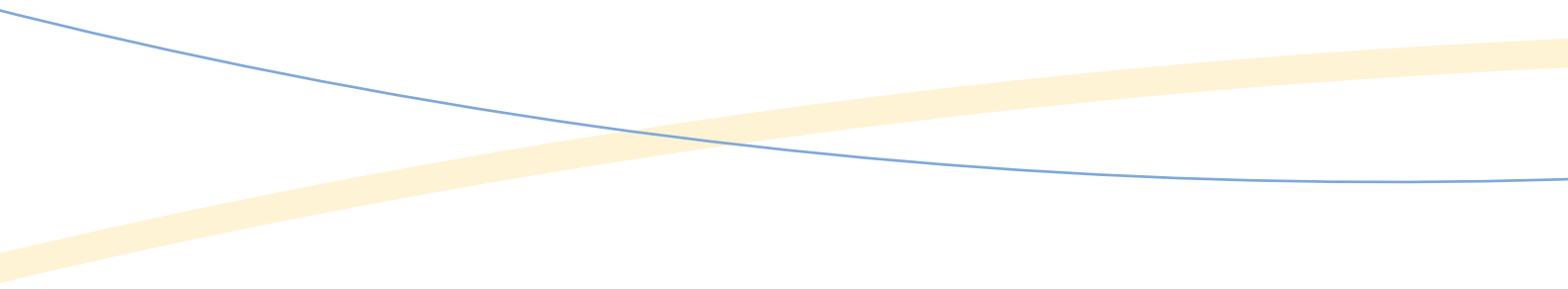




6 Schritte  
zum Erfolg.

Unser Leitfaden für mehr Gesundheit.

Betriebliches Gesundheitsmanagement  
Marke Unfallkasse des Bundes.



## Impressum

### Herausgeber und Redaktion:

Unfallkasse des Bundes –  
Abteilung Arbeitsschutz und Prävention  
Weserstraße 47  
26382 Wilhelmshaven  
Telefon: 0 44 21 / 407-407  
Telefax: 0 44 21 / 407-400  
E-Mail: [info@uk-bund.de](mailto:info@uk-bund.de)  
Internet: [www.uk-bund.de](http://www.uk-bund.de)

### Autor:

Björn Wegner  
Unfallkasse des Bundes

### Gestaltung:

SCHWEERPUNKT Werbeagentur GmbH  
[www.schweerpunkt.de](http://www.schweerpunkt.de)

### Fotos/Bildnachweis:

[www.uk-bund.de](http://www.uk-bund.de)  
[www.fotolia.de](http://www.fotolia.de)



# Vorwort

## Veränderungen in der Arbeitswelt.

Nicht nur die Wirtschaft, auch der Bundesdienst unterliegt dem Wandel der Arbeitswelt. Beständige Einsparungen und organisatorische Veränderungen sind an der Tagesordnung. Arbeitsanforderungen verändern sich rasant und mit ihnen die Erwartungen, die an die Beschäftigten gestellt werden. Die zunehmende Technisierung und die Digitalisierung der Arbeit verstärken diese Tendenzen. Lebenslanges Lernen ist längst ein Muss für alle Beteiligten. Parallel dazu werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer älter. Eine besondere Herausforderung, der wir uns systematisch stellen müssen.

Die Schlüsselwörter sind Veränderungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft – und das umfasst die Betriebe und deren Beschäftigte. Diese Entwicklungen führen häufig zu Überforderung von Beschäftigten und Führungskräften. Die Folgen sind Frustration und Demotivation, Leistungsabfall und Krankheit.

Das muss nicht sein: Das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) bietet die Möglichkeit, Arbeit, mit ihren Herausforderungen und Veränderungsprozessen, gewinnbringend für den Betrieb und seine Beschäftigten zu gestalten. BGM setzt sich dabei grundsätzlich mit zwei Fragen auseinander:

- (1) Was hemmt, demotiviert, frustriert, macht krank?
- (2) Was fördert, motiviert, schafft Arbeitszufriedenheit, hält gesund?

Unser Leitfaden hilft Ihnen, den für Sie und Ihren Betrieb richtigen Weg zu mehr Gesundheit zu finden.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg in der Umsetzung.

Sie möchten  
etwas verändern –  
wir unterstützen  
Sie dabei.

# Inhalt

## Theorie & Praxis.

|               |   |
|---------------|---|
| Vorwort ..... | 3 |
|---------------|---|

### Theorie

Schritte 1 bis 6.

|                                                            |         |
|------------------------------------------------------------|---------|
| Schritt 1: Ziele & Strategien. ....                        | 6 - 8   |
| Schritt 2: Strukturen schaffen. ....                       | 8 - 9   |
| Schritt 3: Situation analysieren. ....                     | 10 - 12 |
| Schritt 4: Feinziele festlegen. ....                       | 12      |
| Schritt 5: Maßnahmen entwickeln und umsetzen. ....         | 13 - 14 |
| Schritt 6: Evaluation & kontinuierliche Verbesserung. .... | 15      |

### Praxis

BGM umsetzen.

|                                                                                                             |         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Gesunde Praxis: Kompetenz.Gesundheit.Arbeit (KoGA) –<br>Betriebliches Gesundheitsmanagement im Bundesdienst |         |
| Was ist das eigentlich – KoGA? .....                                                                        | 18 - 19 |
| Das KoGA-Konzept in der Praxis. ....                                                                        | 19      |
| Beispielhafter Projektablauf. ....                                                                          | 20      |
| Die Projektschritte im Detail. ....                                                                         | 21      |

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| Unterstützungsangebote der Unfallkasse des Bundes.         |    |
| Unsere Kunden im Betrieblichen Gesundheitsmanagement. .... | 30 |

Begriffe & Definitionen

# Theorie

Schritte 1 bis 6.



Kompetenz. Gesundheit. Arbeit.

Betriebliches Gesundheitsmanagement

Marke Unfallkasse des Bundes.

## 6 Schritte zum Erfolg.



## Schritt 1: Ziele & Strategien.

### Am Anfang jeden Weges steht das Ziel.

Legen Sie fest, warum Sie Betriebliches Gesundheitsmanagement einführen wollen. Welche Ziele verfolgen Sie? Erst danach können Sie Ihre Strategie entwickeln und entscheiden, ob der Weg des BGM für Sie der richtige ist und ob BGM Sie Ihren Zielen näher bringen kann.

### Was will BGM erreichen?

BGM fördert die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft Ihrer Beschäftigten und somit die Produktivität in Ihrem Betrieb. Sie identifizieren und beeinflussen die Treiber für Motivation und Demotivation, für Gesundheit und Krankheit, Erfolg und Misserfolg. Ziel ist es, die Arbeit selbst gesünder zu gestalten sowie die Bewältigungsmöglichkeiten, Widerstandsressourcen und Kompetenzen der Beschäftigten zu erhalten und zu stärken. BGM wirkt sich zum Einen auf die betrieblichen Rahmenbedingungen und zum Anderen auf die Beschäftigten selbst aus. Es ist somit verhältnis- und verhaltensorientiert.

### Ziele im BGM.

Orientieren Sie die Ziele Ihres BGM an den strategischen Zielen in Ihrem Haus. Ziele im Betrieblichen Gesundheitsmanagement können in harte und weiche Zielkriterien unterschieden werden.

- Harte Zielkriterien: Fluktuation, Frühberentung, Berufskrankheiten, Arbeitsunfälle, Fehlzeiten, Produktivität, Qualität.
- Weiche Zielkriterien: Mitarbeiterzufriedenheit, Wohlbefinden, Motivation, Identifikation, Betriebsklima.

Wichtig ist, dass Ihre Ziele messbar, realistisch sowie allgemein bekannt und akzeptiert sind. Sonst wird es Ihnen in der Folge nicht gelingen, die notwendigen Maßnahmen durch- und umzusetzen und die Einführung eines effektiven Managementsystems ist nicht möglich.

//

„Wenn Du es nicht messen kannst, kannst Du es nicht managen.“ (Peter F. Drucker)



# Schritt 1

## Ziele & Strategien.

Um die gesetzten Ziele zu erreichen ist es notwendig, Ihren Betrieb ganzheitlich zu betrachten. Hier finden Sie die Palette der Handlungsfelder des Betrieblichen Gesundheitsmanagements:

- Betriebskultur
- Führung
- Betriebsklima
- Arbeitsorganisation
- Arbeitsplatz/-umgebung
- Arbeitsaufgabe
- Arbeitsmittel/-stoffe
- Handlungskompetenz & Qualifizierung
- Entwicklungsmöglichkeiten & Laufbahngestaltung
- Unterstützungsprozesse (Betriebliche Gesundheitsförderung, Betriebliches Eingliederungsmanagement)
- Gesundheitszustand und -verhalten

### BGM als ganzheitliche Strategie.

Lenken Sie die Strategie Ihres BGM immer in zwei Richtungen:

#### 1. Präventive Strategien:

Konzentrieren Sie sich auf die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die anwesend, gesund und/oder motiviert sind.

#### 2. Korrektive Strategien:

Kümmern Sie sich auch um die, die abwesend, krank und/oder demotiviert sind.

