



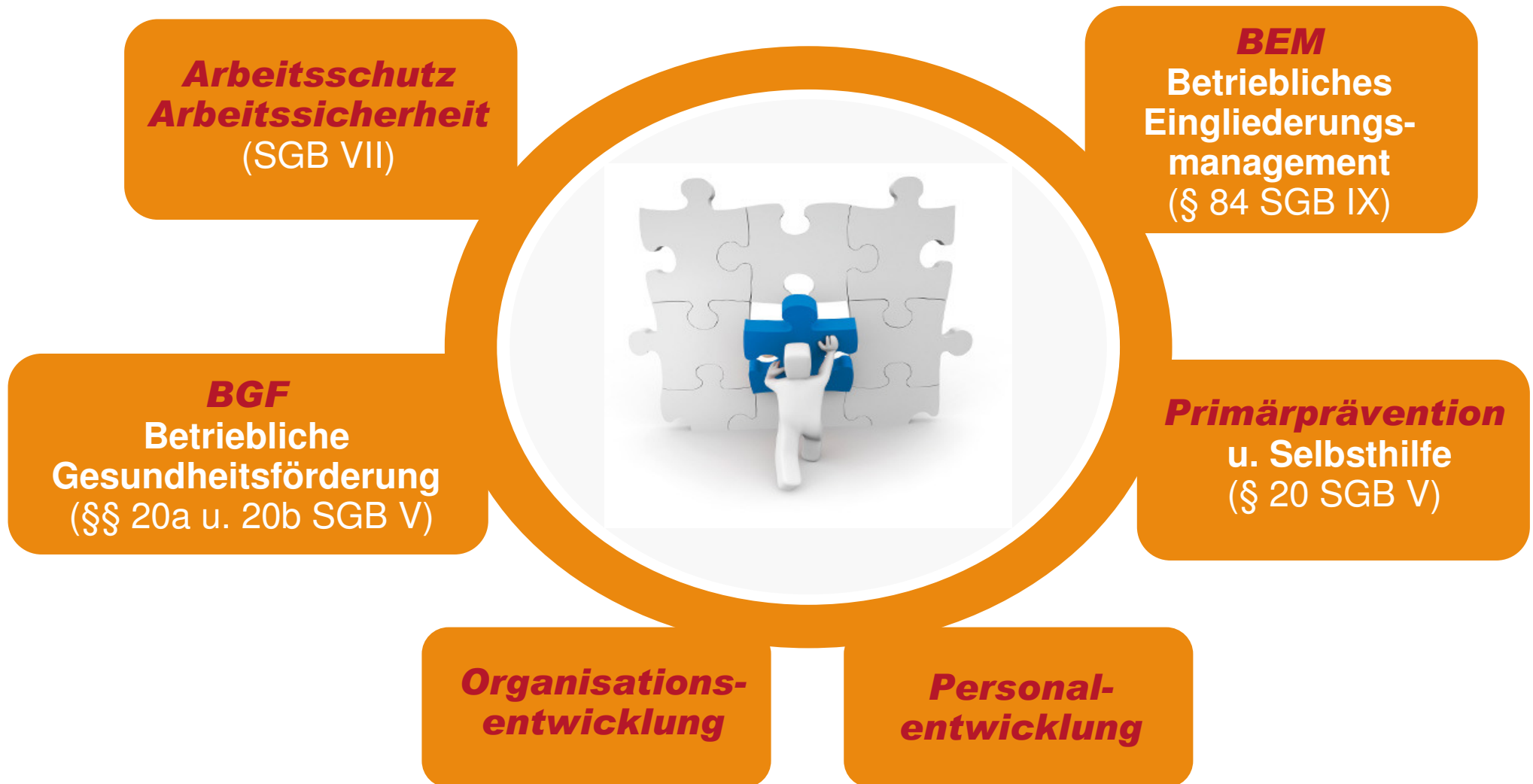
# **Betriebliches Gesundheitsmanagement**

---

**Caritasverband für die Diözese Münster e. V.  
Stadthotel Münster**

**Wolfgang Peschke**  
16. Mai 2013

# BGM als ganzheitliche Strategie

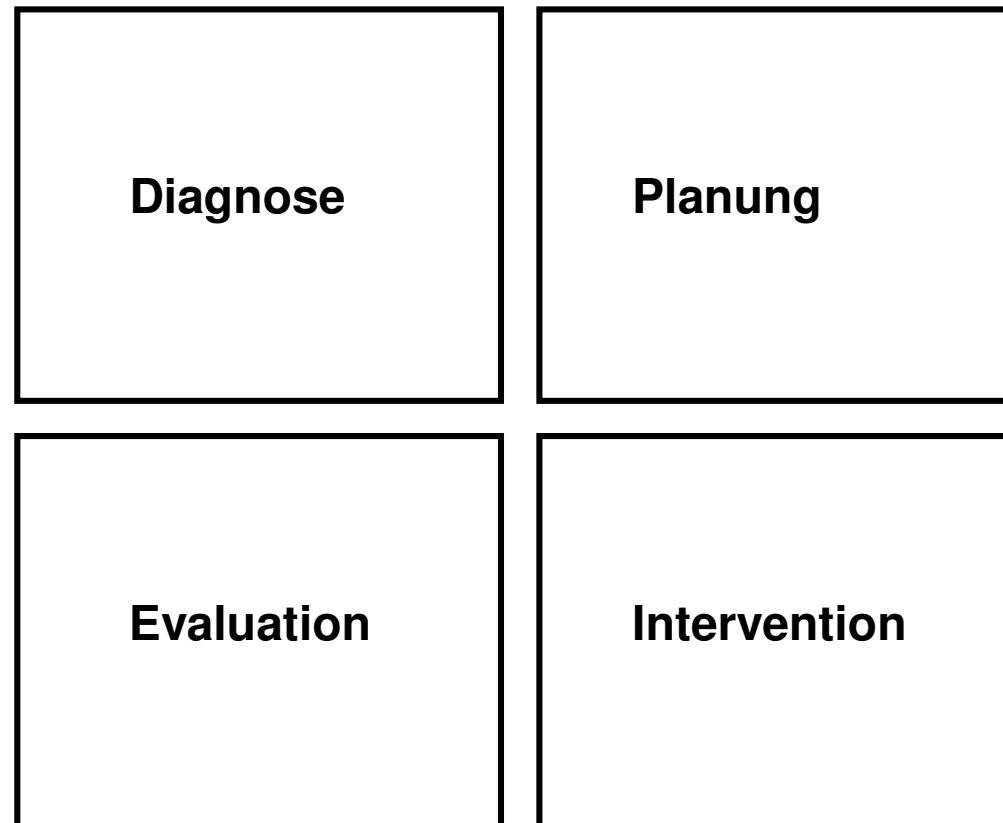


Wie läuft Betriebliche  
Gesundheitsförderung ab?

