements alle Aktivitäten, die aus der Arbeit des Gremiums entstehen, zusammenzuhalten und zu bündeln.

Sie sensibilisieren, informieren und koordinieren die in Kapitel 1.3 benannten Akteur\*innen. Sie sind jedoch nicht für die Durchführung der Maßnahmen verantwortlich. Sie steuern den Prozess mit dem Arbeitskreis Gesundheit gemeinsam. Dabei halten Sie die Fäden in der Hand.

Vielleicht finden Sie im Fallbeispiel 3 ein wenig Inspiration für Ihre ersten Schritte als BGM-Koordinator\*in?

**Fallbeispiel 3****Wer macht was zum Thema Sicherheit und Gesundheit im Betrieb?**

Beispiel: Bereich Wohnen, Kinder- und Jugendhilfe

Eine Einrichtung der Kinder- und Jugendhilfe möchte ein BGM-Projekt durchführen. Clara M. ist zur BGM-Koordinatorin ernannt worden. Sie ist die Bereichsleitung und hat drei Wohngruppen mit jeweils einer Gruppenleitung und insgesamt 12 Mitarbeitenden zu führen, soll aber ein Konzept entwickeln, das für die gesamte Einrichtung tragfähig ist (insgesamt 6 Wohngruppen und zwei Gruppen mit Tagesstruktur). Bisher gab es im Betrieb keine Angebote zur betrieblichen Gesundheitsförderung. Frau M. hat früher in der MAV (Mitarbeitendenvertretung) mitgearbeitet und kennt daher die Strukturen des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes in ihrem Betrieb.

Bei der BGM-Koordinator\*innen-Ausbildung wird für Clara M. deutlich, dass sie, um erfolgreich arbeiten zu können, zuerst klären muss: Wer arbeitet bei uns eigentlich mit welchem Auftrag am Thema „gesundes und sicheres Arbeiten“? Regelmäßig finden die arbeitsmedizinischen Vorsorgen statt, manche davon sind verpflichtend, andere werden angeboten, müssen aber nicht wahrgenommen werden. Die Fachkraft für Arbeitssicherheit kommt zu Begehungen in die Gruppen, hat aber vor kurzem gewechselt. Die Geschäftsführung hat der Gründung eines Arbeitskreises zwar zugestimmt und auch ein Budget für das „Gesundheitsprojekt“ freigegeben, aber Ziele und Auftrag sind Clara M. noch nicht so ganz klar. Und dann gibt es noch den Arbeitsschutzausschuss, der viermal jährlich tagt – weiß der überhaupt schon vom Projekt?

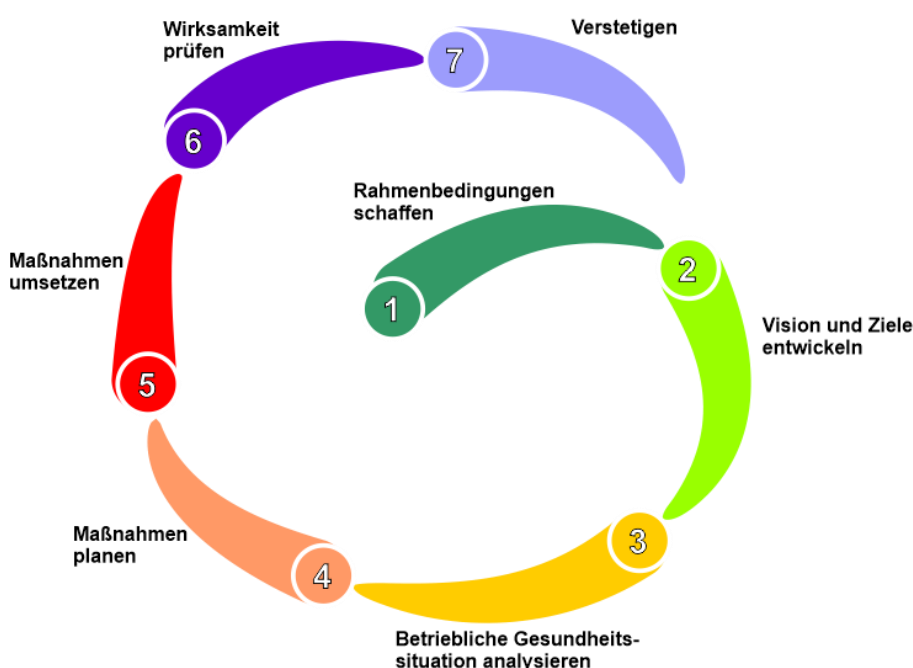
Im AK Gesundheit, den sie als BGM-Koordinatorin moderieren soll, sind vertreten: die Personalleitung und stellvertretende Geschäftsführung, noch 2 Bereichsleitungen und eine Vertreterin der MAV. Dort stellt sie genau diese Fragen: Wer macht was mit welchem Auftrag? Sie schlägt vor, dass die Ziele und Arbeitsweise des „AK Gesundheit“ in einer Rollenbeschreibung festgelegt werden, dann ist auch gleich die Abgrenzung, aber auch die Schnittstelle zum ASA klar. Nichts soll doppelt getan, die vorhandenen Ressourcen sollen zielgerichtet eingesetzt werden.

Der AK Gesundheit koordiniert alle Aktivitäten zum Thema Gesundheit und behält die Schnittstelle zum sicheren Arbeiten im Blick: Die BGM-Koordinatorin ist zugleich auch im ASA vertreten. Wenn eine Mitarbeiterbefragung oder Workshops durchgeführt werden, so legt der AK Gesundheit fest, was genau damit erreicht werden soll und wertet die Ergebnisse aus. Einen Gesundheitsbericht soll es mittelfristig auch geben: hier werden die Gesundheitsquote, aber auch die Fehlzeiten und die Altersstruktur analysiert und daraus Schlüsse für die Verhaltens- und Verhältnisprävention gezogen.

## 2 Kurz & knapp: BGM-Einführung im Überblick

Nun sind Sie vielleicht gewappnet mit der einen oder anderen Erkenntnis aus dem Grundlagenteil. Wollen Sie nun mit uns loslegen? Wunderbar! Allerdings möchten wir Sie warnen: Ein BGM-Konzept von der Stange, genau in der Konfektionsgröße Ihrer Einrichtung gibt es leider nicht! Dafür gibt es reichhaltige Erkenntnisse und Erfahrungen aus Forschung und Praxis, auf die Sie aufbauen können. So schneiden Sie Schritt für Schritt den BGM-Maßanzug für Ihre Einrichtung, der genau passt.

Idealtypisch können Sie in sieben aufeinander aufbauenden Schritten vorgehen<sup>1</sup>. Machen Sie sich darauf gefasst, dass Sie Zeit und Geduld brauchen werden. Planen Sie getrost bis zu einem Jahr oder länger ein, bis Sie alle Schritte einmal durchlaufen haben. Natürlich kann es auch rascher gehen, je nachdem wie groß Ihre Einrichtung ist, mit welcher Ausgangslage Sie starten und welche Ziele Sie verfolgen.



### In sieben Schritten durch die BGM-Einführung

Und danach? Dann geht es mit dem Schritt 2 in die nächste Runde, denn BGM ist ein fortlaufender systematischer Verbesserungsprozess. Wohlgemerkt, solange Sie und Ihre Mitstreitenden dranbleiben und sich neue Ziele setzen, die Sie mit dem gleichen strategischen und systematischen Vorgehen verfolgen. Natürlich starten Sie mit jeder weiteren Runde auf einem höheren Ausgangsniveau, Sie werden nicht jeden Schritt im Detail brauchen.

Eins vorab: Werfen Sie bereits jetzt einen Blick in den Schritt 7 „Verstetigen“. Denn dieser Schritt sollte von Anbeginn der BGM-Einführung mitbedacht werden.

<sup>1</sup> Eine BGM-Einführung kann in unterschiedlich viele Schritte eingeteilt werden. Wir haben uns für sieben Schritte entschieden, wie sie auch in der Broschüre ‚Gesundheit fördern – Strukturen entwickeln‘ der BGW (2020) gewählt wurden.

## 2.1 Schritt 1: Rahmenbedingungen schaffen

### Strukturen bilden

Egal, ob der Impuls für das BGM-Vorhaben von der Leitung des Betriebs selbst, der Betrieblichen Interessenvertretung oder anderen Akteur\*innen kam: Sie brauchen ein Mandat der Leitung, dass Sie als BGM-Koordinator\*in das BGM-Vorhaben mit ausreichend zeitlichen Kapazitäten koordinieren können.

Dann holen Sie alle Personengruppen, die in Ihrem Unternehmen mit Arbeitssicherheit und Gesundheit zu tun haben ins Boot: Führungskräfte aller Ebenen Ihres Betriebs, die Interessenvertretung der Beschäftigten, die Fachkräfte aus dem Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie Vertreter\*innen des Personalmanagements. Auch externe Expert\*innen von Krankenkassen, Unfallkassen und Berufsgenossenschaften können beitragen ebenso wie externe Berater\*innen z. B. zur Moderation (ausführlich dazu Kapitel 1.3).

Je nach Größe Ihrer Einrichtung setzen Sie einen Arbeitskreis Gesundheit ein. Die folgende Abbildung zeigt beispielhaft die Personengruppen, die beteiligt werden können.



### Mögliche Beteiligte in einem Arbeitskreis Gesundheit (BGW 2020)

Ihre Rolle als BGM-Koordinator\*in ist es u. a., dieses Gremium zu moderieren und zu koordinieren (mehr dazu in Kapitel 1.6).

In vielen Betrieben ist mit dem Arbeitsschutzausschuss (ASA) ein Gremium bereits etabliert, das verpflichtend jedes Vierteljahr tagt und den Arbeits- und Gesundheitsschutz im Betrieb koordiniert. Es ist sinnvoll, BGM aus dem ASA heraus zu entwickeln und ggf. um weitere Akteur\*innen zu erweitern. Auch für den Arbeitskreis Gesundheit ist ein regelmäßiger „Boxenstopp“ sinnvoll, jedoch gibt es hierfür keine Vorgaben.

## Welche Aufgaben hat der Arbeitskreis Gesundheit?

Der Arbeitskreis Gesundheit ist Anlaufstelle für das BGM und steuert, koordiniert und überwacht den BGM-Prozess. Im Einzelnen sind dies folgende Aufgaben (BGW 2020):

- 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

## Klare Zuständigkeiten erleichtern die Zusammenarbeit

Die Mitglieder des Arbeitskreises Gesundheit übernehmen dabei je nach Kompetenz konkrete Aufgaben (vgl. Kapitel 1.3). Die Aufgaben, Zuständigkeiten und Befugnisse des Arbeitskreises Gesundheit sollten Sie mit den Beteiligten in einer Geschäftsordnung gemeinsam festlegen und darüber hinaus den Informationsfluss klären. Schließen Sie darüber hinaus für gesamte BGM-Vorhaben eine Dienst- oder Betriebsvereinbarung ab. Dies gibt dem BGM eine höhere Verbindlichkeit und Wertschätzung.