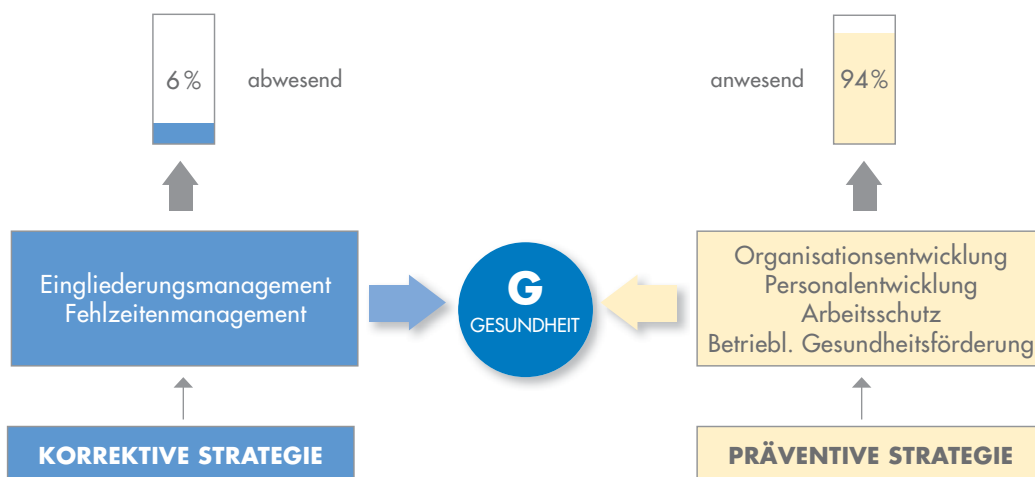


ABBILDUNG 1: **Betriebliche Gesundheitsstrategie**  
Zwei notwendige Wege zur Gesundheit.



Die oberste Führung unterstützt das BGM und bekennt sich öffentlich zu den Zielen und Aktivitäten.

#### FORTSETZUNG: BGM als ganzheitliche Strategie.

Verknüpfen Sie also die korrektiven Strategien des Betrieblichen Eingliederungsmanagements und des Fehlzeitenmanagements mit den präventiven Ansätzen des Arbeitsschutzes und der betrieblichen Gesundheitsförderung. Beziehen Sie vor allem auch die Personal- und Organisationsentwicklung in Ihre Strategie mit ein.

Nur das Zusammenspiel aller betrieblichen Strategien bringt Sie auf die Erfolgsspur. Führen Sie die innerbetrieblichen Bereiche zusammen, die Einfluss auf die Gestaltung der Arbeit haben. Ohne Einbindung der beteiligten und betroffenen Bereiche ist kein ganzheitliches BGM möglich. Mit Gesundheitsförderung allein können Sie z. B. Faktoren wie Abwesenheitsquote, Arbeitszufriedenheit oder Motivation kaum beeinflussen.

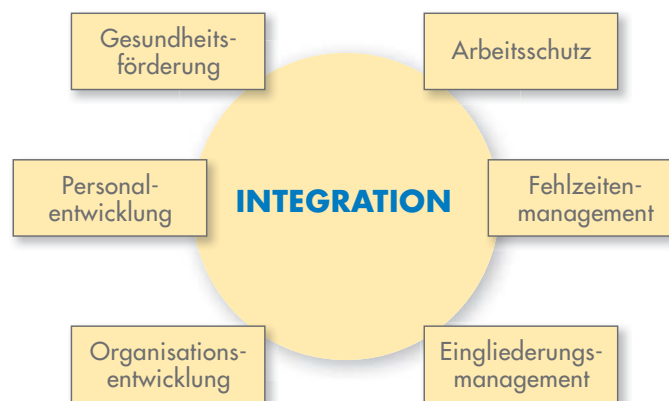


ABBILDUNG 2: **Betriebliches Gesundheitsmanagement**  
Betriebliche Strategien zusammenführen.

## Schritt 2: Strukturen schaffen.

#### Aufgabenbereiche und Verantwortung zuteilen.

Wie in Schritt 1 beschrieben, ist es für den Erfolg des BGM entscheidend, dass Sie die innerbetrieblichen Bereiche zusammenführen, die Einfluss auf die Gestaltung der Arbeit haben. Gründen Sie hierzu ein Steuerungsgremium (Arbeitskreis Gesundheit) mit einer für das BGM verantwortlichen Person. Die Praxis hat sich wie folgt bewährt:





# Schritt 2

## Strukturen schaffen.



ABBILDUNG 3:  
**Arbeitskreis Gesundheit**  
Steuerungsgremium.



### Im Arbeitskreis Gesundheit haben Sie folgende Aufgaben:

- steuern Sie die Aktivitäten des BGM (planen, durchführen, kontrollieren, verbessern)
- informieren Sie alle Betriebsteile – von der Pforte bis zur obersten Leitung
- schaffen Sie Möglichkeiten für Führungskräfte und Beschäftigte sich zu beteiligen (z. B. durch Befragungen, Workshops, Gesundheitszirkel sowie im Steuerungsgremium)
- vernetzen Sie sich mit anderen Bereichen und Arbeitsgruppen (z. B. Arbeitsschutzausschuss, Betriebliches Eingliederungsmanagement, Personalentwicklung, Organisationsentwicklung, Beschaffung, etc.)

Stellen Sie sicher, dass der verantwortlichen Person bzw. dem Steuerungsgremium die notwendigen Ressourcen (zeitlich, personell, finanziell, materiell) zur Umsetzung des BGM zur Verfügung stehen.



## Schritt 3: Situation analysieren.

### Die IST-Situation Ihres Betriebes.

Bestimmen Sie mit einer gesicherten Analyse, wo Ihr Betrieb, unter Berücksichtigung Ihrer Ziele, aktuell steht. Decken Sie Ihre Stärken und Potentiale auf. Nur so können Sie den Handlungsbedarf festlegen, der Sie zielgerichtet und effizient auf den richtigen Weg bringt.

### Grundsätzlich lassen sich vier Analyseverfahren unterscheiden:

- quantitative objektive Verfahren (Fehlzeitenanalyse, Altersstrukturanalyse, Unfallstatistiken, Gesundheitsbericht der Krankenkasse)
- qualitative objektive Verfahren (Gefährdungsbeurteilungen, Arbeitsplatzanalysen, arbeitsmedizinische Untersuchungen)
- quantitative subjektive Verfahren (Mitarbeiterbefragung)
- qualitative subjektive Verfahren (Gesundheitszirkel mit Mitarbeitern und Führungskräften, Einzelinterviews)

Sammeln Sie zu Beginn dieser Phase die Analyseinstrumente, die Sie bereits eingesetzt haben (z. B. Fehlzeitenanalysen, Altersstrukturanalysen, Gefährdungsbeurteilungen, etc.), und prüfen Sie, welche Informationen Sie aus den vorhandenen Daten erhalten. Entscheiden Sie dann, welche Informationen Ihnen fehlen und welche Analyseinstrumente Sie zusätzlich einsetzen möchten (z. B. Mitarbeiterbefragung, Gesundheitszirkel, etc.). Verlassen Sie sich bei Ihrer Analyse nicht auf ein Instrument allein.

Kombinieren Sie mehrere Analyseverfahren miteinander, um eine möglichst aussagekräftige Datenbasis zu erhalten. Praktisch hat sich eine Verknüpfung aus diesen vier Analyseinstrumenten bewährt:

**FEHLZEITENANALYSE** (quantitativ objektives Verfahren)

**GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG** (qualitativ objektives Verfahren)

**MITARBEITERBEFRAGUNG** (quantitativ subjektives Verfahren)

**GESUNDHEITSZIRKEL** (qualitativ subjektives Verfahren)

ABBILDUNG 4:  
**Gesundheitsanalysen**  
Ausgewählte Analyseinstrumente.



# Schritt 3

## Situation analysieren.

Kurz-Beschreibung der in Abb. 4 dargestellten vier Analyseverfahren:

| VERFAHREN                      | BESCHREIBUNG                                                                                      | CHANCEN                                                                                                                                                                                                     | GRENZEN                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Fehlzeiten-analyse</b>      | Analyse der Fehlzeitendaten                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• welche Beschäftigten sind wann, wie lange und wie oft nicht anwesend</li> <li>• Auffälligkeiten zu vergleichbaren Gruppen</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• keine Aussage über die Ursachen der Abwesenheit</li> <li>• keine Ableitung von Maßnahmen möglich</li> </ul>                                                                                 |
| <b>Gefährdungs-beurteilung</b> | Beurteilung der Gefährdung und Festlegung, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beurteilung des Arbeitssystems</li> <li>• Erste Hinweise auf Belastungsschwerpunkte</li> <li>• Ableiten erster Maßnahmen</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beanspruchungen der Beschäftigten werden kaum erhoben</li> <li>• weiche Faktoren werden kaum erfasst</li> <li>• kaum Zusammenhangsanalysen</li> </ul>                                       |
| <b>Mitarbeiter-befragung</b>   | Schriftlich oder online durchgeführte Befragung der Beschäftigten.                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beurteilung der Arbeitsbedingungen aus Sicht der Beschäftigten</li> <li>• Erstellung von Zusammenhangsanalysen</li> <li>• Beteiligung der Beschäftigten</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Je nach Beschäftigtenzahl hohe Kosten</li> <li>• Oft noch keine vollständige Beschreibung der aufgedeckten Problemfelder</li> <li>• Maßnahmen sind häufig nicht direkt ableitbar</li> </ul> |
| <b>Gesundheits-zirkel</b>      | Mitarbeiterworkshops zur Beschreibung von Problemfeldern und Entwicklung von Lösungsmöglichkeiten | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschreibung der Problemfelder</li> <li>• Entwicklung praxisnaher Lösungen</li> <li>• hohe Akzeptanz der entwickelten Lösungen</li> </ul>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Großer organisatorischer und zeitlicher Aufwand</li> <li>• Ohne Voranalyse ist es schwer, die entscheidenden Problemfelder aufzudecken</li> </ul>                                           |



Informieren Sie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Inhalte und Ziele der Analyse sowie über die Sicherstellung des Datenschutzes, damit z. B. bei Mitarbeiterbefragungen nicht auf Einzelpersonen geschlossen werden kann. Stellen Sie sicher, dass die Ergebnisse den Beschäftigten zeitnah und vollständig mitgeteilt werden.