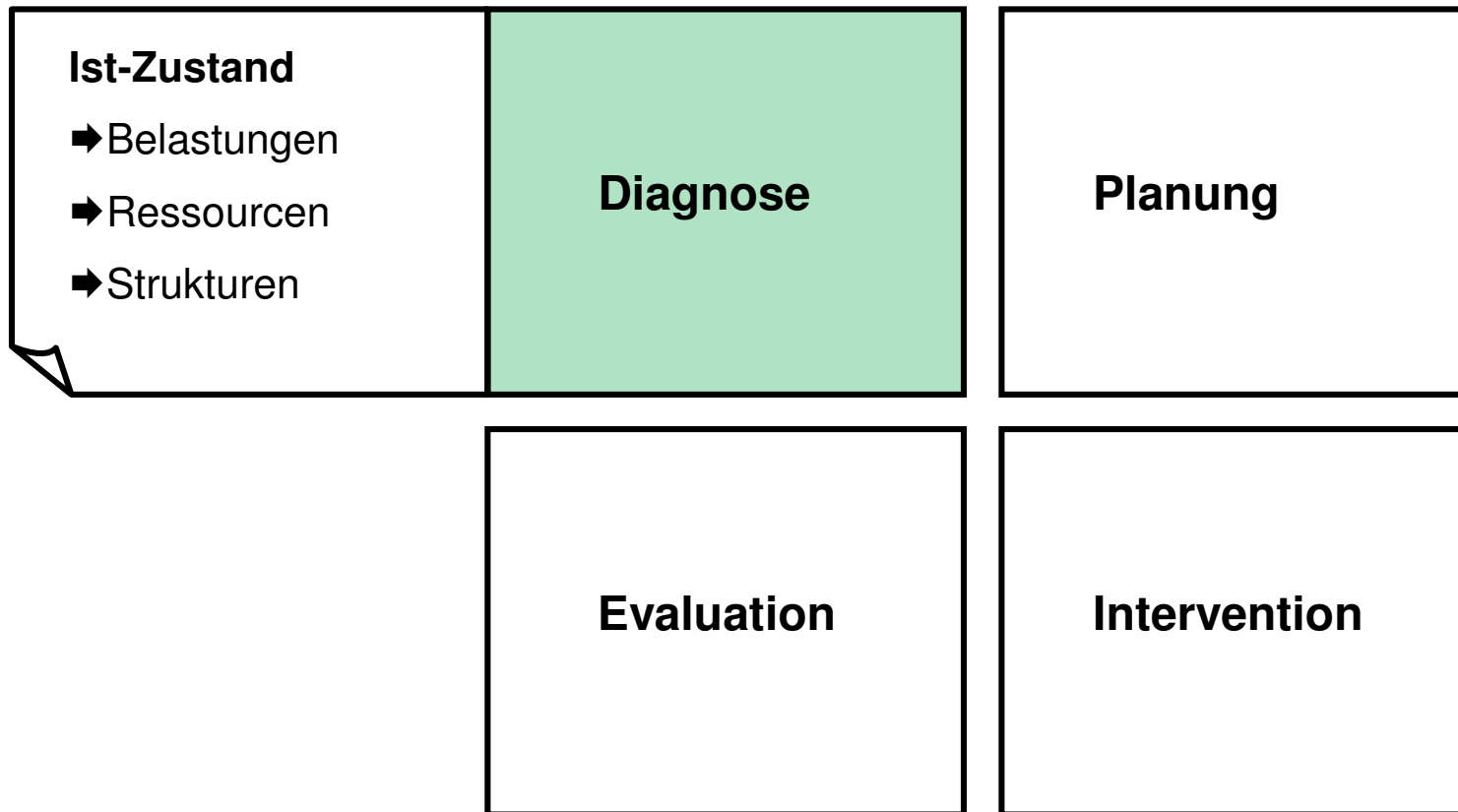
+

Welche Instrumente  
können eingesetzt werden?