## Muss ein Arbeitskreis Gesundheit wirklich sein?

Die Zusammenarbeit in einem steuernden Gremium hat sich bewährt, da hier alle Informationen und Aktivitäten zum Thema Sicherheit und Gesundheit des Betriebes zusammenlaufen und so gebündelt bearbeitet werden können. Jedoch kann es in kleineren KMU auch andere Wege geben. Denn hier sind die Hierarchien flacher, die Entscheidungswege kurz, die Kommunikation erfolgt meist schnell und direkt, Maßnahmen lassen sich häufig unbürokratisch umsetzen. Möglicherweise sind hier weniger formelle Strukturen ebenso gut. Jedoch kann auch in Strukturen, in denen jede/r jede/n kennt, ein Arbeitskreis Gesundheit für ein systematisches, effizientes Vorgehen nützlich sein. Schon, weil alle Beteiligten den gleichen Informationsstand haben.

## Ressourcen bereitstellen

Damit es nun auch im Arbeitskreis Gesundheit losgehen kann, brauchen Sie die Zusage der Leitung für die personellen, materiellen und zeitlichen Ressourcen für das BGM-Projekt. Neben dem Budget sollte klar festgelegt werden, welche Personen wie lange für das Projekt zur Verfügung stehen.

## 2.2 Schritt 2: Vision und Ziele entwickeln

Haben Sie die Beteiligten am BGM-Projekt erfolgreich ins Boot geholt?

Auch im Schritt 2 geht es weiter darum, Ihr BGM-Vorhaben auf eine breite Basis im Betrieb zu stellen: Mit einer gemeinsamen Vision von einem gesunden Betrieb, die von allen Organisationsmitgliedern entwickelt und getragen wird. Sie inspiriert und vermittelt „Eure Meinung ist wichtig und zählt!“, Identifikation mit dem Unternehmen entsteht. Gleichzeitig beginnen Sie, das BGM-Vorhaben systematisch auszurichten, indem Sie mit den Beteiligten aus der Vision Ziele ableiten und in der Folge in konkrete Maßnahmen entwickeln und umsetzen.

Denn: Ohne gemeinsames Verständnis über eine gesunde Organisation keine gemeinsame Vision. Ohne gemeinsame Vision keine motivierenden Ziele. Ohne Ziele keinen Erfolg. Denn nur, wenn überprüfbare Ziele für Ihr BGM abgeleitet wurden, kann festgestellt werden, inwieweit die angestrebten Ziele erreicht wurden. So werden Erfolge und Entwicklungspotenziale sichtbar.

Idealtypisch gehen Sie in dieser Phase in drei Schritten vor:

- **Vision:** Mit Mitarbeitenden, Führungskräften aller Ebenen und der Leitungsebene wird aus den unterschiedlichen Bildern/Fantasien der Teilnehmenden zu einer gesunden Organisation eine gemeinsame **Vision** vom eigenen Betrieb als gesunde Organisation erarbeitet.
- **Strategie:** Aus der Vision wird mit der obersten Führungsebene eine übergeordnete Strategie für das BGM-Vorhaben erarbeitet.
- **Ziele:** Auf Basis von Vision und Strategie für Ihre Einrichtung als gesunde Organisation leitet der Arbeitskreis Gesundheit strategische und operative Ziele für das BGM ab.

### Was sind strategische und operative Ziele?

Ein **strategisches Ziel** ist langfristig angelegt. Es ist abstrakt und gibt eine grundsätzliche Richtung vor wie z. B. „Die Gesundheit der Beschäftigten verbessern“, „Fehlzeiten reduzieren“ oder auch „Die Attraktivität als Arbeitgeber erhöhen“.

Ein **operatives Ziel** ist kurz- oder mittelfristig angelegt. Es ist konkret und überprüfbar, d. h. es gibt an, was genau erreicht werden soll. Die Ziele für die Maßnahmen, die Sie in Ihrem BGM-Vorhaben entwickeln werden, werden als operative Ziele formuliert (s. Kapitel 2.4).

Die Erarbeitung von Vision, Strategie und die Ableitung von Zielen für das BGM können auch, je nach zeitlichen Ressourcen, in einem halben oder ganzen Tag erarbeitet werden (mehr dazu im Fallbeispiel 4). Auch kann die Vision eines gesunden Betriebs nicht immer mit allen Mitarbeitenden gemeinsam entwickelt werden, da der Tagesbetrieb aufrechterhalten werden muss. Hier macht es Sinn, möglichst Vertreter\*innen der Funktionsbereiche/Abteilungen, mindestens aber die Führungskräfte miteinzubeziehen. Für diese Phase bietet sich häufig eine Moderation, z. B. durch externe Kooperationspartner\*innen/Berater\*innen an.

Welche Fragen dabei relevant sein können, finden Sie im folgenden Fallbeispiel:

**Fallbeispiel 4****Visions- und Zielworkshop Gesundheit – mit einem gemeinsamen Verständnis von Gesundheit starten**

Eine Einrichtung der ambulanten Pflege mit insgesamt 5 in der Region verteilten Teams blickt auf mehr als 30 Jahre Erfahrung in der Pflege zurück und beschäftigt insgesamt ca. 120 Mitarbeitende. Die kulturelle Vielfalt und Diversität im Team nimmt zu: es gibt unterschiedliche berufliche Hintergründe aus Pflege und Hauswirtschaft, zugleich auch immer mehr Kolleg/innen mit unterschiedlicher kultureller und sprachlicher Herkunft, und auch die Altersstruktur verändert sich: es gibt immer wieder neue, jüngere Kolleg/innen im Team, aber auch solche, die schon lange dabei sind.

Der Start ins BGM-Projekt soll möglichst alle mit ins Boot holen, angefangen bei den Teamleitungen, die ihre Aufgabe gut im Griff haben, im Tagesgeschäft aber oft Überstunden einlegen müssen.

Bei einem halbtägigen Ziel-Workshop, an dem die PDL, die Teamleitungen und auch die stellvertretenden Teamleitungen teilnehmen, sollen folgende Fragen bearbeitet werden:

- Haben wir ein gemeinsames Verständnis von Gesundheit im Betrieb? Wie lautet es?
- Gibt es eine gemeinsame Vision, was das BGM leisten soll? Wie lautet sie?
- Woran würden wir erkennen, dass wir in einem gesunden Betrieb arbeiten?
- Was gelingt uns schon gut beim Thema „Gesundes Arbeiten“?
- Wohin wollen wir uns noch bewegen?
- Welche konkreten Ziele verfolgen wir mit dem BGM?
- Was sind die nächsten Schritte zur Umsetzung?

Die BGM-Koordinator\*in der Einrichtung hat den Workshop moderiert und fasst die Ergebnisse für alle Teilnehmenden zusammen. Im Arbeitskreis Gesundheit werden die Ergebnisse als Ausgangspunkt für die Planung des BGM-Vorhabens genutzt.

**Beteiligung und Kommunikation von Anfang an**

Entscheidend für die Akzeptanz des BGM-Prozesses ist auch in der Phase der Visionsfindung und Zieleableitung die konsequente Beteiligung der Führungskräfte und Beschäftigten. Die Führungskräfte werden die BGM-Maßnahmen schließlich umsetzen und stellen über ihr Führungsverhalten eine wesentliche – gesundheitsförderliche oder gesundheitsabträgliche – Rahmenbedingung für die Mitarbeitenden dar, sie beeinflussen Gesundheit unmittelbar. Die Beschäftigten entscheiden letztlich über die Akzeptanz der Maßnahmen.

Für beide Gruppen gilt: Ihre Veränderungsbereitschaft wächst, je mehr sie am Prozess beteiligt sind.

## 2.3 Schritt 3: Betriebliche Gesundheitssituation analysieren

Haben Sie die Zusage der Unternehmensleitung, aus den Analysedaten später gezielt Maßnahmen ableiten zu können? Dann können Sie jetzt systematisch erfassen, wo Ihr Betrieb in Sachen Gesundheit aktuell steht:

Wie sieht die Fehlzeitenquote aus, was sagt sie aus? Welche physischen und psychischen Belastungen gibt es? Welche gesundheitsförderlichen und welche gesundheitsabträglichen Bedingungen sind vorhanden? Betreffen sie das ganze Unternehmen oder nur Teilbereiche? Wie zufrieden sind die Mitarbeitenden mit den Führungskräften? Die Analyse zeigt Potenziale und Schwächen auf und gibt Hinweise, wo im BGM Maßnahmen ergriffen werden sollten.

### Wie kommen Sie an die Informationen?

**Zahlen, Daten, Fakten:** Im Betrieb liegen schon eine ganze Reihe **interne Daten** routinemäßig vor, die Sie für die Analyse der Gesundheitssituation nutzen können. Diese können regelmäßig ausgewertet werden. Hieraus können Kennzahlen erzeugt werden, die über den Stand des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, aber auch über den Erfolg durchgeführter Maßnahmen Auskunft geben.

Darüber hinaus können **Krankenkassen** Informationen beitragen, wie Statistiken zu Krankheitsdiagnosen aus AU-Daten der Versicherten des Betriebs. Sie fertigen einen betrieblichen Gesundheitsbe-

### Fehlzeitenanalyse und Gesundheitsbericht Krankenkasse(n)

Sie erfasst, welche Beschäftigten wann, wie lange, wie häufig nicht anwesend sind. Kombiniert mit AU-Daten der Krankenkassen zu Erkrankungsarten werden Auffälligkeiten des Krankheitsgeschehens sichtbar. Für den Arbeitgeber kann die (anonyme) Information über die Verteilung der Hauptdiagnosen (z. B. psychische Erkrankungen, Muskel-Skelett-Erkrankungen) Aufschluss geben über Belastungen im Betrieb. Vergleiche mit Analysen innerhalb der Branche/Region machen deutlich, ob es im eigenen Unternehmen mehr oder weniger Erkrankungen gibt.

### Vorliegende Daten im Betrieb (Auswahl)

Daten zu(r):

- Personalmerkmalen (Geschlecht, Altersstruktur, Dauer der Betriebszugehörigkeit, etc.)
- Fluktuation (intern/ extern)
- Fehlzeiten (AU-Daten)
- Unfallhäufigkeit
- Gewalt und Aggression – gemeldete Übergriffe
- Ergebnissen der Gefährdungsbeurteilungen
- Arbeitszeit/ Mehrarbeitsstunden
- Verbandbuch
- Inanspruchnahme des BEM
- Entgeltfortzahlungen (Ausgaben)
- Ergebnisse aus dem Arbeitsschutzausschuss (ASA)
- Ergebnisse von Gesundheitstagen

richt für Ihr Unternehmen an. **Unfallkassen** können Informationen zu Unfallhäufigkeit und -arten und **Rentenversicherungen** zu Frühberentungen beitragen.

