

# Betriebliches Gesundheitsmanagement Teil 3



© holger arnold balance project - [arnold@balance-project.de](mailto:arnold@balance-project.de) - [www.balance-project.de](http://www.balance-project.de)

1

## BGM Maßnahmen - Checkliste

Maßnahme / Prozess	bereits eingeführt	könnte verbessert oder erweitert werden	zukünftig ins BGM aufnehmen	für mein Unternehmen nicht relevant
Betriebliche Krankenversicherung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bereitstellung von gesunden Getränken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gesunde Kantinenverpflegung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gemeinsame Pausen mit Fitness- oder Regenerationsprogramm	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Förderung gesunder Ernährung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurse für Prävention und Fitness	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maßnahmen zur eigenständigen Gesundheitsförderung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schulungen zur Gestaltung eines gesundheitsförderlichen Arbeitsplatzes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ergonomische Gestaltung des Arbeitsplatzes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gesundheitsförderliche Arbeitsorganisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weiterbildung der Führungskräfte zum Thema Gesundheitsförderung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vereinbarkeit von Familie und Beruf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexible Arbeitszeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interne Beratungsleistungen zu verschiedenen Gesundheitsschemen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gesundheits als Teil ihres Unternehmensbildes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

© holger arnold balance project - [arnold@balance-project.de](mailto:arnold@balance-project.de) - [www.balance-project.de](http://www.balance-project.de)

2

2

### Präsentismus und Absentismus

- Mit **Präsentismus** wird ein Verhalten von Beschäftigten beschrieben, bei dem sie trotz Erkrankung zur Arbeit gehen.
- Die Kosten des Präsentismus werden heute höher als die Kosten durch krankheitsbedingte Fehlzeiten und Absentismus geschätzt. Ein häufiger Grund für Präsentismus ist die Angst, den Arbeitsplatz zu verlieren.

#### Folgen des Präsentismus

Die Ergebnisse von Studien zeigen, dass sogenannte „**Präsentisten**“ ein erhöhtes Risiko haben, ab Herz-Kreislauf-Erkrankungen zu erkranken. Zudem können die Belastung während einer Krankheitsphase und die fehlende Phase der Regeneration dazu führen, dass die Arbeitnehmer vom Präsentismus in einen Absentismus rutschen. Nachdem sie also trotz Krankheiten wenig Fehlarbeitstage hatten, fehlen sie anschließend einen umso längeren Zeitraum. Sowohl für die Gesundheit des Betroffenen wie auch für die Planung des Unternehmens sind beide Zustände unhaltbar.

© holger arnold balance project - [arnold@balance-project.de](mailto:arnold@balance-project.de) - [www.balance-project.de](http://www.balance-project.de)

3

### Präsentismus und Absentismus

- Mit dem Begriff **Absentismus** wird die Gewohnheit bezeichnet, einer Verpflichtung oder Verabredung nicht nachzukommen (lat absentia: Abwesenheit; siehe auch: Absenz).
- In der Arbeitspsychologie und der Arbeitssoziologie bezeichnet man wiederholtes Blaumachen als Absentismus.

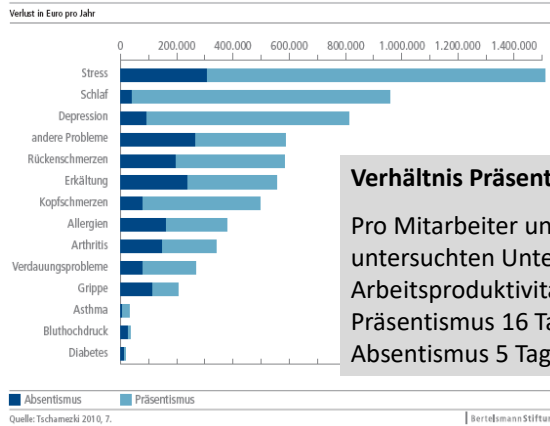
#### Welche Auswirkungen hat Absentismus?

Die Auswirkungen von Absentismus auf ein Unternehmen sind vor allem finanzielle Einbußen. Zudem werden andere Mitarbeiter häufig überlastet und erkranken infolge an Burnout und Depressionen. Diese Folgen beeinflussen das Betriebsklima negativ. Das kann wiederum für Arbeitnehmer ein Grund sein, einen Jobwechsel in Betracht zu ziehen. Dem Absentismus muss folglich von Beginn an entgegengewirkt werden. Hilfreich sind hier Gespräche statt Vorverurteilung und das Aufzeigen von Konsequenzen.

© holger arnold balance project - [arnold@balance-project.de](mailto:arnold@balance-project.de) - [www.balance-project.de](http://www.balance-project.de)

4

### Präsentismus und Produktivität



**Verhältnis Präsentismus zu Absentismus 3:1.**  
Pro Mitarbeiter und Jahr entgehen dem untersuchten Unternehmen 21 volle Tage an Arbeitsproduktivität.  
Präsentismus 16 Tage  
Absentismus 5 Tage

(Badura, B. & Steinke, M. (2011). S. 43)

© holger arnold balance project - [arnold@balance-project.de](mailto:arnold@balance-project.de) - [www.balance-project.de](http://www.balance-project.de)

5

## Das Salutogenese-Modell



© holger arnold balance project - [arnold@balance-project.de](mailto:arnold@balance-project.de) - [www.balance-project.de](http://www.balance-project.de)

6

## Das Salutogenese-Modell



- Im **Betrieblichen Gesundheitsmanagement** gibt es einige Modell, an denen sich die BGM-Manager beim Aufbau eines systematischen Gesundheitsmanagements orientieren, so z.B. das „**Haus der Arbeitsfähigkeit**“ von Ilmarinen.
- Viel wichtiger ist jedoch im Vorfeld ein Grundverständnis von Gesundheitsförderung zu haben. Das am stärksten vertretene Modell ist das Modell der „**Salutogenese**“ von Aaron Antonovsky.
- Nach diesem Modell ist Gesundheit kein Entweder-oder-Zustand mehr, sondern ein fließendes Kontinuum, dass man selbst stark beeinflussen kann.