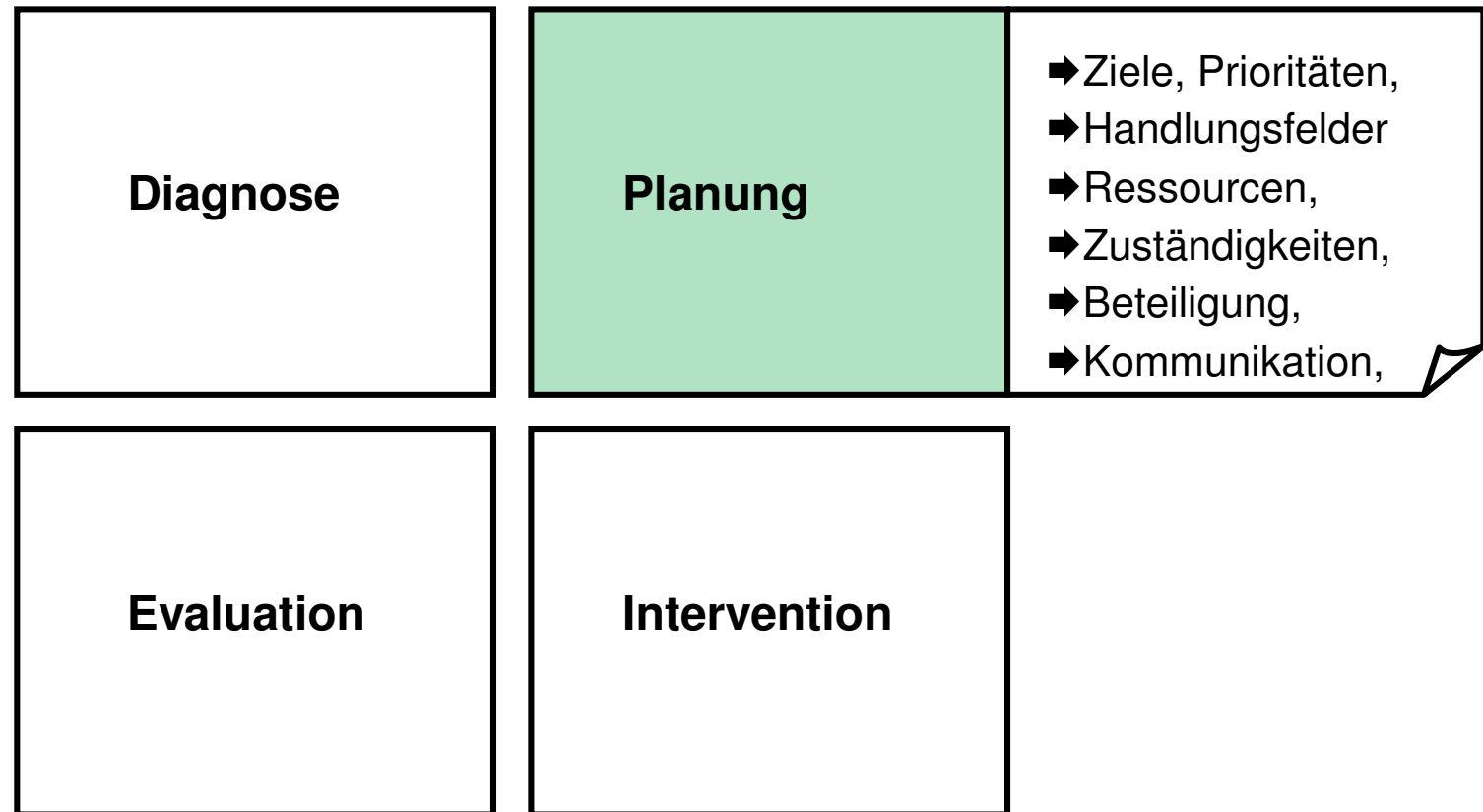
# Management-Zyklus als Grundlage



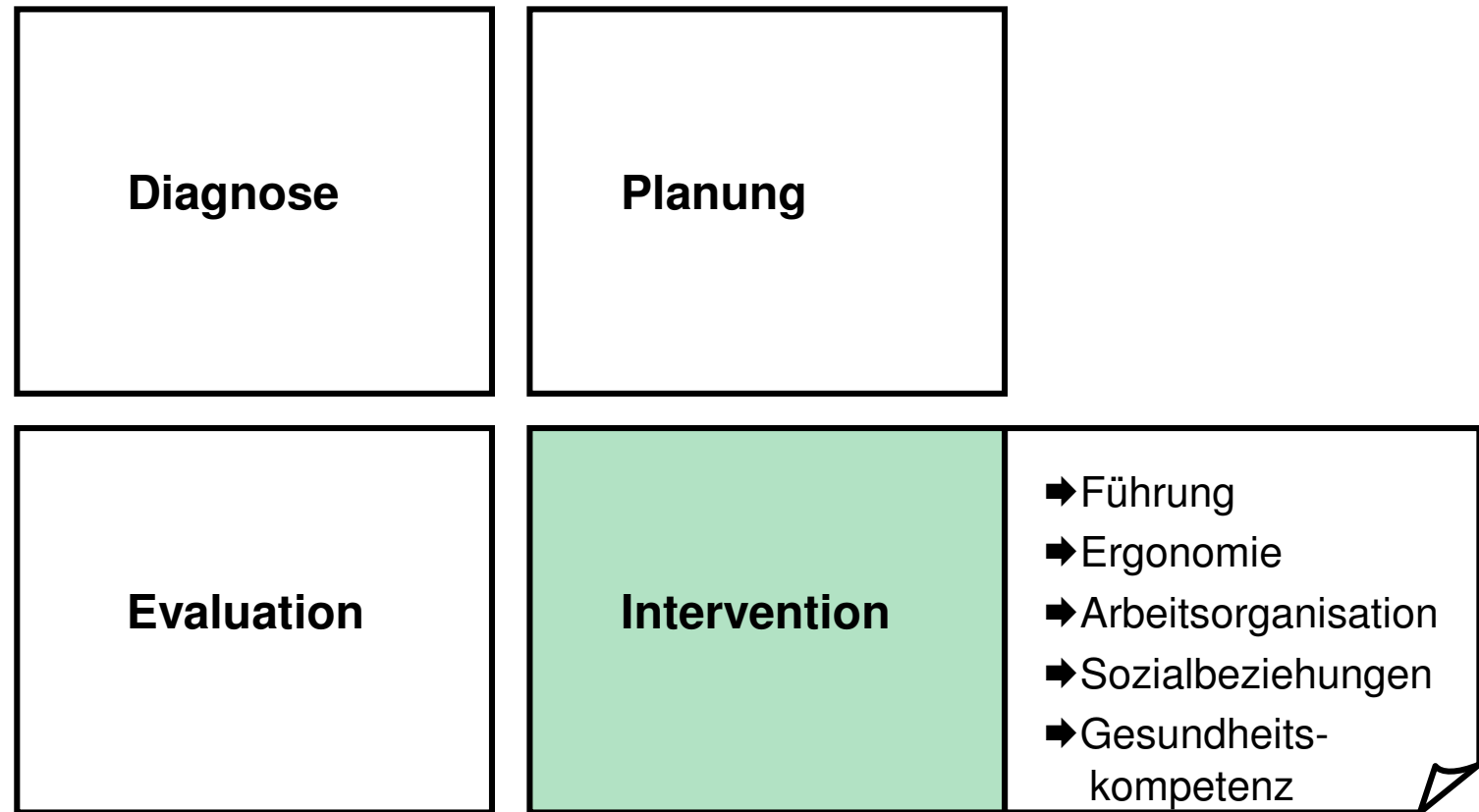
# Management-Zyklus als Grundlage



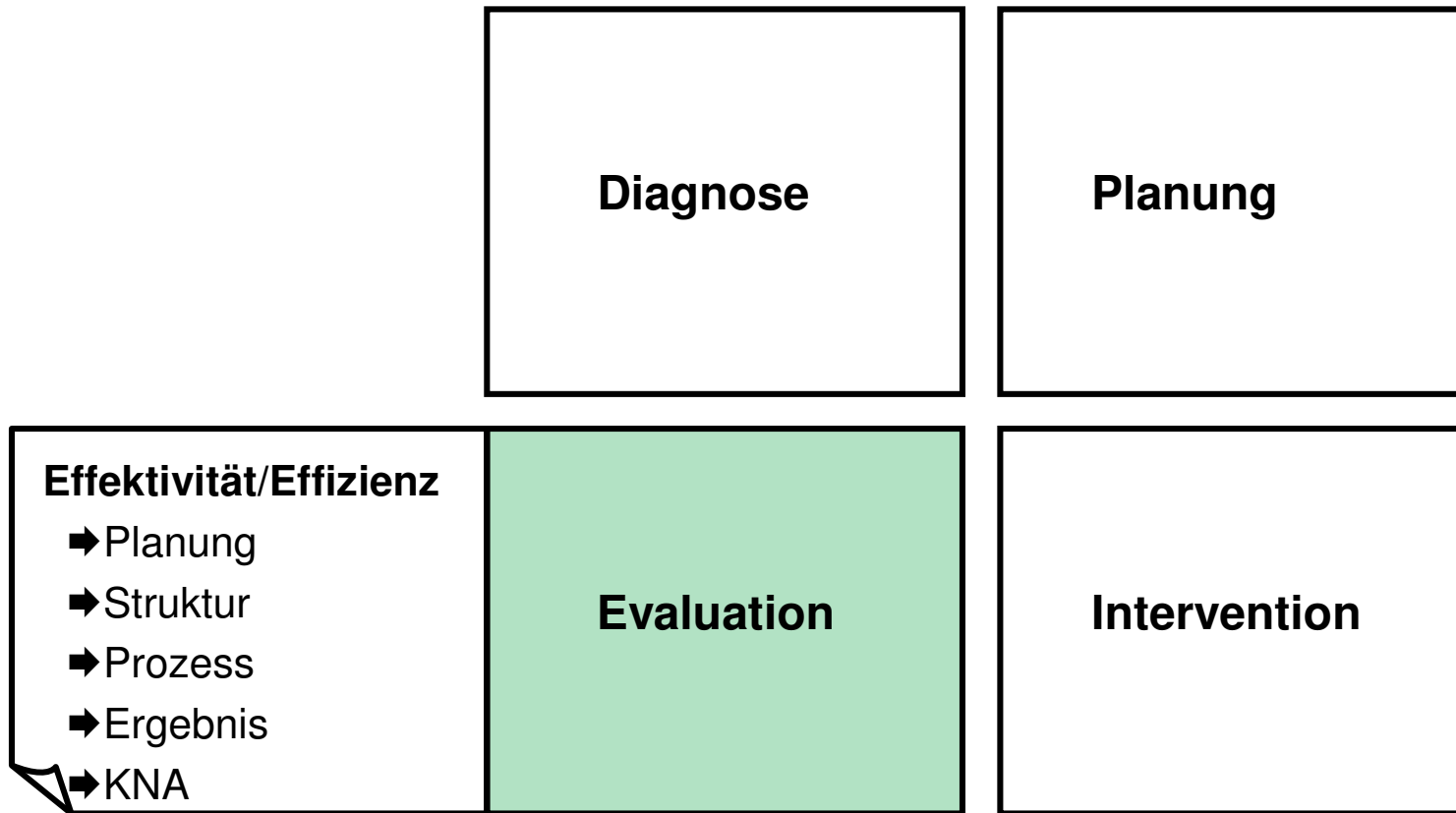
# Management-Zyklus als Grundlage



# Management-Zyklus als Grundlage

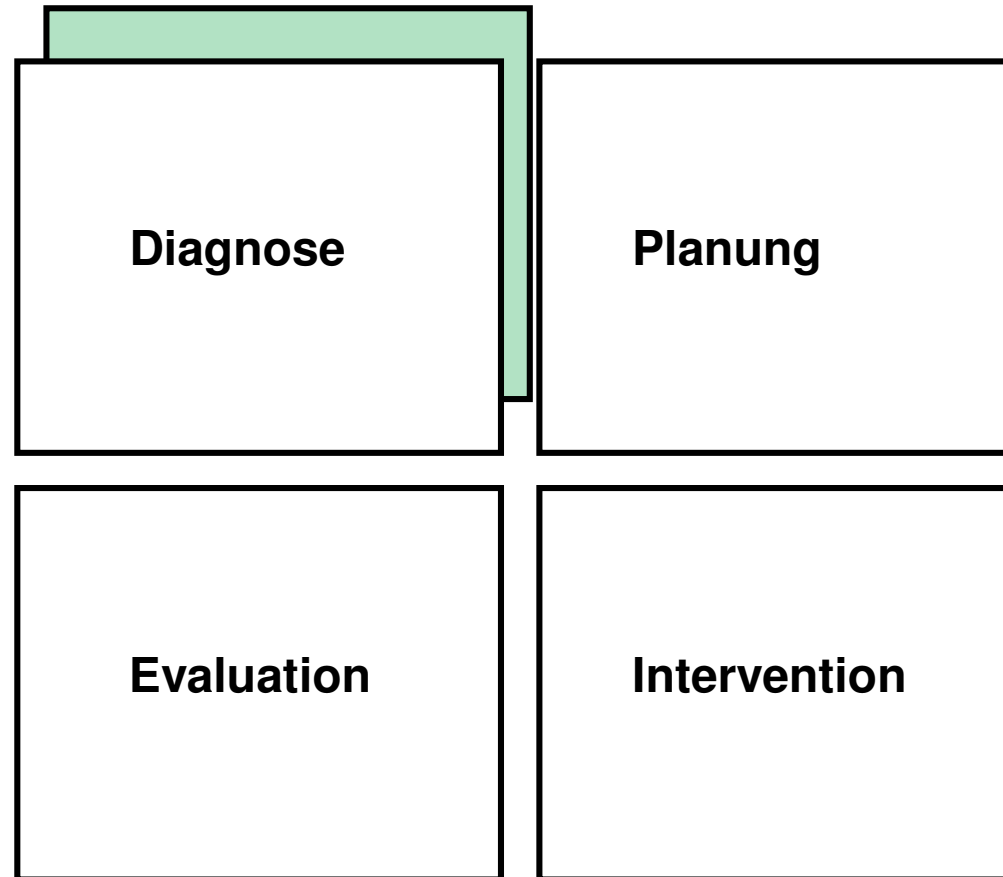


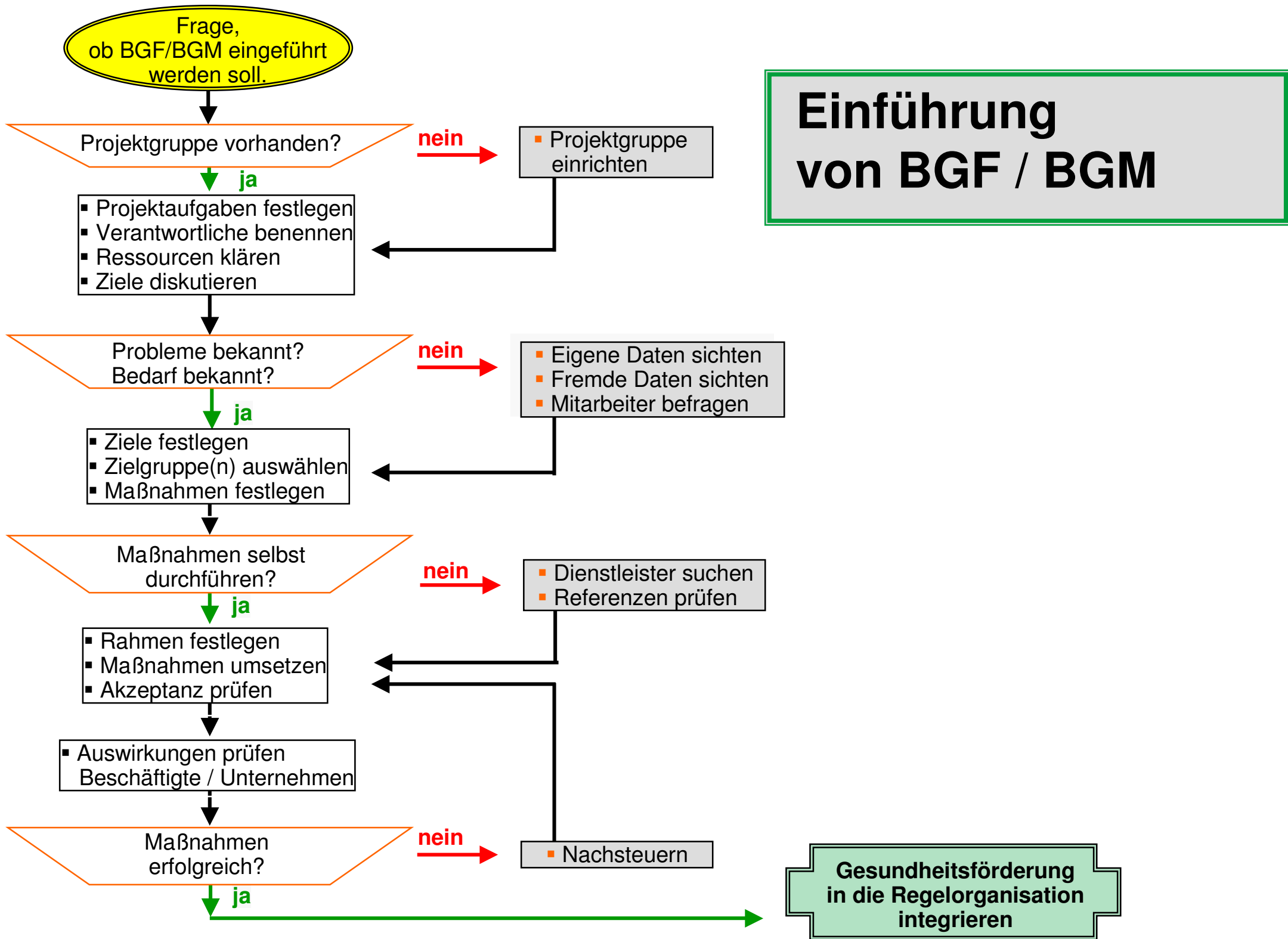
# Management-Zyklus als Grundlage





# Management-Zyklus als Grundlage





# Arbeitskreis Gesundheit (Steuerungsgruppe)

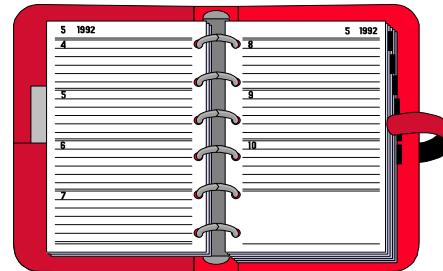


## Externe Moderation !

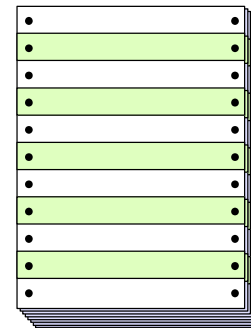
# In der Projektvorbereitung geht es insbesondere um organisatorische Fragen



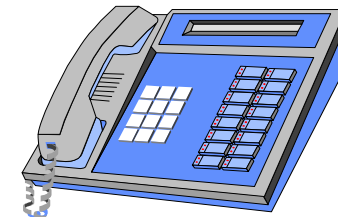
**AKG  
gründen**



**Zeiträume  
festlegen**



**Ziele +  
Aufgaben  
definieren**



**Termine  
absprechen**



**Beschäftigte  
informieren**

# Projektziele festlegen

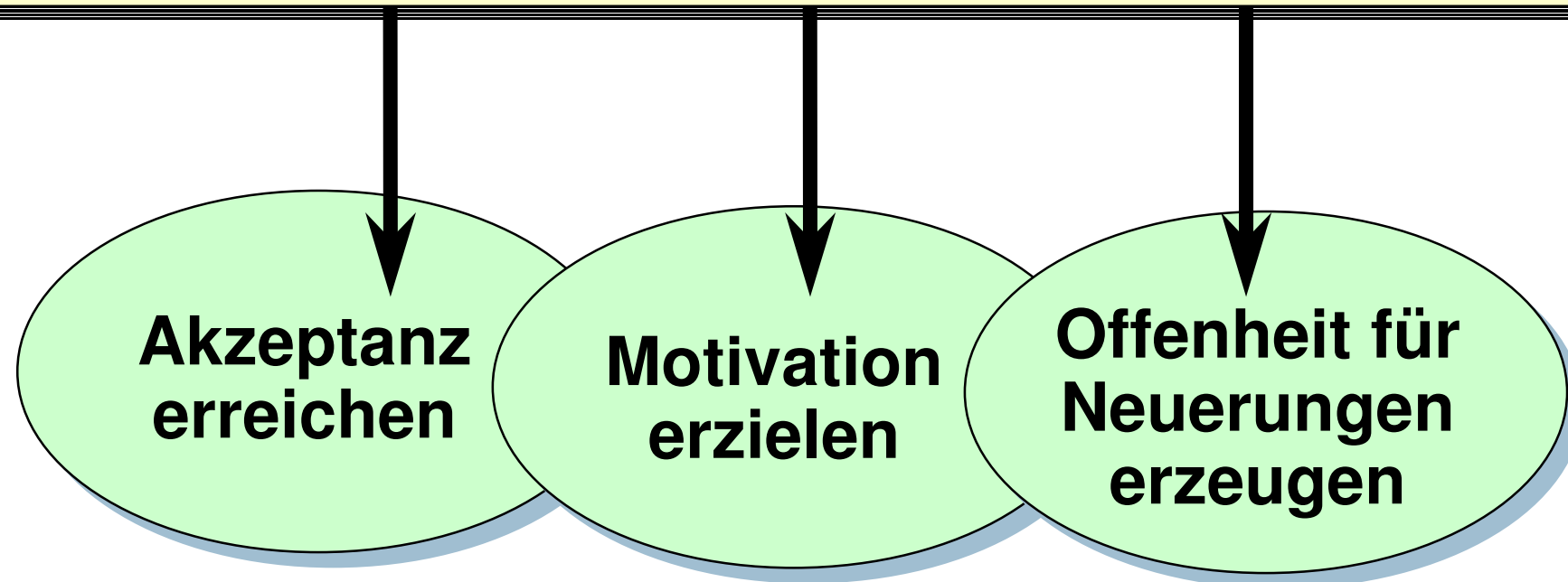


**Konkret! Konkret! Konkret!**

Woran werden wir merken,  
dass dieses Ziel  
erreicht worden ist ?

# Informationsmanagement aufbauen

**Information der Führungskräfte und der Belegschaft  
über Betriebliche Gesundheitsförderung**



# Phasen betrieblicher Gesundheitsförderung



Projektbegleitende Dokumentation