**Die Beschäftigten kommen zu Wort:** Zahlen, Daten, Fakten sagen nichts darüber aus, wie zufrieden die Beschäftigten mit ihrer Arbeit sind, welche Belastungen und Ressourcen sie wahrnehmen. Für „weiche“ Informationen wie diese bietet sich eine strukturierte **Mitarbeiterbeteiligung** an: entweder quantitativ über Mitarbeiterbefragungen (schriftlich in Papier/online) oder qualitativ im persönlichen Austausch in Analyse-Workshops wie beispielsweise einer Arbeitssituationsanalyse, in Fokusgruppen, Gesundheitszirkeln und Interviews.



Die genannten Instrumente können aufwändig sein, gleichzeitig beteiligen sie die Beschäftigten unmittelbar (Partizipation). Dies ist einerseits wertvoll und lohnend für die Entwicklung einer gesundheitsförderlichen Wertschätzungskultur im Betrieb. Andererseits können oft nur so die Informationen gewonnen werden, die es für die Ableitung spezifischer Maßnahmen braucht.

Gehen Sie beispielsweise mit vorhandenen Daten/Kennzahlen und Ergebnissen aus Mitarbeiterbefragungen in den Dialog mit Mitarbeitenden und entwickeln Sie Lösungen gemeinsam! In kleinen Einrichtungen (< 50 Mitarbeitende) können Mitarbeiterbefragungen in der Regel aus Datenschutzgründen nicht durchgeführt werden. Hier sind Analyseworkshops geeignet. So kommen Sie „der Wahrheit“ über die Gesundheitssituation ein Stück näher.

### Was, wofür und wie?

Legen Sie mit dem Arbeitskreis Gesundheit fest, welche Datenquellen Sie für welche Fragestellung benötigen.

Überlegen Sie, welche Daten Ihnen frühzeitig Anhaltspunkte für Schieflagen geben, so dass Sie präventiv handeln können und welche Daten langfristige Herausforderungen spiegeln (aufschlussreich hierzu BGW 2020, S. 27).

Die **Gefährdungsbeurteilung** ist das zentrale Instrument des Arbeitsschutzes, um physische und psychische Gefährdungen und Belastungen der Beschäftigten bei der Arbeit zu ermitteln. Sie ist gesetzlich vorgeschrieben (§ 5 Arbeitsschutzgesetz).

Legen Sie fest, welche Erfassungs- und Auswertungsmethoden personell und zeitlich umsetzbar und finanziell tragbar sind. Krankenkassen und Berufsgenossenschaften können Sie unterstützen. Stimmen Sie alle Fragestellungen, methodische Vorgehensweisen mit der betrieblichen Interessenvertretung ab und beachten Sie den Datenschutz! Erarbeiten Sie dann ein Konzept für einen jährlichen **Gesundheitsbericht**, der Ihnen erlaubt, die aktuelle Gesundheitssituation fundiert einzuschätzen und Maßnahmen gezielt abzuleiten.

### Bewerten und Priorisieren

Nun liegen die Ergebnisse vor Ihnen: Sichten und bewerten Sie sie mit dem Arbeitskreis Gesundheit. Priorisieren Sie, was Sie mit den vorhandenen personellen, finanziellen und zeitlichen Ressourcen zuerst angehen können. Steigen Sie dann in die Maßnahmenplanung ein (dazu mehr in Kapitel 2.4).

### Beispiel eines Analyse-Workshops:

#### Die Arbeitssituationsanalyse

Mitarbeitende eines Arbeitsbereichs und einer Hierarchieebene bewerten in einem zwei bis dreistündigen Workshop die Arbeitssituation aus ihrer Sicht. Ein\*e Moderator\*in begleitet die Teilnehmenden entlang folgender Struktur:

- **Handlungsbedarf:** Wie wichtig ist eine Veränderung der Arbeitssituation?
- In welchem **Arbeitsbereich** braucht es Verbesserungen? In der Arbeitsumgebung, Arbeitstätigkeit, Arbeitsorganisation, Führungsverhalten oder bei der Zusammenarbeit im Team?
- Konkretisierung: **Welche Gefahren/Belastungen** treten in Ihrer Arbeitssituation auf?
- **Lösungsmöglichkeiten:** Welche konkreten Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitssituation haben Sie?
- **Ressourcen:** Was gefällt Ihnen an Ihrer Tätigkeit/in Ihrer Einrichtung besonders gut?

Teilnehmendenzahl: 8 bis 20 Personen (VBG 2016)

## **Beteiligung und Kommunikation**

Auch hier: Informieren Sie auf verschiedenen Kommunikationskanälen darüber, weshalb Sie Daten erheben, wie Sie sie erheben wollen und – ganz wichtig – wie die Daten ausgewertet und wozu sie verwendet werden. Mit einer Bedarfsanalyse für den Betrieb wecken Sie bei den Beschäftigten zu Recht Erwartungen und Hoffnungen! Und Sie entfachen Engagement und Verantwortlichkeit! Nutzen Sie die Aufbruchstimmung und planen Sie den gesamten Prozess so, dass Sie angekündigte Termine einhalten und zügig Ergebnisse aus der Analysephase berichtet werden können.

## **2.4 Schritt 4 + 5: Maßnahmen planen und umsetzen**

Die Ressourcen und Belastungen im Betrieb sind erkannt und es ist sichtbar, in welchen Bereichen dringlicher Handlungsbedarf besteht. Liegen aus Analyseworkshops ggf. schon Lösungsideen von Führungskräften und Mitarbeitenden auf dem Tisch? Vielleicht haben Sie auch bereits die Ergebnisse der Analysephase nach Themenfeldern, nach formaler Struktur wie Abteilungen, Betriebsbereichen, ggf. nach Hierarchieebenen gegliedert? Vielleicht sogar für jeden Teilbereich Handlungsprioritäten festgelegt?

### **Wo wollen Sie ansetzen?**

Bevor Sie nun an die Zielformulierung und Maßnahmenplanung gehen, überlegen Sie, in welchen Bereichen Sie zuerst ansetzen wollen: Wo können Gefährdungen wie vermieden werden? Wo können Belastungen auf welche Weise reduziert werden? Wo ist es hilfreich, das Verhalten der Mitarbeitenden gesundheitsförderlich weiter zu entwickeln?

Mit folgender Übersicht können Sie Ihr Vorhaben sortieren und überlegen, inwieweit Sie in allen vier Bereichen Maßnahmen planen.

**Ziele und Ansatzpunkte für BGM-Maßnahmen (nach BGW 2020)**

Im Blick sind...	Arbeitsbedingungen (verhältnisbezogen)	Beschäftigte (verhaltensbezogen)
<b>Strategische Ziele</b>	<b>Arbeitsbelastungen optimieren</b>	<b>Gesundheitsförderliche Kompetenzen entwickeln</b>
<b>Blickwinkel 1</b>	<b>Vermeiden, beseitigen, reduzieren</b> arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren und Belastungen	<b>Entwickeln und erhalten</b> gesundheitsgerechten und risikobewussten Verhaltens am Arbeitsplatz
Ansatzpunkte für Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsumfang</li> <li>• Arbeitsorganisation</li> <li>• Arbeitszeit und Pausen</li> <li>• Arbeitsplatz</li> <li>• Arbeitsmittel</li> <li>• Arbeitsumgebung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterweisungen</li> <li>• Qualifizierungen (Organisation, neue Technologien etc.)</li> <li>• Zeitmanagement</li> <li>• Konfliktbewältigung</li> <li>• Deeskalation</li> </ul>
<b>Blickwinkel 2</b>	<b>Entwickeln</b> gesundheitsfördernder Arbeitsbedingungen	<b>Entwickeln</b> persönlicher Bewältigungsfähigkeit
Ansatzpunkte für Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Handlungs- und Entscheidungsspielräume</li> <li>• Informationsfluss</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>• Rückengesundheit</li> <li>• Entspannung</li> <li>• Resilienz</li> <li>• Selbstwirksamkeit</li> <li>• Kommunikation</li> </ul>

Sie sehen schon: Hier kommen wieder Verhältnisprävention (Spalte 2) und Verhaltensprävention (Spalte 3) aus Kapitel 1.1 ins Spiel. Quer dazu kommen zwei weitere Blickwinkel hinzu: Geht es im Rahmen der Verhältnisprävention darum, Belastungen zu reduzieren (hellrosa Zellen, Blickwinkel 1)? Und/oder auch darum, Arbeitsbedingungen gesundheitsförderlich zu entwickeln (dunkelrosa Zellen, Blickwinkel 2)? Im Bereich des Verhaltens der Mitarbeitenden (Spalte 3): Geht es um arbeitsplatzbezogene Kompetenzen oder darum, die Mitarbeitenden darin zu unterstützen, bestimmte Anforderungen besser zu bewältigen?

Generell gilt: Die Mischung macht's! Setzen Sie idealerweise an allen vier Bereichen an.

Vor der Zielplanung nehmen wir Sie noch einmal mit in die Welt der ambulanten Pflegeeinrichtung des vorigen Fallbeispiels:

**Aus der Praxis**

**Fallbeispiel 5**

**Maßnahmen planen, umsetzen und bewerten**

In der ambulanten Pflegeeinrichtung aus Fallbeispiel 4 sind in allen Teams Analyseworkshops durchgeführt worden, um die Ressourcen- und Belastungssituation zu erfassen.

Die MA haben ihre Arbeitssituation reflektiert und angegeben, wodurch sie sich belastet fühlen, was aber ihrer Ansicht nach in der Arbeitssituation schon gut gelöst ist und sie bei der Bewältigung der Arbeitsanforderungen unterstützt. Dazu zählt z.B. die Verfügbarkeit von Arbeitsmitteln, Kinästhetikangebote (die allerdings noch nicht überall umgesetzt sind) und die Tourenplanung, die genug Spielraum bietet, um im Krankheitsfall umzuplanen, ohne dass Kolleg/innen aus dem Frei geholt werden müssen – was allerdings auch heißt, dass im Vertretungsfall eine Tour länger wird oder auch geteilt gearbeitet werden muss.

Darüber hinaus haben sich aber auch Belastungen herausgestellt, für die in einer Arbeitsgruppe, bestehend aus den 5 PDL und jeweils einem/ einer MA pro Team, Lösungen gefunden werden sollen. In Teambesprechungen ist das schon des Öfteren gemacht worden, allerdings war es oft so, dass die Ergebnisse untergingen und nicht überprüft werden konnte, ob die vereinbarten Maßnahmen auch wirksam umgesetzt worden waren. Daher entschied sich die Arbeitsgruppe, diesmal systematischer vorzugehen und einen Maßnahmenplan zu erstellen, der Zuständigkeiten, Termine und auch die Überprüfung der vereinbarten Maßnahmen vorsieht. Dabei soll besprochen werden, ob die Maßnahmen wirksam waren, d.h., ob sich hinsichtlich des jeweiligen Themas eine Verbesserung erzielt werden konnte.

