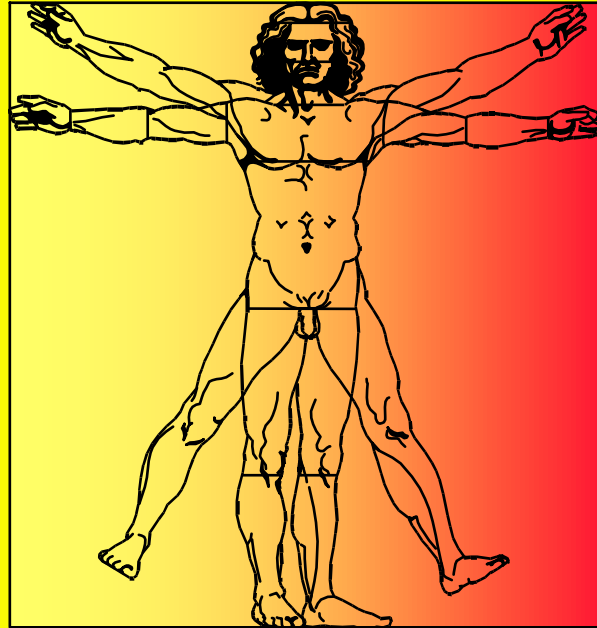


# Betriebliches Gesundheitsmanagement



**Caritasverband für die Diözese Münster e. V.**  
**Liudgerhaus Münster**  
**ZUPF – Zukunft Pflegen**  
**Modul 5**

Ernst Rohe  
12. Dezember 2012

# Wer bin ich?

## Ernst Rohe

- 📄 **Studium Biologie, Sport, Erziehungswissenschaften**
- 📄 **Studium Diplompädagogik, Erwachsenenbildung**
- 📄 **Studium Gesundheitswissenschaften**

- ⚡ **Lehrer, Schuldienst NRW**
- ⚡ **Ahorn-Sportpark Paderborn, Fa. Nixdorf**
- ⚡ **seit 22 Jahren Mitarbeiter der AOK**
- ⚡ **seit 17 Jahren Projektkoordinator betriebliche Gesundheitsförderung**

📦 **außerdem ...**

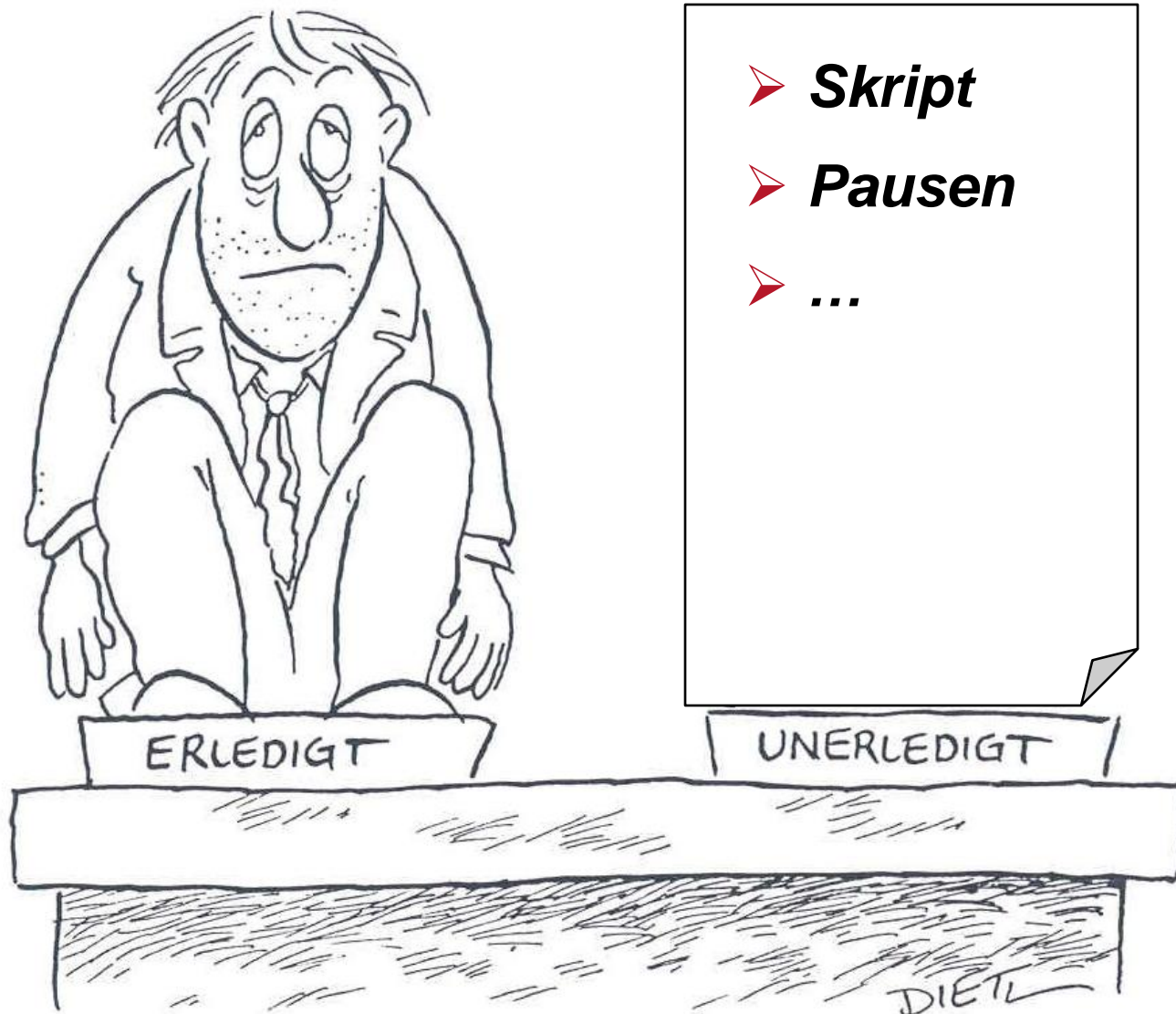
# Das habe ich vorbereitet:

- ❖ **Belastungen in der Pflege**
- ❖ **Begriffe und Rechtsgrundlagen des BGM**
- ❖ **Gesundheit im Betrieb als Managementaufgabe**
- ❖ **Zielstellungen des BGM**
- ❖ **Nutzen des BGM**
- ❖ **BGM als Prozess**
- ❖ **Instrumente / Maßnahmen des BGM**
- ❖ **Hemmnisse / Erfolgsfaktoren**
- ❖ **Voraussetzungen zur Kooperation mit Krankenkassen**
  
- ❖ **Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) im Zusammenhang mit BGM**
- ❖ **...**

**Was ist Ihnen wichtig?**



**Wenn Sie  
heute Abend  
den heutigen Tag überdenken,  
worüber möchten Sie dann  
mehr Kenntnisse haben  
und  
was möchten Sie  
bearbeitet haben?**



# Belastungen

# „VerÖffentlichte Meinung“



Karl-Heinz Henze,  
Gudrun Piechotta (Hrsg.)  
Mabuse Verlag (2004)

*"Belastungen in der Pflege" ist zwar kein besonders neues, aber immer noch aktuelles Thema; es ist inzwischen wohl allgemein bekannt, dass - sowohl in Kranken- als auch in Altenpflege - die Pflegenden häufig bis an die Grenzen ihrer Belastbarkeit tätig sind und sogar darüber hinaus. Ausgebrannt sein, Flucht aus dem Feld bzw. dem Beruf sind oft die Folge.*

*Und die Rahmenbedingungen verschlechtern sich eher als dass der oft zu große Belastungsdruck verringert würde.*

# Psychische Belastungen in den Medien





# Ausgangssituation in der Pflege



Quelle: Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie  
gesund-pflegen-online.de

# „Zahlen – Daten – Fakten“



The image shows the cover of a report titled 'Report Pflege' with the subtitle 'Betriebliche Gesundheitsförderung'. The cover is divided into two main color sections: a light blue top section and a dark red bottom section. On the left side of the red section, there is a vertical column of four colored squares: green, orange, blue, and yellow. The text 'Analysen · Ergebnisse · Empfehlungen' is positioned to the right of these squares. In the bottom right corner of the red section, there is a white rounded rectangle containing the text 'Gesunde Mitarbeiter – Erfolgsfaktor in der Pflege'. The AOK logo is visible in the top right corner of the overall image.

Quelle: AOK-Bundesverband (Hrsg.) 2011

# Wichtigste Ergebnisse im Überblick

- **Pflegekräfte bewerten Ihre Gesundheit kritischer als Beschäftigte anderer Branchen. Jede Zehnte stuft ihre Gesundheit als „weniger gut“ oder „schlecht“ ein!**
- **Drei Viertel der Pflegekräfte geben an, „immer“ oder „häufig“ unter gesundheitlichen Problemen zu leiden!**
- **Jeder dritte Pflegebeschäftigte klagt über starke Belastungen durch schwere körperliche Arbeit – deutlich häufiger als Beschäftigte anderer Wirtschaftszweige!**
- **Die hohe Verantwortung und eine ständige Aufmerksamkeit in der Pflege werden von vielen als psychisch stark belastend erlebt!**
- **Muskuloskelettale Beschwerden rangieren bei den akuten gesundheitlichen Problemen an erster Stelle, an zweiter Stelle stehen psychovegetative Beschwerden wie Erschöpfung und Müdigkeit!**
- **Die Mehrheit der Betroffenen sieht einen direkten Zusammenhang zwischen den Gesundheitsproblemen und dem Arbeitsplatz!**

# Gesundheitliche Situation der Pflegekräfte ...



Quelle: Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie  
gesund-pflegen-online.de

# Fazit:

## Problemlage unverändert!

- erhöhter Krankenstand
- erhöhte Betroffenenquote
- erhöhte Falldauer
- Zunahme psychosomatischer Beschwerden durch Erschöpfung von Arbeit
- Absicht vorzeitiger Ausstieg aus dem Pflegeberuf (NEXT-Studie 2005):
  - im Krankenhaus: 19,1 %
  - in Altenpflegeheimen: 15,6 %
  - in ambulanter Pflege: 10,8 %
- steigender Pflegebedarf: demographische Entwicklung
- weniger Berufseinsteiger
- erschwerter Wiedereinstieg, z.B. nach Kindererziehungszeiten

## Teufelskreislauf:

**erkrankte Beschäftigte**

- ➔ Überforderung der verbleibenden MA
- ➔ schnellere Erkrankungen der (noch) gesunden MA
- ➔ d.h., permanente Überforderung der Belegschaft!



# Schlussfolgerungen

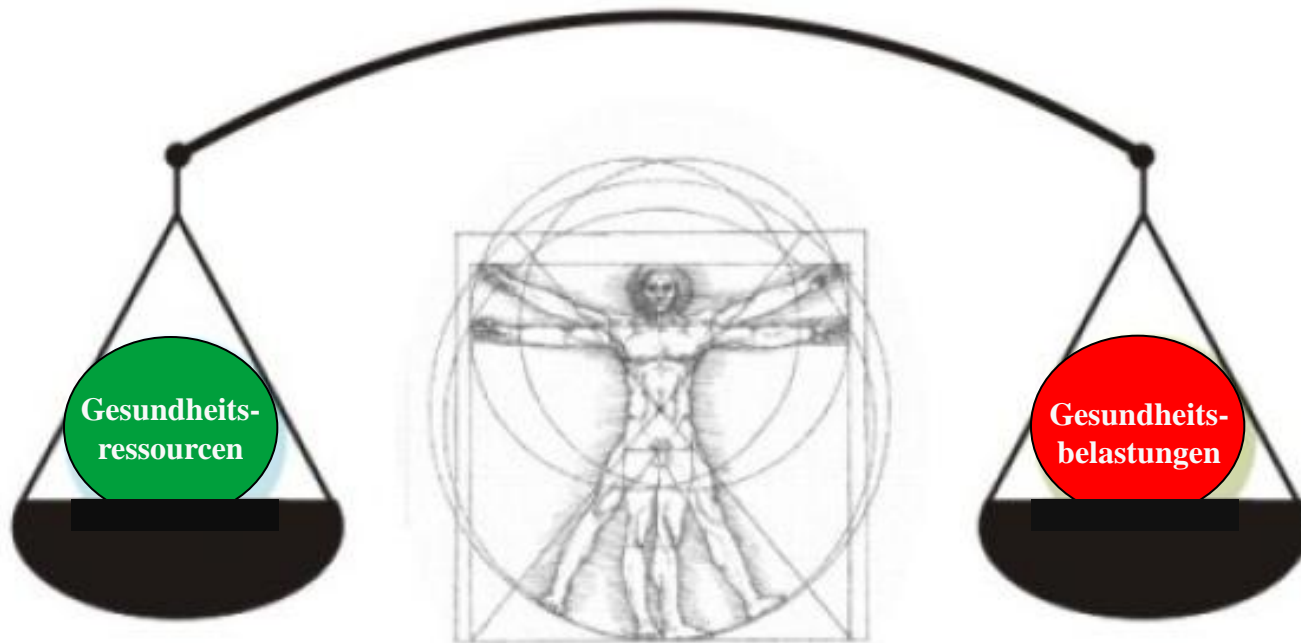
- **Arbeitsbedingungen für Pflegekräfte verbessern!**
- **Qualifizierung, Erweiterung der kommunikativen und sozialen Kompetenzen!**
- **Zusammenhang zwischen Arbeits-(Pflege-)qualität, Wirtschaftlichkeit der Einrichtungen und gesunden und motivierten Pflegekräften klären und sehen!**
- **Maßnahmen rechtzeitig ergreifen!**
- **Pflegende einbeziehen!**



# Betriebliches Gesundheitsmanagement



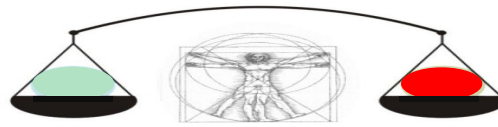
# Gesundheits-Krankheits-Kontinuum



nach Waller, 2002



## Ressourcen



## Belastungen

- **Fähigkeiten und Fertigkeiten, Kenntnisse, Erfahrung, ...**
- **Selbstsicherheit und Motivation,**
- **Gesundheitszustand, Konstitution, Alter, Fitness, Ernährung, ...**
- **aktuelle psychische Verfassung**
- ...