TABELLE 1: Die häufigsten Analyseverfahren im Betrieblichen Gesundheitsmanagement.



#### FORTSETZUNG: Die vier unterschiedlichen Analyseverfahren.

Werten Sie Ihre Ergebnisse, soweit es der Datenschutz zulässt, zielgruppenspezifisch aus. Um verwertbare Ergebnisse zu bekommen, sollten Sie besonders diese Kategorien berücksichtigen:

- Alter
- Geschlecht
- Abteilung / Tätigkeit

Weitere Kategorien könnten z. B. Führungsverantwortung, Laufbahngruppe, Statusgruppe, Vollzeit / Teilzeit sein.

Die Unfallkasse des Bundes bietet Ihnen die Nutzung einer Mustermitarbeiterbefragung an. Mehr Informationen zur Mustermitarbeiterbefragung erhalten Sie auf den Internetseiten der Unfallkasse des Bundes (vgl. Seite 30 „Unterstützungsangebote der Unfallkasse des Bundes“).

## Schritt 4: Feinziele festlegen.

#### Lassen Sie nach der Analyse Ihre Ziele nicht aus den Augen.

Bewerten und priorisieren Sie unter Berücksichtigung Ihrer Ziele den Handlungsbedarf, der sich aus der Analyse ergeben hat. Bevor Sie Maßnahmen planen und durchführen, sollten Sie messbare und terminierte Feinziele festlegen, die Sie mit Ihren Aktivitäten erreichen wollen. Entscheiden Sie also erst, wohin Sie wollen, und überlegen dann, auf welchen Wegen Sie Ihre Ziele erreichen können.

#### Beispiele aus denen Feinziele abgeleitet werden können:

- Verbesserung der Arbeitsorganisation (z. B. transparentere Kommunikation, Erweiterung der Handlungsspielräume, Erhöhung der Mitarbeiterbeteiligung)
- Optimierung der Arbeitsmittel (Softwareergonomie, höhenverstellbare Schreibtische)
- Verbesserung des Führungsverhaltens
- Zufriedenheit der Beschäftigten mit umgesetzten Maßnahmen (z. B. Gesundheitskursen)
- Höhe der Teilnahmequoten von Veranstaltungen (z. B. von Gesundheitskursen, Gesundheitstagen, Führungskräftebildungen)
- Beseitigung oder Verringerung von Gefährdungen (z. B. Reduktion der Lärmbelastung)



# Schritt 4/5

Feinziele und Maßnahmen.

## Wenn nicht jetzt, wann dann?

Leiten Sie Ihre Maßnahmen auf Grundlage Ihrer gesicherten Analyseergebnisse und Ihrer Ziele ab. Grundsätzlich lassen sich Maßnahmen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement in die zwei Säulen Verhältnis- und Verhaltensprävention einteilen.

## Schritt 5: Maßnahmen entwickeln und umsetzen.

### VERHÄLTNISPRÄVENTION

**Arbeitgeber**  
schafft optimale  
Rahmenbedingungen:

- Kultur /Werte
- Arbeitsorganisation
- Arbeitsaufgabe
- Arbeitsplatz / -umfeld
- Arbeitsmittel /-stoffe
- gesunde Führung
- Unterstützungsprozesse

### VERHALTENSPRÄVENTION

**Arbeitnehmer**  
werden:

- informiert
- motiviert
- unterstützt
- weitergebildet

ABBILDUNG 5:  
**Ableiten von Maßnahmen**  
2 Ansatzpunkte der Prävention.

Überlegen Sie zunächst, wie Sie durch verhältnispräventive Maßnahmen den Rahmen der Arbeit gesünder gestalten können; auch wenn es Ihnen nicht möglich ist, ein vollkommen sicheres, gesundes und gesundheitsförderliches Arbeitsumfeld zu schaffen. Sollten verhältnisorientierte Maßnahmen nicht ausreichen oder nicht umsetzbar sein, entwickeln Sie verhaltensorientierte Maßnahmen. Diese sollen die Beschäftigten dabei unterstützen, den auf sie einwirkenden Belastungen Widerstandsressourcen entgegenzusetzen, bzw. Ihre Gesundheit zu fördern. Am Effektivsten ist die Kombination aus verhältnis- und verhaltensorientierten Maßnahmen.





Beziehen Sie die betroffenen Bereiche mit ihren Führungskräften und Beschäftigten in die Maßnahmenplanung mit ein.

#### FORTSETZUNG: Maßnahmen entwickeln und umsetzen.

Entscheiden Sie zudem, ob Ihre Maßnahmen für alle Beschäftigten vorgesehen sind oder speziell für eine bestimmte Zielgruppe angeboten werden sollen.

Häufig werden sowohl verhaltens- als auch verhältnisorientierte Interventionen für eine Zielgruppe maßgeschneidert, in der besonderer Handlungsbedarf besteht; Zielgruppen könnten z. B. besonders junge oder alte Beschäftigte, Führungskräfte oder auch besonders belastete Arbeitsbereiche sein.

Die Umsetzbarkeit der Maßnahmen kann nach folgenden Kriterien diskutiert werden:

- erwarteter Ressourceneinsatz
- erwarteter Nutzen zur Zielerreichung
- Störung des Betriebsablaufes
- Akzeptanz bei Beschäftigten und Führungskräften



# Schritt 6

## Evaluation & Verbesserung.



„Was bringt uns das eigentlich?“

„Sind wir auf dem richtigen Weg?“

„Sind unsere Maßnahmen effektiv?“

„Wo können wir uns verbessern?“

## Schritt 6: Evaluation und kontinuierliche Verbesserung.

### Evaluation und kontinuierliche Verbesserung.

Ohne regelmäßige Evaluation tappen Sie im Dunkeln und können sich nur auf die zwei großen B's verlassen: Buschfunk und Bauchgefühl. Diese rechtfertigen aber nur selten den notwendigen Ressourceneinsatz. Eine systematische kontinuierliche Weiterentwicklung des BGM ist somit ohne Evaluation nicht möglich.

### Evaluieren Sie Ihr BGM möglichst auf drei Ebenen:

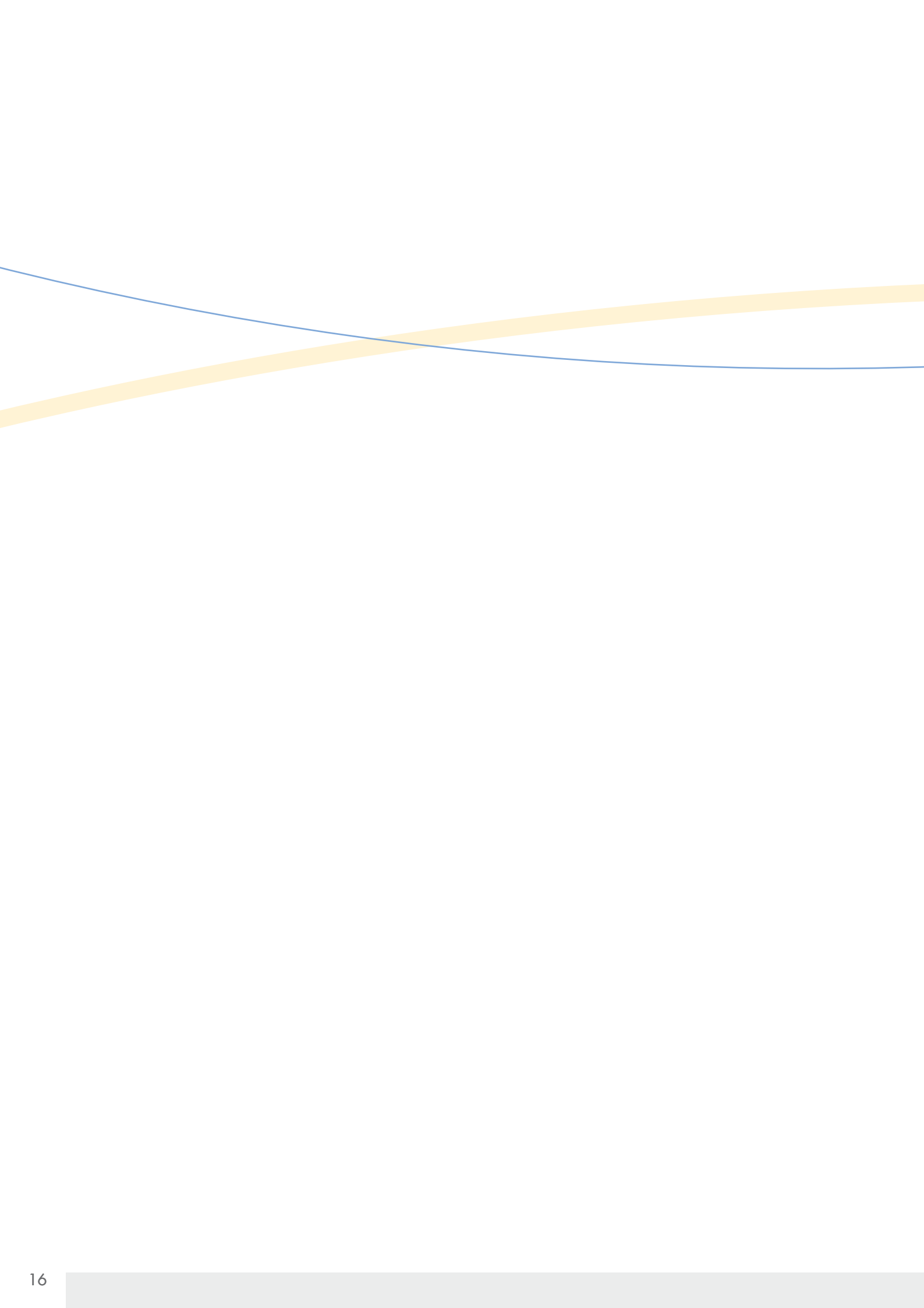
- Strukturqualität: Haben Sie die notwendigen Strukturen und Voraussetzungen geschaffen, um Ihre Ziele erreichbar zu machen?
- Prozessqualität: Sind Ihre Aktivitäten reibungslos und wie geplant umgesetzt worden?
- Ergebnisqualität: Haben Sie Ihre Ziele erreicht, bzw. wie hoch ist der Zielerreichungsgrad?