**Zielformulierung: So werden Ihre Maßnahmen überprüfbar**

Für die Teilbereiche, die Sie zuerst angehen wollen, formulieren Sie nun Ziele: Was soll erreicht werden? Was soll nach der/den Maßnahme/n für die Mitarbeitenden anders sein? Wie genau sieht der Zielzustand aus?

Dabei ist es wichtig, Ziele vorab so zu formulieren, dass sie eindeutig und überprüfbar sind. Sonst kann es gerade am Abschluss einer Maßnahme schonmal zur Reibereien kommen, wenn Beteiligte unterschiedliche Vorstellungen davon haben, was ursprünglich erreicht werden sollte.

Während Sie im Schritt 2 **strategische Ziele** kennengelernt haben, die eine grobe Richtung vorgeben, geht es bei Maßnahmenzielen darum, konkret festzulegen, was bis wann erreicht werden soll (operative Ziele). **Operative Ziele** sind in der Gegenwartsform formuliert, so, als ob sie bereits erreicht wären.

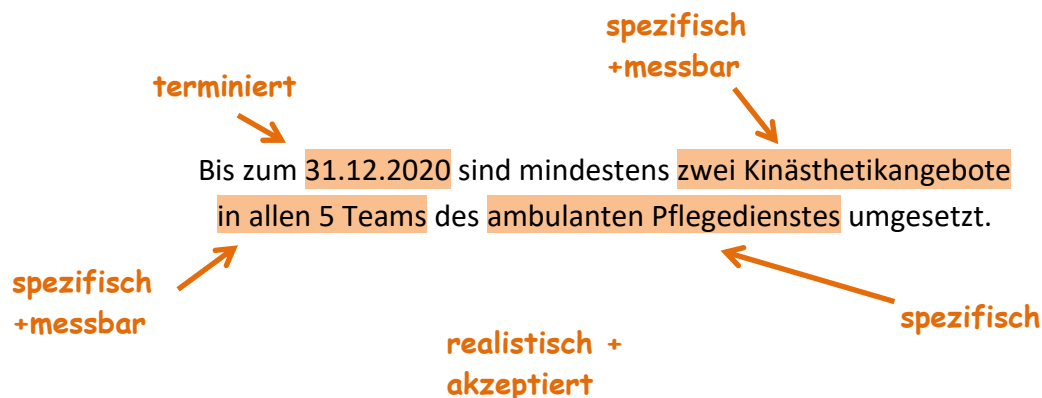
**Ziele sollten s-m-a-r-t formuliert sein**

spezifisch	Was soll erreicht werden? Wo soll das Ziel erreicht werden? Wer ist beteiligt?
messbar, überprüfbar	Woran erkenne ich, dass das Ziel erreicht ist? Wie viel genau?
attraktiv, akzeptiert	Wirkt das Ziel motivierend? Wird es akzeptiert?
realistisch	Ist das gewünschte Ziel mit der Maßnahme erreichbar? Ist es machbar?
terminierbar, terminiert	Bis wann soll das Ziel erreicht sein? In welchem Zeitrahmen? Ist es in der Maßnahmenlaufzeit erreichbar?

(nach [www.projekte-leicht-gemacht.de](http://www.projekte-leicht-gemacht.de))

Idealerweise sind operative Ziele **spezifisch**, **messbar/überprüfbar**, **attraktiv/akzeptiert**, **realistisch** und **terminiert**: s-m-a-r-t eben (siehe Kasten)!

Picken wir uns aus dem Fallbeispiel 5 eine Passage heraus, wie z. B. „Kinästhetikangebote (die allerdings noch nicht überall umgesetzt sind)“ und bauen daraus ein operatives Ziel:



Nicht immer gelingt es, alle fünf Kriterien in eine Zielformulierung einzubauen. Das macht nichts, solange Sie darauf achten, dass Ihre Formulierungen wenigstens spezifisch, messbar und zeitlich terminiert sind. Im Beispiel ist das Ziel also am 1.1.2021 überprüfbar. Wenn zwei Kinästhetikangebote in allen 5 Teams des ambulanten Pflegedienstes angeboten wurden, wurde das Ziel erreicht.

Nicht immer gibt es Zählbares und Messbares. Oft können Ziele nur so formuliert werden, dass eine bestimmte Veränderung in einem bestimmten Zeitraum erreicht wird. Dann, wenn die im Ziel formulierte erwünschte Veränderung im geplanten Zeitraum eingetreten ist, wurde das Ziel erreicht. So ist das Ziel überprüfbar. Darum geht es: Erreichtes und nicht Erreichtes sichtbar zu machen (mehr dazu im unten folgenden Maßnahmenplan).

### Maßnahmen aus Zielen ableiten

Wenn Sie nun konkrete Ziele innerhalb der von Ihnen als dringlich ausgewählten Handlungsfelder abgeleitet haben, haben Sie bereits die Wirksamkeitsprüfung in Schritt 6 gut vorbereitet. Hier werden Sie die formulierten Ziele wieder brauchen.

Kurzer Zwischen-Check: Haben Sie sich nochmals versichert, dass die entsprechenden Ressourcen zur Verfügung gestellt werden? Steht die Leitung immer noch hinter Ihrem Vorhaben? Gut so!

Nun leiten Sie aus den Zielen **konkrete Maßnahmen** für die einzelnen zu verbessernden Teilbereiche Ihrer Einrichtung ab. Entwickeln Sie die Maßnahmen mit Führungskräften und Beschäftigten aus den Bereichen gemeinsam. Diese wissen genau, was in der Praxis funktioniert. Kreieren Sie Maßnahmen, mit denen Sie am ehesten die gesetzten Ziele erreichen. Behalten Sie dabei die personellen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen im Blick. Machen Sie für die Beschäftigten transparent, welche Maßnahmen erst zu einem späteren Zeitpunkt umgesetzt werden können.

Schließlich erarbeiten Sie mit den Beteiligten einen Maßnahmenplan, wie im folgenden Fallbeispiel:

Fortsetzung aus Fallbeispiel 5: Maßnahmenplan in einer ambulanten Pflegeeinrichtung					
Handlungsfeld/ Belastung durch	Ziele	Maßnahmen	Wer?	Bis wann?	Ziel erreicht?
<b>Pausengestaltung während der Tour</b>	Die Mitarbeitenden haben die Möglichkeit, auch während der Tour einen Ort aufzusuchen, der für die Pausengestaltung geeignet ist (Essen, Trinken, Toilettengänge)	MA können in der Pause in die Dienststelle zurückkehren Pausen werden in der Tourenplanung entsprechend berücksichtigt, inkl. Weg zur Dienststelle	<b>PDLen MA</b>	<b>+ 4 Wochen</b>	
<b>Dokumentation/ Arbeit an PC</b> Wegen der räumlichen Gegebenheiten (in einer Dienststelle) ist ungestörtes, konzentriertes Arbeiten am PC oft nicht möglich	Dienstliche Gespräche, Telefonate, Dokumentationen können räumlich ungestört durchgeführt werden.	Räumliche Alternativen außerhalb der Dienststelle abklären Mobile Erfassungsgeräte für die Dokumentation zur Verfügung stellen Dafür Kosten kalkulieren	<b>PDL/ GF</b>	<b>+ 2 Wochen</b>  <b>+ 3 Monate</b>  <b>+ 2 Wochen</b>	
<b>Alleinarbeit beim Klienten</b> Bei immobilen Patient/innen kommt es teilweise zu hohen körperlichen Belastungen, wenn der/ die MA allein vor Ort tätig ist.	Die Arbeitssituation ist so gestaltet, dass physische Überlastung vermieden wird. Die Mitarbeitenden werden in ihrer Eigenverantwortung für das Thema Rückengesundheit bestärkt.	Immobiler/ stark übergewichtiger Klient/innen werden zu zweit besucht, z.B. mit Schüler/innen Angebot von Kinästhetik-Schulungen in allen Teams umsetzen	<b>PDLen MA</b>	<b>+ 4 Wochen</b>	
<b>Witterungsbedingte Einflüsse</b> <b>a) beim Autofahren</b> Touren finden zu jeder Jahreszeit bei jeder Witterung statt, Gefährdung durch Straßenverhältnisse <b>b) Temperaturwechsel innen/ außen, besonders im Winter</b> MA wechseln vom Einsatz in warmen Wohnungen nach draußen, auf dem Weg zu nächsten Einsatzort → Erkältungen, Muskelzerstärkungen	Die Sicherheit der Mitarbeitenden bei der Nutzung von Dienstfahrzeugen für Arbeitswege ist gewährleistet, Gefährdungen durch witterungsbedingte Einflüsse sind so weit wie möglich reduziert. Gesundheitliche Beeinträchtigungen der MA durch ständigen Temperaturwechsel (Raumtemperatur/ Außentemperatur) sind so weit wie möglich vermieden.	Die Mitarbeitenden sollten sich insbesondere bei niedrigen Außentemperaturen nach dem „Zwiebelprinzip“ kleiden. Es werden warme Winterjacken mit Beflockung beschafft Angebot und Durchführung von präventiven Maßnahmen zur Muskelkräftigung und -lockerung	<b>MA</b>  <b>GF</b>  <b>PDLen</b>	<b>+ 2 Tage</b>  <b>+ 6 Wochen</b>  <b>+ 4 Wochen</b>	
<b>Verfügbarkeit von Hilfsmitteln, Heben und Tragen, Transfer</b>	Bei allen Patienten sind die erforderlichen Hilfsmittel in der häuslichen Umgebung vorhanden.	Wenn beim Klienten keine oder keine ausreichenden Hilfsmittel vorhanden sind, suchen die Mitarbeitenden mit Hilfe der PDL im Einzelfall nach Lösungen Die PDL sind hier auf die Rückmeldung der Mitarbeitenden angewiesen! Wenn keine Lösung gefunden werden kann (z.B. auch Pflege zu zweit), dann muss ein Patient ggf. abgelehnt werden.	<b>PDL</b>		

Bei komplexen Vorhaben kann es hilfreich sein, einen Projektplan zu erstellen, in dem alle Maßnahmen mit Zeitziel und Meilensteinen aufgeführt sind. Vereinbaren Sie mit den Führungskräften und Beschäftigten was wer bis wann wie tut und halten Sie dies im Projektplan für alle transparent fest.

### **Beteiligung und Kommunikation**

Auch hier: Informieren Sie die Beschäftigten breitflächig über die gefassten Ziele und welche Maßnahmen von wem bis wann umgesetzt werden. Geben Sie Einblick, was Sie und der Arbeitskreis Gesundheit damit für die Beschäftigten erreichen wollen. So gewinnen Sie auch diejenigen, die an der Maßnahmenplanung nicht beteiligt waren.

### **Schritt 5: Maßnahmen umsetzen**

In den meisten Fällen entwickeln die Führungskräfte die Maßnahmen mit. Geben Sie den Führungskräften und Beschäftigten Gelegenheit, an den Maßnahmen teilzunehmen.