# Auswertung der Arbeitsunfähigkeits-Daten



**Objektive Messwerte zum Arbeitsunfähigkeitsgeschehen der Beschäftigten**

**STOP**  
**Anonyme Ergebnisse (Datenschutz!)**

**...Anhaltspunkte für Gefährdungspotentiale im Betrieb**

**...Diskussionsbasis für Ursachenermittlung**



# Arbeitsunfähigkeits-Datenanalyse

## ■ Teile der Belegschaft

## ■ Datenschutz

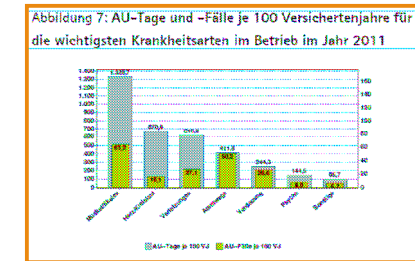
- keine Aussagen zu Einzelfällen bzw. auf bestimmte Personen bezogen
- keine Daten zu leicht identifizierbaren Gruppen
- nur Daten mit ausreichender Stichprobengröße

## ■ keine Rückschlüsse auf die Ursachen

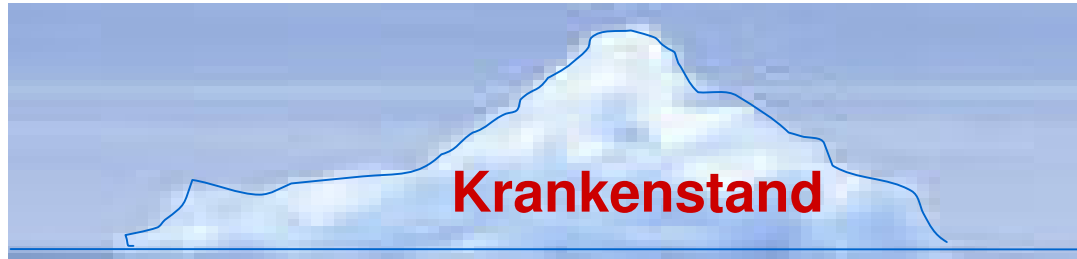
## ■ Hinweise auf mögliche Belastungsschwerpunkte

## ■ ein erster Schritt zur Identifikation und Beseitigung gesundheitsschädigender Arbeitsbedingungen

## ■ Versachlichung der Diskussion



# - nur die Spitze des Eisbergs



nach: Badura, Walter (2008): Lohnende Investition in die Gesundheit der Mitarbeiter. DÄB 3 S. 79-81

# - nur die Spitze des Eisbergs



**Krankheitsbedingt ?  
Motivationsbedingt ?**

nach: Badura, Walter (2008): Lohnende Investition in die Gesundheit der Mitarbeiter. DÄB 3 S. 79-81

# Was ist Betriebliches Gesundheitsmanagement?

*Betriebliches Gesundheitsmanagement  
ist  
„das Erwärmen des Wassers“*



# Beschäftigtenbefragung



**1. Subjektiv empfundener Gesundheitszustand**

**2. Interesse an Gesundheitsangeboten**

**3. Arbeitsplatz und Arbeitsplatzumgebung**

- Fragen zur Arbeitszeit
- Fragen zur Arbeitsorganisation
- Allg. Einschätzung der Arbeit
- Fragen zur Ergonomie