➤ **Innere Ressourcen:**

Selbstvertrauen, Selbstwertgefühl, Herausforderungs- statt Problemdenken, stabile Persönlichkeit, allgemeiner Optimismus, ...

➤ **Äußere Ressourcen:**

Gute ergonomische Bedingungen, Kontroll- und Entscheidungsspielräume, soziale Unterstützung (im Arbeitsumfeld), Wertschätzung und Anerkennung, ...

- **qualitative Tätigkeitsanforderungen** (Qualifikation, Verantwortung, ...)
- **quantitative Tätigkeitsanforderungen** (Zeitdruck, Arbeitsvolumen, Dauer und Verlauf von Tätigkeiten, ...)
- **Tätigkeitsbedingungen** (Umgebungseinflüsse, Ergonomie, Arbeitsgefahren, ...)
- **Arbeitsmittel** (Software, Maschinen, ...)
- **Soziale Beziehungen** (Konflikte mit Kollegen, Führungsstil, Gruppenerwartungen, ...)
- **alltägliche Ärgernisse bei der Arbeit**
- ...

gesund



krank

Gesundheits-Krankheits-Kontinuum

# Belastungen und Ressourcen in der Pflege

## Was macht krank?

- Hoher Zeitdruck, quantitative Überforderung
- Ungünstige Arbeitszeiten (Schichtarbeit), Überstunden, ungünstige Dienstplangestaltung
- Störungen, Unterbrechungen
- (qualitative) Unter- und Überforderung
- Geringer Handlungs- und Entscheidungsspielraum
- Konflikte

Quelle: Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie  
gesund-pflegen-online.de

# Belastungen und Ressourcen in der Pflege

## Was macht krank?

- Hoher Zeitdruck, quantitative Überforderung
- Ungünstige Arbeitszeiten (Schichtarbeit), Überstunden, ungünstige Dienstplangestaltung
- Störungen, Unterbrechungen
- (qualitative) Unter- und Überforderung
- Geringer Handlungs- und Entscheidungsspielraum
- Konflikte

## Was hält gesund?

- Arbeitsvielfalt
- Kooperations- und Kommunikationsmöglichkeiten
- Handlungs- und Entscheidungsspielraum
- Gratifikation (Entlohnung, Wertschätzung, Anerkennung, Lern- und Entscheidungsmöglichkeiten)
- Soziale Unterstützung und Beziehung
- ausreichende Qualifikation

Quelle: Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie  
gesund-pflegen-online.de

# Führung

**Welche Entscheidung  
in Ihrer Institution  
hat keinen Einfluss  
auf die Gesundheit  
der Beschäftigten?**

# Belastungen und Ressourcen in der Pflege

## Was macht krank?

- Hoher Zeitdruck, quantitative Überforderung
- Ungünstige Arbeitszeiten (Schichtarbeit), Überstunden, ungünstige Dienstplangestaltung
- Störungen, Unterbrechungen
- (qualitative) Unter- und Überforderung
- Geringer Handlungs- und Entscheidungsspielraum
- Konflikte

# Belastungen und Ressourcen in der Pflege

## Was macht krank?

- Hoher Zeitdruck, quantitative Überforderung
- Ungünstige Arbeitszeiten (Schichtarbeit), Überstunden, ungünstige Dienstplangestaltung
- Störungen, Unterbrechungen
- (qualitative) Unter- und Überforderung
- Geringer Handlungs- und Entscheidungsspielraum
- Konflikte

## Was hält gesund?

- Arbeitsvielfalt
- Kooperations- und Kommunikationsmöglichkeiten
- Handlungs- und Entscheidungsspielraum
- Gratifikation (Entlohnung, Wertschätzung, Anerkennung, Lern- und Entscheidungsmöglichkeiten)
- Soziale Unterstützung und Beziehung
- ausreichende Qualifikation

# Gesundheit als Managementaufgabe

## - Führung und Gesundheit

**Führungskräfte haben beim BGM die wichtigste Aufgabe!**

- Führungskräfte sind Vorbilder/Modelle
- Führungskräfte gestalten Arbeitsbedingungen
- Führungskräfte gestalten Arbeitsaufgaben
- Führungskräfte gestalten Beziehungen
- Führungskräfte gestalten Unternehmenskultur.



# Checkliste Gesundheitsförderliche Führung

## Soziale Unterstützung

- Emotionale Unterstützung (z. B. trösten, zuhören)
- aktive Unterstützung (z. B. von Arbeiten entlasten)
- informationell (z. B. Informationen anbieten)
- Welche (Form von) Unterstützung erwarten Ihre Mitarbeiter?
- Welche (Form von) Unterstützung können Sie anbieten?

## Kommunikation & Konfliktlösung

- Geben Sie regelmäßig Feedback?
- Greifen Sie Konflikte frühzeitig auf und entwickeln Sie Lösungen im Team?
- Äußern Sie Kritik sachlich/konstruktiv?
- Geben Sie klare Anweisungen und verfahren Sie nach einheitlichen Richtlinien?
- Stellen Sie Informationen und Wissen zur Verfügung?

## Anerkennung & Wertschätzung

- Loben Sie positive Aspekte der Arbeitsleistung?
- Äußern Sie Wertschätzung?
- Stärken Sie den Beschäftigten den Rücken – auch gegenüber Vorgesetzten und anderen Abteilungen?

## Entscheidungsspielraum & Mitbestimmungsmöglichkeiten

- Regen Sie Beschäftigte zu innovativem Denken und Infragestellen des Bisherigen an?
- Geben Sie Verantwortung ab und gewähren Sie Spielräume?
- Nehmen Sie Anregungen und Verbesserungsvorschläge offen auf?
- Machen Sie Entscheidungen transparent?

Quelle: Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie  
gesund-pflegen-online.de

um zu verhindern, dass.....

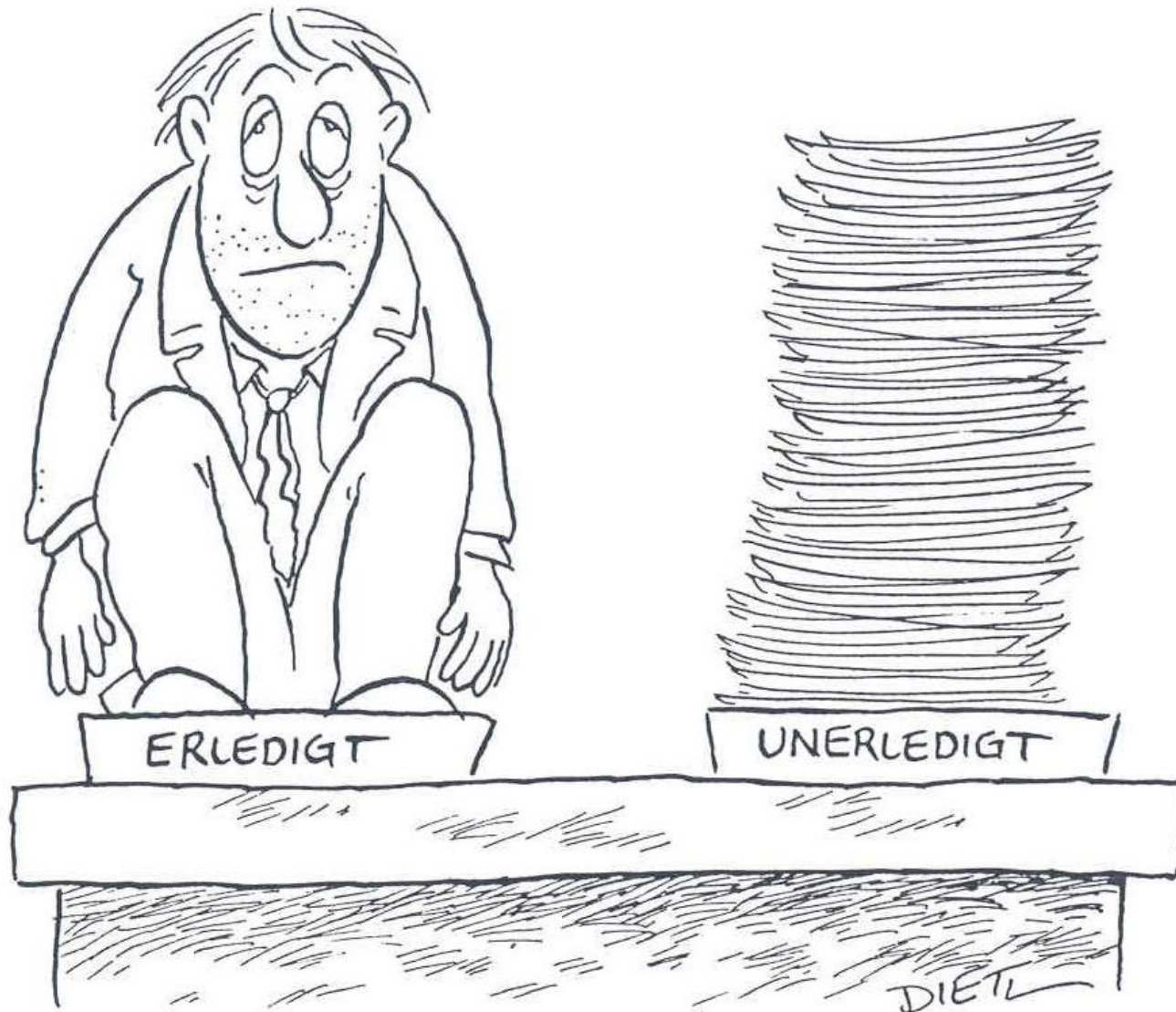
## Vollständiges Pflegeteam

bestehend aus Heimleitung,  
PDL, stellvertr. PDL, ex. Fach-  
kräften und Pflegehelferinnen  
sucht neuen Wirkungskreis im  
Bereich der stat. Altenpflege.  
Raum Detmold ✉ LE 484 917