Während der Maßnahmenumsetzung legen Sie in regelmäßigen Abständen „Boxenstopps“ ein, an denen im Arbeitskreis Gesundheit mit den Beteiligten besprochen wird, wie die Maßnahmen laufen, ob ggf. umgesteuert oder verändert werden sollte, um das gesetzte Ziel zu erreichen. Wenn ja, gilt es zu vereinbaren, wie die Maßnahmen verändert werden. Auch dies wird dann an die Beschäftigten kommuniziert.

## **2.5 Schritt 6: Wirksamkeit prüfen**

In dieser Phase wird es spannend! Denn Sie überprüfen gemeinsam mit dem Arbeitskreis Gesundheit, inwieweit die Ziele der durchgeführten Maßnahmen erreicht wurden. Wurden die Maßnahmen angenommen? Haben sich die eingangs ermittelten Kennzahlen verändert? Wenn ja, wie? Haben die Mitarbeitenden ihre Gesundheitskompetenzen ausgebaut? Wie werden die vor den Maßnahmen identifizierten Belastungen jetzt wahrgenommen? Wie werden die Führungskräfte von den Mitarbeitenden jetzt eingeschätzt?

Zur Überprüfung der Zielerreichung können Sie

- die Analyseinstrumente heranziehen, mit denen Sie vor einiger Zeit den Ist-Zustand erhoben haben (siehe Schritt 3). War dies eine Mitarbeiterbefragung, wiederholen Sie die Befragung und vergleichen Sie die Ergebnisse.
- einen Abschlussworkshop mit Führungskräften und Mitarbeitenden durchführen und systematisch einen Vorher-Nachher-Vergleich mit den Beteiligten erarbeiten.
- in Mitarbeiter- oder Dienstbesprechungen die in der Analyse benannten Themen und die daraufhin durchgeführten Maßnahmen ansprechen und die Mitarbeitenden direkt fragen, ob sie eine Veränderung wahrnehmen und woran sie dies festmachen. Auch solche Rückmeldungen können Sie direkt als Wirksamkeitsprüfung dokumentieren.

Das Fallbeispiel 6 illustriert wie eine Zwischenbilanz zum BGM-Vorhaben mit allen Beteiligten ausfallen könnte:

**Fallbeispiel 6****„Wir sind auf einem guten Weg!“**

Wir befinden uns wieder in der Einrichtung der stationären Altenpflege, die im Fallbeispiel 1 schon beschrieben wurde.

Das betriebliche Gesundheitsmanagement war in der Einrichtung mit 150 Mitarbeitenden von vornherein als Einladung zur Beteiligung angelegt. Was macht einen gesunden Betrieb aus? Was davon kennzeichnet uns schon? Was wollen wir noch erreichen? Diese Fragen wurden bei Teamklausuren und in Gesundheitszirkeln mit allen besprochen, die am Thema mitarbeiten wollten.

Nach einem Jahr BGM-Projekt fasst der Arbeitskreis Gesundheit das bisher Erreichte zusammen und lädt zu einer Rückschau ein: Was hat sich verändert? Wie nehmen die Mitarbeitenden die Veränderungen wahr? Was sagen die Führungskräfte?

Konkrete Ergebnisse sind:

- Es ist klar geworden, dass alles, was im Betrieb zu gesundem und sicherem Arbeiten getan wird, zusammengehört: die Angebote zur Gesundheitsförderung, der Arbeitsschutzausschuss, die kollegialen Fallbesprechungen, die Workshops zur gesundheitsförderlichen Führung, an denen die Wohnbereichsleitungen und die PDL teilgenommen haben. Es braucht einen systematischen Ort, wo all dies koordiniert und zusammengeführt werden kann, das wird in Zukunft der ASA+ (Arbeitsschutzausschuss + Gesundheit) sein, der mit dem Arbeitskreis Gesundheit zusammengeführt wird – zwei Gremien mit ähnlicher Zielsetzung braucht es in der Einrichtung auf lange Sicht nicht.
- Psychische Belastungen in der Arbeitssituation sind auf den Wohnbereichen für alle Berufsgruppen systematisch erfasst worden und in der Gefährdungsbeurteilung dokumentiert, daraus ist ein Maßnahmenplan geworden, der jetzt kontinuierlich weiterbearbeitet wird.
- Die Mitarbeitenden haben die Erfahrung gemacht, dass Gesundheit ein mitlaufendes Thema sein kann: bei der Dienstplangestaltung, wenn es darum geht, Neuerungen auf dem Wohnbereich umzusetzen, bei Entscheidungen für Arbeitsmittel und Fortbildungen. Neu ist auch, dass das Thema „Gesundheit und Arbeitssituation“ jetzt in den Jahresmitarbeitergesprächen systematisch verankert ist.
- BGM-Prozesse und -strukturen sind im QM-Handbuch beschrieben, die BGM-Koordinatorin erhält einen festen Stellenanteil für ihre Aufgabe, weil klar geworden ist, dass das BGM nicht nebenher und nach dem Eh-da-Prinzip koordiniert werden kann.
- Gesundheitsmaßnahmen werden jetzt systematischer geplant und umgesetzt: „Wir fragen jetzt vorher, wofür es wirklich einen Bedarf gibt, prüfen, ob wir entsprechende Angebote finanzieren können, halten fest, welches Ziel wir mit einem Angebot verfolgen und fragen dann, ob wir das, was wir uns vorgestellt haben, tatsächlich erreicht haben. So können wir unterscheiden zwischen Gesundheitsmaßnahmen, von denen die Mitarbeitenden wirklich profitieren, und solchen, die „nice to have“ sind, aber die letztlich niemand wirklich in Anspruch nimmt.
- Auch nach außen wirbt die Einrichtung jetzt mit dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement: auf der Homepage, in Stellenanzeigen. Das wirkt und spricht sich herum: In Einstellungsgesprächen fragen manche Bewerber/innen schon ausdrücklich nach dem BGM.

Nicht zuletzt: Der Kenntnisstand zu Gesundheit und Sicherheit im Betrieb hat sich wesentlich verbessert, d. h. alle Mitarbeitenden wissen, was es mit BGM und Arbeitsschutz im Betrieb auf sich hat, wer die Ansprechpartner\*innen sind und was der Betrieb für gesundes Arbeiten und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden tut.



## Erfolgsbewertung der Maßnahmen sowie der BGM-Ziele und -Prozesse

Für die Bewertung der Zielerreichung Ihrer Maßnahmen, also der Bewertung des Erfolgs, nehmen Sie sich Ihre eingangs formulierten Ziele für jede Maßnahme wieder vor. Darin finden Sie das überprüfbare Kriterium (Sie erinnern sich? mindestens „messbar/überprüfbar + spezifisch + terminiert“), an dem Sie nun messen können, ob das Ziel je Maßnahme erreicht wurde.

Schließlich vergleichen Sie die Ergebnisse, d. h. den Zielerreichungsgrad der einzelnen Maßnahmen (operative Ziele), mit den strategischen Zielen aus der Visions- und Zielephase der BGM-Einführung (Schritt 2): Haben wir mit den erfolgreichen Einzelmaßnahmen in den Teilbereichen der Einrichtung auch unsere übergreifenden strategischen BGM-Ziele erreicht? Gibt es Verbesserungspotenzial? Wenn ja, an welchen Stellen?

Darüber hinaus schauen Sie auf den BGM-Einführungsprozess zurück und ermitteln im Arbeitskreis Gesundheit: Was ist gut gelaufen? Wo gab es Stolpersteine? Ist unsere Arbeit inzwischen in den betrieblichen Strukturen etabliert? Wie läuft die Zusammenarbeit mit den anderen Handlungsfeldern? Was werden wir besser machen in der nächsten Runde? So werten Sie den gesamten Prozess des BGM auf allen Ebenen aus und lernen für alle weiteren Schritte.

## Beteiligung und Kommunikation

Kommunizieren Sie die Wirksamkeitsprüfung bzw. Evaluation bereits vorab an die Führungskräfte und Beschäftigten und erläutern Sie, wie in allen vorherigen Phasen auch, wofür die Evaluation sinnvoll ist, was damit später gemacht wird und wie sie ablaufen wird. So sichern Sie bereits im Vorfeld die konstruktive Mitarbeit! Auch in dieser Phase sind Sie angewiesen auf die Ideen und Vorschläge der Mitarbeitenden und Führungskräfte, sie sind die Expert\*innen für die Praxis.

Berichten Sie über die erzielten Erfolge! Feiern Sie sie!

## 2.6 Schritt 7: Verstetigen

BGM selbst ist, wie Sie längst wissen, eine strukturbildende Maßnahme, die die Gesundheit der Mitarbeitenden langfristig im Blick hat. Das bedeutet, dass Sie bereits beginnend mit der Bildung des Arbeitskreises Gesundheit über die ersten Analysen, die systematisch an Zielen ausgerichteten Maßnahmen, der Evaluation und stetigen Kommunikation ein wenig an der Verstetigung arbeiten.

Soweit so gut. Garantiert ist allerdings nicht, dass alle Akteur\*innen nach einer ersten Runde BGM dies weiterhin als eine Kernaufgabe sehen. Es kann sein, dass sich eine gewisse Projektmüdigkeit einschleicht, vielleicht auch, weil die Erfolge noch nicht so richtig greifbar sind?

Daher sollten Sie bereits bei Schritt 1 ein paar **Stolpersteine** für eine dauerhafte Verankerung des BGMs in Ihrem Unternehmen im Blick haben. Dann nämlich können Sie sie elegant umschiffen:

- Darauf vertrauen, dass die einbezogenen Akteur\*innen später auch von selbst BGM weiterbetreiben werden.
- Darauf vertrauen, dass die Führungskräfte und Mitarbeitenden sich gleichbleibend stark für ihre eigene Gesundheit einsetzen.
- Darauf vertrauen, dass erfolgreiche Maßnahmen immer so weiterlaufen.
- Davon ausgehen, dass erfolgreiche Maßnahmen von der Unternehmensleitung weiterfinanziert werden.
- Davon ausgehen, dass Verstetigung schon irgendwie nebenherlaufen wird.
- Davon ausgehen, dass Verstetigung auch später noch bedacht werden kann.

Sie bemerken schon, so bleibt Ihre intensive Arbeit vermutlich ein Intermezzo in der Geschichte Ihrer Einrichtung.