Mit der Prüfliste „Betriebliches Gesundheitsmanagement“, die Bestandteil der Handlungshilfe der Unfallkasse des Bundes zur Gefährdungsbeurteilung ist, lassen sich die Struktur- und Prozessqualität Ihres BGM beurteilen. Leiten Sie auf der Grundlage Ihrer Evaluation Verbesserungsvorschläge und neue Handlungsfelder ab.

Mehr Informationen zur Handlungshilfe zur Beurteilung der Arbeitsbedingungen erhalten Sie auf unserer Internetseite unter: [www.uk-bund.de](http://www.uk-bund.de).



Begrenzen Sie die Evaluation auf ein sinnvolles Maß. „Die Forderung nach Exzellenz hat einen leer laufenden Betrieb aus Antrag, Begutachtung und Evaluierung hervorgebracht, der inzwischen mehr Zeit der hellen Köpfe verschlingen dürfte, als er Erkenntnisgewinn einbringt.“ (Jens Bisky)







# Praxis

BGM umsetzen.



Kompetenz. Gesundheit. Arbeit.

Betriebliches Gesundheitsmanagement

Marke Unfallkasse des Bundes.

## Die 6 Schritte in der Praxis.



## Kompetenz. Gesundheit. Arbeit. (KoGA) – Betriebliches Gesundheits- management im Bundesdienst.

Das BGM nach dem KoGA-Konzept trägt dazu bei, den im Vorwort des Leitfadens beschriebenen Herausforderungen, durch die Veränderung der Arbeit im Bundesdienst, erfolgreich zu begegnen.

### Was ist das eigentlich – KoGA?

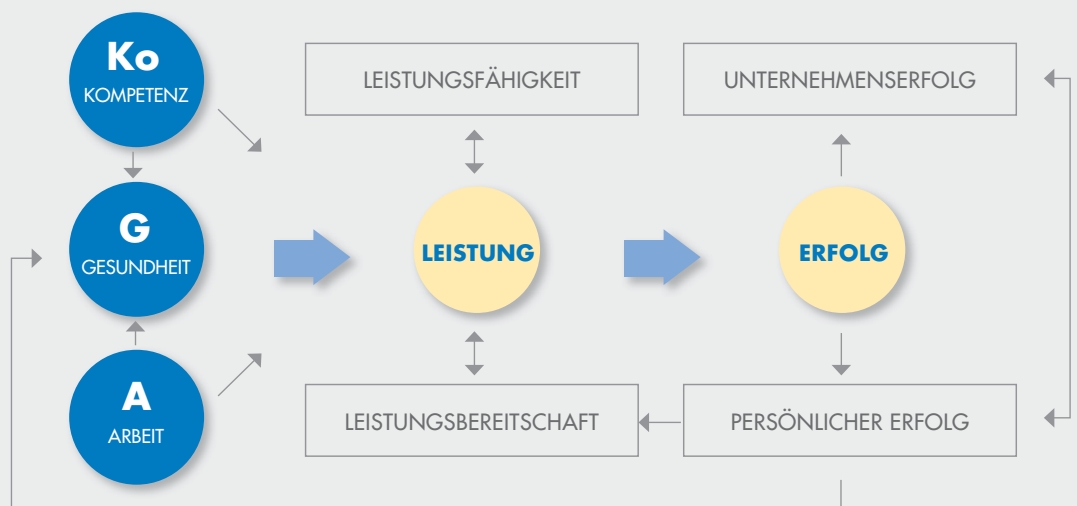
KoGA bedeutet „Kompetenz“, „Gesundheit“ und „Arbeit“ und steht für das Konzept der Unfallkasse des Bundes zu einem umfassenden Betrieblichen Gesundheitsmanagement.

Jede Organisation möchte erfolgreich sein. Wir müssen uns aber immer wieder bewusst machen, dass wir das nur mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern schaffen, die die täglichen Anforderungen, die die Arbeit an sie stellt, bewältigen können und wollen.

Hierzu bildet die Gesundheit eine Grundvoraussetzung. Gesund sein alleine garantiert aber noch lange nicht erfolgreiches Arbeiten. Die Beschäftigten brauchen auch die notwendigen fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen sowie eine sicher und gesund gestaltete Arbeit. Reichen die Kompetenzen nicht aus oder sind die Belastungen durch die Arbeit zu hoch, kommt es dauerhaft zur Überforderung – und in der Konsequenz zu schlechten Arbeitsergebnissen, Frustration, Demotivation und Krankheit.

Daher setzt sich KoGA mit den drei großen Faktoren auseinander, die die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten beeinflussen: ihre Kompetenz, ihre Gesundheit sowie ihre Arbeit mit all ihren Rahmenbedingungen. Ziel ist der Erhalt und die Förderung der Gesundheit, Motivation und Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten und die reibungslose und erfolgreiche Bewältigung der Arbeit selbst. Es haben somit beide Seiten etwas davon: Betrieb und Beschäftigte.

ABBILDUNG 6:  
**Kompetenz.  
Gesundheit.  
Arbeit. (KoGA)**  
Ein Konzept für  
Leistung und Erfolg.  
(Wegner und  
Hetmeier 2008)





# Praxis

BGM umsetzen.

## KoGA – Was steckt dahinter?

Hinter den drei Faktoren Kompetenz, Gesundheit und Arbeit stehen die Handlungsfelder des Betrieblichen Gesundheitsmanagement nach dem KoGA-Konzept. Jedes dieser Handlungsfelder hat für sich Einfluss auf Arbeitszufriedenheit, Gesundheit, Leistung und letztendlich den Erfolg:

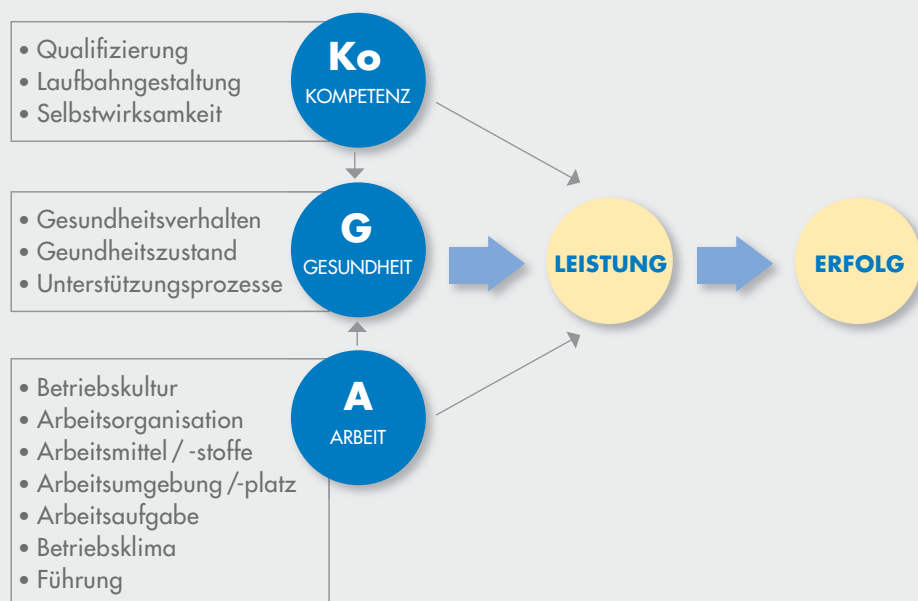


ABBILDUNG 7:  
**Kompetenz.  
Gesundheit.  
Arbeit.** (KoGA)  
Was steckt dahinter?

## Das KoGA-Konzept in der Praxis.

Seit 2008 führt die Unfallkasse des Bundes in verschiedenen Betrieben der Bundesverwaltung Pilotprojekte zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement durch. Ziel der Projekte ist es, „gesunde“ Praxisbeispiele zu schaffen, wie Betriebliches Gesundheitsmanagement im Bundesdienst erfolgreich eingeführt werden kann. Zudem wird in den Projekten eine Mustermitarbeiterbefragung (KoGA-Mitarbeiterbefragung) eingesetzt, die, inklusive Vergleichsmöglichkeiten, dem gesamten Bundesdienst angeboten werden kann.