In: Lippische Landeszeitung vom 8./9.10.2011

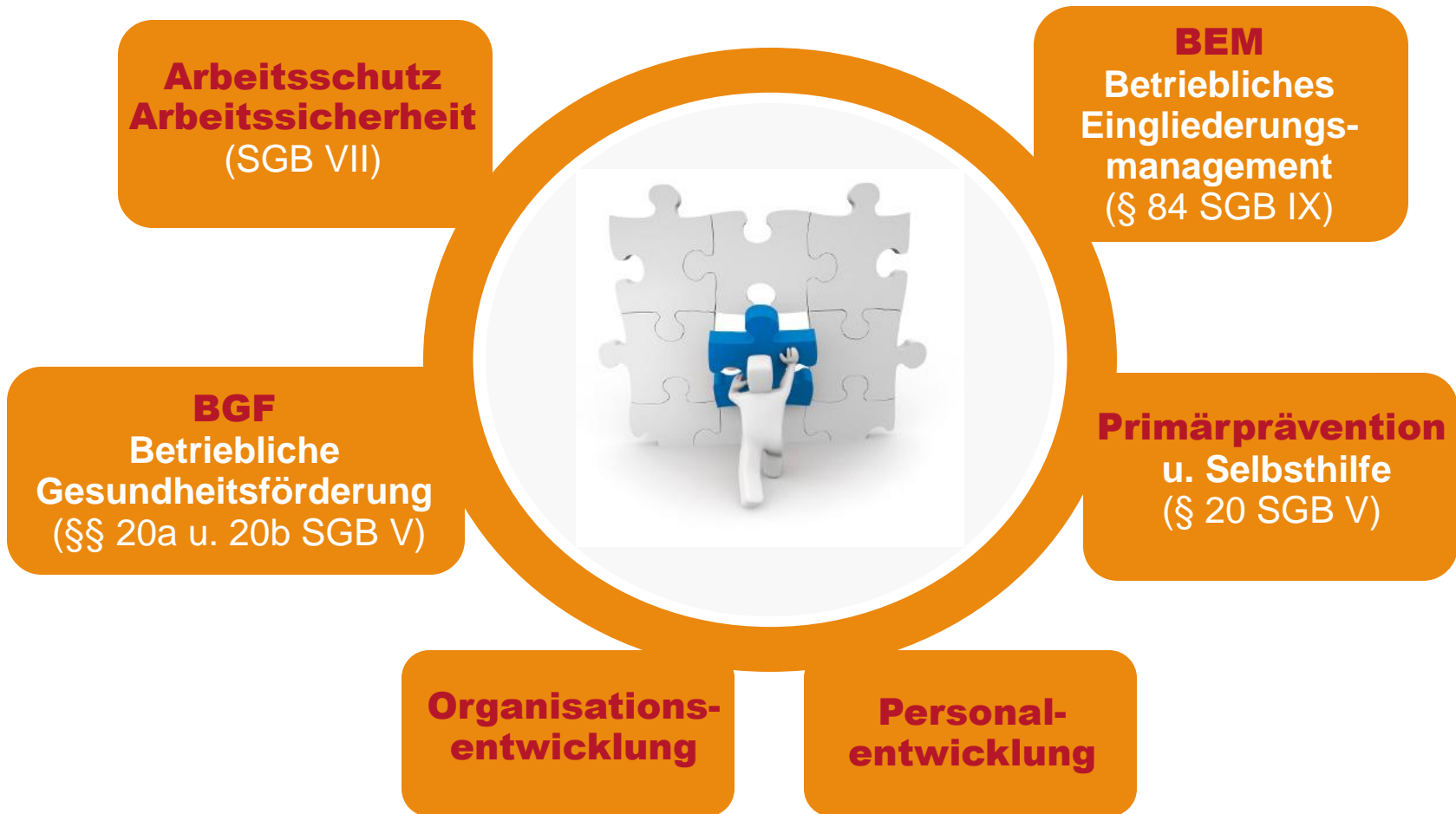


# Ohne Worte



# Ablauf + Instrumente

# BGM als ganzheitliche Strategie



# Gesetzliche Grundlagen

- Der Weg zu einem gesunden Unternehmen erfolgt über die Einhaltung des Katalogs der gesetzlichen Mindestanforderungen:
  - Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG)
  - Arbeitssicherheitsgesetz (ASIG)
  - Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV)
  - Bildschirmarbeitsverordnung (BildscharbV)
  - Arbeitszeitgesetz (ArbZG)
  - Gesetz zum Schutz der Beschäftigten vor sexueller Belästigung am Arbeitsplatz (BeSchuG)
  - Teile des Sozialgesetzbuches (SGB)
  - ...
  
- Hierauf können „*höhere Entwicklungsstufen*“ des Gesundheitsmanagements aufgesattelt werden, z. B. eine Unternehmenskultur, die gleichzeitig Gesundheitskultur ist, um ein positives Klima für eine umfassende, erfolgreiche und gesundheitsförderliche Unternehmenspolitik zu schaffen.

# Gesetzliche Krankenversicherung

## ■ § 20 (1) SGB V

- Leistungen primärer Prävention als Pflichtleistung der GKV
- Beitrag zur „Verminderung sozial bedingter Ungleichheit von Gesundheitschancen“
- SPIK-Leitfaden (Grundsätze, Handlungsfelder, Qualitätskriterien)

## ■ § 20a und b SGB V

- Betriebliche Gesundheitsförderung als Pflichtleistung der GKV
- Zusammenarbeit mit den zuständigen Unfallversicherungsträgern
- Datenaustausch zu Zusammenhängen zwischen Erkrankungen und Arbeitsbedingungen
- Bildung von regionalen Arbeitsgemeinschaften

## ■ § 20 (2) SGB V

- Ausgaben für primäre Prävention und BGF  
2,74 Euro je Versicherten im Kalenderjahr 2006  
(- Betrag mit jährlicher Anpassung, aktuell: 2,86 Euro)

## ■ § 65a SGB V

-



# 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.

## § 3 Nr. 34 EStG (1. Januar 2009)

Durch eine Ergänzung in § 3 Nr. 34 Einkommenssteuergesetz (EStG) sind zusätzliche Aufwendungen des Arbeitgebers zur Verbesserung des allgemeinen Gesundheitszustands und der betrieblichen Gesundheitsförderung steuer- und sozialabgabenfrei, wenn sie den Betrag von 500 Euro pro MitarbeiterIn und Kalenderjahr nicht übersteigen. (Rückwirkend ab 2008).

### **Voraussetzung:**

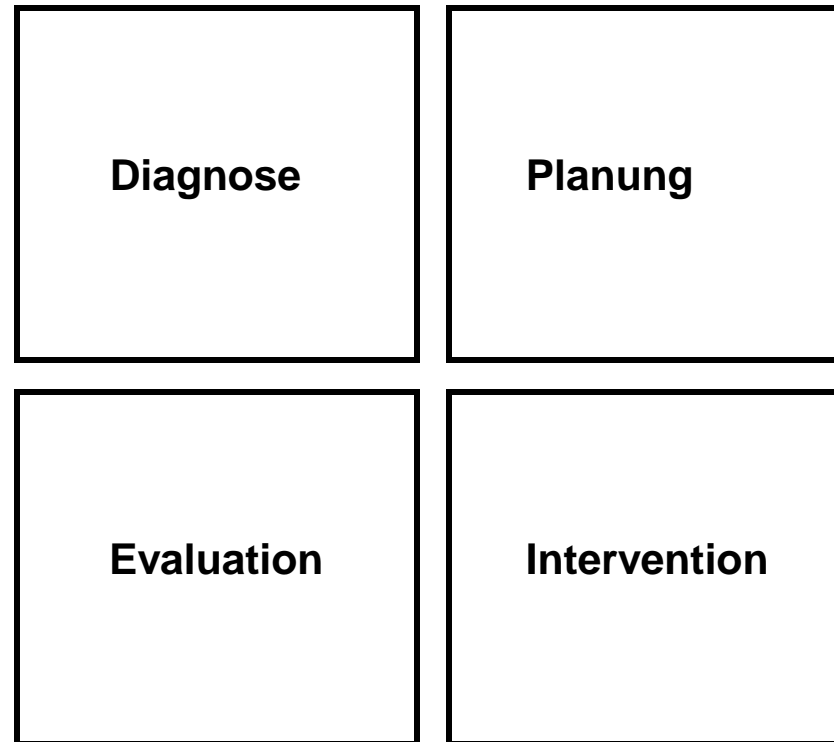
Angebot(e) müssen hinsichtlich Qualität, Zweckbindung und Zielgerichtetheit den Anforderungen der §§ 20 und 20a des SGB V genügen.

Wie läuft Betriebliche  
Gesundheitsförderung ab?

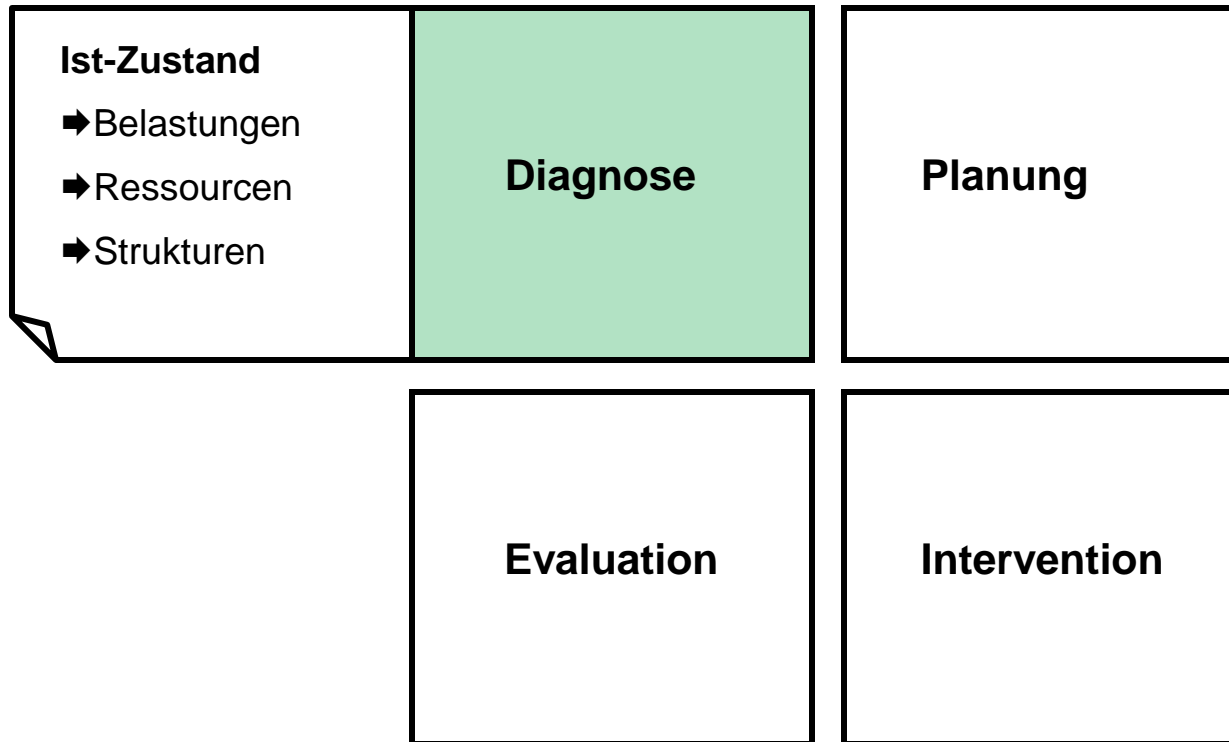


Welche Instrumente  
können eingesetzt  
werden?