© holger arnold balance project - [arnold@balance-project.de](mailto:arnold@balance-project.de) - [www.balance-project.de](http://www.balance-project.de)

7

7

## Das Salutogenese-Modell



- Die **Salutogenese** unterscheidet sich stark von der **Pathogenese**, die die Suche nach einzelnen krankmachenden Einflüssen, den Stressoren, in das Zentrum ihrer Forschung stellt.
- Antonovsky betont indessen, dass sich die Salutogenese immer mit der „gesamten Geschichte eines Menschen“ (Antonovsky, S.19, 1997) beschäftigt.
- **Somit konzentriert sich diese Theorie auf die Faktoren, die Gesundheit fördern können.** Hierbei spielen die Copingressourcen eine besondere Rolle, die dafür sorgen, dass sich die Person dem Pol der Gesundheit möglichst weit annähert.

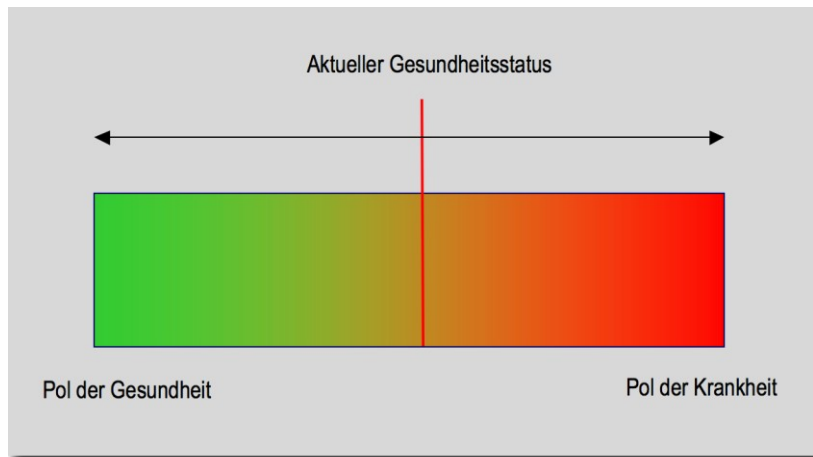
© holger arnold balance project - [arnold@balance-project.de](mailto:arnold@balance-project.de) - [www.balance-project.de](http://www.balance-project.de)

8

8

# Das Salutogenese-Modell

- Gesundheit und Krankheit als Kontinuum



© holger arnold balance project - [arnold@balance-project.de](mailto:arnold@balance-project.de) - [www.balance-project.de](http://www.balance-project.de)

9

9

# Das Salutogenese-Modell

**Antonovsky** veränderte das gesundheitswissenschaftliche Verständnis des Gesundheitsbegriffs maßgeblich. Für Antonovskys Salutogenese ist das **Kohärenzgefühl** (SOC = sense of coherence) von zentraler Bedeutung.

Das **Kohärenzgefühl** hat drei Aspekte:

- Die Fähigkeit, die Zusammenhänge des Lebens zu verstehen – das *Gefühl der Verstehbarkeit*.
- Die Überzeugung, das eigene Leben gestalten zu können – das *Gefühl der Handhabbarkeit* oder Bewältigbarkeit
- Das Gefühl von Bedeutsamkeit / Sinnhaftigkeit des Lebens.

© holger arnold balance project - [arnold@balance-project.de](mailto:arnold@balance-project.de) - [www.balance-project.de](http://www.balance-project.de)

10

10

# Das Salutogenese-Modell

**Antonovsky** stellt das Kohärenzgefühl ins Zentrum seiner Antwort auf die Frage „**Wie entsteht Gesundheit?**“: Es ist eine globale Orientierung, die ausdrückt, in welchem Ausmaß man ein durchdringendes, andauerndes und dennoch dynamisches Gefühl des Vertrauens hat, dass

1. die Stimuli, die sich im Verlauf des Lebens aus der inneren und äußeren Umgebung ergeben, strukturiert, vorhersehbar und erklärbar sind;
2. einem die Ressourcen zur Verfügung stehen, um den Anforderungen, die diese Stimuli stellen, zu begegnen;
3. diese Anforderungen Herausforderungen sind, die Anstrengung und Engagement lohnen.

Für den Erhalt der Gesundheit ist es wichtig, dass die Dinge mit denen ein Individuum konfrontiert ist, von ihm verstanden werden, es also das Wissen darüber hat, warum etwas ist, wie es ist. Herausforderungen müssen als bewältigbar wahrgenommen werden und für das Individuum muss es einen Nutzen bzw. eine Bedeutung haben etwas zu tun und Energie dafür aufzuwenden.

© holger arnold balance project - [arnold@balance-project.de](mailto:arnold@balance-project.de) - [www.balance-project.de](http://www.balance-project.de)

11

11

# Das Salutogenese-Modell

„Meine Welt ist verständlich, stimmig, geordnet;  
auch Probleme und Belastungen, die ich erlebe,  
kann ich in einem größeren Zusammenhang sehen.“



„Das Leben stellt mir Aufgaben, die ich lösen kann. Ich verfüge über Ressourcen, die ich zur Meisterung meines Lebens, meiner aktuellen Probleme mobilisieren kann.“

„Für meine Lebensführung ist jede Anstrengung sinnvoll. Es gibt Ziele und Projekte, für die es sich zu engagieren lohnt.“

© holger arnold balance project - [arnold@balance-project.de](mailto:arnold@balance-project.de) - [www.balance-project.de](http://www.balance-project.de)

12

12

# Anwendungsfelder des BGM



© holger arnold balance project - [arnold@balance-project.de](mailto:arnold@balance-project.de) - [www.balance-project.de](http://www.balance-project.de)