Daher drehen wir die Stolpersteine jetzt einfach um und benennen die **Erfolgsfaktoren**, die Sie beherzigen können, um BGM in Ihrer Einrichtung dauerhaft zu verankern:

- ✓ Daraufhin arbeiten, dass gesundes Arbeiten in das Leitbild des Hauses aufgenommen wird.
- ✓ Greifbare Strukturen bilden, wie den Arbeitskreis Gesundheit und gleichzeitig die Schnittstellen zu den anderen Managementsystemen wie ASA, BEM, Personalwesen, Qualitätsmanagement pflegen und ausbauen.
- ✓ Die Leitung, die Führungskräfte und die Beschäftigten im Prozess mitnehmen über kontinuierliche und transparente Beteiligung und Kommunikation.
- ✓ Das Thema Gesundheit in betrieblichen Abläufen für die Führungskräfte und Beschäftigten erlebbar, gewinnbringend und selbstverständlich machen.
- ✓ Bei allen, auch bei erfolgreichen Maßnahmen, die Qualität regelmäßig sichern.
- ✓ Langfristig personelle, zeitliche und finanzielle Ressourcen für BGM in Ihrer Einrichtung sichern. Dazu gehört Ihre eigene Stelle bzw. Ihr Stellenanteil als „Kümmerer\*in für BGM“, genauso wie ggf. weitere Personen, die BGM-Aufgaben übernehmen können. Ein kontinuierlicher und vertrauensvoller Kontakt mit der Leitung ist hilfreich.
- ✓ Ein frühes Grobkonzept für die Verstetigung erstellen (und immer wieder aktualisieren), das nicht nur die Ressourcen für die erste Runde BGM enthält, sondern auch für die Fortführung.
- ✓ Das Verstetigungskonzept schriftlich niederlegen. Das macht die Vorgehensweise für alle Akteur\*innen transparent und kann gleichzeitig als Qualitätssicherungsinstrument dienen.

Allerspätestens an dieser Stelle dürfte Ihnen der Kopf schwirren vor lauter BGM-Erfahrungen, Tipps und Erfolgsfaktoren. Sie werden Ihre eigenen besonderen Erfahrungen machen. Und die sind goldrichtig!

**Wir wünschen Ihnen viel Erfolg!**

### 3 Mit GeNUSs dabei: Das Angebot der Diakonie Baden-Württemberg, der BGW und der AOK

**GeNUSs** das **GesundheitsNetzwerk** für **Unternehmen** der **Sozialwirtschaft** ist ein Projekt des Kompetenznetzes **Gesundheit der Diakonie Baden-Württemberg**, der **AOK Baden-Württemberg** und der **Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege**. Es richtet sich an kleine und mittlere Unternehmen (KMU) der baden-württembergischen Sozialwirtschaft und wird im Rahmen des Programms „Chancen fördern“ des Europäischen Sozialfonds in Baden-Württemberg gefördert. Ziel des Projekts ist es, KMUs der Sozialwirtschaft in Baden-Württemberg bei der Einführung und Umsetzung von Betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM) zu begleiten.

GeNUSs beinhaltet folgende Optionen:

#### **Option 1: BGM-Einführung – BGM-Koordinator\*innen-Ausbildung + Beratung:**

Die BGM-Einführung besteht aus zwei zusammenhängenden Teilen:

- (1) Eine insgesamt 4-tägige BGM-Koordinator\*innen-Ausbildung, die eine ausgewählte Person Ihrer Einrichtung absolviert. Diese Person koordiniert die anschließende BGM-Einführung vor Ort.
- (2) Eine BGM-Beratung in Ihrem Haus (4 Berater\*innentage), die den BGM-Einführungsprozess unterstützt.

**Option 2: BGM-Vertiefungsseminar zu einzelnen Themen (Inhouse):** Dies ist interessant, wenn Sie bereits erste Schritte zur Einführung eines BGM unternommen haben oder ein ganz konkretes Problem ansteht, das Sie lösen wollen.

**Option 3: Offene BGM-Seminare und Veranstaltungen:** Zusätzlich werden offene BGM-Veranstaltungen und Seminare zu Themen wie gesundes Arbeiten und Führen, lebensphasenorientierte Arbeitsgestaltung oder Betriebliches Eingliederungsmanagement über [www.gesund-aber-sicher.de](http://www.gesund-aber-sicher.de) ausgeschrieben.

#### **Projektpartner\*innen**

- Das **Kompetenznetz Gesundheit der Diakonie Baden-Württemberg** unterstützt Einrichtungen der Sozialwirtschaft in Baden und Württemberg mit bedarfsgerechten Angeboten auf dem Weg zum gesunden Arbeiten. Dabei wird Vertrauenskultur gestaltet, Wissen barrierefrei geteilt, individuelle und organisationale Lernräume geschaffen und neue Lösungen für gesundes Arbeiten erarbeitet.
- Die **AOK Baden-Württemberg** ist mit über 4,4 Millionen Versicherten die größte Krankenkasse in Baden-Württemberg und wesentliche Partnerin in Sachen Gesundheit. Mit über 10.200 Mitarbeiterin\*nen sowie 230 AOK-Kunden-Centern sorgt sie dafür, dass sie in ganz Baden-Württemberg immer vor Ort und in der Nähe ist. Mit dem AOK-Service „Gesunde Unternehmen“ informiert und berät die AOK Baden-Württemberg Betriebe über betriebspezifische gesundheitliche Maßnahmen und spezifische Programme.
- Die **Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienste und Wohlfahrtspflege (BGW)** ist der gesetzliche Unfallversicherungsträger für alle privaten und freigemeinnützigen Betriebe in der Sozialwirtschaft. Sie bringt in besonderer Weise die Themen Arbeits- und Gesundheitsschutz mit ein. Sie ermöglicht, gesetzlich verpflichtende Inhalte des Arbeitsschutzmanagements zu integrieren.

## Das Angebot der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienste und Wohlfahrtspflege (BGW)

### Medien

- BGW 04-07-003/RGM 15 Gesundheit fördern – Strukturen entwickeln
- 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
- DGUV Information 206-021 Empfehlung zur Qualifizierung: Betrieblicher Gesundheitsmanager/Betriebliche Gesundheitsmanagerin

### Seminare

Analyse der betrieblichen Gesundheitssituation – Instrumente und Diagnoseverfahren (AG45)

### Instrumente und Verfahren zur Beurteilung der betrieblichen Gesundheitssituation

#### **BGW Online-Gefährdungsbeurteilung für die ambulante und stationäre Pflege / Kindertagesstätten /WfbM**

Die Online-Gefährdungsbeurteilung gibt es sowohl für die stationäre als auch für die ambulante Pflege sowie für Kindertagesstätten. Sie unterstützt Sie dabei, Gefährdungen systematisch durchzugehen und die nach § 6 Arbeitsschutzgesetz geforderte Dokumentation anzulegen.

[https://www.bgw-online.de/DE/Arbeitssicherheit-Gesundheitsschutz/Gefaehrdungsbeurteilung/Gefaehrdungsbeurteilung-online/Gefaehrdungsbeurteilung-Pflege/Gefaehrdungsbeurteilung-Pflege\\_node.html](https://www.bgw-online.de/DE/Arbeitssicherheit-Gesundheitsschutz/Gefaehrdungsbeurteilung/Gefaehrdungsbeurteilung-online/Gefaehrdungsbeurteilung-Pflege/Gefaehrdungsbeurteilung-Pflege_node.html)

[https://www.bgw-online.de/DE/Arbeitssicherheit-Gesundheitsschutz/Gefaehrdungsbeurteilung/Gefaehrdungsbeurteilung-online/Gefaehrdungsbeurteilung-Kita/Gefaehrdungsbeurteilung-Kinderbetreuung\\_node.html](https://www.bgw-online.de/DE/Arbeitssicherheit-Gesundheitsschutz/Gefaehrdungsbeurteilung/Gefaehrdungsbeurteilung-online/Gefaehrdungsbeurteilung-Kita/Gefaehrdungsbeurteilung-Kinderbetreuung_node.html)

#### **BGW Arbeitssituationsanalyse**

Die BGW Arbeitssituationsanalyse ist ein Gruppendiskussionsverfahren, das einen schnellen Überblick über die wichtigsten Probleme bei der Arbeit sowie über gesundheitliche Belastungen und ungenutzte Ressourcen der Mitarbeiter\*innen ermöglicht.

<https://www.bgw-online.de/DE/Arbeitssicherheit-Gesundheitsschutz/Organisationsberatung/Arbeitssituationsanalyse.html>

### **BGW-Orga-Check**

Starten Sie den Selbsttest: Mit unserem Check führen Sie eine Bestandsaufnahme durch. Sie erkennen Schwachstellen und Handlungsbedarf für die wichtigsten Arbeitsschutzstandards, etwa zu den Themen „Gefährdungsbeurteilung“, „Beschäftigte unterweisen“, „Erste Hilfe“, „arbeitsmedizinische Vorsorge“ sowie „betriebsärztliche und sicherheitstechnische Betreuung“.

[https://www.bgw-online.de/DE/Arbeitssicherheit-Gesundheitsschutz/Arbeitsschutz-mit-System/Orga-Check/Orga-Check\\_node.html](https://www.bgw-online.de/DE/Arbeitssicherheit-Gesundheitsschutz/Arbeitsschutz-mit-System/Orga-Check/Orga-Check_node.html)

### **BGW-Orga-Check plus**

Sie möchten mehr tun, als nur die verbindlichen Standards zum Arbeitsschutz zu erfüllen? Sichern Sie sich einen besonderen Bonus – mit dem BGW Orga-Check plus: Unsere Ausbaustufe zum Selbstbewertungsinstrument Orga-Check hilft, sichere und gesunde Arbeitsbedingungen systematisch zu organisieren und weiterzuentwickeln. So bereiten Sie den Weg für eine lebendige Präventionskultur im Betrieb.

[https://www.bgw-online.de/DE/Arbeitssicherheit-Gesundheitsschutz/Arbeitsschutz-mit-System/Orga-Check-plus/Orga-Check-plus\\_node.html](https://www.bgw-online.de/DE/Arbeitssicherheit-Gesundheitsschutz/Arbeitsschutz-mit-System/Orga-Check-plus/Orga-Check-plus_node.html)

### **BGW-Altersstrukturanalyse 3.0**

Mit der BGW-Altersstrukturanalyse 3.0 können Sie in wenigen Minuten die Altersstruktur der Beschäftigten in Ihrem Unternehmen einschätzen. Sie können jedoch auch eine detaillierte Altersstrukturanalyse durchführen. Wie weit Sie in die Zukunft schauen möchten, bestimmen Sie selbst.

<https://www.bgw-online.de/DE/Arbeitssicherheit-Gesundheitsschutz/Demografischer-Wandel/Altersstrukturanalyse.html>

### **Betriebsbarometer**

Das BGW Betriebsbarometer ist ein Instrument zur Personalbefragung für alle Einrichtungen des Gesundheitsdienstes und der Wohlfahrtspflege mit mehr als 50 Beschäftigten. Die Befragung ermöglicht eine Beurteilung sowohl der vorhandenen Belastungen als auch der Ressourcen im gesamten Unternehmen und dient als Ausgangspunkt zur Entwicklung von Maßnahmen zur Gesundheitsförderung.