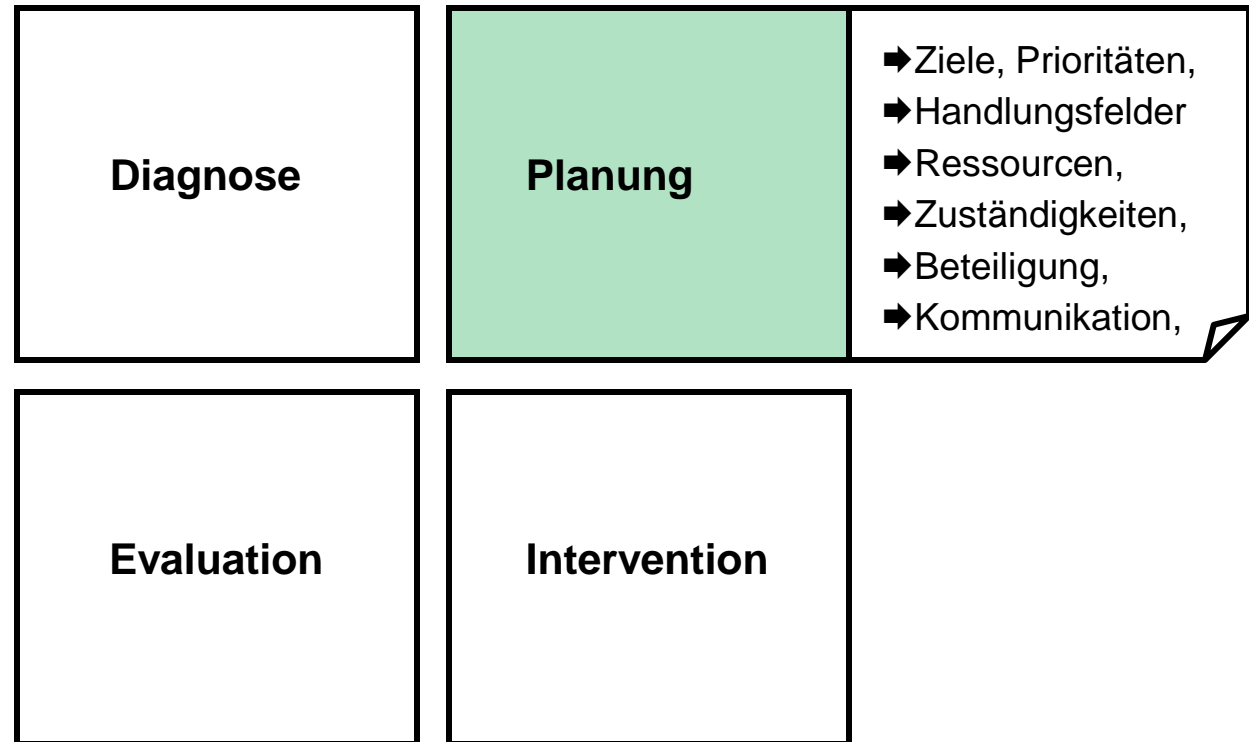
# Management-Zyklus als Grundlage



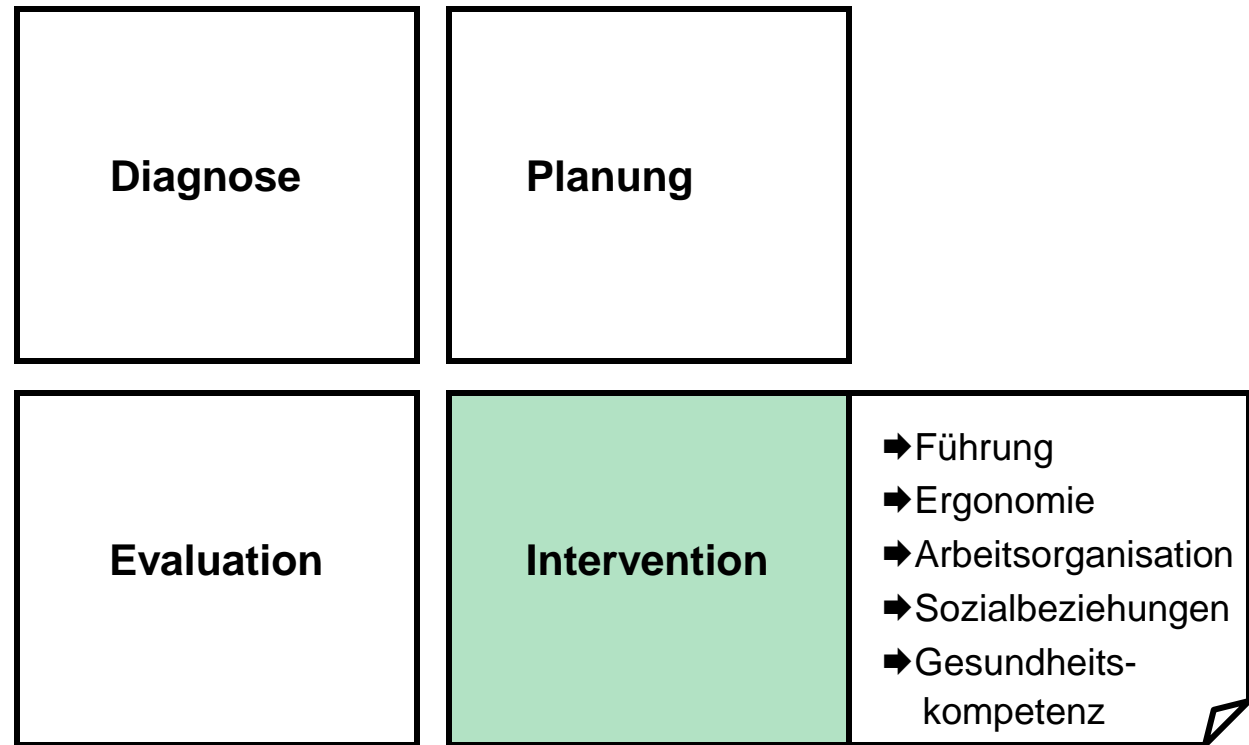
# Management-Zyklus als Grundlage



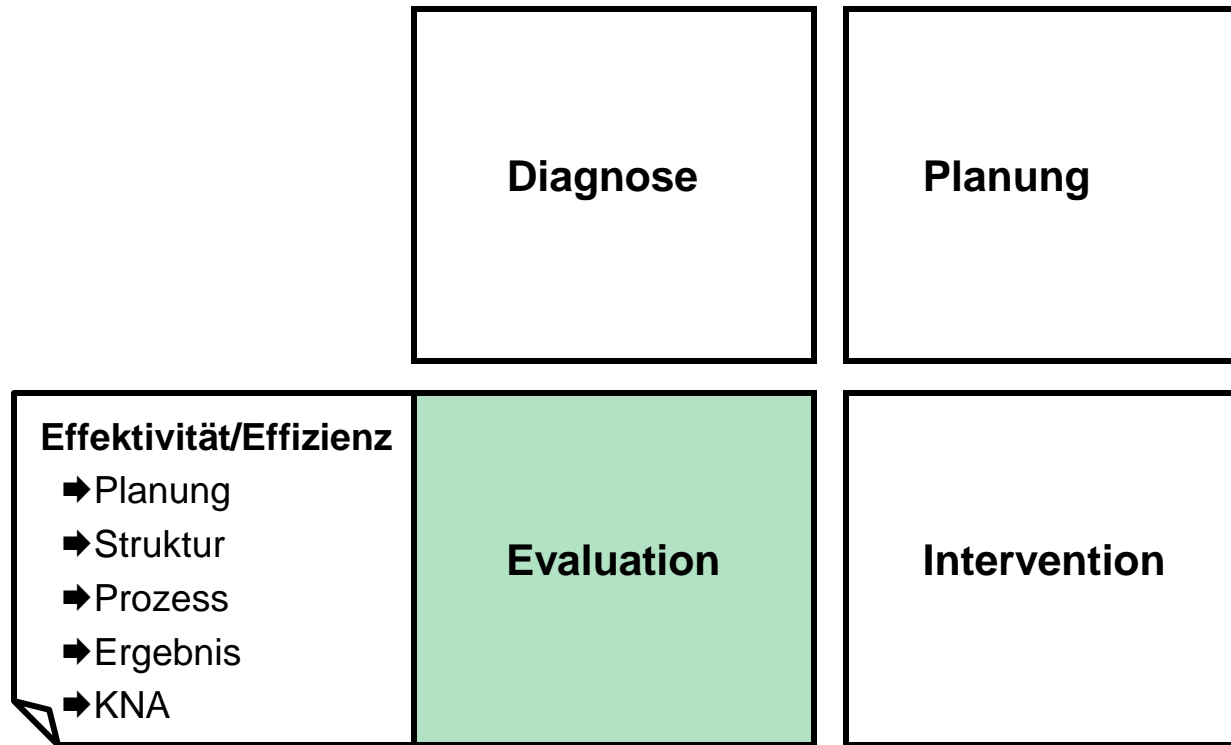
# Management-Zyklus als Grundlage



# Management-Zyklus als Grundlage

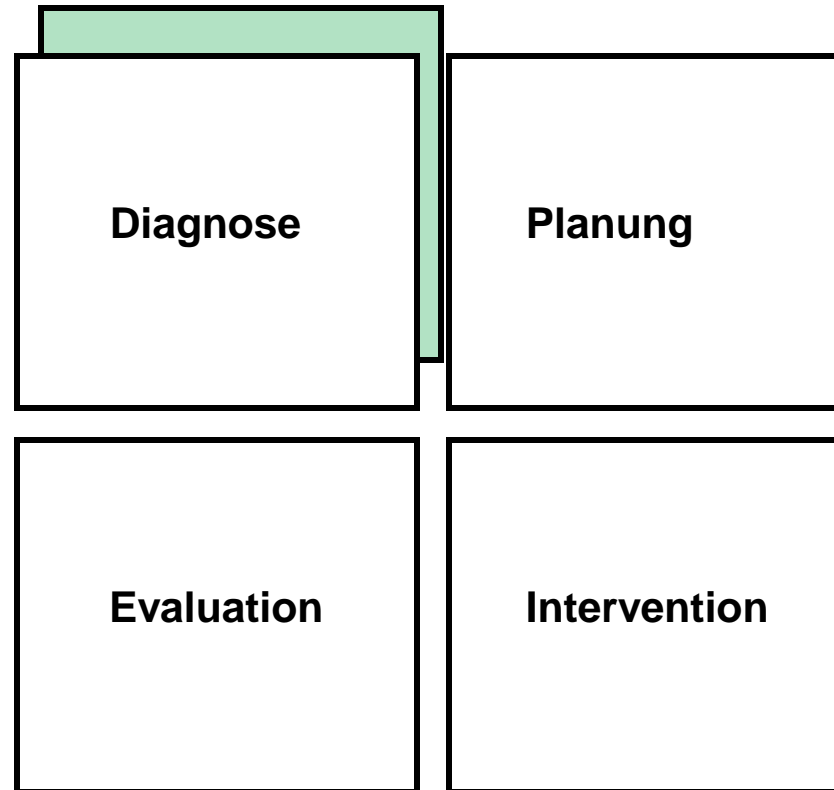


# Management-Zyklus als Grundlage

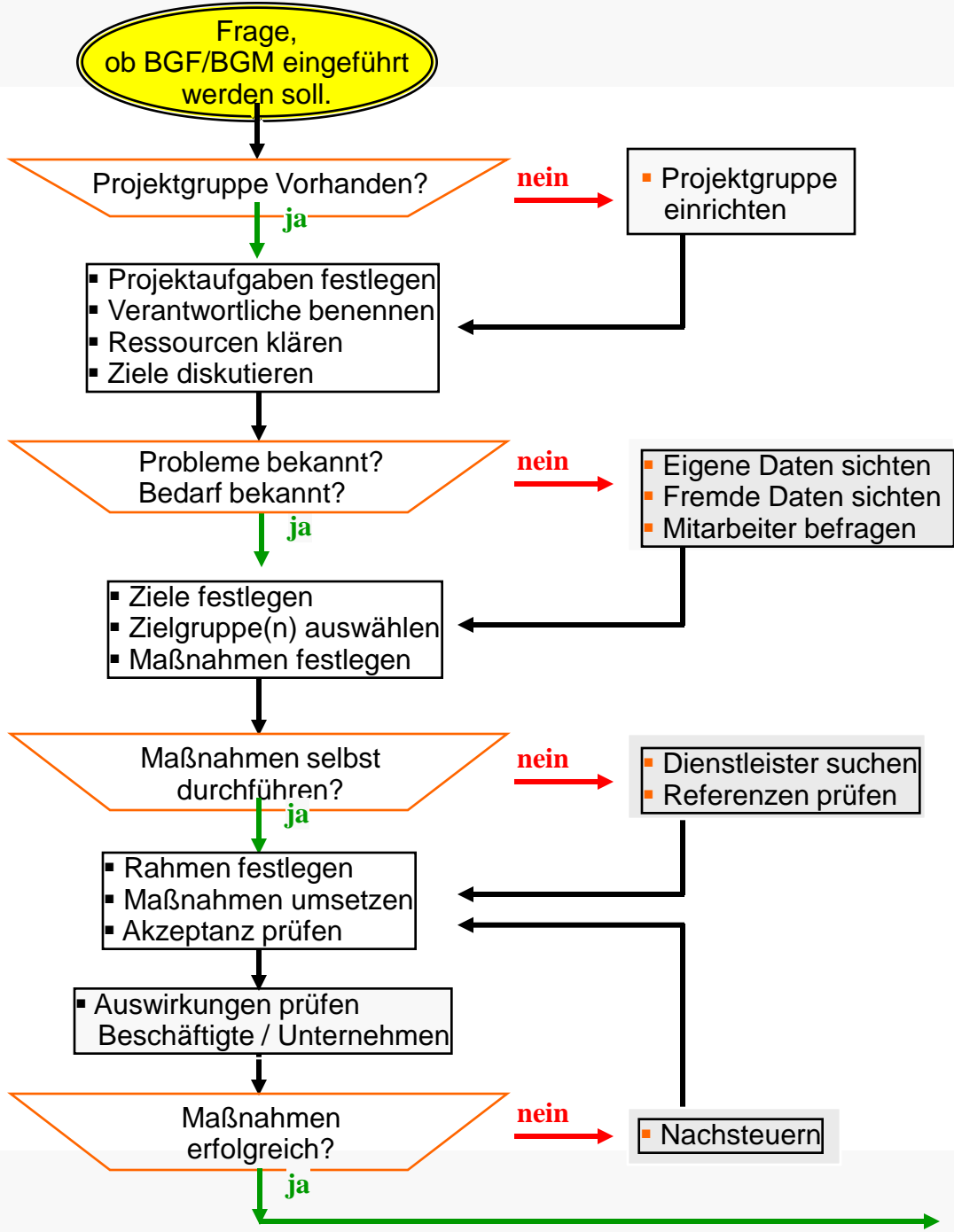




# Management-Zyklus als Grundlage



# Einführung von BGF / BGM



Gesundheitsförderung in die Regelorganisation integrieren

# Arbeitskreis Gesundheit (Steuerungsgruppe)

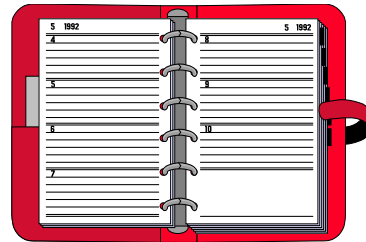


## Externe Moderation !

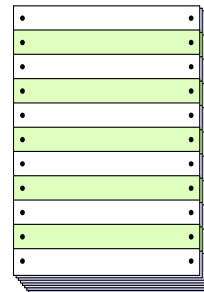
# In der Projektvorbereitung geht es insbesondere um organisatorische Fragen