13

## Anwendungsfelder BGM

### Handlungsfelder zukunftsorientierter Verwaltungen

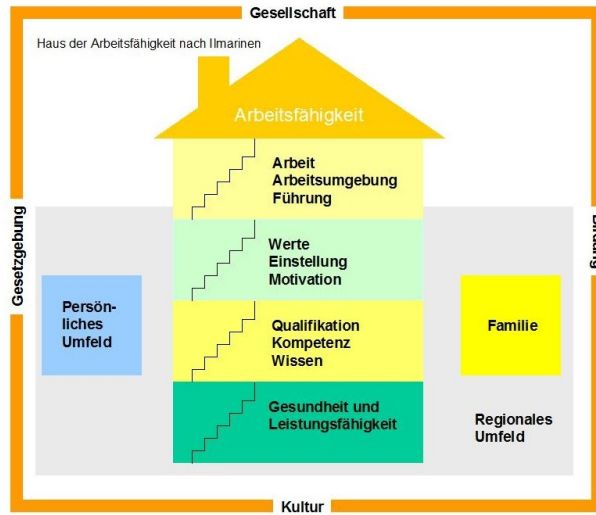


© holger arnold balance project - [arnold@balance-project.de](mailto:arnold@balance-project.de) - [www.balance-project.de](http://www.balance-project.de)

14

14

# Haus der Arbeitsfähigkeit



© holger arnold balance project - [arnold@balance-project.de](mailto:arnold@balance-project.de) - [www.balance-project.de](http://www.balance-project.de)

15

15

# Handlungsfelder im BGM

- **Demografischer Wandel**
- **Fachkräftemangel**
- **Psychische Störungen und Psychische Belastung**
- **Risikofaktoren chronischer Erkrankungen**
- **Ernährung**
- **Personalführung**
- **Betriebliche Gesundheitsförderung**
- **Betriebliches Gesundheitsmanagement**
- **Mitarbeiter\*innen-Befragungen 7 Analysen**
- **Verhaltens- und Verhältnisprävention**
- **Stärkung der Gesundheitspotentiale**
- **Ressourcenorientierung und Partizipation**
- **Führung und Evaluation**
- **Feedbackmethoden**

© holger arnold balance project - [arnold@balance-project.de](mailto:arnold@balance-project.de) - [www.balance-project.de](http://www.balance-project.de)

16

16



# Handlungsfelder im BGM

- **Studieren Sie die folgenden Seiten in Ihrem Skript über die Handlungsfelder des BGM.**
- **Zeit 15 Minuten**

# Handlungsfelder im BGM

## **Demografischer Wandel**

- Der demografische Wandel in Deutschland beschreibt den stetigen Wandel der gesellschaftlichen Altersstruktur durch sinkende Geburtsraten bei gleichzeitig steigender Lebenserwartung des Einzelnen.
- Aufgrund der Überschreitung der Geburtenrate durch die Sterberate seit Mitte des 20. Jahrhunderts werden dem Arbeitsmarkt in schätzungsweise fünf bis zehn bis Jahren nicht mehr genügend qualifizierte Fachkräfte zur Verfügung stehen.
- Der Wandel manifestiert sich bereits heute in im Durchschnitt älteren Belegschaften und zwingt Unternehmen ihre Beschäftigungspolitik frühzeitig „demografiefest“ auszurichten, um zukünftig im internationalen Wettbewerb bestehen zu können.

# Handlungsfelder im BGM

## Fachkräftemangel

- Der Fachkräftemangel ist Folge der sich wandelnden Altersstruktur der Gesellschaft (=>*demografischer Wandel*). Unternehmen sehen sich zunehmend mit der Herausforderung konfrontiert, die Beschäftigungspolitik hinsichtlich älterer Arbeitnehmer neu, insbesondere gesundheitsförderlich auszurichten, um die Arbeitsfähigkeit der Belegschaft langfristig zu erhalten.
- Handlungsansätze in diesem Sinne sind z.B. die bewusste Gestaltung der betrieblichen Altersstruktur im Wege des Personalmanagements, beispielsweise durch die Einrichtung altersgemischter Arbeitsgruppen, Ansätze des lebenslangen Lernens und des Wissensmanagements.

# Handlungsfelder im BGM

## Psychische Störungen

- Der Begriff der „psychischen Störung“ hat als wertneutral angesehener Begriff den älteren Begriff der „psychischen Erkrankung“ abgelöst. Psychische Störungen bezeichnen erhebliche Abweichungen vom Erleben und Verhalten, die einen Krankheitswert aufweisen. Betroffen sind die Bereiche des Denkens, Fühlens und Handelns. Als weiteres Kriterium für eine Diagnose psychischer Störungen wird heute neben der Abweichung von der Norm häufig auch psychisches Leid auf Seiten der Betroffenen vorausgesetzt.
- Eine Klassifizierung psychischer Störungen findet sich in der weltweit angewendeten „Internationalen statistischen Klassifizierung der Krankheiten und verwandter Gesundheitsprobleme“ (ICD-10) der WHO.
- Psychische Störungen weisen in den letzten Jahren regelmäßig eine steigende anteilige Bedeutung in Hinblick auf erkrankungsbedingte Fehlzeiten von Erwerbspersonen auf.

# Handlungsfelder im BGM

## Psychische Belastung

- Die Norm DIN EN ISO 10075-1 definiert psychische Belastungen als die von außen auf die Psyche einwirkenden Faktoren. Diese ergeben sich aus den Arbeitsbedingungen beispielsweise der Arbeitsaufgabe (Art und Umfang der Tätigkeit), der Arbeitsumgebung (Lärm), der Arbeitsorganisation (Arbeitszeit und -abläufe), den sozialen Komponenten (Führungsstil, Arbeitsklima) und den Arbeitsmitteln.
- Die Auswirkung der Belastungen auf den einzelnen Beschäftigten wird durch die Beanspruchung ausgedrückt. Diese Auswirkungen sind nicht ausschließlich auf die Stärke der Belastung zurückzuführen, sondern hängen auch von individuellen Faktoren wie körperliche und seelische Verfasstheit ab.
- Darüber, wie ein Mensch Belastungen bewältigt, die aus der Arbeit resultieren, entscheiden die ihm zur Verfügung stehenden Ressourcen, die wiederum durch Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung gestärkt werden können.