<https://www.bgw-online.de/DE/Medien-Service/Medien-Center/Medientypen/BGW-Broschueren/BGW04-07-000-Betriebsbarometer.html>

### **BGW Personalbefragung: Psychische Belastung und Beanspruchung in der Pflege und Behindertenhilfe aufdecken**

Zeitdruck, Stress, Überforderung: Mit der speziell zugeschnittenen Personalbefragung gehen Unternehmen psychischen Belastungen der Beschäftigten auf den Grund. Die kostenlosen Materialien der BGW sind sowohl für die Alten- und Krankenpflege als auch für stationäre Wohnbereiche der Behindertenhilfe sowie für Werkstätten verfügbar. Die Personalbefragung eignet sich sowohl für Kleinbetriebe ab etwa zehn Beschäftigten als auch für größere Einrichtungen.

<https://www.bgw-online.de/DE/Arbeitssicherheit-Gesundheitsschutz/Organisationsberatung/Personalbefragung.html>

## **Betriebliche Gesundheit mit der AOK Baden-Württemberg**

Gesunde, zufriedene Beschäftigte sind motiviert und leistungsfähig. Die AOK ist bei allen Fragen rund um die Gesundheit im Betrieb der kompetente Ansprechpartner für Arbeitgeber. Informieren Sie sich auf dem [Fachportal](#).

### **Analyse und Beratung**

Mit vielfach erprobten Verfahren erstellen wir eine sorgfältige Analyse der aktuellen Situation Ihrer Beschäftigten.

### **Gesundheitsbericht**

Der kostenfreie Gesundheitsbericht der AOK Baden-Württemberg gibt einen ersten Einblick in das Krankenstandsgeschehen im Unternehmen. Der Bericht wird aus anonymisierten Daten generiert, die der AOK über die Arbeitsunfähigkeitsmeldungen ihrer Versicherten zur Verfügung stehen, und ermöglicht einen Vergleich mit anderen Unternehmen aus der Branche oder aus der Region. Die hohe Datenqualität wird durch das Wissenschaftliche Institut der AOK (WIdO) gewährleistet.

### **Arbeitssituationsanalyse**

Eine Arbeitssituationsanalyse ermöglicht es, rasch die subjektiv empfundene Arbeitsbelastung der Mitarbeiter\*innen zu ermitteln. Verbesserungsvorschläge können von den Betroffenen und Beteiligten gemeinsam erarbeitet werden. Es handelt sich hierbei um ein Gruppendiskussionsverfahren, an dem 10 bis 15 Beschäftigte einer Hierarchieebene (ohne die Teilnahme eines Vorgesetzten) teilnehmen. Ziel ist es, ressourcen- und lösungsorientiert gesundheits- und motivationsbeeinträchtigende sowie krankmachende Faktoren der Arbeitssituation zu identifizieren. Daraus können Maßnahmen abgeleitet werden, die auf die Verbesserung von Arbeitsumgebung, Arbeitstätigkeit, Arbeitsorganisation, Vorgesetztenverhalten und Betriebsklima abzielen.

### **WIdO -Mitarbeiterbefragung**

Hier werden Betroffene zu Beteiligten, die sich anonym zu gesundheitsrelevanten Fragen des Arbeits- und Freizeitbereichs äußern können: Eine Mitarbeiterbefragung gibt den Beschäftigten die Möglichkeit, Einfluss auf ihre Situation am Arbeitsplatz zu nehmen. Der Erfolg der Befragung ist umso höher, je mehr die Probleme der Mitarbeiter\*innen ernst genommen werden und gemeinsam mit ihnen an den aufgedeckten Schwachstellen Veränderungsprozesse in Gang gesetzt werden sollen. Die hohe Datenqualität wird durch das Wissenschaftliche Institut der AOK (WIdO) gewährleistet.

### **mesana.Gesundheits-Check**

mesana ist ein zeit- und ortsunabhängiger 48h Gesundheits-Check, der den aktuellen Zustand in den Bereichen Stress, Schlaf, Herzgesundheit und Fitness valide misst, bewertet und bei Bedarf individuelle Handlungsempfehlungen gibt. Neben dem verhaltensorientierten Ansatz ist mesana integrierbar in den systematischen BGM-Prozess. Der Ist-Zustand der Unternehmensgesundheit kann in einem statistisch aufbereiteten Unternehmensbericht datenschutzkonform aufbereitet werden und zeigt zielgruppenspezifisch die realen Handlungsbedarfe auf.

[INQA-Check „Gesundheit“](#) – Als Druckversion oder Online-Tool

Selbstcheck für Betriebe - Die Potenziale für ein gesundes Unternehmen ausschöpfen.

### **Psychische Gesundheit**

Das Programm [Lebe Balance](#) aktiviert und fördert die psychische Widerstandskraft. Ziel von „Lebe Balance“ ist es, die Herausforderungen des Alltags besser zu meistern und dadurch gestärkt durchs Leben zu gehen. Das in dieser Form einzigartige Präventionsprogramm basiert auf den neuesten Erkenntnissen der Resilienz- und Psychotherapieforschung. Es richtet sich an gesunde Menschen jeden Alters. Es gibt ein Arbeitsbuch, Seminare, Webinare, eine App und eine Audio-CD.

### **Gesunde Führung**

Führungskräfte erhalten in den Seminaren „Führung in Balance“ das Handwerkszeug, Mitarbeiter\*innen gesundheitsgerecht anzuleiten und die eigenen Ressourcen zu stärken.

## Bewegung

Angebote zur Förderung von Rückengesundheit und Bewegung Ihrer Beschäftigten. Die AOK unterstützt mit Gesundheitstagen, Hebe-Trage-Training und Arbeitsplatzanalysen sowie Workshops und Bewegungskurse, rückengerechtes Arbeiten.

## Ernährung

Tipps für Ihre Mitarbeiter\*innen, Vorträge zu Themen wie Gesunde Pausenverpflegung und „After-Work-Küche“ oder die Beratung Ihrer Kantine – unsere Angebote zur gesunden Ernährung bei der Arbeit.

### **„Prävention in der Pflege“ – Die Werkzeugkiste der AOK Baden-Württemberg**

Für den Aufbau und die Weiterentwicklung gesundheitsorientierter Strukturen bietet Ihnen die AOK einen maßgeschneiderten Weg an. Stärken Sie so das Wohlbefinden und die Gesundheitsressourcen sowohl Ihrer Bewohnerinnen und Bewohner als auch Ihrer Mitarbeiter\*innen und stellen Sie Ihre Einrichtung in den Bereichen Prävention und Gesundheitsförderung nachhaltig auf. Das klingt zunächst nach Arbeit. Das ist es auch, aber es lohnt sich! Die AOK unterstützt Sie in einem systematischen Gesundheitsförderungsprozess mit der gemeinsam mit Wissenschaftlern entwickelten „Werkzeugkiste Prävention“. Darin finden Sie Arbeitsmittel, die eine nachvollziehbare und partizipative Analyse und Planung gesundheitsorientierter Maßnahmen für Ihre Einrichtung ermöglichen.

## Online-Angebote

Die interaktiven Online-Programme der AOK Baden-Württemberg bieten die Möglichkeit, von überall auf die jeweiligen Inhalte zugreifen zu können. Die Teilnehmer erhalten auf ihre Bedürfnisse personalisiertes Programm. Unsere Angebote: [Rückenaktiv im Job](#), [Lebe Balance](#), [Stress im Griff](#), [Abnehmen mit Genuss](#),

### **Förderung von Betrieblichem Gesundheitsmanagement**

Die AOK Baden-Württemberg bietet auch die Möglichkeit einer finanziellen Unterstützung von gesundheitsfördernden Maßnahmen in Unternehmen an. Diese Maßnahmen müssen bestimmten Qualitäts-, Struktur- und Prozesskriterien entsprechen. Als Grundlage hierfür dient der §20b SGB V zusammen mit dem Leitfaden Prävention, den die gesetzlichen Krankenkassen gemeinsam entwickelt haben. Arbeitgeber können eine finanzielle Unterstützung zum Beispiel beim Durchführen von Rückenschulen, für Mitarbeiterführungsseminare oder Ergonomieberatungen erhalten.

### **Exklusiv für AOK-Versicherte**

Die AOK Baden-Württemberg hat exklusiv für ihre Versicherten weitere besondere Angebote: Das [AOK-RückenKonzept](#) ist ein Trainingsprogramm an dafür entwickelten Geräten. Der Trainingsplan wird für jeden Teilnehmer individuell erstellt. Und in den [AOK-Gesundheitsangeboten](#) findet jeder für sich die passenden Angebote aus den Bereichen Bewegung, Ernährung, Entspannung und psychische Gesundheit.

### **Kooperationsprogramme**

#### SKOLL-SPEZIAL - Selbstkontrolltraining

SKOLLI-SPEZIAL ist ein Programm für den gesundheitsgerechten Umgang mit Alkohol, der Förderung des Nichtrauchens und des Gesundheitsbewusstseins. SKOLL-SPEZIAL umfasst zehn Gruppentrainings je 90 Minuten und wird als Inhouse-Angebot durchgeführt. Das Programm der Landesstelle für Suchtfragen der Liga der freien Wohlfahrtspflege in Baden-Württemberg e.V. wird von der AOK gefördert.

### **G.U.T. im Beruf**

Der Württembergische Landessportbund hat mit "G.U.T. im Beruf" ein Programm zur Förderung von Sport und Bewegung von Mitarbeiter\*innen in Betrieben entwickelt. Bei "G.U.T. im Beruf" arbeiten Sportvereine als Anbieter und der Württembergische Landessportbund als Berater\*innen im Hintergrund Hand in Hand. Das Ziel: Über einen niederschweligen Einstieg soll das Thema Betriebliche Gesundheitsförderung nachhaltig in Unternehmen verankert und eine langfristige Zusammenarbeit zwischen Verein und Unternehmen erreicht werden. Das Programm wird von der AOK gefördert.

## BiWe-Akademie

Die Akademie des Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft e.V. bietet in Kooperation mit der AOK umfassendes Seminarangebot zur betrieblichen Gesundheitsförderung an. Die Maßnahmen



finden in den Bildungsstätten Bleibach, Reutlingen und Steinheim statt und sind auf KMUs in der Pflege ausgerichtet.

Für alle Angebote gilt: [Ihr persönlicher Ansprechpartner](#) vor Ort stimmt die bedarfsgerechte Anpassung unserer Angebote mit Ihnen ab.

### Medien Betriebliche Gesundheit

Die [AOK-Broschüren](#) unterstützen Arbeitgeber bei der Planung und Umsetzung eigener Projekte der Betrieblichen Gesundheit. Die Themen reichen von Gesundheitsförderung für Azubis über Rückengesundheit bis zur Einrichtung eigener Gesundheitsprogramme.

Für die Gesundheitsförderung in Ihrem Betrieb haben wir [BGF-Poster](#) entwickelt, die Sie beispielsweise in den Pausenräumen oder den Fluren aufhängen können. Bei den unterschiedlichen Themen ist für jeden Betrieb Passendes dabei. Die Poster stehen zum [Download](#) bereit.