**4. Subjektive Belastungssituation der Beschäftigten**

**5. Betriebsklima**

**6. Führung**

**7. Verbesserungsvorschläge**

•		•
•	x	•
•		•
•		•
•		•
•	x	•
•		•
•		•
•		•
•		•

•		•
•		•
•	x	•
•		•
•	x	•
•		•
•		•
•		•
•		•
•		•

•		•
•		•
•		•
•	x	•
•		•
•		•
•	x	•
•		•
•		•
•		•
•	x	•

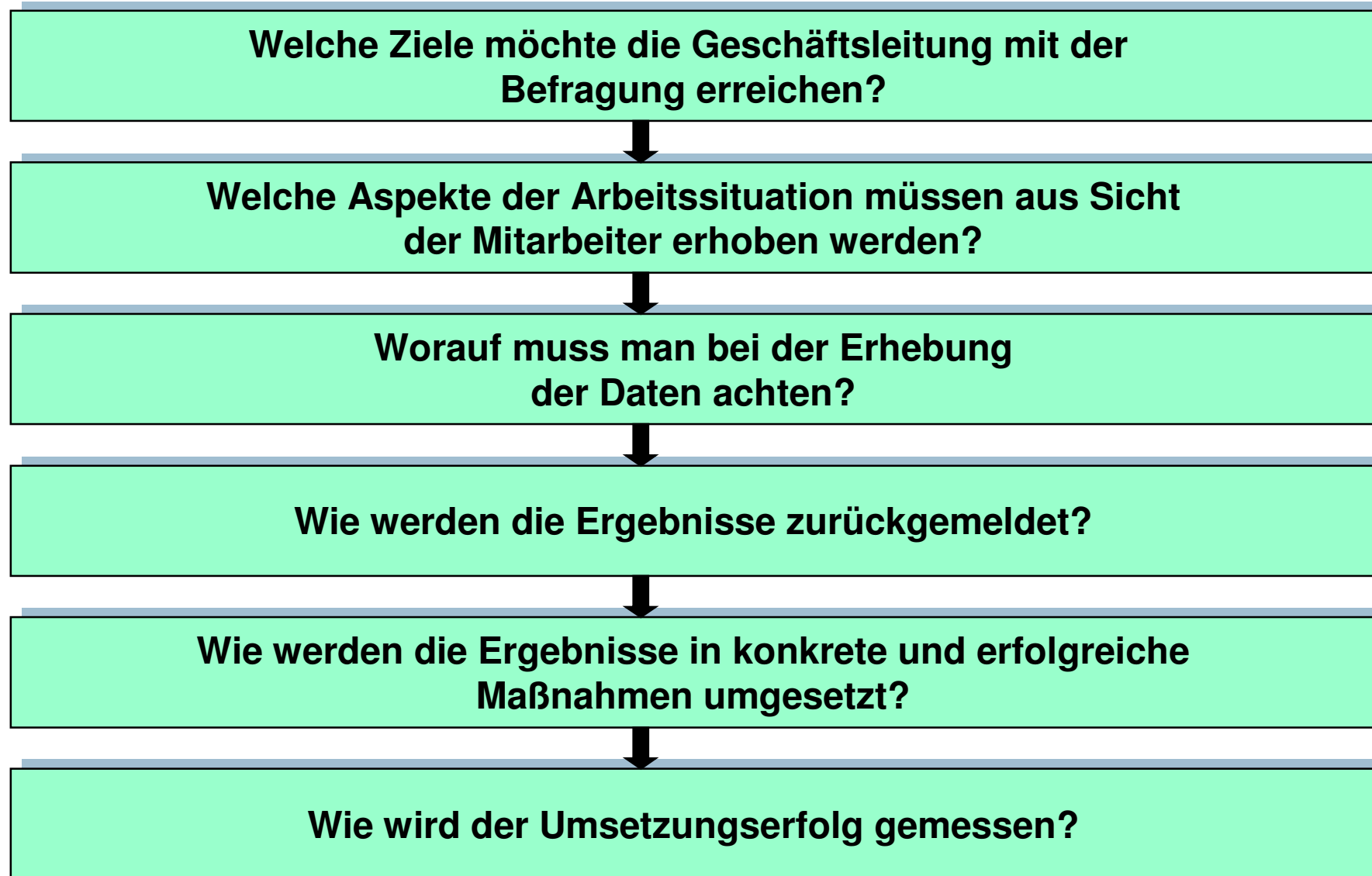
# Vorteile einer Beschäftigtenbefragung

- **direkte Beteiligung der Beschäftigten, d.h. Mitarbeiter fühlen sich respektiert und integriert**
- **höhere Akzeptanz der Ergebnisse**
- **Befragt werden „Fach-und Unternehmensexperten“, d.h. Aufwand und Kosten für teure Beratungen durch Externe können vermieden werden**
- **Erarbeitung praxisnaher Lösungsvorschläge**

# Erfolgsfaktoren einer Beschäftigtenbefragung

- **Frühzeitige Information von Führungskräften und Belegschaft bezüglich der Ziele und des Nutzens einer Mitarbeiterbefragung**
- **Zusicherung des Datenschutzes**
- **Einbindung der Vorgesetzten bei der Auswahl relevanter Fragen zum Arbeitsgeschehen und bei der Organisation der Befragung**
- **Rückmeldung der Befragungsergebnisse**
- **Zügige Bearbeitung der Verbesserungsvorschläge**
- **....**

# Die Kernfragen bei der Durchführung





# Der Gesundheitszirkel



**6 - 8 Mitarbeiter/innen**

- Herr .....
- Frau .....
- Herr .....
- Frau .....
- Herr .....
- Frau .....

**Externe Moderation**  
Frau / Herr ....

1. Auflisten empfundener Arbeitsbelastungen

2. Besprechung von Zusammenhängen zwischen Arbeitsbelastungen und gesundheitlichen Beschwerden


3. Erarbeiten von Verbesserungsvorschlägen

**5-6 x  
1,5 Std.**  
**Tag: XX.XX  
Uhr: XX:XX**

**Mustermann GmbH**

**Gesundheitszirkel:**

**Arbeitskreis Gesundheit:**

Belastung	Vorschlag	Bemerkung	Begründung	Von wem zu veranlassen?	Bis wann umzusetzen?
<p><b>Stress</b></p> <p>[Green box]</p> <p>[Green box]</p> <p>[Green box]</p>	<p>[Pink box]</p> <p>[Pink box]</p> <p>[Pink box]</p>	<p>[Yellow box]</p>	<p>Umsetzung</p> <p>Ablehnung, weil . . .</p>	<p>Herr/Frau . . .</p>	<p>bis 00.00.00</p>
<p><b>Betriebsklima</b></p> <p>[Green box]</p>					
<p><b>Ergonomie</b></p> <p>[Green box]</p>					



# Wer eignet sich für den Gesundheitszirkel?



- Akzeptanz der Kolleginnen und Kollegen!
- Akzeptanz der Geschäftsführung!
- Einige Zeit bereits beschäftigt!
- Freiwillig! - aber regelmäßige Teilnahme!



- ➔ Alle Bereiche sind vertreten!
- ➔ Alle Beschäftigten fühlen sich vertreten!
- ➔ Vertrauensvolle Atmosphäre!

# Vorteile eines Gesundheitszirkel

- direkte Beteiligung der Beschäftigten
- höhere Akzeptanz der Ergebnisse
- Erarbeitung praxisnaher Lösungsvorschläge
- frühzeitiges Erkennen von Problemen am Arbeitsplatz
- verbesserte Kommunikation zwischen allen Beteiligten



# Arbeitssituationsanalyse

Befragt werden bis zu 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Abteilung/eines Arbeitsbereichs

**Teil 1: Einstieg**  
„Halten Sie eine  
Verbesserung Ihrer  
Arbeitssituation für  
(...)“

sehr wichtig?  
teilweise wichtig?  
unwichtig?“



**Teil 2: Belastungen**  
„Ich fühle mich  
belastet durch  
(...)“

- a) Frage zum Betriebsklima
- b) Belastungsabfrage  
(Liste mit Belastungsitems)

**Teil 3: Vorschläge**  
„Was müsste geschehen,  
damit Sie sich an  
Ihrem Arbeitsplatz  
wohler fühlen?“

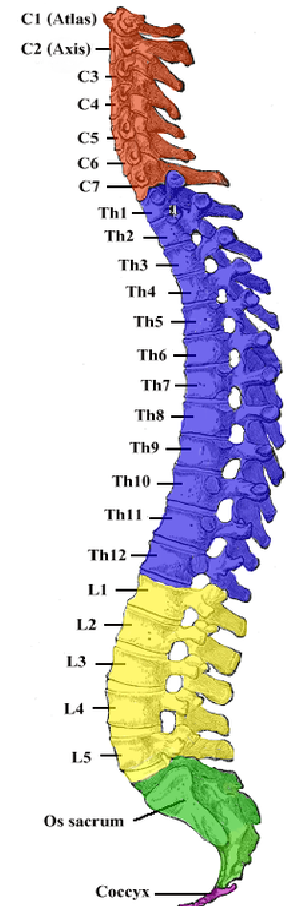
**Arbeitsplatz**

**Arbeitsorganisation**

**Betriebsklima**

# Bewegungsergonomische Beratung am Arbeitsplatz (BEA)

- **Feinanalyse, Information und Beratung unter ergonomischen Gesichtspunkten sowie unter dem Aspekt rückengerechten Verhaltens am Arbeitsplatz inkl. Anleitung zu Bewegungsübungen. (ca. 30 min/Person)**
  - **Beobachtung / (Foto)Dokumentation des Arbeitsablaufs**
  - **Befragung über die durchzuführende Tätigkeit**
  - **Beratung und Anleitung der MA**
  - **Bericht / Dokumentation**