© holger arnold balance project - [arnold@balance-project.de](mailto:arnold@balance-project.de) - [www.balance-project.de](http://www.balance-project.de)

21

21

# Handlungsfelder im BGM

## Risikofaktoren chronischer Erkrankungen

- Das Risikofaktorenmodell ist derzeit das wichtigste Erklärungsmodell und die einflussreichste Interventionsgrundlage in der Prävention und Gesundheitserziehung. Bei den epidemisch gewordenen Krankheiten wird ein multifaktorielles Krankheitsgeschehen angenommen. Für die Zivilisationskrankheiten geht das Risikofaktorenmodell daher von komplexen und nicht-kausalen Entstehungszusammenhängen und Verläufen aus.
- Die Identifikation von Risikofaktoren ist am weitesten vorangeschritten in der Erforschung und Versorgung der chronisch-degenerativen Erkrankungen, insbesondere Herz-Kreislauferkrankungen, Krebs, Diabetes u.a. Unterschieden wird zwischen Risikofaktoren, die als vorwiegend verhaltens-, lebensweisen- und persönlichkeitsgebunden angesehen werden und vorwiegend nichtverhaltensgebundenen, d.h. sozialstrukturell bzw. ökologisch bedingten Risikofaktoren.
- Darüber hinaus existieren unabänderliche, d.h. einer Intervention nicht zugängliche Risikofaktoren wie Alter, Geschlecht, familiäre Vorbelastung oder genetische Dispositionen.

© holger arnold balance project - [arnold@balance-project.de](mailto:arnold@balance-project.de) - [www.balance-project.de](http://www.balance-project.de)

22

22

# Handlungsfelder im BGM



## Ernährung

- Eine ausgewogene, Fitness und Gesundheit fördernde Ernährung steigert die Ressourcen einer älter werdenden Belegschaft. Gesundheitsförderndes Essen und Trinken liegt zum einen in den Händen der Mitarbeiter selbst.
- Besteht das Angebot einer Betriebsverpflegung, erleichtert der Betrieb es den Mitarbeitern, sich ausgewogen zu ernähren, wenn er dieses Angebot bewusst gestaltet: Die Optimierung der Mitarbeiterverpflegung im Sinne einer gesünderen, wohlschmeckenden Ernährung ist eine wichtige Intervention betrieblicher Gesundheitsförderung. Sie ist in der Regel eingebettet in weitere Maßnahmen der betrieblichen Verhaltens- und Verhältnisprävention.

© holger arnold balance project - [arnold@balance-project.de](mailto:arnold@balance-project.de) - [www.balance-project.de](http://www.balance-project.de)

23

23

# Handlungsfelder im BGM



## Personalführung

- Unter Personalführung ist die Gestaltung des Zusammenwirkens von Führungskräften und Mitarbeitern mit der Zielsetzung der Aufgabenbewältigung zu verstehen. Die „gesunde Führung“ von Mitarbeitern, aber auch das Selbstmanagement der Führungskräfte, hat erheblichen Einfluss auf die betrieblichen Verhältnisse und damit schließlich auch auf das Gesundheitsverhalten der Beschäftigten.
- Wichtige Perspektive dabei ist Berücksichtigung der beiden Anteile – „Führen und geführt werden“. „Gesund Führen“ als Managementmethode steht immer öfter im Mittelpunkt der Bestrebungen, Gesundheit und Leistung zusammen zu entwickeln.

© holger arnold balance project - [arnold@balance-project.de](mailto:arnold@balance-project.de) - [www.balance-project.de](http://www.balance-project.de)

24

24

# Handlungsfelder im BGM



## Betriebliche Gesundheitsförderung

- Als BGF bezeichnet man systemische Interventionen in privaten und öffentlichen Betrieben, durch die gesundheitsrelevante Belastungen gesenkt und Ressourcen vermehrt werden sollen.
- Die primärpräventiven und gesundheitsförderlichen Effekte werden durch auf den betrieblichen Bedarf abgestimmte und aufeinander bezogene Veränderungen der Arbeitsbedingungen, der Organisation, des Arbeitsklimas und des individuellen Verhaltens erzielt.
- BGF umfasst die Einrichtung verschiedener Gremien (Steuerkreis, Gesundheitszirkel) und durchläuft im Sinne des Projektmanagements die Phasen Analyse, Gestaltung, Umsetzung und Evaluation.

© holger arnold balance project - [arnold@balance-project.de](mailto:arnold@balance-project.de) - [www.balance-project.de](http://www.balance-project.de)

25

25

# Handlungsfelder im BGM



## Betriebliches Gesundheitsmanagement

- Mit dem Begriff Betriebliches Gesundheitsmanagements soll die professionelle Gestaltung und ganzheitliche Ausrichtung der Gesundheitsförderung im Betrieb ausgedrückt werden.
- Aufbauend auf den Zielen betrieblicher Gesundheitsförderung werden durch das Gesundheitsmanagement weitere Entwicklungen angestoßen: Es wird der Versuch unternommen, die Aktivitäten zur Verbesserung von Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz und Gesundheitsförderung systematisch zusammenzufassen.
- Die Gesundheitsthematik soll in sämtlichen thematisch benachbarten Aufgabenbereichen, wie dem Personalmanagement und der Personal- und Organisationsentwicklung als Leitmotiv verankert werden.
- Langfristiges Ziel ist die Entwicklung integrierter betrieblicher Strukturen und Prozesse, die die gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit, Organisation und des Verhaltens am Arbeitsplatz zum Ziel haben und den Beschäftigten wie dem Unternehmen gleichermaßen zugute kommen.