Mehr Informationen zur Mustermitarbeiterbefragung und den KoGA-Projekten erhalten Sie auf den Internetseiten der Unfallkasse des Bundes (vgl. S. 30 „Unterstützungsangebote der Unfallkasse des Bundes“).



### KoGA – Beispielhafter Projektablauf.

Ein KoGA-Projekt wird in klar strukturierten, systematischen Schritten – unter Beteiligung von Leitung, Interessenvertretung und Beschäftigten – realisiert. Dies fördert die Akzeptanz, steigert die Erfolgsaussichten und vermeidet „Gesundheitsaktionismus“.

Der Projektablauf orientiert sich an den in diesem Leitfaden dargestellten 6 Schritten zur erfolgreichen Einführung des Betrieblichen Gesundheitsmanagement. Die einzelnen Schritte werden individuell mit den Beteiligten auf die Bedürfnisse des jeweiligen Betriebes abgestimmt:

#### Schritt 1: Ziele & Strategien

Was soll erreicht werden? Welche Themen sollen im BGM berücksichtigt werden?

#### Schritt 2: Strukturen schaffen (fortlaufend)

Welche Strukturen sind für die Zielerreichung notwendig?

#### Schritt 3: Situation analysieren

Wo sind Stärken, wo Entwicklungspotentiale?

#### Schritt 4: Feinziele festlegen

Wo besteht Handlungsbedarf? Was soll im Detail erreicht werden?

#### Schritt 5: Maßnahmen planen und umsetzen

Mit welchen Maßnahmen können die Ziele bestmöglich erreicht werden?

#### Schritt 6: Evaluation & kontinuierliche Verbesserung

Was wurde erreicht? Was kann verbessert werden?

Ein Kernelement der Projekte ist die Analyse der Ist-Situation der im KoGA-Konzept dargestellten Handlungsfelder (vgl. Abb. 7). Hierzu werden die von der Unfallkasse des Bundes entwickelte „KoGA-Mitarbeiterbefragung“, eine Expertenbewertung der Arbeitsbedingungen durch die UK-Bund (KoGA-Expertenbewertung) sowie „Mitarbeiter- und Führungskräfteworkshops“ genutzt.



# Praxis

## Schritt 1 im Beispiel.

### Die Projektschritte im Detail.

Die folgenden Übersichten zeigen Praxisbeispiele der einzelnen Projektschritte 1 bis 6 mit den dazugehörigen Aufgaben und Inhalten:

### Schritt 1: Ziele & Strategien.

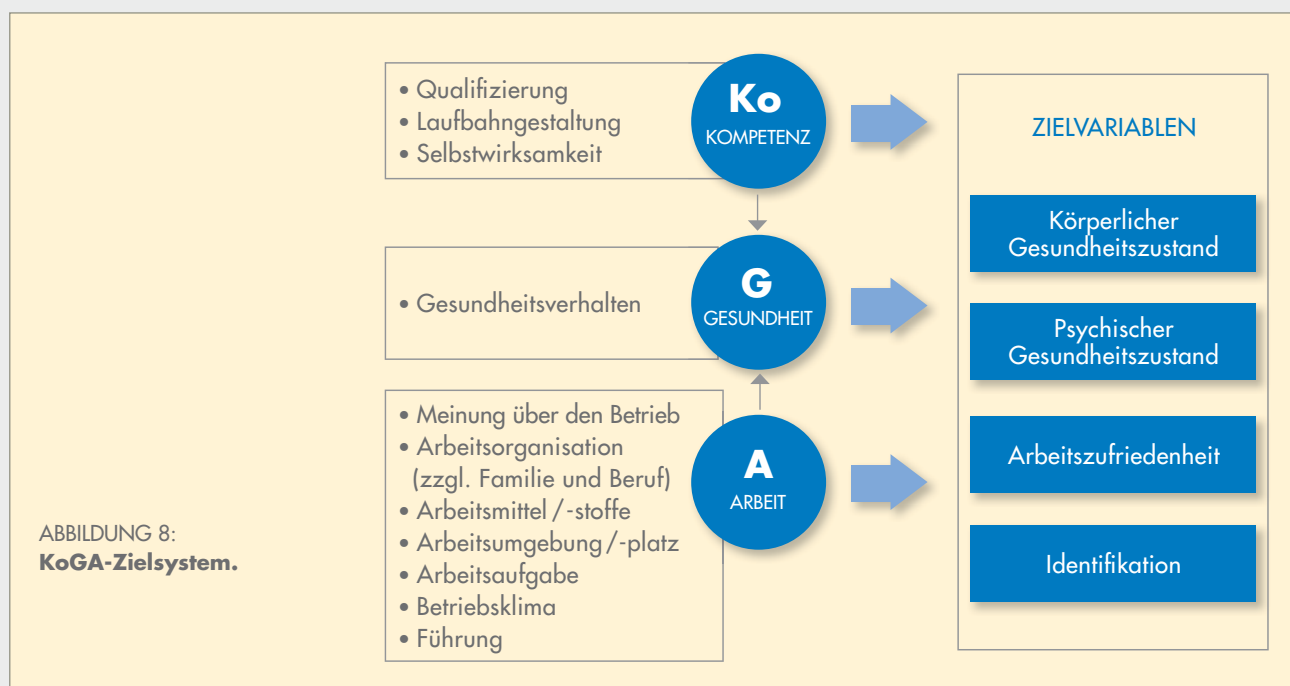
#### SCHRITT 1 IM PRAXISBEISPIEL:

| BAUSTEIN                                    | AUFGABEN & INHALTE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | UMSETZUNG                                                                                                               |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Orientierung<br/>(Sitzung)</b>           | Die Unfallkasse des Bundes stellt Leitung und Interessenvertretung (u. U. auch einer schon bestehenden Projektgruppe) das KoGA-Konzept vor.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | UK-Bund<br>(Präsentation)                                                                                               |
| <b>Entscheidung<br/>(Sitzung)</b>           | Die Leitung bekennt sich offen zur Einführung des Betrieblichen Gesundheitsmanagement nach dem KoGA-Konzept. Das bedeutet, die im KoGA-Konzept verankerten Handlungsfelder werden im BGM grundsätzlich berücksichtigt. Es besteht die Bereitschaft zur Analyse der Ist-Situation in den entsprechenden Feldern und der Wille, diese Handlungsfelder unter Berücksichtigung der Analyseergebnisse zu bearbeiten. Hierzu stellt die Leitung ausreichende Ressourcen für die Umsetzung der einzelnen Schritte zur Verfügung. | Leitung, Interessenvertretung (Entscheidung)<br>UK-Bund (Beratung)                                                      |
| <b>Ziel-<br/>entwicklung<br/>(Workshop)</b> | Beteiligung aller Betriebsebenen an dem Projekt. Information der Führungskräfte und der Interessenvertretung über das Projekt und Motivation zur Unterstützung.<br>Entwicklung von Zielen (Zielvariablen) und Handlungsfeldern, die Einfluss auf die Zielvariablen haben. Welche Handlungsfelder sollen im Rahmen des BGM bearbeitet werden?                                                                                                                                                                              | Führungskräfte Interessenvertretung, u.U. Projektgruppe (Entwicklung)<br>Leitung (Entscheidung)<br>UK-Bund (Moderation) |



#### FORTSETZUNG: Ergebnisse des Zielentwicklung-Workshops.

In einem Workshop hat sich ein Betrieb dafür entschieden, dass die Ziele (Zielvariablen) des BGM „Erhalt und Förderung des körperlichen und psychischen Gesundheitszustandes“, der „Arbeitszufriedenheit“ sowie der „Identifikation der Beschäftigten mit ihrem Betrieb“ sind. Weiterhin wurde beschlossen, welche Handlungsfelder im Hinblick auf die Zielvariablen betrachtet und im BGM berücksichtigt werden sollen:



## Schritt 2: Strukturen schaffen (fortlaufend).

### Im gesamten Prozess zu beachten.

Dieser Projektschritt ist im Laufe des BGM immer wieder aktuell und ist nicht ausschließlich an dieser Stelle zu beachten. So wird z. B. die Projektleitung oder auch eine entsprechende Projektgruppe häufig schon vor dem ersten Schritt „Ziele setzen“ etabliert. Auch das Thema „Information und Kommunikation“ (vgl. Seite 23, Abb. 9) zieht sich durch den gesamten Prozess des Betrieblichen Gesundheitsmanagements.