Viermal im Jahr erscheint das Magazin gesundes Unternehmen mit aktuellen Informationen und Hintergrundwissen zu den Themen Sozialversicherung, Gesundheit im Betrieb und AOK-Angebote. Bestellen Sie hier kostenfrei die [aktuelle Ausgabe gesundes Unternehmen](#), oder wenden Sie sich an Ihren zuständigen Firmenkundenberater\*innen.

Infos frei Haus liefert der monatliche Newsletter: Gleich [bestellen](#).

### [Fehlzeiten-Report: Betriebliches Gesundheitsmanagement im Fokus](#)

Zahlen, Daten, Analysen zum Fehlzeitengeschehen aus allen Branchen der Wirtschaft Beuth Hochschule für Technik herausgegebene Fehlzeiten-Report fokussiert seit 1999 jährlich ein aktuelles Schwerpunktthema aus dem Bereich des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. In zahlreichen Fachbeiträgen beleuchten Autoren aus Wissenschaft und Praxis aktuelle Fragestellungen zum Schwerpunktthema und geben Impulse für die betriebliche Praxis. Zusätzlich liefert der Fehlzeiten-Report in jeder Ausgabe detaillierte Auswertungen zum aktuellen Arbeitsunfähigkeitsgeschehen und ermöglicht einen differenzierten Blick auf die Arbeitnehmergesundheit in Deutschland.

Aktuelle Ausgaben:

- [2019: Digitalisierung - gesundes Arbeiten ermöglichen](#)
- [2018: Sinn erleben – Arbeit und Gesundheit](#)
- [2017: Krise und Gesundheit – Ursachen, Prävention, Bewältigung](#)
- [2016: Unternehmenskultur und Gesundheit – Herausforderungen und Chancen](#)

### Ihre Persönlichen Ansprechpartner vor Ort im Überblick

AOK-Bezirksdirektion	Vorname	Name	Ort	E-Mail-Adressen	Telefon
Bodensee-Oberschwaben	Jan	Heckel	Ravensburg	Jan.Heckel@bw.aok.de	0751 371-129
Heilbronn-Franken	Liane	Pöhlmann	Heilbronn	Liane.Pöhlmann@bw.aok.de	07940 122-134
Hochrhein-Bodensee	Karsten	Schrinkel	Waldshut-Tiengen	Karsten.Schrinkel@bw.aok.de	07531 283-288
Ludwigsburg-Rems-Murr	Klaus	Hage	Ludwigsburg	Klaus.Hage@bw.aok.de	07141 136-336
Mittlerer Oberrhein	Christian	Bikowski	Karlsruhe	Christian.Bikowski@bw.aok.de	0721 3711-562
Neckar-Alb	Ute	Dr. Streicher	Reutlingen	Ute.Dr. Streicher@bw.aok.de	07433 262-1300
Neckar-Fils	Saskia	Brandstetter	Esslingen	Saskia.Brandstetter@bw.aok.de	07161 203-901
Nordschwarzwald	Gerd	Grossmann	Freudenstadt	Gerd.Grossmann@bw.aok.de	07441 8850-351
Ostwürttemberg	Kathrin	Schumann	Schwäbisch Gmünd	Kathrin.Schumann@bw.aok.de	07321 314-265
Rhein-Neckar-Odenwald	Patrik	Kutzer	Mannheim	Patrik.Kutzer@bw.aok.de	0621 172085-15
Stuttgart-Böblingen	Alfred	Bauser	Stuttgart	Alfred.Bauser@bw.aok.de	0711 2069-5431
Schwarzwald-Baar-Heuberg	Tobias	Croonenbroeck	Villingen-Schwenningen	Tobias.Croonenbroeck@bw.aok.de	07461 900566-30
Südlicher Oberrhein	Fabian	Singler	Freiburg	Fabian.Singler@bw.aok.de	0761 2103-283
Ulm-Biberach	Ralf	Eickmann	Ulm	Ralf.Eickmann@bw.aok.de	0731 168-375



## 4 Quellen

*Badura, B., Walter, U., Hehlmann, Th. (2010): Betriebliche Gesundheitspolitik: Der Weg zur gesunden Organisation. Springer-Verlag Berlin Heidelberg*

*Barthelmes, I., Bödeker, W., Sörensen, J., Kleinlercher, K.-M., Odoy, J. (2019): Wirksamkeit und Nutzen arbeitsweltbezogener Gesundheitsförderung und Prävention. Zusammenstellung der wissenschaftlichen Evidenz 2012 bis 2018. Initiative Gesundheit und Arbeit (iga), BKK DV, DGUV, AOK-BV, vdek. [<https://www.iga-info.de/veroeffentlichungen/igareporte/igareport-40/>, Abruf 01/2020]*

*Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienste und Wohlfahrtspflege (BGW 2020): Gesundheit fördern. Strukturen entwickeln. In sieben Schritten zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement. BGW-Themen. [[https://www.bgw-online.de/SharedDocs/Downloads/DE/Medientypen/BGW%20Broschueren/BGW04-07-003\\_Gesundheit-foerdern-Strukturen-entwickeln\\_Download.pdf](https://www.bgw-online.de/SharedDocs/Downloads/DE/Medientypen/BGW%20Broschueren/BGW04-07-003_Gesundheit-foerdern-Strukturen-entwickeln_Download.pdf), Abruf 01/2020]*

*Bräunig, D. & Kohstall, Th. (2015): Iga-report 28 II: Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit des betrieblichen Arbeitsschutzes – Zusammenstellung der wissenschaftlichen Evidenz 2006 bis 2012; Initiative Gesundheit und Arbeit (iga); BKK-DV, DGUV, AOK-BV, vdek. [<http://www.iga-info.de/veroeffentlichungen/igareporte/igareport-28/>, Abruf 01/2020]*

*Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)2020: Arbeitsbedingungen in der Alten- und Krankenpflege: Höhere Anforderungen, mehr gesundheitliche Beschwerden, Faktenblatt, [doi:10.21934/baua:fakten20200108, Abruf 02/2020]*

*Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (DGUV, 2010): DGUV Vorschrift 2, Betriebsärzte und Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Hintergrundinformation für die Beratungspraxis. Universum Verlag GmbH, Wiesbaden*

*DIN SPEC 91020 (2012): Betriebliches Gesundheitsmanagement, Beuth-Verlag Berlin*

*Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit (Arbeitsschutzgesetz - ArbSchG) § 5 Beurteilung der Arbeitsbedingungen; [[https://www.gesetze-im-internet.de/arbschg/\\_5.html](https://www.gesetze-im-internet.de/arbschg/_5.html), Abruf 02/2020]*

*Haufe Verlag (2020): Betriebliches Gesundheitsmanagement Office. Die Basis-Datenbank zur Einführung und Steuerung des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg*

*Initiative Neue Qualität der Arbeit (2019): Gesunde Mitarbeiter – gesundes Unternehmen. Eine Handlungshilfe für das Betriebliche Gesundheitsmanagement. Berlin. [<https://www.inqa.de/DE/Angebote/Publikationen/psyga-gesunde-mitarbeiter-gesundes-unternehmen.html>, Abruf 12/2019]*

*Knapp, K. (2013): Gesundes Arbeiten in der Sozialwirtschaft gestalten. Antworten auf den demografischen Wandel. Kohlhammer, Stuttgart*

*Kuhn, D., Naumann F., Patzwald, P., Volkhammer, A., Weißleder, U. M., Will, H. (2018):* Das gesunde Unternehmen. Betriebliches Gesundheitsmanagement aus der Praxis für die Praxis. Mabuse-Verlag, Frankfurt am Main

*Matyssek, A.K. (2013):* Praxistipps für betriebliches Gesundheitsmanagement, BoD – Books on Demand, Norderstedt

*Max Rubner-Institut (MRI 2013):* Besser essen. Mehr bewegen. Prävention von Übergewicht bei Kindern. Das bringt Maßnahmen voran. Eine Hilfestellung für Planende und Entscheidungsträger. Karlsruhe [[https://www.in-form.de/fileadmin/Dokumente/Materialien/MRI\\_Leitfaden\\_Praxis\\_Besser\\_essen\\_mehr\\_bewegen.pdf](https://www.in-form.de/fileadmin/Dokumente/Materialien/MRI_Leitfaden_Praxis_Besser_essen_mehr_bewegen.pdf), Abruf 01/2020]

*Oster, S. & Mücklich, A. (2019):* Präsentismus. Verlust von Gesundheit und Produktivität. Iga.Fakten 6, BKK DV, DGUV, AOK-BV, vdek [[https://www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga\\_Fakten/Dokumente/Publikationen/iga-Fakten\\_6\\_Praesentismus\\_2.pdf](https://www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga_Fakten/Dokumente/Publikationen/iga-Fakten_6_Praesentismus_2.pdf), Abruf 12/2019]

*Pieper, C. & Schröer, S. (2015):* Iga-report 28 I: Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention – Zusammenstellung der wissenschaftlichen Evidenz 2006 bis 2012. BKK DV, DGUV, AOK-BV, vdek [<http://www.iga-info.de/veroeffentlichungen/igareporte/igareport-28/>, Abruf 01/2020]

*Schneider, C. (2018):* Praxis-Guide Betriebliches Gesundheitsmanagement, Tools und Techniken für eine erfolgreiche Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz, hogrefe, Bern

*Statistische Bundesamt (Destatis 2019):* 14. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung, Destatis, Pressemitteilung Nr. 242 vom 27. Juni 2019 [[https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2019/06/PD19\\_242\\_12411.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2019/06/PD19_242_12411.html), Abruf 2/2020]

*Steinke, M., Badura, B. (2011):* „Präsentismus: Ein Review zum Stand der Forschung“, 1. Auflage, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund

*Uhle, Th. & Treier, M. (2019):* Betriebliches Gesundheitsmanagement. Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt - Mitarbeiter einbinden, Prozesse gestalten, Erfolge messen. Springer-Verlag, Wiesbaden

*Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG, 2016):* VBG-Fachwissen, GMS – Gesundheit mit System Leitfaden für ein betriebliches Gesundheitsmanagement, Hamburg [[http://www.vbg.de/DE/3\\_Praevention\\_und\\_Arbeitshilfen/2\\_Themen/08\\_Gesundheit\\_im\\_Betrieb/gesundheit\\_im\\_betrieb\\_node.html](http://www.vbg.de/DE/3_Praevention_und_Arbeitshilfen/2_Themen/08_Gesundheit_im_Betrieb/gesundheit_im_betrieb_node.html), Abruf 12/2019]

*Vogt, U. & Wolf, C. (o. Jahr):* Das Haus des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienste und Wohlfahrtspflege (BGW). Internes Arbeitspapier

*World Health Organization (WHO 1948):* Präambel der Verfassung der Weltgesundheitsorganisation [<https://www.who.int/about/who-we-are/constitution>, Abruf 02/2020]