© holger arnold balance project - [arnold@balance-project.de](mailto:arnold@balance-project.de) - [www.balance-project.de](http://www.balance-project.de)

26

26

# Handlungsfelder im BGM



## Mitarbeiterbefragung / Analysen

- Maßnahmen der Gesundheitsförderung werden auf der Grundlage von Informationen und Daten über die gesundheitliche Lage und das Belastungsgeschehen im Betrieb entwickelt. Diesem Zweck dienen
- unter anderem die Erstellung betrieblicher Gesundheitsberichte auf der Grundlage von Arbeitsunfähigkeitsdaten, diversen weiteren Analyseverfahren und den Befragungen der Mitarbeiter zu ihren gesundheitlichen Belastungen.
- In die Berichte können darüber hinaus die Ergebnisse der Gefährdungsanalysen nach §§ 4, 5 Arbeitsschutzgesetz einbezogen werden.

© holger arnold balance project - [arnold@balance-project.de](mailto:arnold@balance-project.de) - [www.balance-project.de](http://www.balance-project.de)

27

27

# Handlungsfelder im BGM



## Verhaltens-Prävention

- Die Verhaltensprävention umfasst solche Strategien, die auf die Beeinflussung von gesundheitsrelevanten Verhaltensweisen gerichtet sind. Verhaltensprävention kann abzielen auf die Initiierung und Stabilisierung von gesundheitsfördernden Verhaltensweisen oder die Vermeidung und Veränderung von gesundheitsriskanten Verhaltensweisen.
- Aktivitäten der Verhaltensprävention sprechen direkt das gesundheitsbezogene Verhalten der Person an. Über die Vermittlung von Informationen und die Befähigungen, z.B. über Informationsveranstaltungen, Beratungs- oder Fitnessangebote sollen gesundheitsförderliche Verhaltensveränderungen z.B. in den Bereichen Ernährung, Bewegung und Entspannung erreicht werden. Die Grenze der Verhaltensprävention liegt oftmals in der schwierig zu beeinflussenden Einsicht und Motivation der Zielpersonen zu einer nachhaltigen Verhaltensänderung.

© holger arnold balance project - [arnold@balance-project.de](mailto:arnold@balance-project.de) - [www.balance-project.de](http://www.balance-project.de)

28

28

# Handlungsfelder im BGM

## Verhältnis-Prävention

- Die Verhältnisprävention steht für Strategien, die auf die Kontrolle, Reduzierung und Beseitigung von Gesundheitsrisiken in den Umwelt- und Lebensbedingungen, auf die Verringerung oder Beseitigung von Krankheits- und Unfallursachen in den allgemeinen Lebens-, Arbeits- und Umweltverhältnissen bzw. auf die Herstellung gesunder Verhältnisse abzielen.
- Beispiel der Verhältnisprävention ist die strukturelle und organisatorische Veränderung der betrieblichen Verhältnisse mit dem Ziel, diese in einem gesundheitsförderlichen oder belastungsreduzierenden Sinne zu verändern.
- Durch verhältnispräventive Maßnahmen sollen Gesundheitspotenziale geschaffen werden. Die Verhältnisprävention verfügt über eine breite Palette an Instrumenten, die von der Gesetzgebung und Normsetzung bis zur Finanzierung und Durchführung von gesundheitsfördernden Einzelprojekten reicht.

# Handlungsfelder im BGM

## Stärkung der Gesundheitspotenziale (Salutogenese)

- Das Modell der Salutogenese von Aaron Antonovsky gehört zu den einflussreichsten Konzepten in den Gesundheitswissenschaften. Hauptkennzeichen des Modells ist die direkte Frage nach den Entstehungs- und Erhaltungsbedingungen von Gesundheit. Das Modell wendet sich gegen die Einseitigkeit der pathogenetischen Sichtweise auf Gesundheit, versteht sich aber als Ergänzung und Korrektiv zur biomedizinischen Krankheitsorientierung.
- Das Modell läutete einen Paradigmenwechsel ein: weg von einem krankheitszentrierten Modell der Pathogenese hin zu einem gesundheitsbezogenen, ressourcenorientierten und präventiv ansetzenden Modell der Salutogenese.
- Antonovsky konstruierte Gesundheit und Krankheit nicht als alternative Zustände, sondern als Extrempole auf einem Gesundheits-Krankheits-Kontinuum, zwischen denen sich Individuen Zeit ihres Lebens bewegen.

# Handlungsfelder im BGM

## Stärkung der Gesundheitspotenziale (Salutogenese)

- Die jeweilige Einordnung auf dem Kontinuum ist abhängig von einer gelingenden Mobilisierung eigener Widerstandsressourcen im Umgang mit Stress und Spannungszuständen.
- Die Salutogenese versucht, eine Erklärungsgrundlage für die Entstehung und Erhaltung der persönlichen Gesundheit zu liefern. Ihre Grundfragen lauten: Warum bleiben Menschen trotz einer Vielzahl von krankheitserregenden Risikokostellationen, psychosozial irritierenden Belastungen und angesichts kritischer Lebensereignisse gesund? Unter welchen persönlichen Voraussetzungen und unter welchen sozial-ökologischen Rahmenbedingungen können Menschen ihre Gesundheit bewahren?

# Handlungsfelder im BGM

## Ressourcenorientierung

- Die Ressourcenorientierung ist ein Leitprinzip der Gesundheitsförderung. Im Gegensatz zur Defizitorientierung konzentriert sich die Ressourcenorientierung auf das Aufdecken und Aktivieren von Ressourcen und die Förderung der Stärken zur Erreichung von Zielen. Ziel ist die Befähigung („empowerment“) von Personen, auf persönliche bzw. systeminterne Potenziale und Lösungsmöglichkeiten zugreifen zu können. Der Ressourcenorientierung kommt im Modell der Salutogenese eine besondere Bedeutung zu.