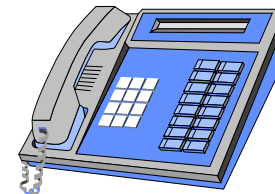
**AKG  
gründen**



**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

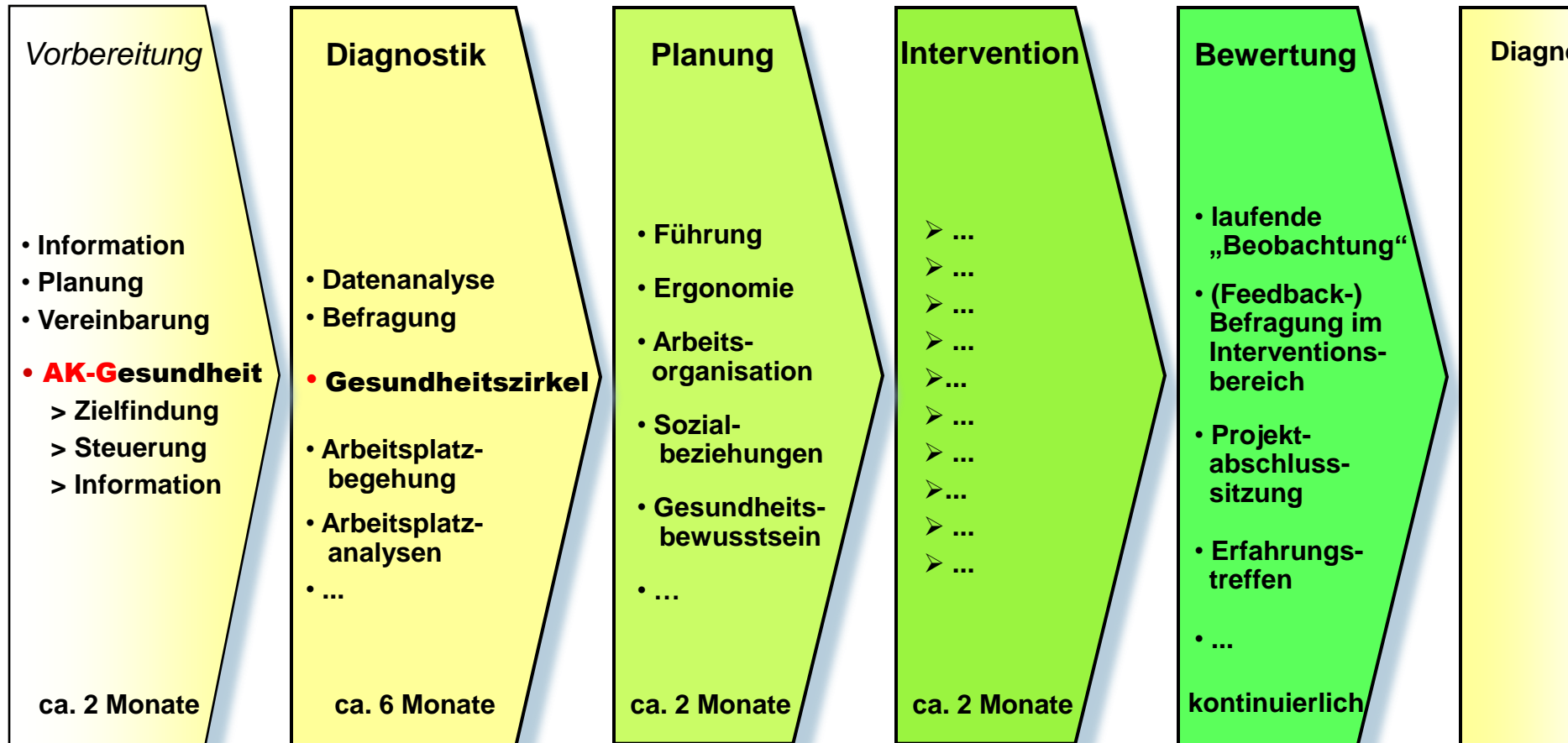
**Information der Führungskräfte und der Belegschaft  
über Betriebliche Gesundheitsförderung**

**Akzeptanz  
erreichen**

**Motivation  
erzielen**

**Offenheit für  
Neuerungen  
erzeugen**

# Phasen betrieblicher Gesundheitsförderung



Projektbegleitende Dokumentation

# Auswertung der AU-Daten



Objektive Messwerte zum  
Arbeitsunfähigkeitsgeschehen der Beschäftigten



Anonyme Ergebnisse  
(Datenschutz!)

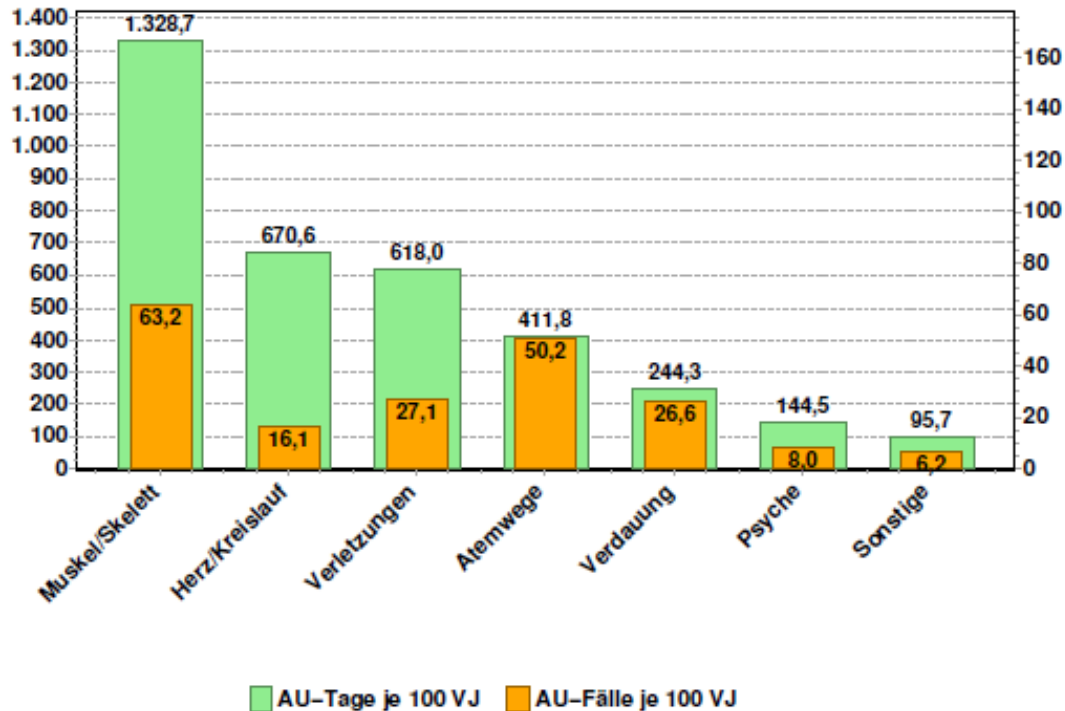
...Anhaltspunkte für  
Gefährdungspotentiale  
im Betrieb

...Diskussionsbasis für Ursachenermittlung



# Analyse der Arbeitsunfähigkeitsdaten

Abbildung 7: AU-Tage und -Fälle je 100 Versichertenjahre für die wichtigsten Krankheitsarten im Betrieb im Jahr 2011



# Arbeitsunfähigkeitsdaten-Analyse

Teile der Belegschaft

Datenschutz

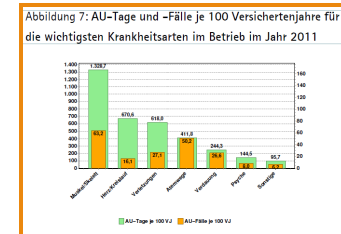
- keine Aussagen zu Einzelfällen bzw. auf bestimmte Personen bezogen
- keine Daten zu leicht identifizierbaren Gruppen
- nur Daten mit ausreichender Stichprobengröße

keine Rückschlüsse auf die Ursachen

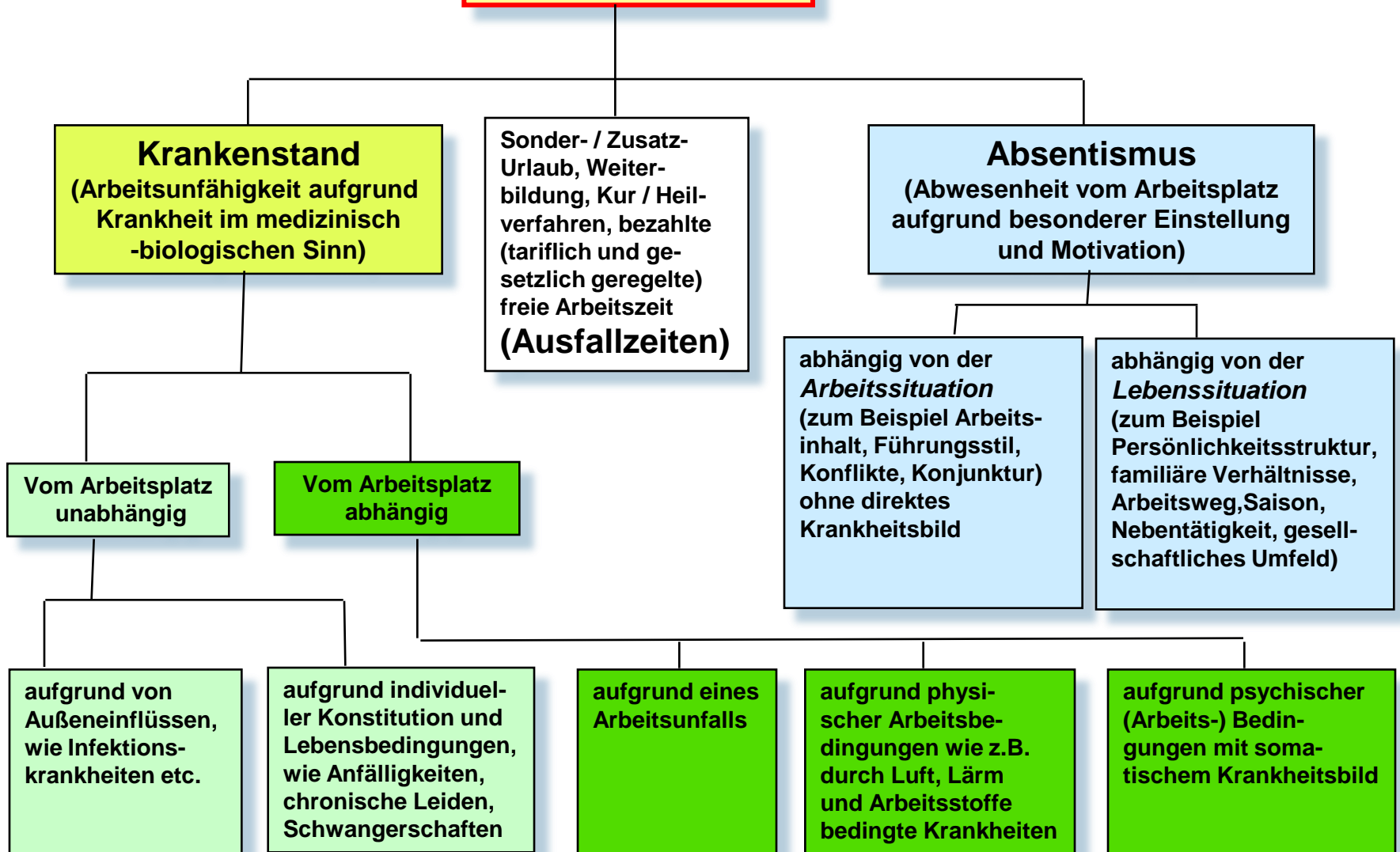
Hinweise auf mögliche Belastungsschwerpunkte

ein erster Schritt zur Identifikation und Beseitigung gesundheitsschädigender Arbeitsbedingungen