# Bewegungsergonomische Beratung am Arbeitsplatz (BEA)

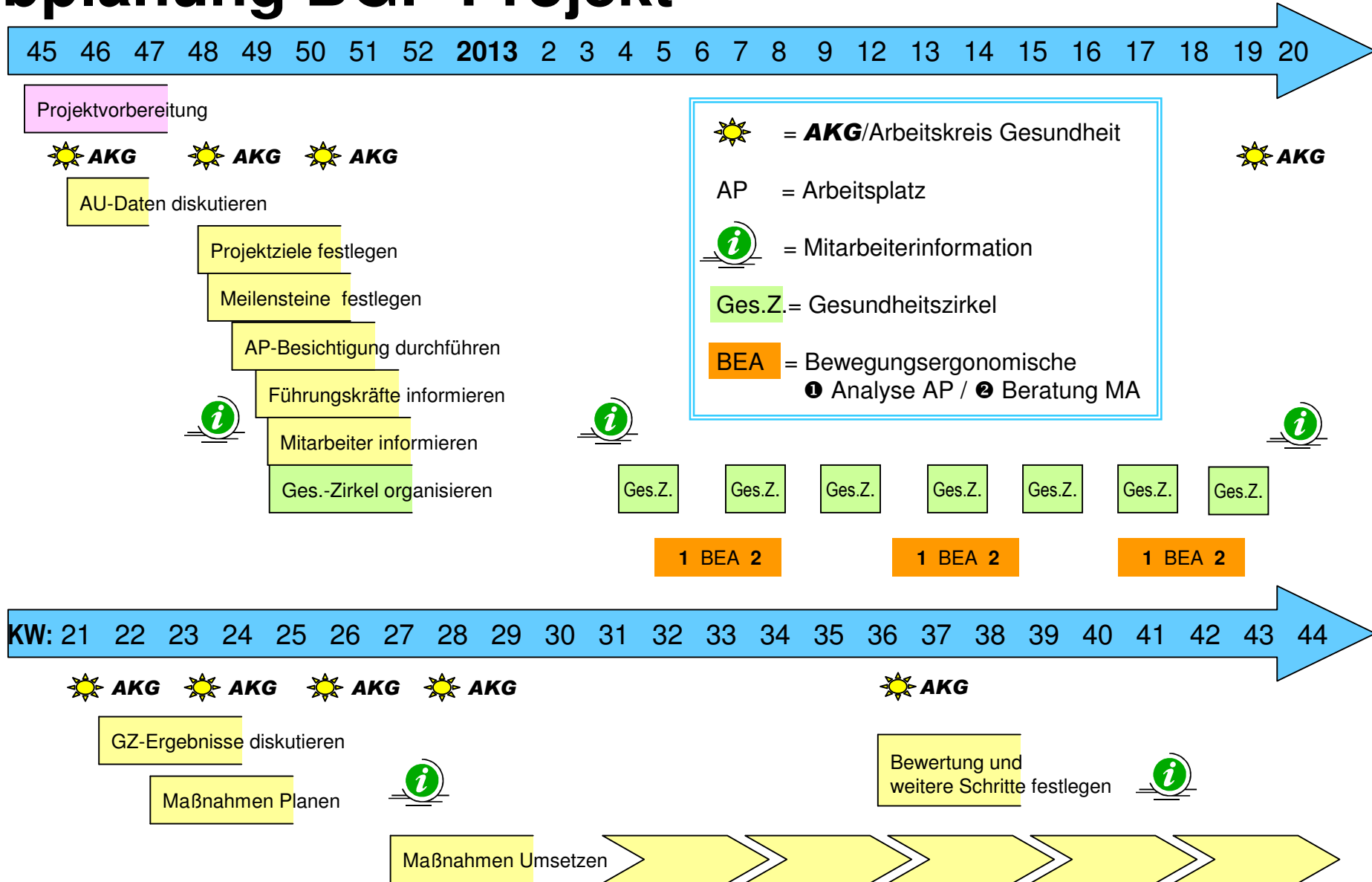


**Haupt-Aspekt:**  
Rückengerechtes Verhalten  
am Arbeitsplatz und  
ergonomische Gestaltung

Analyse vor Ort; u.a.  
Gespräche mit  
Beschäftigten  
und Führungskräften  
Übersichts-Katalog mit  
Empfehlung von Maßnahmen

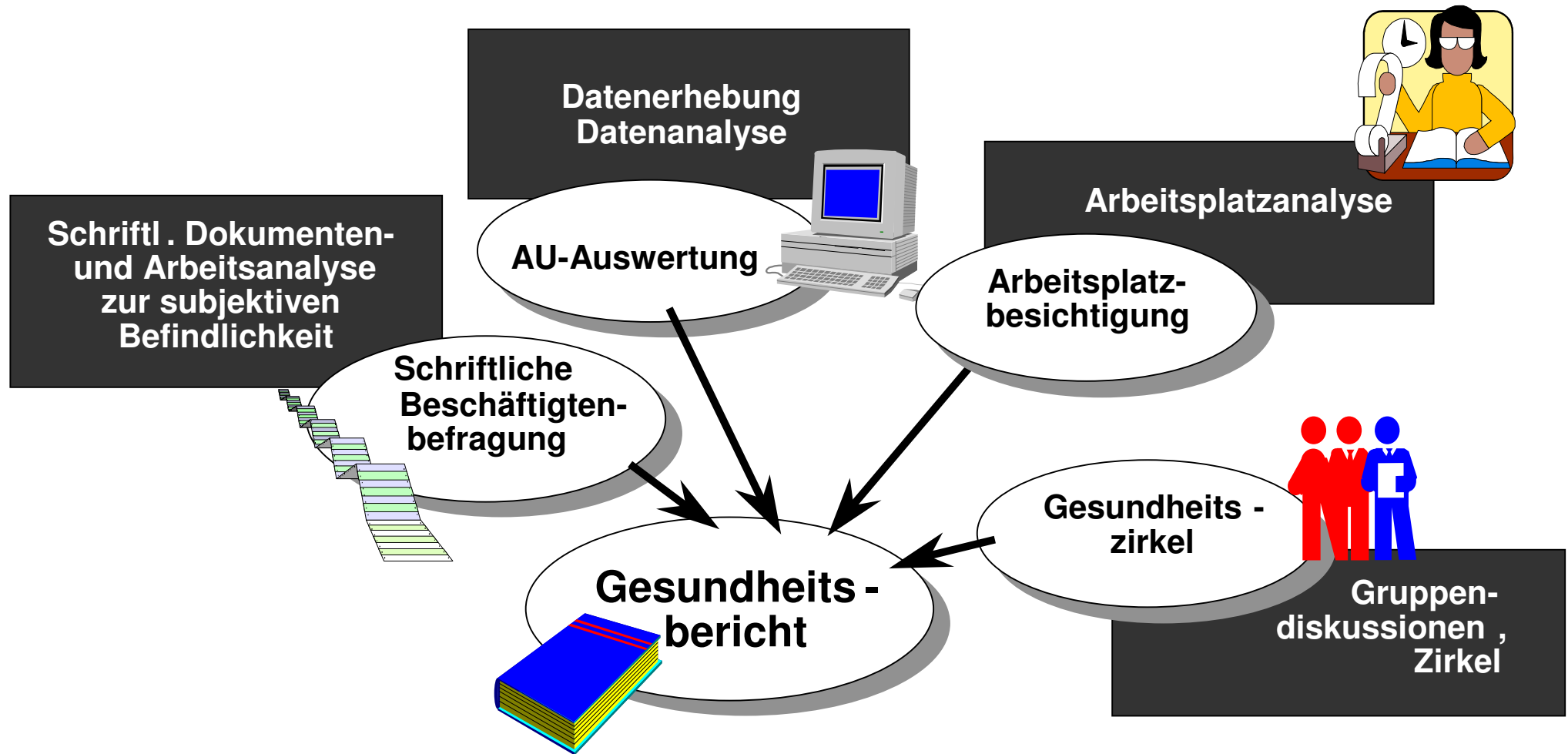
Information und Diskussion  
im Arbeitskreis Gesundheit

# Grobplanung BGF-Projekt















# Ergebnisse werden dokumentiert



# Bewertungsphase

## Struktur-, Planungs-, Prozess-, Ergebnisqualität

-  Zusammenwirken der Beteiligten
-  Vernetzung ähnlicher / gleichartiger Projekte
-  Einbindung der Verantwortlichen
-  aktive Einbeziehung der Zielgruppe(n)
-  Nutzung vorhandener Strukturen
-  Durchführung gemäß Projektplan
-  Regelmäßige Reflexion und Bewertung von Verlauf und (Zwischen-)Ergebnissen durch das Projektteam
-  Überprüfung, ob die Ziele erreicht wurden
-  Bewertung der Ergebnisse: - Qualität und Umfang
-  Projektabschluss, Aufgabenübergabe in Linienfunktion

