



# Leitfaden

## Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen



Arbeitsorganisation



Finanzierung



Arbeitssicherheit



Angebote



Führung



Ergonomie



Aufgabengestaltung



Betriebskultur



life/work-Balance

## Inhaltsverzeichnis

1.	Grußwort	3
2.	Einleitung	4
2.1.	Vorwort	4
3.	Gesundheit und Arbeit	5
3.1.	Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)	7
4.	Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) - praktisch umgesetzt	11
4.1.	Schritt für Schritt zum BGM	11
4.1.1.	Schritt 1 - Gründung einer Lenkungsgruppe	13
4.1.2.	Schritt 2 - Bestandsaufnahme	15
4.1.3.	Schritt 3 - Datenerhebung	16
4.1.4.	Schritt 4 - Datenauswertung	18
4.1.5.	Schritt 5 - Strategische Zielsetzung	19
4.1.6.	Schritt 6 - Vom BGM-Ziel zur Maßnahme	22
4.1.7.	Schritt 7 - Maßnahmenumsetzung	25
4.1.8.	Schritt 8 - Evaluation	27
4.1.9.	Schritt 9 - Kontinuierliche Verbesserung	30
4.1.10.	Rückblick	32
4.1.11.	Ausblick	32
5.	Möglichkeiten der Lohnsteuerbefreiung	33
6.	Unterstützung im Landkreis Reutlingen	34
7.	Praxisbeispiele im Landkreis Reutlingen	39
8.	Feedback der Schulungsteilnehmer	41
9.	Label - „Gesund im Betrieb“	42
10.	Möglichkeiten der Lohnsteuerbefreiung - im Detail	44
11.	Glossar	46
12.	Anhang	49
12.1.	Anhang 1: BGM-Bestandsaufnahme-Beispielbogen	49
12.2.	Anhang 2: Projektplan zur Planung einer BGM-Maßnahme	51
13.	Literaturverzeichnis	52
14.	Impressum	54

# 1. Grußwort

---

Die heutige Arbeitswelt ist durch die demografische Entwicklung erheblichen Veränderungen unterworfen. Eine vordringliche Aufgabe ist, dass die Beschäftigten auch bei einer längeren Lebensarbeitszeit gesund den Ruhestand erreichen können. Präventive Maßnahmen, um körperliche und psychische Erkrankungen zu vermeiden, werden immer wichtiger. Gleichzeitig nimmt der Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte stetig zu. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter legen Wert auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie Sport- und Gesundheitsangebote.



Im Dezember 2014 gründete die Kommunale Gesundheitskonferenz Reutlingen deshalb das Netzwerk „Dialog Arbeit und Gesundheit“ - im Rahmen des durch das Ministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Senioren Baden-Württemberg geförderten Modellprojekts zur Planung, Aufbau und Umsetzung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) im Landkreis Reutlingen.

Die Beteiligten verstehen sich als Multiplikatoren und werben für Betriebliches Gesundheitsmanagement. Einige Netzwerkteilnehmer wurden im Rahmen eines Multiplikatoren-Modells geschult, mit dessen Hilfe im Landkreis Reutlingen ein gemeinsames Verständnis für BGM entwickelt wurde. Die Schulung haben vier Unternehmen erfolgreich abgeschlossen - erste BGM-Erfolgsmodelle sind im Landkreis Reutlingen entstanden.

Die Erfahrungen und Erkenntnisse aus Netzwerk und Schulung sind im vorliegenden Leitfaden zusammengefasst. Er dient zur Weitergabe an kleine und mittlere Unternehmen, damit diese ein Betriebliches Gesundheitsmanagement in ihre Betriebsstruktur integrieren und weiterentwickeln können.

Die Zusammenstellung enthält wertvolle Tipps und Anregungen, wie ein Betriebliches Gesundheitsmanagement umgesetzt werden kann. Unternehmen erzielen mit einem BGM klare Wettbewerbsvorteile und profitieren gemeinsam mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

A handwritten signature in blue ink, consisting of a stylized first name and a more detailed last name.

Thomas Reumann  
Landrat

## 2. Einleitung

---

Dieser Handlungsleitfaden entstand im Rahmen des „Pilotprojekts zur Umsetzung des Gesundheitsdialogs und der Gesundheitsstrategie Baden-Württembergs im Bereich des BGM unter Beteiligung der Betriebe im Rahmen der Kommunalen Gesundheitskonferenz“. Unterstützt wird es durch das Ministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Senioren aus Mitteln des Landes Baden-Württemberg.

### 2.1. Vorwort

#### **GESUNDHEIT IM UNTERNEHMEN**

Der demografische Wandel, neue Organisationsstrukturen, Arbeitsverfahren und Technologien verändern die Belastung in der Arbeitswelt. Betriebliches Gesundheitsmanagement - BGM ist ein System, das Ihrem Betrieb ermöglicht, Ihre betrieblichen Rahmenbedingungen, Strukturen und Prozesse so zu entwickeln und umzusetzen, dass Ihr Arbeitssystem und die Organisation gesundheitsgerecht und leistungsfördernd gestaltet ist und Ihre Beschäftigten zum gesundheitsfördernden Verhalten eingeladen werden.