Versachlichung der Diskussion



# Fehlzeiten



Quelle: Karsten Trebesch, Fehlzeiten in Betrieb und Verwaltung, in: Nieder Peter (Hrsg.), Fehlzeiten - ein Unternehmer- oder Arbeitnehmerproblem?, Seite 41

# Einflussfaktoren auf das Fehlzeitenverhalten

## Außerbetriebliche, soziale und persönliche Faktoren

- Jahreszeit (Saison)
- Klimatische Verhältnisse (Grippewelle)
- Konjunktur (Arbeitsmarktlage)
- Gesellschaftliche Einflüsse
- Sozial- und Steuergesetzgebung (Lohnfortzahlung)
- Wochentage
- Geschlecht
- Familienstand
- Kinderzahl
- Lebensalter
- Berufsausübungsdauer
- Nationalität (Gastarbeiter)
- Private Belastungen
- Wohnverhältnisse
- Länge und Art des Arbeitsweges
- Beruflicher Qualifikationsgrad (Ausbildung)
- Berufstatus (Arbeitgeber/Angestellter)
- Außerberufliche Verpflichtungen (Nebentätigkeiten)
- Allgemeiner Gesundheitszustand
- Mangel an Verantwortungsgefühl

## Faktoren betrieblichen Ursprungs

- Arbeitsbedingungen (Physische Belastung und Beanspruchung, Berufliche Über- und Unterforderung)
- Arbeitsplatzunzufriedenheit, ausgelöst durch langweilige, ermüdende Arbeit, Mangel an Anerkennung, geringe Beziehung zu den Mitarbeitern
- Tätigkeit und Schwere der Arbeit
- Arbeitszeit
- Sicherheit des Arbeitsplatzes
- Lohnsysteme
- Führungs- und Kontrollsysteme
- Vorgesetztenverhalten
- Betriebsgröße
- Gruppengröße
- Betriebsklima
- Hierarchische Stellung in der Organisation
- Aufstiegsmöglichkeiten
- Standort des Betriebes
- Personalbetreuungssystem
- Produktionstechnologie
- Betriebszugehörigkeitsdauer
- Verhältnis von Arbeit und Freizeit
- Mangel an Sicherheit und Unterstützung in der Arbeitsumgebung

Quelle: Karsten Trebesch, Fehlzeiten in Betrieb und Verwaltung, in: Nieder Peter (Hrsg.), Fehlzeiten - ein Unternehmer- oder Arbeitnehmerproblem?, Seite 41

# - 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



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“*

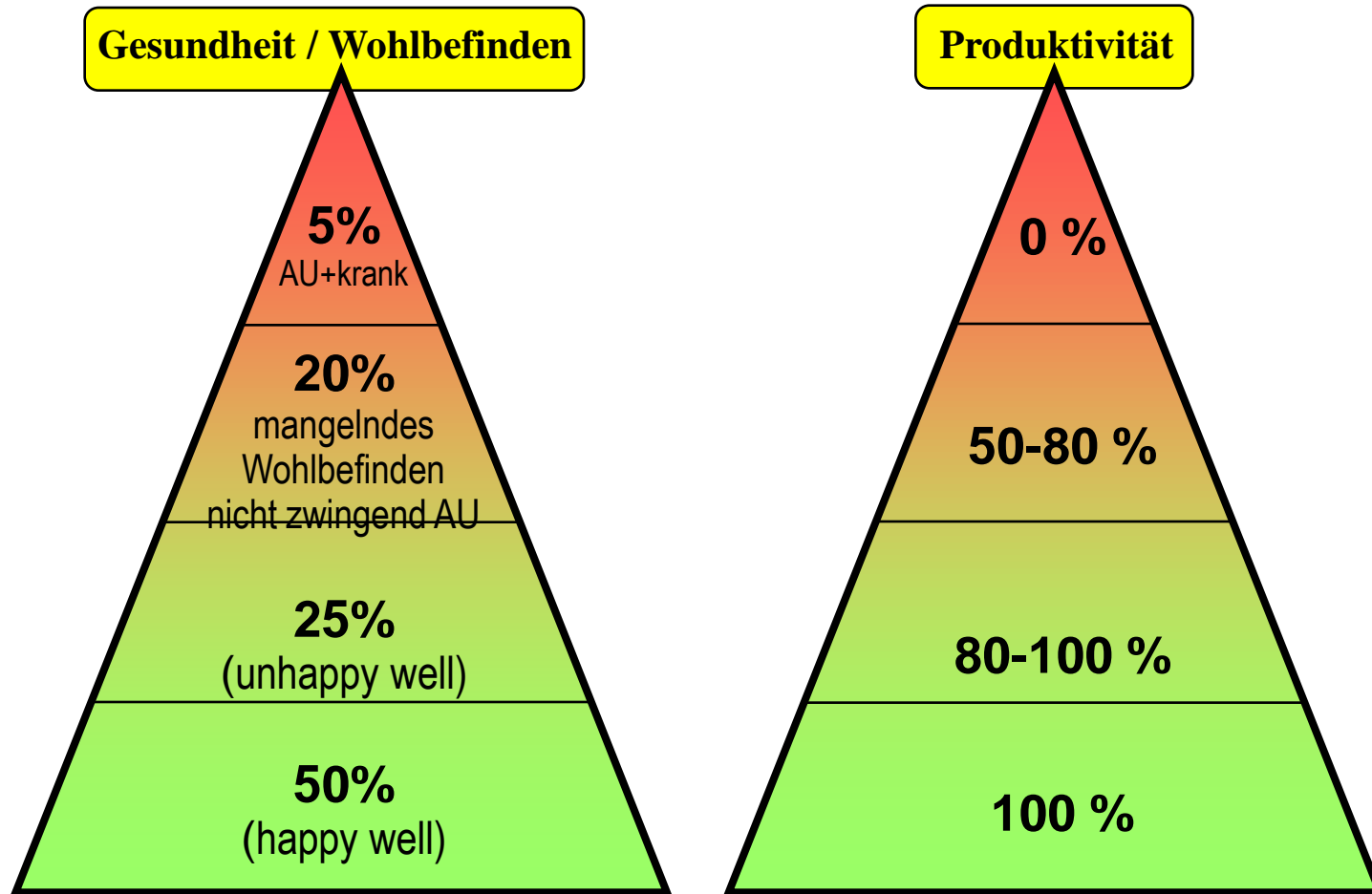
# - nur die Spitze des Eisbergs



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



# Absentismus - Präsentismus



Quelle: Unilever Deutschland, Dr. Tscharnetzki

# Mitarbeiterbefragung



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	•
•		•
•		•
•		•
•	x	•

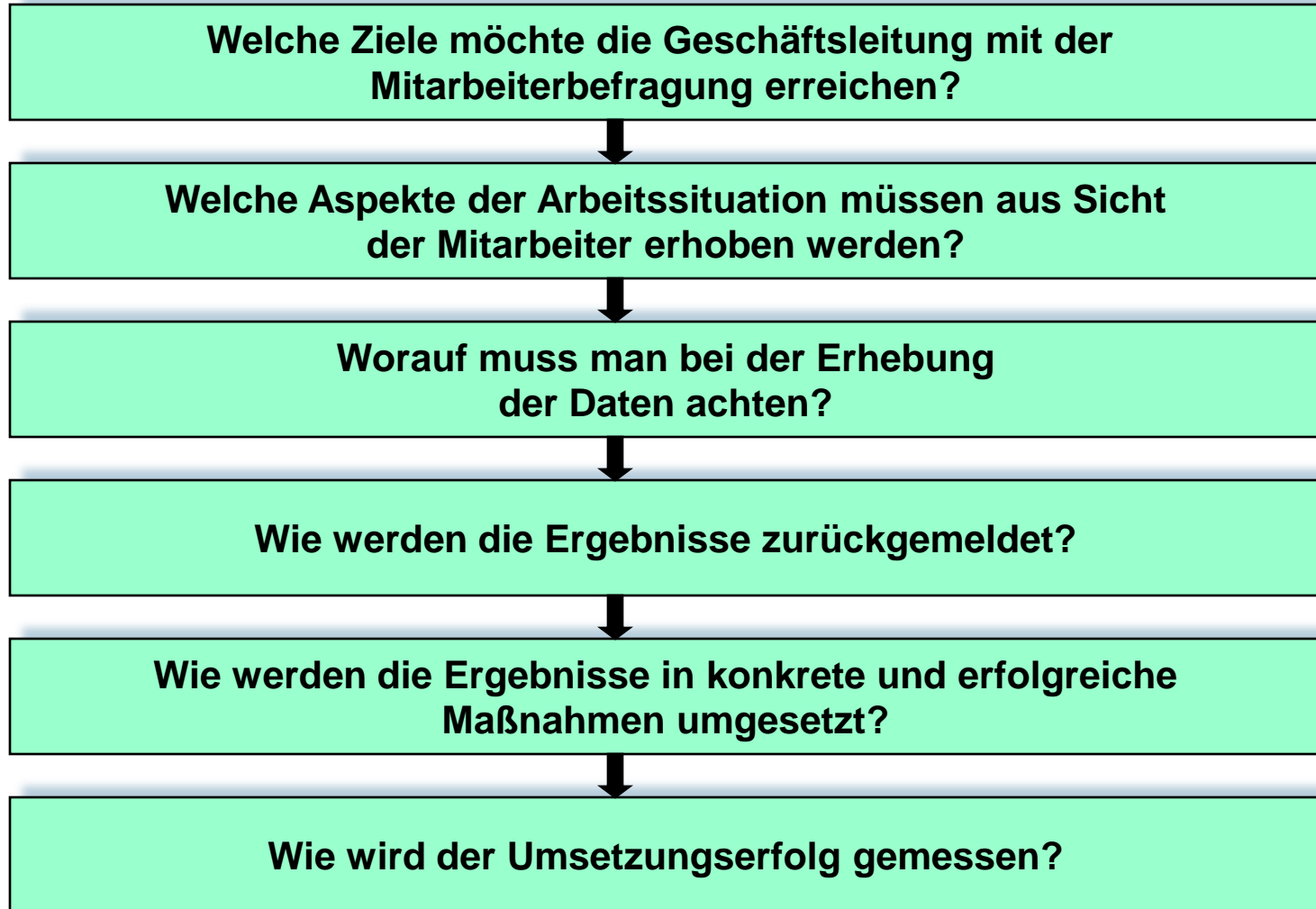
# Vorteile einer Mitarbeiterbefragung

- **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 Mitarbeiterbefragung

- **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

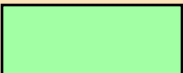

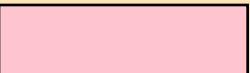


5-6 x  
1,5 Std.