Wie BGF-Maßnahmen  
garantiert keine Wirkung  
zeigen

# Erfolgsfaktor Nr. 1

**„Eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg betrieblicher Gesundheitsförderung besteht darin, dass sie als Führungsaufgabe wahrgenommen wird und in bestehende Managementsysteme integriert ist.“**

(Europäisches Netzwerk f. BGF)

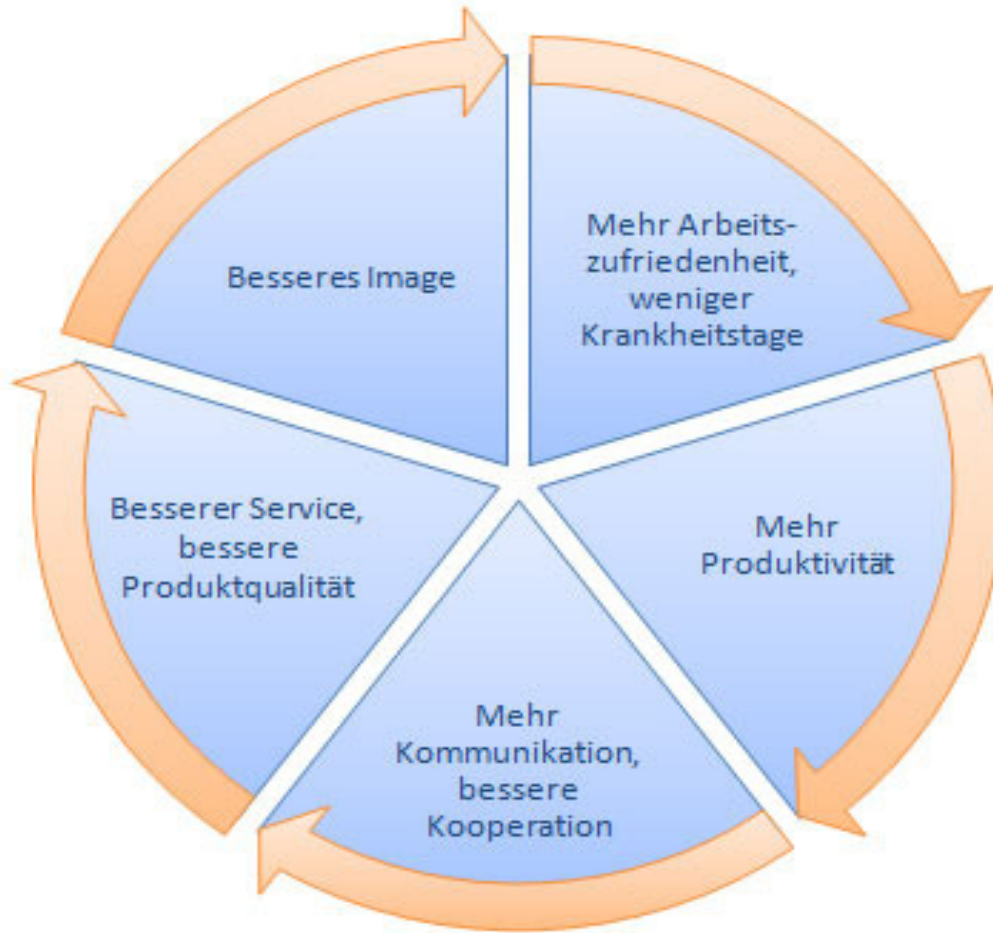
# Was Führungskräfte deshalb wissen sollten.....

- **Wissen über die Zusammenhänge von Arbeitsbelastung und Gesundheit**
- **Erkennen der Zusammenhänge von Führung und Gesundheit**
- **Betrachtung der eigenen Gesundheit als Wert**
- **Mögliche Maßnahmen:**
  - **Führungskräfteschulung(en)**
  - **Gesundheits-Check für Führungskräfte**
  - **Coaching Angebote**
  - **Einbindung des Themas in die Führungsleitlinien**
  - **...**

Macht sich BGF bezahlt?

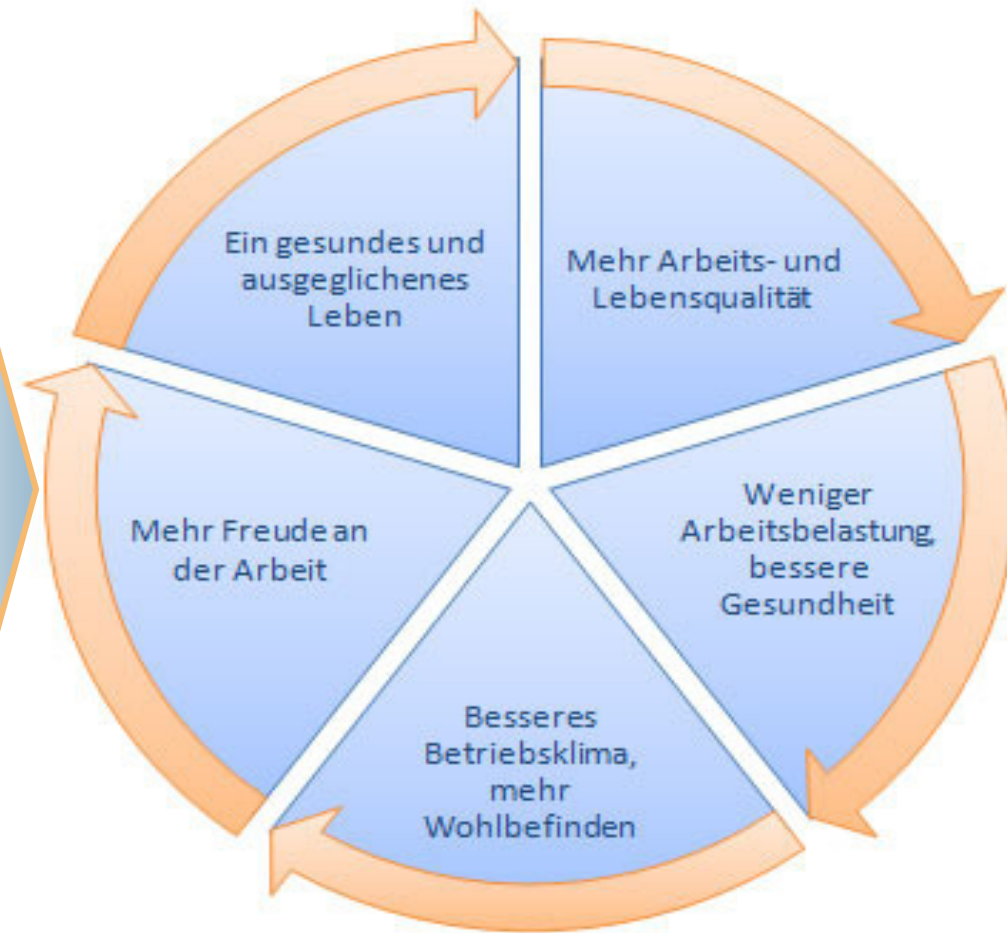
# Nutzen des BGM

## - für das Unternehmen



**Höhere Leistungsfähigkeit !**

## - für die Beschäftigten



**Bessere Lebensqualität !**

Quelle: Beltz Medical - Institut für Arbeitsmedizin

# Nutzen und Kosten von BGF und BGM

## - Thesen

- Der Nutzen von BGF und BGM wird wesentlich durch die Zieldefinition des Betriebes bzw. Akteurs bestimmt.
- Für die meisten Unternehmen ist entscheidend, dass Investitionen in BGF und/oder BGM mittel- und langfristig mehr Nutzen als Kosten verursachen.  
Es geht also um die Optimierung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses.
- Kosten und Nutzen können im Rahmen betriebswirtschaftlicher Analysen, wissenschaftlicher Analysen und/oder Kosten-/Nutzeinschätzungen der Akteure ermittelt und dargestellt werden.
- KNA stoßen dabei auf das Problem der kostenmäßigen Bewertung von „Soft Facts“.  
Sie stoßen auch an Grenzen des Erhebungsaufwandes.

Drupp, M. (2006)



# Return on Investment ...

# iga.Report 16



Return on Investment im Kontext der betrieblichen Gesundheitsförderung und Prävention

Die Berechnung des prospektiven Return on Investment: eine Analyse von ökonomischen Modellen  
Ina Kramer und Wolfgang Bödeker

Die Initiative Gesundheit und Arbeit

In der Initiative Gesundheit und Arbeit (IGA) kooperieren gesetzliche Kranken- und Unfallversicherung, um arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren vorzubeugen. Gemeinsam werden Präventionsansätze für die Arbeitswelt weiterentwickelt und vorhandene Methoden

**booz&co.**



## Vorteil Vorsorge

*Die Rolle der betrieblichen Gesundheitsvorsorge für die Zukunftsfähigkeit des Wirtschaftsstandortes Deutschland*



# Gründe für die Nichteinführung von BGM



# Was sind die größten Hemmnisse für BGF?

## Woran scheitert BGF in der Praxis?

- symbolische betriebliche Gesundheitspolitik
- keine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen GF und BR/PR/MAV
- BGF nicht Führungsaufgabe
- (ausschließliche) Fixierung auf Krankenstand
- mangelnde Ressourcen
- Kompetenzgerangel
- „negatives“ (Menschen)Bild der Führung (von den Beschäftigten)
- mangelndes Wissen um (gesundheitliche)Zusammenhänge
- hohe Fluktuation der (GF)Führung
- Wecken/Versprechen von Illusionen
- Nicht-Einhalten von Vereinbarungen
- mangelnde Information
- ...