## Partizipation

- Unter Partizipation wird die aktive Beteiligung der Betroffenen verstanden. Für Projekte der Prävention und Gesundheitsförderung bedeutet dies, Vertreter der Zielgruppen mit ihren Ideen und Bedürfnissen schon in die Planung und Gestaltung der Vorhaben einzubeziehen.



# Handlungsfelder im BGM

## Führungskräfte

- Führungskräften kommt im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung eine Schlüsselfunktion zu, da sie durch ihr tägliches Handeln Einfluss auf die Motivation und die Gesundheit ihrer Mitarbeiter nehmen.
- In Hinblick auf den Umgang mit gesundheitlichen Belastungen kommt ihnen den Mitarbeitern gegenüber eine Vorbildrolle zu. Sie sind in der Lage, die Arbeitsbedingungen und das Arbeitsklima gesundheitsförderlich mitgestalten zu können. Diese Führungserwartungen setzen die Sensibilisierung der Führungskraft gerade auch für ihr eigenes Gesundheitsverhalten voraus.

# Handlungsfelder im BGM

## Evaluation

- Evaluation meint die Bewertung von Programmen, Maßnahmen und Institutionen anhand von zuvor festgelegten Kriterien (Zielen, Zwischenzielen). Bewertet werden die Wirkung von Maßnahmen (Effektivitätsprüfung, Gegenüberstellung von Zielen und Erfolgen) sowie das Kosten-Nutzen-Verhältnis von Maßnahmen (Gegenüberstellung von Erfolg und Aufwand).
- Allgemein unterschieden wird zwischen der formativen Prozessevaluation, die die Planung, Durchführung und Wirkung der einzelnen Elemente einer Maßnahme oder eines Programms in ihrem Verlauf untersucht und der summativen Produktevaluation, die das Endergebnis einer Maßnahme/eines Programms untersucht und dabei den Gesamteffekt aller Teilmaßnahmen bewertet („summativ“, Überprüfung der Ergebnisqualität) (BZgA, Leitbegriffe der Gesundheitsförderung, 2006).
- Es gilt als anerkannt, dass eine Mischform von Prozess- und Produktevaluation den größten Nutzen entfaltet.

# Handlungsfelder im BGM

## Methoden des Feedbacks

Zur Bewertung der Gesundheitsförderungsmaßnahmen wird auf unterschiedliche Methoden des Feedbacks zurückgegriffen.

- Denkbar ist z.B. die Durchführung von Feedback-Workshops,
- die Einrichtung regelmäßiger Arbeitsgruppen mit Vorgesetzten und Mitarbeitern oder auch die
- Wiederholung der Mitarbeiterbefragung.

# Aufbau und Einführung BGM



# Säulen der BGM



<https://arsathletica.com/>

© holger arnold balance project - [arnold@balance-project.de](mailto:arnold@balance-project.de) - [www.balance-project.de](http://www.balance-project.de)

37

37

# Säulen des BGM



© holger arnold balance project - [arnold@balance-project.de](mailto:arnold@balance-project.de) - [www.balance-project.de](http://www.balance-project.de)

38

38

# Aufbau BGM

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement bietet die Möglichkeit, die Arbeit, mit ihren Herausforderungen und Veränderungsprozessen, gewinnbringend für den Betrieb / die Verwaltung 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 und hält gesund?***

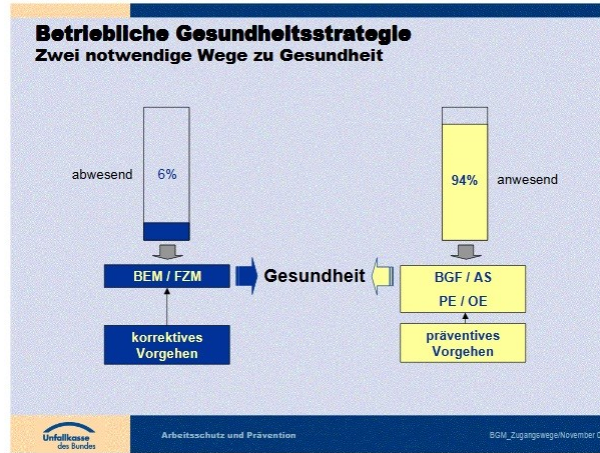
# Aufbau BGM

## **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. Diese Kolleginnen und Kollegen bilden das Rückgrad Ihres Betriebes und sichern Ihnen den Erfolg im Jetzt und in der Zukunft.
2. **Korrektive Strategien:** Kümmern Sie sich auch um die Beschäftigten die abwesend, krank und/ oder demotiviert sind.

# Säulen des BGM

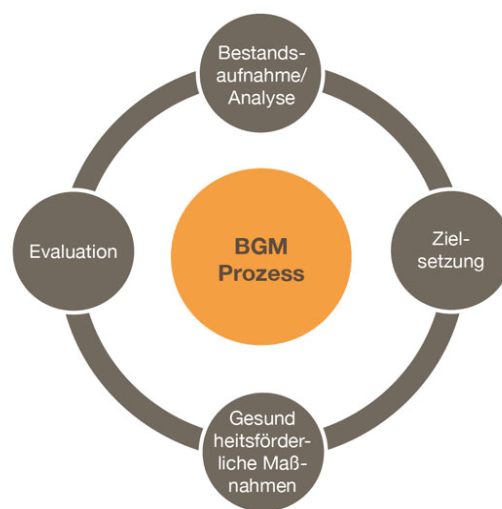


© holger arnold balance project - [arnold@balance-project.de](mailto:arnold@balance-project.de) - [www.balance-project.de](http://www.balance-project.de)