Tag: XX.XX  
Uhr: XX:XX

# Gesundheitszirkel:

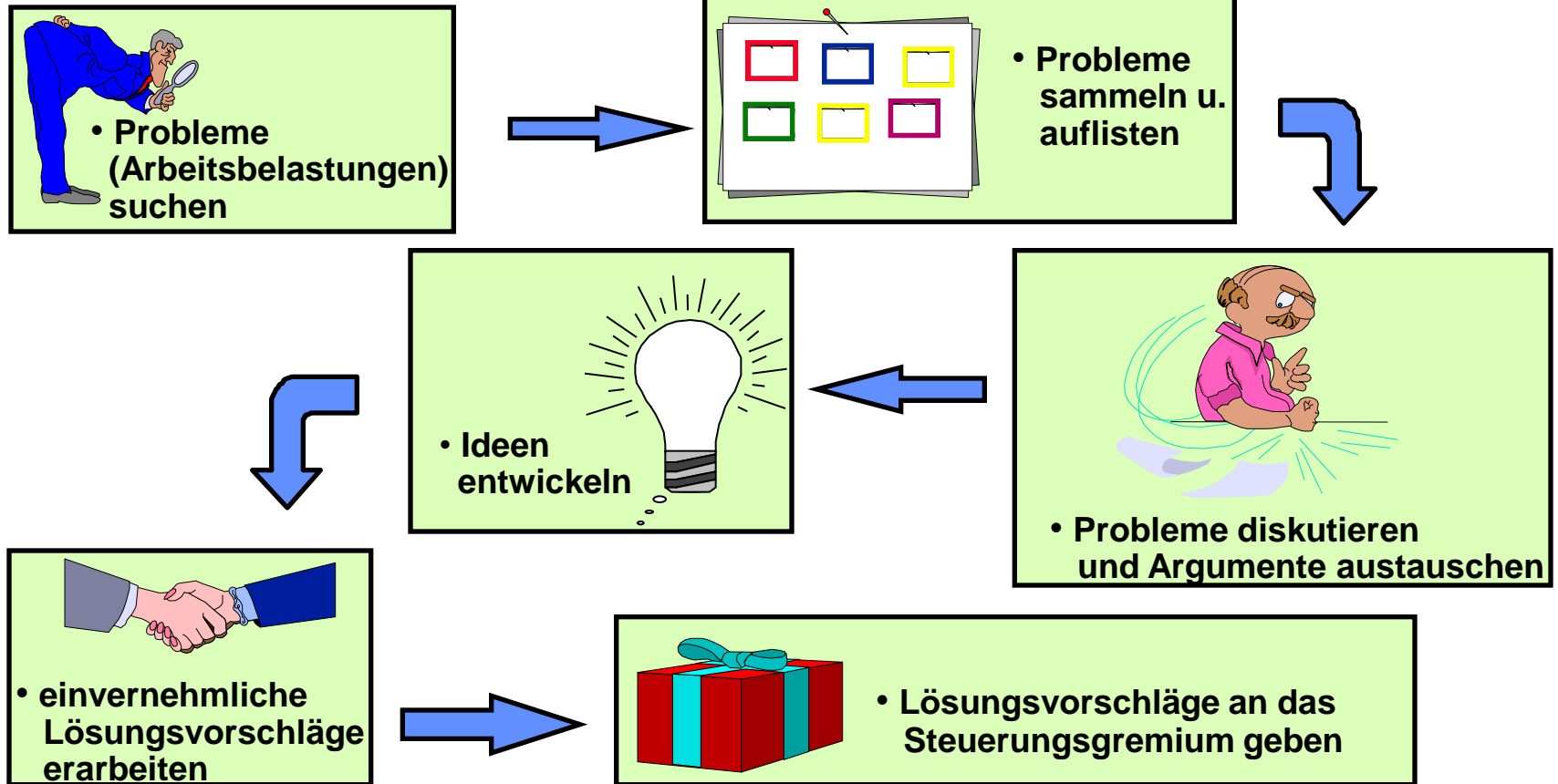
Mustermann GmbH

# Arbeitskreis Gesundheit:

Belastung	Vorschlag	Bemerkung	Begründung	Von wem zu veranlassen?	Bis wann umzusetzen?
   	   		Umsetzung  Ablehnung, weil . . .	Herr . . .	bis 00.00.00
 					
 					



# Aufgaben und Arbeitsweise eines Gesundheitszirkels





# 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



# Gesundheitszirkel

	Schritt	Anmerkungen
1	Beratung und Entscheidung über Durchführung eines GZ; Auftragsklärung	Im Arbeitskreis Gesundheit (AKG) bzw. durch GF / BR
2	Auswahl Unternehmensbereich(e)	Unter Einbeziehung der zuständigen Führungskräfte (FK)
3	Information FK und aller MA des Bereichs	ggf. Infoveranstaltung
4	Begehung der Arbeitsplätze des Bereichs	ModeratorIn + FK >> „ein Bild“ der Arbeitssituation / Arbeitsabläufe/...
5	Auswahl + detaillierte Information der GZ-TN	Schriftliche Info über Ziele, Inhalte, zeitlicher Umfang, Regeln, ...
6	Information aller Beschäftigten im Betrieb	Aushänge, Flyer, Infobriefe, Betriebsversammlung >> Info + Akzeptanz + aktive Unterstützung
7	Durchführung des GZ	▶ Einführung ▶ Bearbeitung des Auftrags ▶ Priorisierung ▶ Protokollierung der Ergebnisse ▶ Klärung der Präsentation
8	Erörterung der GZ-Ergebnisse mit zuständigen FK	Information / Stellungnahme (Beteiligung)
9	Präsentation / Beratung der GZ-Ergebnisse im AKG	Möglichst unter Beteiligung der GZ-Mitglieder + Bereichsleitung
10	Planung und Umsetzung der Ergebnisse ggf. vertiefende Planung im AKG	ggf. weitere Maßnahmenplanung durch Zuständige unter Beteiligung der GZ-Mitglieder
11	Information Aller über Ergebnisse u. geplante + umgesetzte Maßnahmen	Rückmeldung an alle MA des Bereichs und des Gesamtbetriebs. Betriebsversammlung, Aushang, Infobrief; Flyer; ...
12	Bewertung: Strukturen, Prozess, Ergebnisse	Auswertung im AKG; GZ-Sitzung nach 3-6 Monaten wg. Feedback

# Arbeitssituationsanalyse

Befragt werden bis zu 15 MitarbeiterInnen 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

# Arbeitssituationsanalyse

Bitte kleben Sie einen Punkt an die Aussage, die Ihrer Meinung nach zutrifft.

**Das Betriebsklima  
im Unternehmen  
insgesamt ...**

- ist gut
- geht so
- ist schlecht



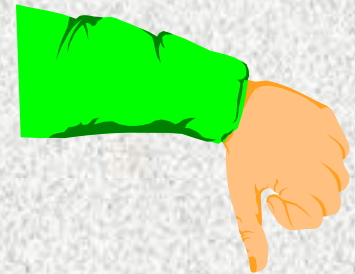
**Das Betriebsklima  
in meiner  
Abteilung/Gruppe ...**

- ist gut
- geht so
- ist schlecht



**Das Betriebsklima  
in meiner  
Schicht ...**

- ist gut
- geht so
- ist schlecht

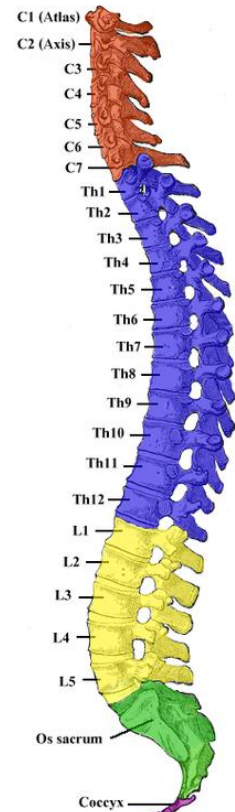


# Arbeitssituationsanalyse - Belastungsfaktoren

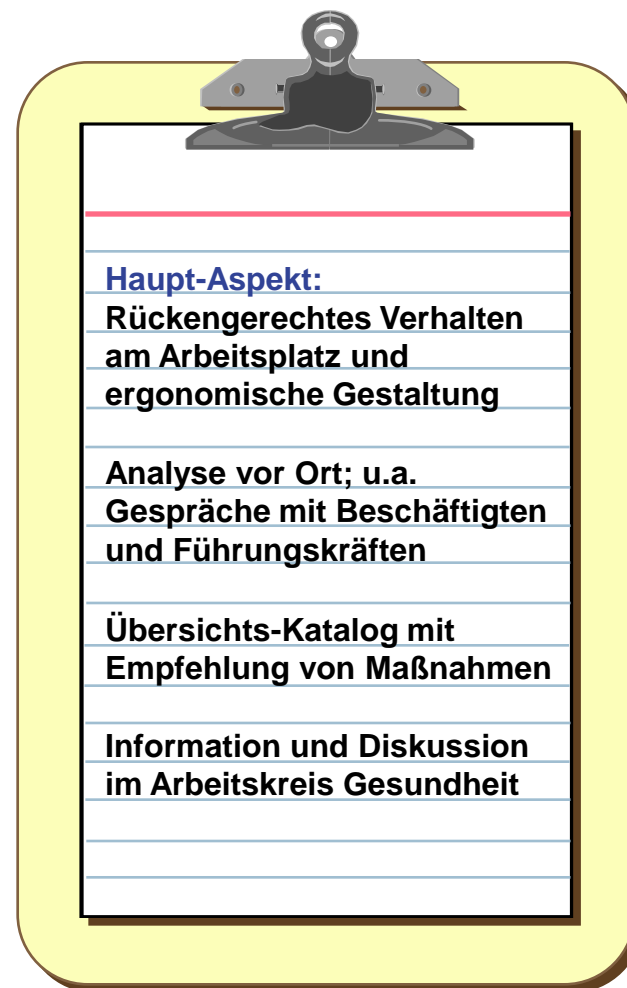
<b>Ergonomie:</b>		<b>Arbeitsumgebung:</b>		<b>Arbeitssicherheit:</b>		<b>psych. Belastungen:</b>	
1	ständiges Sitzen	13	Lärm	24	Umgang mit Gefahrstoffen	33	ständige Aufmerksamkeit/Konzentration
2	ständiges Stehen	14	ungünstige Beleuchtung	25	Gefährdung durch Strahlung	34	große Genauigkeit
3	Bewegungsmangel bei der Arbeit	15	Wärme, Hitze	26	schlechte Sichtverhältnisse	35	große Arbeitsmengen
4	gebückte Haltung, Bücken	16	Nässe, Feuchtigkeit	27	mögliche Gefahr durch Geräte/Maschinen etc., an denen Sie arbeiten	36	schwierige Entscheidungen/Arbeiten
5	beengte Platzverhältnisse	17	Zugluft, Kälte	28	mögliche Gefahr durch Maschinen/Fahrzeuge/Geräte in Ihrer Arbeitsumgebung	37	hohe Fehlermöglichkeit
6	Arbeiten mit zur Seite gedrehtem Oberkörper	18	häufiger Wechsel zwischen Wärme und Kälte	29	unsichere Lauf- und Standfläche	38	Unterbrechung von angefangenen Arbeiten
7	ununterbrochen gleiche Bewegungen	19	Staub, Schmutz	30	harte/kalte Lauf- und Standfläche	39	eintönige Arbeit
8	schwere Hebearbeiten	20	Umgang mit chemischen Stoffen	31	mangelnde Erste Hilfe	40	unerwartete Schwierigkeiten und Probleme
9	Tragen schwerer Gegenstände	21	Dämpfe und Gerüche	32	Unvollständigkeit des Körperschutzes (Gehörschutz, Mundschutz, Handschuhe etc.)	41	Isolation am Einzelarbeitsplatz
10	Schieben oder Ziehen von schweren Gegenständen	22	Vibrationen, Erschütterungen			42	lange Anfahrtszeit zur Arbeit
11	körperlich schwere Arbeit	23	schlechte Belüftung, Klimaanlage			43	Zeitdruck/Termindruck
12	Arbeiten mit erhobenen Armen (Überkopfarbeit)					44	Leistungsdruck/Erfolgszwang
						45	hohes Arbeitstempo
						46	Hektik
						47	schlechte Zusammenarbeit in "meiner Abteilung/Gruppe"
						48	schlechte Zusammenarbeit zwischen "meiner Abteilung/Gruppe" und anderen Abteilungen
						49	Überstunden
						50	Schichtarbeit

# 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)





## (8) Presse 4.163

An diesem Arbeitsplatz arbeiten vier Mitarbeiter. Hier muss das schwere und schwierig zu greifende Furnierteil, passgenau und unverrückbar, in das untere Formwerkzeug eingelegt werden. Neben der körperlichen Belastung kommt es hier zusätzlich zu psychischen Beanspruchung (Sorge, das wertvolle Furnierteil zu verkratzen).



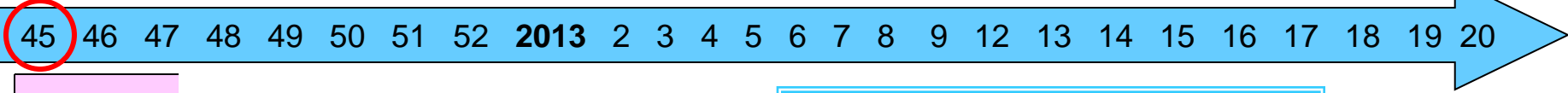
### a) Verhaltensprävention:

Übungen: ① + ② + ③

### b) Verhältnisprävention:

Durch Umbau des Werkzeuges (Werkzeugunterteil mit Werkzeugoberteil tauschen), besteht die Möglichkeit, das schwere Furnierteil mit Hilfe eines mobilen Hubwagens an das Werkzeug heranzufahren. Von hier aus kann das Furnierteil auf das Werkzeug geschoben werden. Durch das Tauschen der Werkzeugteile, verringert sich die Beschädigungsgefahr der Furnieroberfläche wesentlich.