# Praxis

## Schritt 2 im Beispiel.

| BAUSTEIN                                          | AUFGABEN & INHALTE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | UMSETZUNG                                                                  |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| <b>Projektleitung (verantwortliche Person)</b>    | Der Betrieb bestimmt die Projektleitung, die mit der internen Steuerung betraut ist. Der benannten Person stehen ausreichend zeitliche Ressourcen zur Verfügung und diese wird zum Thema BGM weitergebildet.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Leitung (Entscheidung)<br>UK-Bund (Beratung)                               |
| <b>Projektgruppe (Steuerungskreis)</b>            | Gründung einer Projektgruppe, die den gesamten Prozess begleitet und steuert (Planen – Umsetzen – Prüfen – Verbessern). Die Projektgruppe setzt sich so zusammen, dass die abgestimmten Handlungsfelder bearbeitet werden können.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Projektleitung (Vorschlag)<br>Leitung (Entscheidung)<br>UK-Bund (Beratung) |
| <b>Information, Kommunikation und Beteiligung</b> | Entwicklung eines Kommunikationskonzeptes: Wer wird wann, wie, durch wen, über was informiert? Festlegung von Informations-, Kommunikations- und Entscheidungswegen zwischen Steuerungskreis und Leitung (regelmäßigen Austausch sicherstellen). Information der Beschäftigten über das Projekt und dessen aktuelle Entwicklung.<br>Kommunikation über Mitarbeiterversammlung, Intranetseite, Rundmails, Mitarbeiterzeitschrift, o.ä. Festlegung, wie und wobei die Beschäftigten beteiligt werden sollen (z.B. in der Projektgruppe, bei der Analyse, Mitarbeiterworkshops, bei der Maßnahmenplanung und -umsetzung). | Projektgruppe (Vorschlag)<br>Leitung (Entscheidung)<br>UK-Bund (Beratung)  |

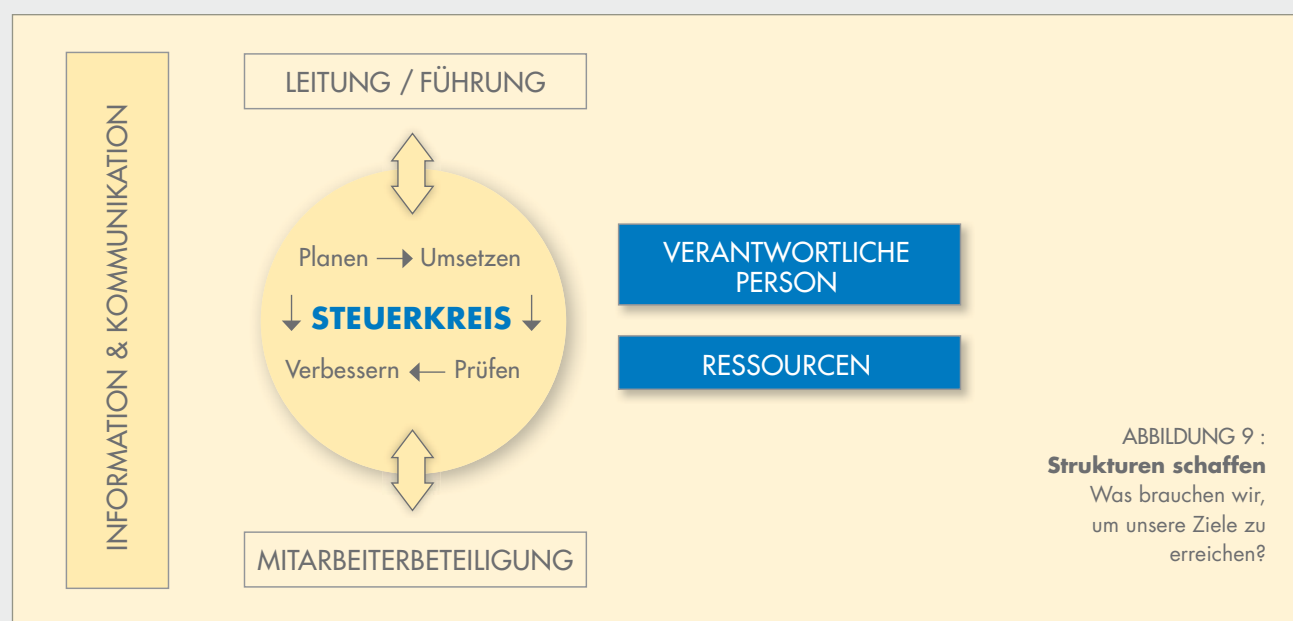


ABBILDUNG 9 :  
**Strukturen schaffen**  
Was brauchen wir,  
um unsere Ziele zu  
erreichen?





## Schritt 3: Situation analysieren.

### SCHRITT 3 IM PRAXISBEISPIEL:

Fakten statt Bauchgefühl – schaffen Sie sich eine solide Datengrundlage. Je genauer Sie über die Arbeitsbedingungen Bescheid wissen, desto einfacher ist die Maßnahmenplanung. In diesem Beispiel hat der Betrieb sich entschieden, die Beschäftigten zu befragen. Ein kluger Schritt, denn niemand kennt die Arbeitsplätze besser als die Beschäftigten selbst. Ergänzt wird die Mitarbeiterbefragung durch eine objektive Einschätzung der Arbeitsbedingungen durch Experten und Gesundheitszirkel.

| BAUSTEIN                         | AUFGABEN & INHALTE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | UMSETZUNG                                                                                                                                                     |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>KoGA-Mitarbeiterbefragung</b> | <p>Die Mitarbeiterbefragung wird auf die speziellen Bedürfnisse des jeweiligen Betriebes angepasst:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• individuelle Anpassung der Frageblöcke auf der ausgewählten Grundlage der Zielvariablen und Handlungsfelder</li> <li>• Festlegung der soziodemographischen Daten (Abteilung, Alter, Geschlecht, etc.), nach denen die Befragung ausgewertet werden soll</li> <li>• Zeitraum der Befragung</li> <li>• Durchführungsart (Online oder Papier &amp; Stift)</li> <li>• Auswahl statistischer Verfahren zur Auswertung (u. a. Häufigkeit, Korrelation, Regression)</li> <li>• Vergabe an externen Dienstleister</li> <li>• Abschluss einer Datenschutzvereinbarung</li> </ul> | <p>Projektgruppe (Steuerung)</p> <p>Leitung, Interessenvertretung (Entscheidung)</p> <p>Externer Dienstleister (Durchführung)</p>                             |
| <b>KoGA-Expertenbewertung</b>    | <p>Die Expertenbewertung wird in Form von Interviews durch die UK-Bund durchgeführt. Sie hat das Ziel, festzustellen, welche Strukturen und Prozesse der Betrieb zur Sicherstellung gesunder und sicherer Arbeitsbedingungen bereits etabliert hat.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Festlegung der Interviewpartner (Leitung, Führungskräfte, Personalabteilung, Interessenvertretung, Beauftragte für Arbeitsschutz)</li> <li>• Festlegung, wann die Interviews geführt werden</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                  | <p>Leitung, Führungskräfte, Personalabteilung, Interessenvertretung, Beauftragte für Arbeitsschutz (Interviewpartner)</p> <p>UK-Bund (Experteninterviews)</p> |



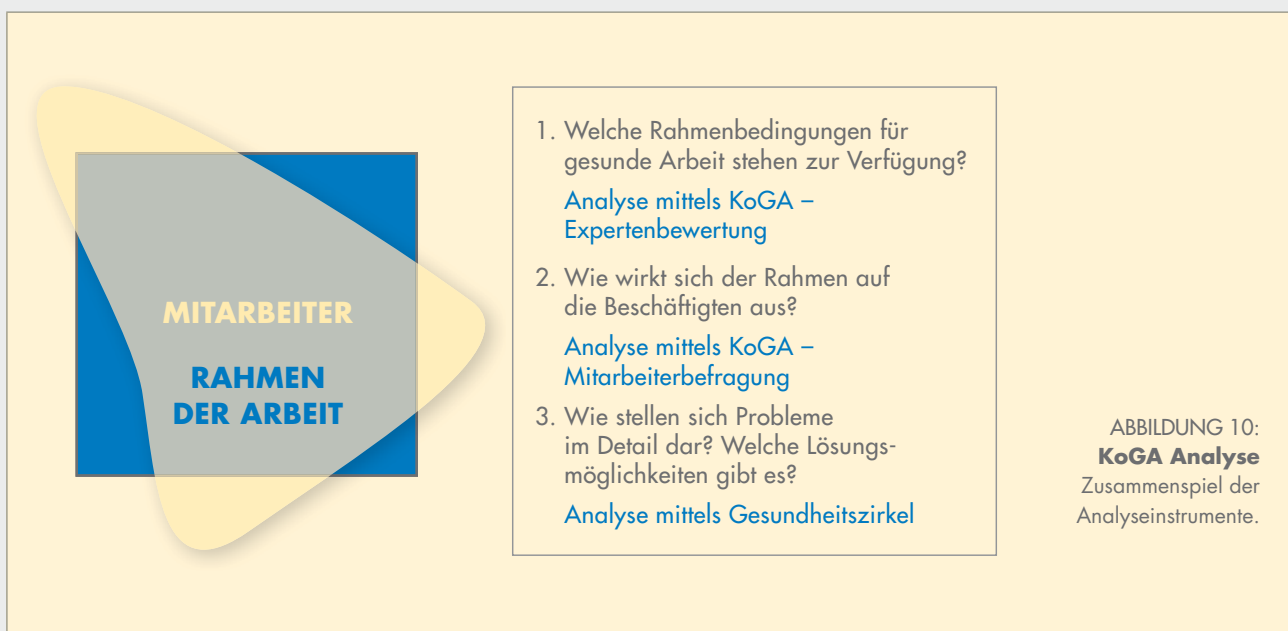
# Praxis

## Schritt 3 im Beispiel.

FORTSETZUNG: **SCHRITT 3 IM PRAXISBEISPIEL:**

|                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gesundheitszirkel<br/>(getrennte Workshops mit Beschäftigten und Führungskräften)</b> | <p><u>Ausgangslage:</u><br/>Auf der Grundlage der Mitarbeiterbefragung und der Expertenbewertung werden die Themen in Gesundheitszirkeln bearbeitet, für die Handlungsbedarf besteht, für die aber noch keine Lösungsmöglichkeiten ersichtlich sind.</p> <p><u>Ziel:</u> Die Beschäftigten beschreiben die Situation tiefergehend und entwickeln Lösungsvorschläge.</p> <p><u>Zusammensetzung:</u> Die Zusammensetzung der Zirkel ist homogen. Das bedeutet, die Zirkel setzen sich ausschließlich aus Beschäftigten zusammen, keine Vorgesetzten.</p> <p><u>Moderation:</u> Die Moderation der Zirkel wird durch externe Dienstleister übernommen. Der Moderator fasst die Ergebnisse zusammen und stellt diese anonymisiert in der Projektgruppe vor.</p> | <p>Projektgruppe<br/>(Planung, Auswahl der Zirkelteilnehmer/innen)</p> <p>Externe Dienstleister<br/>(Moderation)</p> |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Ergebnis der Analyse:** Differenz zwischen Anforderung der Arbeit und Ressourcen der Mitarbeiter.