41

41

# Vorgehen BGM

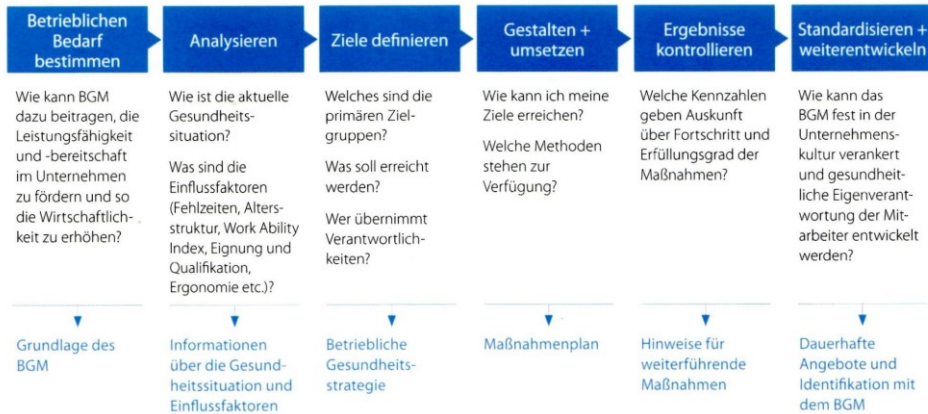


© holger arnold balance project - [arnold@balance-project.de](mailto:arnold@balance-project.de) - [www.balance-project.de](http://www.balance-project.de)

42

42

# Vorgehen BGM



Ablauf einer prozessorientierten Vorgehensweise

43

# 6 Schritte zum Aufbau BGM

- 1. Ziele und Strategie festlegen**
- 2. Strukturen schaffen**
- 3. Situation analysieren**
- 4. Feinziele festlegen**
- 5. Maßnahmen entwickeln und umsetzen**
- 6. Evaluation und kontinuierliche Verbesserung**

44

## 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 Sie Ihren Zielen näher bringen kann.
- Was will BGM erreichen? BGM fördert die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft Ihrer Beschäftigten und somit Ihres Betriebes/Verwaltung.

## Schritt 1: Ziele & Strategien

### **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.
- Beispiele für harte Zielkriterien: Fluktuation, Frühberentung, Berufskrankheiten, Unfallstatistiken, Fehlzeiten, Produktivität, Qualität.
- Beispiele für weiche Zielkriterien: Mitarbeiterzufriedenheit, Wohlbefinden, Motivation, Identifikation, Betriebsklima. Wichtig ist, dass Ihre Ziele messbar, realistisch sowie allgemein bekannt und akzeptiert sind.

## Schritt 2: Strukturen schaffen



**Für den Erfolg des BGM ist entscheidend, dass Sie die innerbetrieblichen Bereiche zusammenzuführen, die Einfluss auf die Gestaltung der Arbeit haben.**

- Gründen Sie hierzu ein **Steuerungsgremium** – den Arbeitskreis Gesundheit – AKG oder auch Lenkungsausschuss genannt.
- **Dem Arbeitskreis/ Steuerungskreis** gehören Personen aus unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens an, die einen näheren Bezug zum Thema Gesundheit haben, z.B. Personalabteilung, Betriebsrat/ Personalrat, Betriebsarzt/ Werksarzt, Fachkraft für Arbeitssicherheit, Schwerbehindertenvertretung, Frauen-/ Gleichstellungsbeauftragte/r, interne/ externe Sozialbetreuung oder EAP-Dienstleister, Vertrauensperson und ggf. eine externe Beratung.

© holger arnold balance project - [arnold@balance-project.de](mailto:arnold@balance-project.de) - [www.balance-project.de](http://www.balance-project.de)

47

47

## Schritt 2: Strukturen schaffen



Im Arbeitskreis Gesundheit haben Sie folgende Aufgaben:

- steuern Sie die Aktivitäten des BGM (planen, durchführen, kontrollieren und verbessern)
- informieren Sie alle Betriebsteile, von der Basis bis zur obersten Leitung, über das BGM
- schaffen Sie Möglichkeiten für Führungskräfte und Mitarbeiter sich zu beteiligen (z.B. durch Befragungen, Workshops und Gesundheitszirkel sowie im Steuerungsgremium)

© holger arnold balance project - [arnold@balance-project.de](mailto:arnold@balance-project.de) - [www.balance-project.de](http://www.balance-project.de)

48

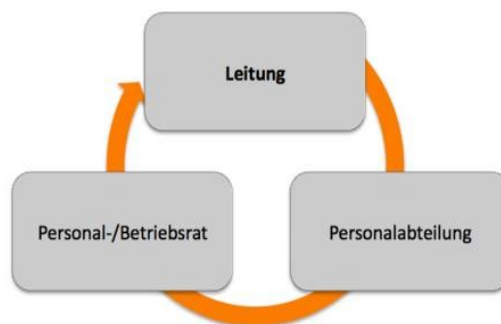
48



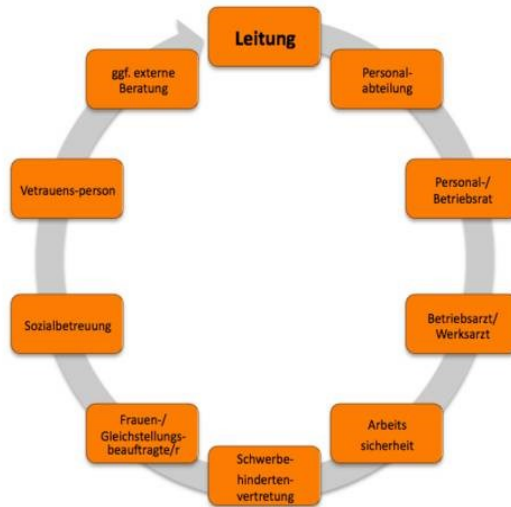
## Schritt 2: Strukturen schaffen

- vernetzen Sie sich mit anderen Bereichen und Arbeitsgruppen (z.B. Arbeitsschutzausschuss, Betriebliches Eingliederungsmanagement, Personalentwicklung, Organisationsentwicklung, Beschaffung, etc.)
- Punktuell können Sie sich als Steuerungsgremium auch von einem externen Beratern der Unfallkasse des Bundes oder einer Krankenkasse unterstützen lassen.
- Stellen Sie sicher, dass der verantwortlichen Person, bzw. dem Steuerungsgremium die notwendigen Ressourcen (zeitlich, personell, finanziell, materiell) zur Umsetzung des BGM zur Verfügung stehen.