# Erfolgsfaktoren für BGM

- Bereitschaft zu Veränderungen
- Ganzheitliches Gesundheitsverständnis
- Eingliedern in die Unternehmensphilosophie
- Abschluss schriftlicher Vereinbarungen
- Einrichten einer Steuerungsgruppe (AKG)
- Bereitstellen von Ressourcen
- Festlegen personeller Verantwortlichkeiten
- Qualifizieren von Führungskräften und Experten
- Beteiligen und Befähigung der Beschäftigten
- Aufbau einer betrieblichen Gesundheitsberichterstattung
- Internes Marketing
- schrittweise Integration in die betrieblichen Strukturen und Prozesse
- Kontinuität und Nachhaltigkeit

***Gesunde  
Mitarbeiter  
kosten Geld.***

***Kranke ein Vermögen!***

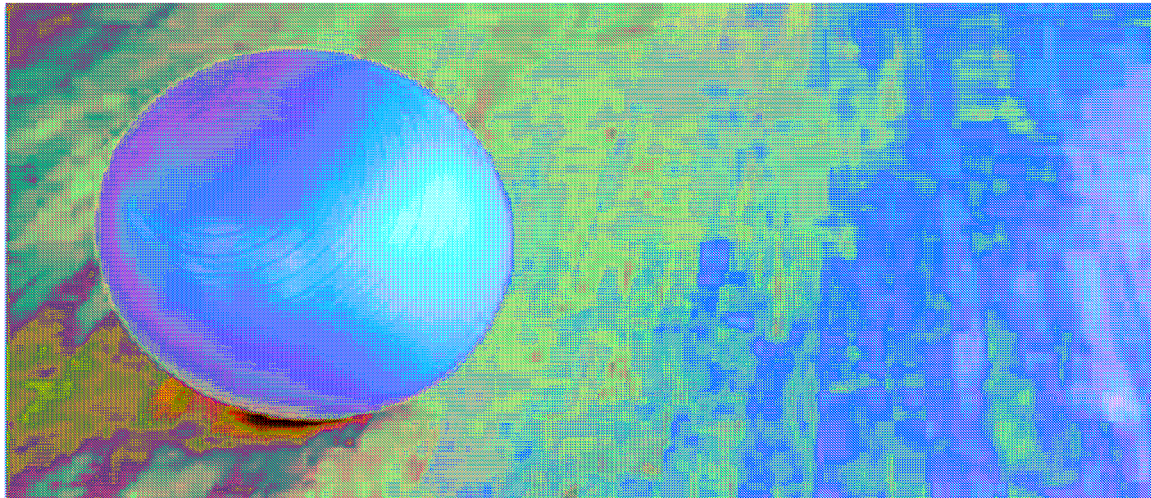
# Voraussetzungen zur Kooperation

## - Handlungsfelder der Betrieblichen Gesundheitsförderung



### Leitfaden Prävention

Handlungsfelder und Kriterien des GKV-Spitzenverbandes zur Umsetzung von §§ 20 und 20a SGB V vom 21. Juni 2000 in der Fassung vom 27. August 2010



In Zusammenarbeit mit den Verbänden der Krankenkassen auf Bundesebene

AOK-Bundesverband, Berlin  
 BKK Bundesverband, Essen  
 IKK e. V., Berlin  
 Spitzenverband der landwirtschaftlichen Sozialversicherung, Kassel  
 Knappschaft, Bochum  
 Verband der Ersatzkassen e. V., Berlin

## Handlungsfelder und Präventionsprinzipien

### Primärprävention nach § 20 Abs. 1 SGB V

### Betriebliche Gesundheitsförderung nach § 20a SGB V

#### **Bewegungsgewohnheiten**

- Reduzierung von Bewegungsmangel durch gesundheitssportliche Aktivität
- Vorbeugung und Reduzierung spezieller gesundheitlicher Risiken durch geeignete verhaltens- und gesundheitsorientierte Bewegungsprogramme

#### **Ernährung**

- Vermeidung von Mangel- und Fehlernährung
- Vermeidung und Reduktion von Übergewicht

#### **Stressmanagement**

- Förderung von Stressbewältigungskompetenzen
- Förderung von Entspannung

#### **Suchtmittelkonsum**

- Förderung des Nichtrauchens
- Gesundheitsgerechter Umgang mit Alkohol / Reduzierung des Alkoholkonsums

#### **Arbeitsbedingte körperliche Belastungen**

- Vorbeugung und Reduzierung arbeitsbedingter Belastungen des Bewegungsapparates

#### **Betriebsverpflegung**

- Gesundheitsgerechte Verpflegung am Arbeitsplatz

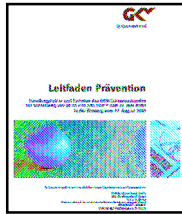
#### **Psychosoziale Belastungen (Stress)**

- Förderung individueller Kompetenzen zur Stressbewältigung am Arbeitsplatz
- Gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung

#### **Suchtmittelkonsum**

- Rauchfrei im Betrieb
- „Punktnüchternheit“ (Null Promille am Arbeitsplatz) bei der Arbeit

# Finanzierung durch GKV



„ ... wird vorgeschlagen, Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung nur dann zu finanzieren, wenn organisationsseitig folgende Bedingungen erfüllt sind bzw. im Laufe eines Projektes angegangen werden:


- ✓ Es existiert eine Unternehmensleitlinie zur betrieblichen Gesundheitsförderung oder ein Äquivalent.
- ✓ Mitarbeiter bzw. deren gewählte Vertreter (Betriebs- bzw. Personalrat) werden an Entscheidungen in Gesundheitsfragen beteiligt.
- ✓ Gesundheitsförderungsmaßnahmen basieren auf einer regelmäßig aktualisierten Ist-Analyse.
- ✓ Maßnahmen werden durch ein internes Gremium gesteuert.
- ✓ Alle Maßnahmen sind in eine regelmäßige Auswertung und Begleitung eingebunden.
- ✓ Die Ergebnisse von Maßnahmen werden dokumentiert und sind den Partnern zugänglich.

Für die betriebliche Gesundheitsförderung in **Klein und Kleinstbetrieben** gelten spezifische, an den Besonderheiten dieses Unternehmenssektors orientierte Anforderungen.



# Mögliche Rollen oder Funktionen einer Krankenkasse im Rahmen eines Projektes zur BGF

- **Impulsgeber und Initiator**
- **Konzeptentwicklung und Beratungsfunktion**
- **Moderation der Projektsteuerungsgruppe**
- **Moderation von Gesundheitszirkeln**
- **Projektmanagement**
- **Durchführung einzelner Bausteine innerhalb eines komplexen Programms**
- **Dokumentation und Evaluation**
- **Interne Öffentlichkeitsarbeit (Information der Belegschaft)**
- **Unterstützung bei der Umsetzung von Maßnahmen zur Verbesserung der gesundheitlichen Situation**



Grundsätzlich werden diese Aufgaben nur übernommen, wenn beide Sozialpartner eingebunden sind, datenschutzrechtliche Belange berücksichtigt werden sowie ein integriertes Konzept der betrieblichen Gesundheitsförderung vorliegt!

# AOK - Die Gesundheitskasse.

## Service im betrieblichen Gesundheitsmanagement

- ✓ Moderation des Lenkungsgremiums/Steuerkreises „AK-Gesundheit“
- ✓ Organisation und Durchführung von
  - Seminaren
  - Trainings
  - Workshops
 } *Stress, Führung und Kommunikation,  
Bewegung, Ernährung, Nichtraucher, Sucht,...*
- ✓ Organisation und Moderation von Gesundheitszirkeln
- ✓ Mitarbeiterbefragungen
- ✓ Arbeitssituationsanalysen
- ✓ Bewegungsergonomische Beratungen
- ✓ Info-Veranstaltungen und Gesundheitstage
- ✓ Unterstützung bei Betriebsvereinbarungen
- ✓ Praxisgerechte Medien (Broschüren, Poster, interaktive PC-Programme ...)
- ✓ Erstellung von Gesundheitsberichten/Branchenreporten
- ✓ Kooperation mit externen Partnern
- ✓ ...

# Voltaire



Francois Marie Arouet  
(1694 – 1778)

*„Da es sehr förderlich für die Gesundheit ist,  
habe ich beschlossen, glücklich zu sein.“*

## Weitere Informationen

unter [www.aok-bgf.de](http://www.aok-bgf.de)

oder bei

Wolfgang Peschke  
Projektkoordinator Betriebliche Gesundheitsförderung  
AOK NORDWEST  
Die Gesundheitskasse.  
Regionaldirektion Münster  
Königsstraße 18/20  
48143 Münster  
Tel.: 0251 595-302  
Fax: 0251 595-512  
E-Mail: [Wolfgang.Peschke@nw.aok.de](mailto:Wolfgang.Peschke@nw.aok.de)