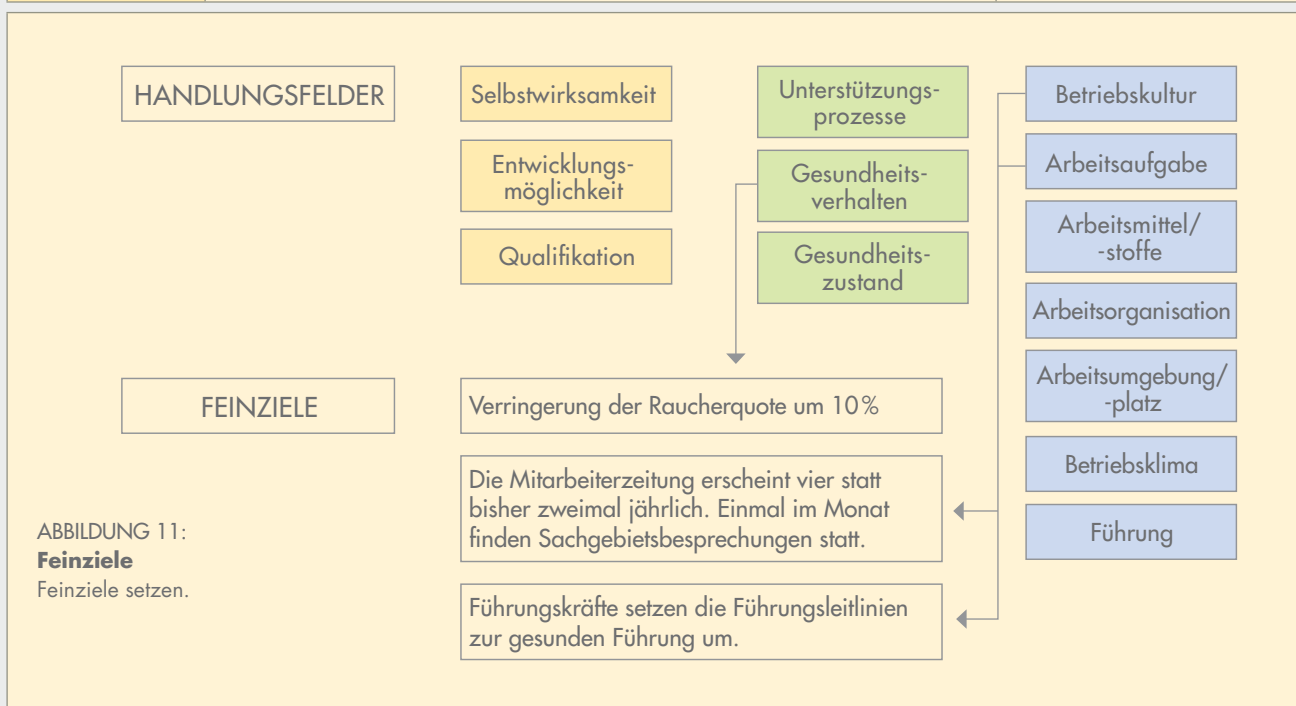


#### SCHRITT 4 IM PRAXISBEISPIEL:

### Schritt 4: Feinziele festlegen.

In diesem Praxisbeispiel hat die Analysephase ergeben, dass die Handlungsfelder mit dem größten Handlungsbedarf das „Gesundheitsverhalten“ der Beschäftigten, die Verbesserung der „Arbeitsorganisation“ in Hinblick auf „Information und Kommunikation“ sowie „Führung“ sind. Hieraus wurden Feinziele abgeleitet, die deutlich machen, was in den jeweiligen Handlungsfeldern erreicht werden soll (vgl. Abb. 11).

| BAUSTEIN                                      | AUFGABEN & INHALTE                                                                                                                                                                                                                                                                   | UMSETZUNG                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Feinziele<br/>(Sitzung /<br/>Workshop)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenfassung der Analyseergebnisse</li> <li>• Identifikation von Handlungsfeldern</li> <li>• Priorisierung der Handlungsfelder</li> <li>• Setzen von Feinzielen: Was soll in den jeweiligen Handlungsfeldern erreicht werden?</li> </ul> | <p>Führungskräfte<br/>Interessenvertretung, u. U.<br/>Projektgruppe (Entwicklung)</p> <p>Leitung (Entscheidung)</p> <p>UK-Bund (Moderation)</p> |





# Praxis

## Schritte 4 + 5 im Beispiel.

### SCHRITT 5 IM PRAXISBEISPIEL:

Um die gesetzten Feinziele zu erreichen, gibt es meistens unterschiedliche Wege, sprich Maßnahmen. Um die für den Betrieb richtige Maßnahme auszuwählen, wurden die Maßnahmen nach vier unterschiedlich gewichteten Einflusskriterien bewertet. Die Bewertungsskala erstreckt sich von 1 bis 4. Das bedeutet z. B., dass der Zahlenwert 1 für einen geringen erwarteten Nutzen, hohe Kosten, geringe Akzeptanz und eine große Störung des Betriebsablaufes steht. Die 4 wiederum bedeutet einen hohen erwarteten Nutzen, geringe Kosten, hohe Akzeptanz und keine Störung des Betriebsablaufes. In dem Praxisbeispiel (Tabelle 7) ist die Empfehlung, sich für die Maßnahme x zu entscheiden.

### Schritt 5: Maßnahmen planen und umsetzen.

| BAUSTEIN                  | AUFGABEN & INHALTE                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | UMSETZUNG                                                                                                                    |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Maßnahmen planen</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Entwicklung von möglichen Maßnahmen auf den Ebenen der Verhaltens- und Verhältnisprävention.</li> <li>Bewertung der möglichen Maßnahmen nach Effektivität, Kosten, Störung des Betriebsablaufes und der Akzeptanz der Beschäftigten.</li> <li>Auswahl der Maßnahmen.</li> </ul> | Projektgruppe entwickelt Vorschläge, u. U. mit internen o. externen Experten<br>Leitung (Entscheidung)<br>UK-Bund (Beratung) |
| <b>Maßnahmen umsetzen</b> | Umsetzung der Maßnahmen.                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Projektgruppe, u. U. interne oder externe Experten<br>UK-Bund (Beratung)                                                     |

| MAßNAHMEN<br>EINFLUSSKRITERIEN | GEWICHT | MAßNAHMEN<br>X | MAßNAHMEN<br>Y |
|--------------------------------|---------|----------------|----------------|
| erwarteter Nutzen              | 30 %    | 4              | 2              |
| Kosten                         | 30 %    | 2              | 3              |
| Akzeptanz                      | 25 %    | 3              | 2              |
| Störungen des Betriebsablaufs  | 15 %    | 3              | 4              |
| Ergebnis                       |         | 300            | 260            |

TABELLE 7:  
**Auswahl der  
Maßnahmen**  
Bestimmung der  
Durchführbarkeit.

Bewertungsskala: 1 (sehr schlecht) bis 4 (sehr gut) • Prozentuale Gewichtung x Bewertung = Ergebnis  
 Bsp.: 30 (Prozentgewichtung „erwarteter Nutzen“) x 4 (Bewertung Maßnahme x) = 120 (Ergebnis)



#### SCHRITT 6 IM PRAXISBEISPIEL:

### Schritt 6: Evaluation & kontinuierliche Verbesserung.

„Sie haben Ihr Ziel erreicht“. Besitzer von Navigationsgeräten wissen genau, wann sie angekommen sind – dank GPS. Im Betrieblichen Gesundheitsmanagement hilft eine „Draufsicht“ durch Sie bei der Orientierung. In diesem Beispiel durchleuchtete der Betrieb sämtliche BGM-Prozesse und -strukturen. Mit der Wiederholung der Mitarbeiterbefragung bestand die Möglichkeit zu einem Vorher-Nacher-Vergleich. So konnte der Betrieb feststellen, ob die gesteckten Ziele erreicht wurden.