# Grobplanung BGF-Projekt



Projektvorbereitung

**AKG**    **AKG**    **AKG**

AU-Daten diskutieren

Projektziele festlegen

Meilensteine festlegen

AP-Besichtigung durchführen

Führungskräfte informieren

Mitarbeiter informieren

Ges.-Zirkel organisieren

= **AKG**/Arbeitskreis Gesundheit

AP = Arbeitsplatz

= Mitarbeiterinformation

Ges.Z. = Gesundheitszirkel

**BEA** = Bewegungsergonomische  
 ① Analyse AP / ② Beratung MA

**AKG**

Ges.Z.

Ges.Z.

Ges.Z.

Ges.Z.

Ges.Z.

Ges.Z.

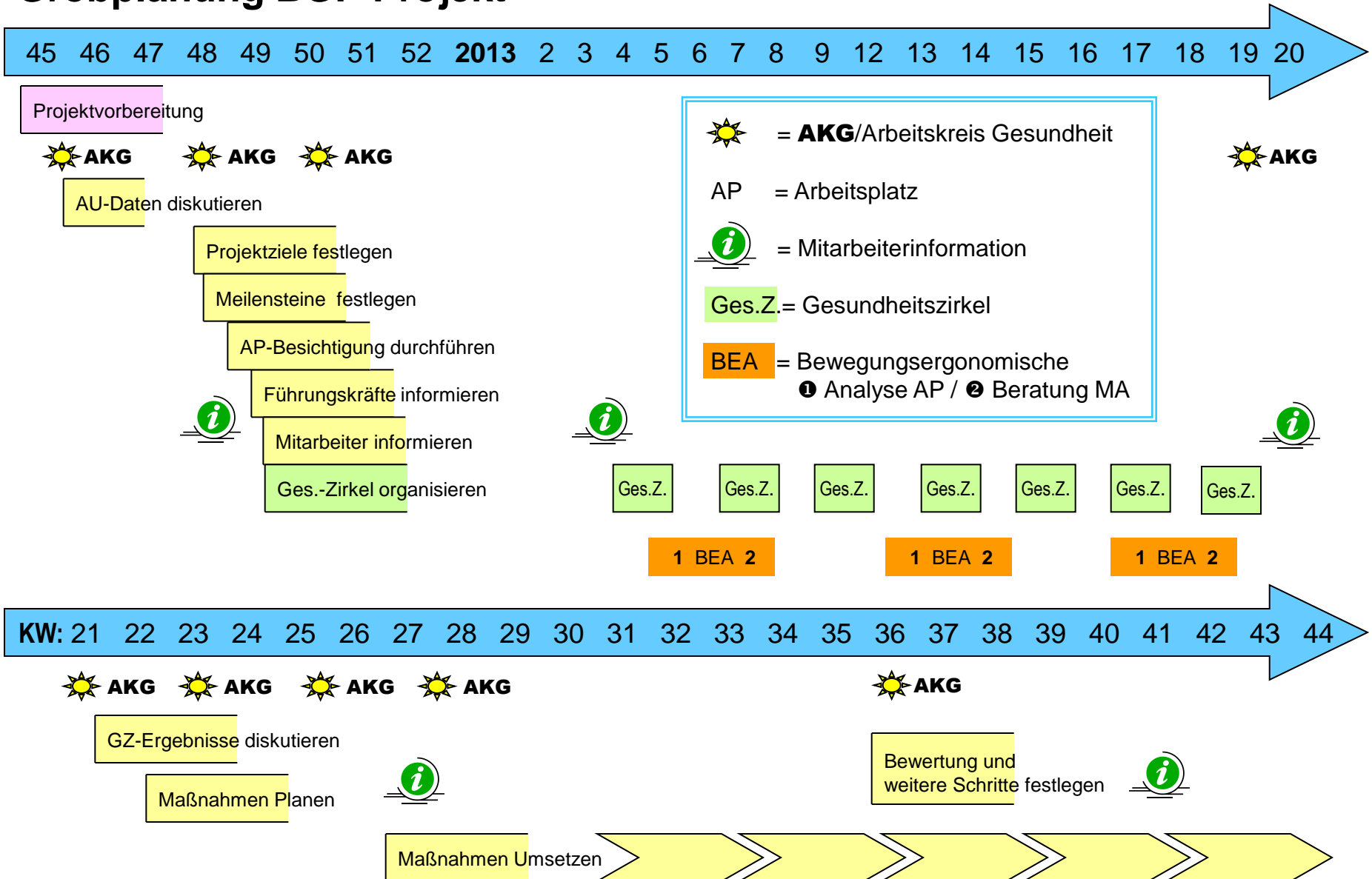
Ges.Z.

1 BEA 2

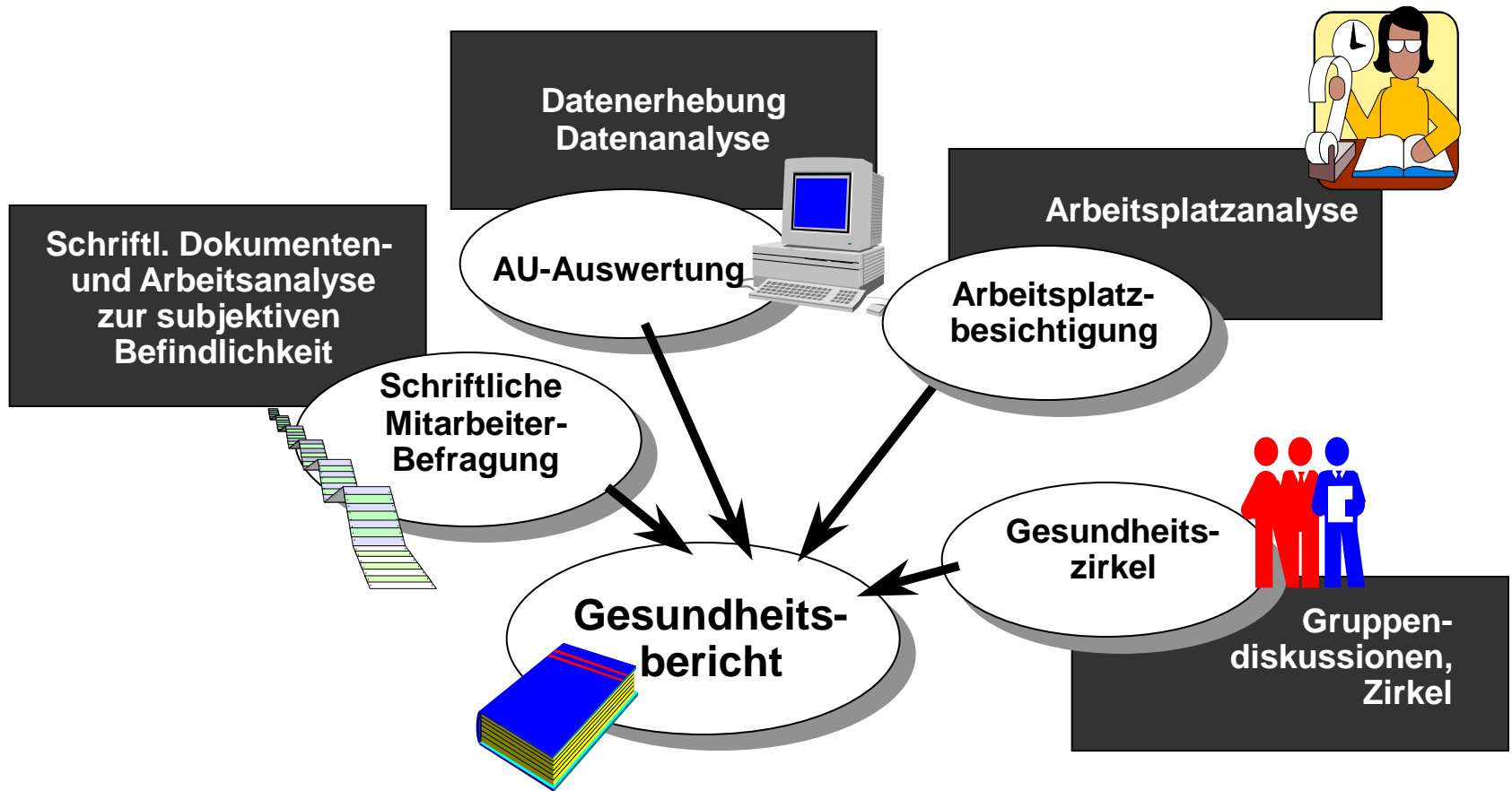
1 BEA 2

1 BEA 2

# 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:
  - Führungskräfte-schulung(en)
  - Gesundheits-Check für Führungskräfte
  - Coaching Angebote
  - Einbindung des Themas in die Führungsleitlinien
  - ...



# Motivation oder Resignation?

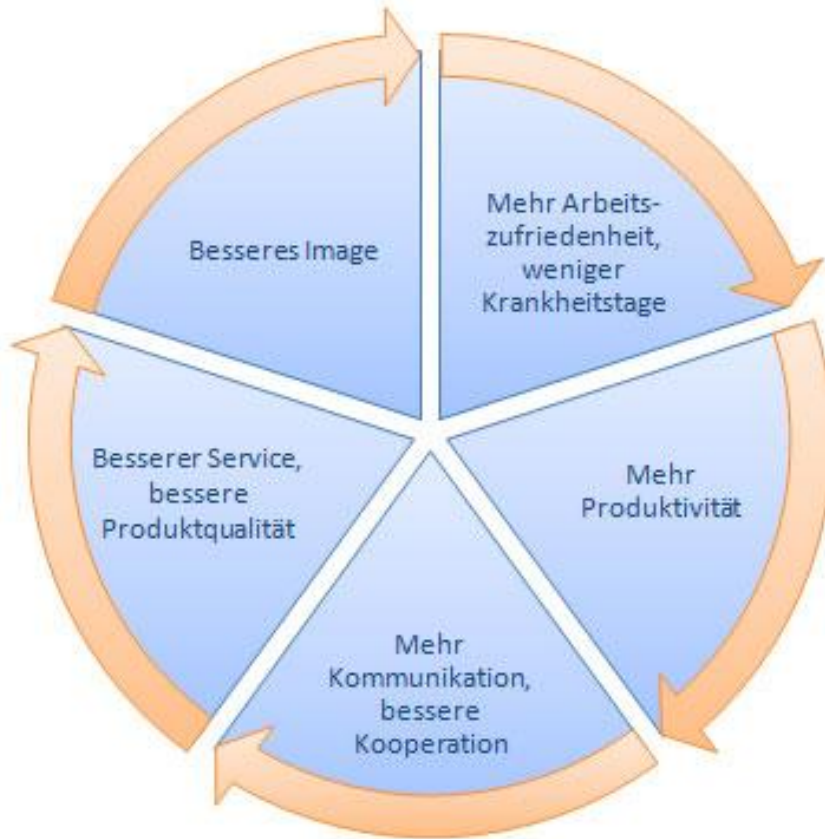
Alle Bemühungen zur Problemerkennung und Problembewältigung sind mit einer Schwierigkeit verbunden:

*Sie erfordern von einer sich überlastet fühlenden Person zuerst einen zusätzlichen Einsatz, bevor eventuelle Erleichterungen eintreten und spürbar werden.*

**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

# 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
- 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
- Durchführen der vier Kernprozesse
- 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

#### 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

### Betriebliche Gesundheitsförderung nach § 20a SGB V

#### 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

# Voraussetzungen zur Kooperation - Anforderungen an die Unternehmen



- Es existiert eine **Unternehmensleitlinie** zur betrieblichen Gesundheitsförderung oder ein Äquivalent.
- Beschäftigte bzw. deren gewählte Vertreter (Betriebs- / 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.

# Voraussetzungen zur Kooperation

## - Anforderungen an die (externen) Anbieter



- **Qualifikation:**  
Staatlich anerkannter Abschluss im jeweiligen Fachgebiet plus (in Art und Umfang definierte) Zusatzqualifikation
- **Berufserfahrung**
- **Evaluiertes Konzept**


# Voraussetzungen zur Kooperation - Anforderungen an die Programme



- **Weltanschaulich neutral ausgerichtet**
- **evidenzbasierten Präventionsprinzipien entsprechen**
- ✓ **schriftliche Fixierung von Aufbau, Zielen, Inhalten und Methoden der Einheiten im Trainermanual,**
- ✓ **nachvollziehbarer Zielgruppenbezug,**
- ✓ **Nachweis der Wirksamkeit des verwendeten Konzeptes im Rahmen einer wissenschaftlichen Evaluation.**

# 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, Nichtrauchen, 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)

*„ ...und weil es der Gesundheit zuträglich ist  
beschloss ich glücklich zu sein.“*