## Arbeitskreis BGM



# Arbeitskreis BGM

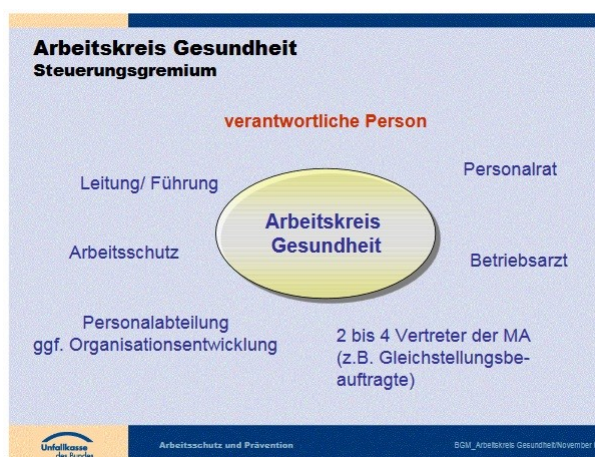


© holger arnold balance project - [arnold@balance-project.de](mailto:arnold@balance-project.de) - [www.balance-project.de](http://www.balance-project.de)

51

51

# Arbeitskreis BGM



© holger arnold balance project - [arnold@balance-project.de](mailto:arnold@balance-project.de) - [www.balance-project.de](http://www.balance-project.de)

52

52

## Schritt 3: Situation analysieren

### „Wenn Du es nicht messen kannst, kannst Du es nicht managen.“

(Peter F. Drucker)

- Bestimmen Sie mit einer gesicherten Analyse wo Ihr Betrieb aktuell steht. Wo liegen Ihre „Hunde“ begraben?
- Decken Sie Ihre Stärken und Potentiale auf. Nur so können Sie den Handlungsbedarf festlegen, der Sie zielgerichtet und effizient auf den richtigen Weg bringt.

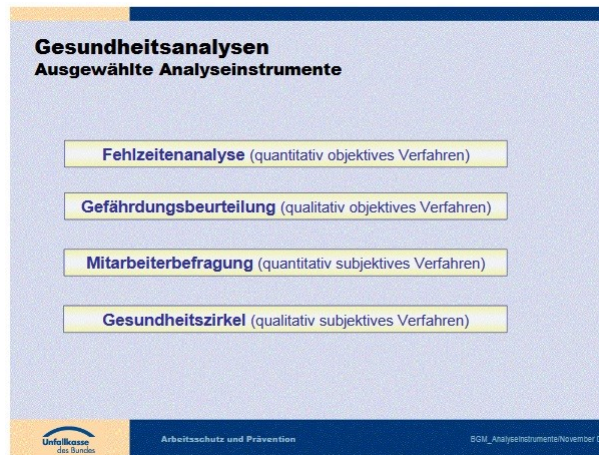
## Schritt 3: Situation analysieren

Grundsätzlich lässt sich in **4 Analyseverfahren** unterscheiden:

- 1. quantitative objektive Verfahren** (Fehlzeitenanalyse, Altersstrukturanalyse, Unfallstatistiken, Gesundheitsbericht der GKV)
- 2. qualitative objektive Verfahren** (Gefährdungsbeurteilungen, Arbeitsplatzanalysen, arbeitsmedizinische Untersuchungen)
- 3. quantitative subjektive Verfahren** (Mitarbeiterbefragung)
- 4. qualitative subjektive Verfahren** (Gesundheitszirkel mit Mitarbeitern und Führungskräften, Einzelinterviews)

Verlassen Sie sich bei Ihrer Analyse nicht auf ein Instrument alleine. Kombinieren Sie mehrere Analyseverfahren miteinander, um eine möglichst aussagekräftige Datenbasis zu erhalten.

## Schritt 3: Situation analysieren



© holger arnold balance project - [arnold@balance-project.de](mailto:arnold@balance-project.de) - [www.balance-project.de](http://www.balance-project.de)

55

55

## Schritt 4: Feinziele festlegen

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

- Bewerten und priorisieren Sie den Handlungsbedarf, der sich aus der Analyse ergeben hat, unter Berücksichtigung Ihrer Ziele.
- Bevor Sie Maßnahmen planen und durchführen, sollten Sie messbare und terminierte Feinziele festlegen, die Sie mit Ihren Aktivitäten erreichen wollen. Entscheiden Sie also erst wo-
- hin 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), Mitarbeiterzufriedenheit mit umgesetzten Maßnahmen (z.B. Gesundheitskurse)

© holger arnold balance project - [arnold@balance-project.de](mailto:arnold@balance-project.de) - [www.balance-project.de](http://www.balance-project.de)

56

56

## Schritt 5: Maßnahmen entwickeln und umsetzen

- 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



## Schritt 5: Maßnahmen entwickeln und umsetzen

- Häufig werden, sowohl verhaltens- als auch verhältnisorientierte Interventionen, für eine bestimmte Zielgruppe maßgeschneidert, in der besonderer Handlungsbedarf besteht
- Zielgruppen könnten besonders junge oder alte Beschäftigte, Führungskräfte oder besonders belastete Arbeitsbereiche sein.
- Die Umsetzbarkeit möglicher Maßnahmen können Sie nach folgenden Kriterien diskutieren:
  - Erwarteter Ressourceneinsatz
  - erwarteter Nutzen zur Zielerreichung
  - Störung des Betriebsablaufes
  - Akzeptanz bei Beschäftigten und Führungskräfte

## Schritt 6: Evaluation und Verbesserung

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

Evaluiieren 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