| BAUSTEIN                                                           | AUFGABEN & INHALTE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | UMSETZUNG                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Evaluation</b>                                                  | <p>Die Evaluation beinhaltet grundsätzlich drei Aspekte:</p> <p><u>1. Strukturqualität:</u> Sind die notwendigen Rahmenbedingungen geschaffen worden? (z. B. zeitliche und finanzielle Ressourcen, Einsatz einer fundierten Analyse, etc.)</p> <p><u>2. Prozessqualität:</u> Sind die geplanten Projektschritte wie geplant umgesetzt worden? (Durchführungskontrolle)</p> <p><u>3. Ergebnisqualität:</u> Sind die gesetzten Ziele erreicht worden, bzw. wie hoch ist der Zielerreichungsgrad?</p> <p>Erneuter Einsatz der KoGA-Mitarbeiterbefragung und der KoGA-Expertenbewertung sowie eines Evaluationsworkshop mit Beschäftigten und Führungskräften über das BGM.</p> | <p>Projektgruppe (Überprüfen, Steuern)</p> <p>UK-Bund (Beratung, Experteninterviews)</p> <p>Externer Dienstleister (Durchführung Mitarbeiterbefragung)</p> |
| <b>Kontinuierliche Verbesserung (Workshop „Wissensmanagement“)</b> | <p>Auf der Grundlage der Evaluation werden Verbesserungsvorschläge für das Betriebliche Gesundheitsmanagement entwickelt und umgesetzt.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <p>Projektgruppe (Entwicklung)</p> <p>Leitung (Entscheidung)</p> <p>UK-Bund (Beratung)</p>                                                                 |



# Praxis

## Schritt 6 im Beispiel.

### Projekte strukturieren.

Ein Projektablaufplan schafft Transparenz für alle Beteiligten. Und man kann ihn zur Durchführungskontrolle benutzen. In jedem Fall hilft er, das Projekt zeitlich zu strukturieren. Selbst, wenn es sich um einen groben Ablaufplan handelt, wie in diesem Beispiel:

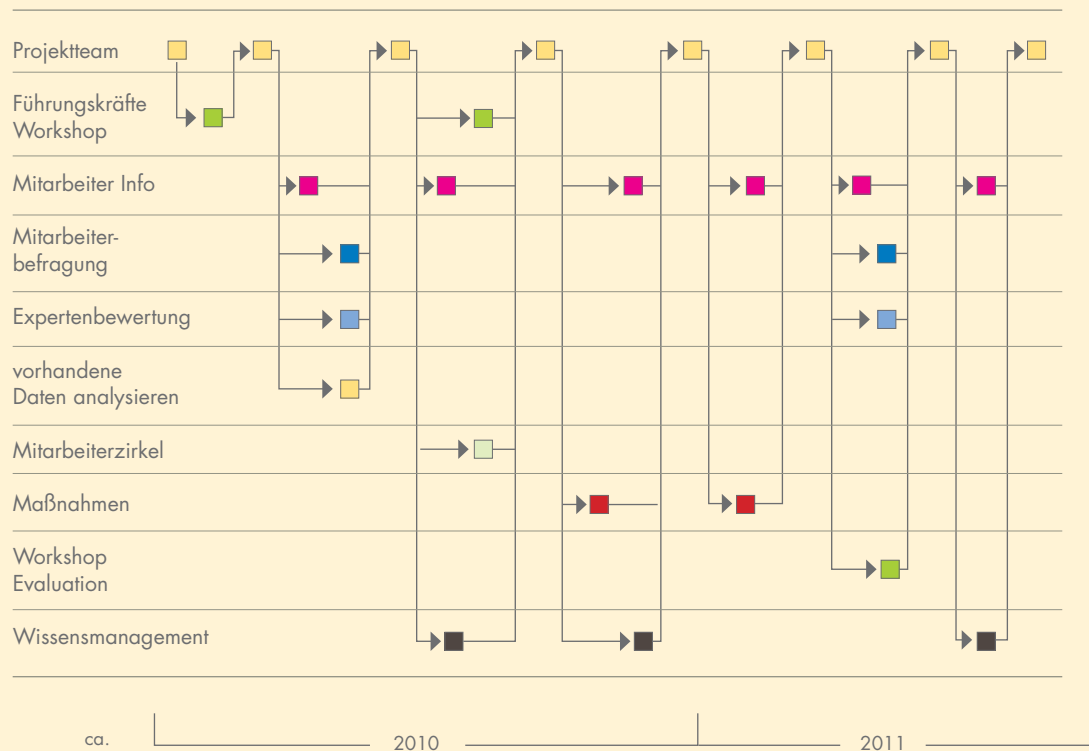


ABBILDUNG 12:  
**Projektmanagement**  
Projektablaufplan  
(Beispiel).



## Wissenswertes zur weiteren Information.

### Unterstützungsangebote der Unfallkasse des Bundes.

Mehr zu unseren Unterstützungsangeboten finden Sie auf unseren Internetseiten:  
[www.uk-bund.de](http://www.uk-bund.de) / Pfad: „Arbeits- und Gesundheitsschutz“, „Gesundheitsförderung“.

Hier erhalten Sie weitere Informationen zu unserem Beratungsangebot, unseren Projekten, Informationsblätter, Checklisten oder unserer Mustermitarbeiterbefragung zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement.

### Unsere Kunden im Betrieblichen Gesundheitsmanagement. (Stand: 11/09)



Bundesministerium für  
Ernährung, Landwirtschaft  
und Verbraucherschutz



Bundesamt  
für Justiz



**Bundesagentur für Arbeit**





## Begriffe & Definitionen.

Um ein wenig Licht in den Dschungel der Fachbegriffe zu bekommen, finden Sie hier die Definitionen zu den wichtigsten Begriffen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement sowie deren Abkürzungen:

**GESUNDHEIT** Zur „Gesundheit“ existieren eine Vielzahl verschiedener Definitionen. Die am häufigsten verwendete ist die der Weltgesundheitsorganisation (WHO): Gesundheit ist ein Zustand vollkommenen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und nicht die bloße Abwesenheit von Krankheit oder Gebrechen. (Quelle: WHO vom 22. Juli 1946)

**GESUNDHEITSFÖRDERUNG (GF)** Gesundheitsförderung zielt auf einen Prozess, allen Menschen ein höheres Maß an Selbstbestimmung über ihre Gesundheit zu ermöglichen und sie damit zur Stärkung ihrer Gesundheit zu befähigen. Um ein umfassendes körperliches, seelisches und soziales Wohlbefinden zu erlangen, ist es notwendig, dass sowohl Einzelne als auch Gruppen ihre Bedürfnisse befriedigen, ihre Wünsche und Hoffnungen wahrnehmen und verwirklichen sowie ihre Umwelt meistern bzw. sie verändern können. (Quelle: Ottawa-Charta der WHO, 1996)

**BETRIEBLICHE GESUNDHEITSFÖRDERUNG (BGF)** Betriebliche Gesundheitsförderung umfasst alle gemeinsamen Maßnahmen von Arbeitgebern, Arbeitnehmern und Gesellschaft zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Dies kann durch eine Verknüpfung folgender Ansätze erreicht werden:

- Verbesserung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsbedingungen
- Förderung einer aktiven Mitarbeiterbeteiligung
- Stärkung persönlicher Kompetenzen (Quelle: Luxemburger Deklaration, 1997)

**MANAGEMENT** Management beinhaltet das systematische und zielorientierte Führen von Organisationen, Personen und Abläufen. Es bildet den Rahmen, der es den Führungskräften ermöglicht, ihre Führungsfunktion auszufüllen.

**BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT (BGM)** Betriebliches Gesundheitsmanagement ist die systematische, zielorientierte und kontinuierliche Steuerung aller betrieblichen Prozesse, mit dem Ziel Gesundheit, Leistung und Erfolg für den Betrieb und alle seine Beschäftigten zu erhalten und zu fördern. (Quelle: Wegner & Hetmeier 2008)

**BETRIEBLICHES EINGLIEDERUNGSMANAGEMENT (BEM)** Das Betriebliche Eingliederungsmanagement hat zum Ziel, Arbeitsunfähigkeit zu überwinden, erneuter Arbeitsunfähigkeit vorzubeugen und den Arbeitsplatz des betroffenen Beschäftigten zu erhalten. Die Rechtsgrundlage ist § 84 Abs. 2 Sozialgesetzbuch IX. Das BEM ist integraler Bestandteil des betrieblichen Gesundheitsmanagements. (Quelle: Bundesarbeitsgemeinschaft der Integrationsämter und Hauptfürsorgestellen (BIH), 2007)

**FEHLZEITENMANAGEMENT** Fehlzeitenmanagement zielt darauf ab, Abwesenheit systematisch zu erfassen sowie zielgerichtet und mitarbeiterspezifisch zu behandeln, um Anwesenheitszeiten von Beschäftigten im Unternehmen zu erhöhen und zu stabilisieren.

**VERHALTENSPRÄVENTION** Verhaltensorientierte Maßnahmen haben zum Ziel, gesundheitsgerechte Verhaltensweisen zu fördern. Sie beinhalten sowohl Information und Aufklärung, als auch die Vermittlung von Bewältigungstechniken und die Förderung von Handlungskompetenzen in der Auseinandersetzung mit konkreten Anforderungen und Belastungen. Beispiele: Beratung am Arbeitsplatz, Seminare, Gesundheitskurse, Workshops, Informationsveranstaltungen.

**VERHÄLTNISPRÄVENTION** Verhältnisorientierte Maßnahmen zielen auf die Gestaltung gesundheitsförderlicher Strukturen und Rahmenbedingungen z. B. von Arbeitsplatz, Arbeitsmittel, Arbeitsablauf, Arbeitsorganisation und Arbeitsumfeld ab.



„Wer weiß nicht gerne,  
wovon er spricht?“