#### **EIN LEITFADEN ZUR EINFÜHRUNG DES BETRIEBLICHEN GESUNDHEITSMANAGEMENTS FÜR KLEINE UND MITTLERE UNTERNEHMEN**

2014 entschlossen sich vier Unternehmen in Zusammenarbeit mit der Kommunalen Gesundheitskonferenz BGM für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) anwendbar zu machen. Im Rahmen einer Schulung entstand ein Leitfaden, der Sie unterstützt, Ihre Gesundheitsziele für Ihr Unternehmen/Betrieb/Mitarbeiter zu beschreiben und Maßnahmen zu entwickeln, die Gesundheit und die Leistungsfähigkeit aller im Betrieb Beschäftigten zu fördern und zu erhalten. Der Leitfaden zeigt Ihnen als Multiplikator oder Betriebsinhaber wie Sie inhaltlich und methodisch die Einführung von BGM begleiten und Schritt für Schritt alltagspraktisch und systematisch vorgehen, gesund im Betrieb zu sein.

#### **INHALTE DES LEITFADENS**

Der Leitfaden beschreibt zu Beginn die Ideen und Gründe des Betrieblichen Gesundheitsmanagements, in Kapitel vier ist erläutert, wie Sie Schritt für Schritt vorgehen, um mehr Gesundheit im Betrieb herzustellen. Im fünften Kapitel finden Sie Möglichkeiten der Lohnsteuerbefreiung speziell zum Thema BGM. Darüber hinaus sind in Kapitel sechs Ansprechpartner und Angebote gelistet, die kleine und mittlere Unternehmen im Landkreis Reutlingen, rund um das Thema BGM, unterstützen können. Das siebte und achte Kapitel greift die Erfahrungen der Schulungsteilnehmenden auf.

#### **UMGANG MIT DEM LEITFADEN**

Der Leitfaden ist so aufgebaut, dass Sie die einzelnen Kapitel unabhängig voneinander lesen können.

# 3. Gesundheit und Arbeit

---

## Was ist Gesundheit?

Sicherlich haben Sie sich schon einmal überlegt, was Gesundheit eigentlich bedeutet. In unserem allgemeinen Sprachgebrauch wird das Wort Gesundheit meist verwendet, wenn keine schwerwiegende Beeinträchtigung des Körpers vorliegt, wir also nicht akut krank sind. Mit einer kleinen Schramme am Arm würden die meisten von uns sich wohl als gesund bezeichnen. Aber wie sieht es aus, wenn wir mit einer Grippe im Bett liegen?

Geht man nach der Weltgesundheitsorganisation, dann ist „Die Gesundheit [...] ein Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens und nicht nur das Fehlen von Krankheit oder Gebrechen“ (Verfassung der Weltgesundheitsorganisation (WHO von 1948)). Nach der WHO reicht die Abwesenheit von Krankheit also nicht aus, um gesund zu sein. Auch unser geistiges und soziales Befinden muss stimmen. Die WHO betrachtet den Begriff zwar etwas genauer, gleichzeitig beschreibt sie aber einen Idealzustand, der eigentlich nie erreicht werden kann. Können wir also gar nicht gesund sein?

Der Philosoph Friedrich Nietzsche hat eine andere Auffassung des Begriffs „Gesundheit“. Er beschreibt sie als „[...] dasjenige Maß an Krankheit, das es mir noch erlaubt, meinen wesentlichen Beschäftigungen nachzugehen.“ Damit liefert Nietzsche eine neue Sicht auf den Begriff Gesundheit, indem er die Arbeitsfähigkeit miteinbezieht. Mit einem gebrochenen Bein gilt eine Person nach der Definition der WHO als nicht gesund. Für einen Bauarbeiter, der mit einem gebrochenen Bein seiner Beschäftigung nicht mehr nachgehen kann, trifft diese Aussage auch nach Nietzsche zu. Ein Angestellter mit Bürotätigkeit dagegen, ist trotz des gebrochenen Beins noch in der Lage seiner Erwerbstätigkeit nachzugehen. Nach Nietzsche wäre er somit gesund. An diesem Beispiel wird deutlich, wie schwierig es ist, den Begriff Gesundheit zu fassen und zu beschreiben.

## Wie entsteht Gesundheit?

Aron Antonovsky, der sich um 1970 mit der Frage „Wie entsteht Gesundheit?“ beschäftigte, hat daher auf eine Definition von Gesundheit gänzlich verzichtet. Stattdessen entwickelte er ein Modell, das beschreibt, wie Gesundheit entsteht: die „Salutogenese“.

Nach Antonovsky ist Gesundheit kein Zustand, sondern ein sich ständig ändernder Prozess. In diesem Prozess bewegen wir uns immer zwischen den gedachten Polen krank und gesund und tendieren mehr oder weniger stark zu einem der beiden Pole. Da sich aber immer beide Aspekte finden lassen, sind wir nie entweder nur krank oder nur gesund.



### Beispiel - Anforderung: Das Hochziehen einer Wand durch einen Zimmermann

Im Wesentlichen macht Antonovsky in seinem Modell die Gesundheit abhängig davon, ob man selbst das Gefühl hat, dass Geschehnisse und Anforderungen, die die Arbeit an uns stellt,

1. **verstehbar**,
2. **handhabbar** und
3. **bedeutsam**

sind.

An einem Beispiel lässt sich dieses Prinzip folgendermaßen erklären:

1. Ich **verstehe**, dass das Hochziehen der Wand wichtig ist, um ein gesamtes Haus aufzubauen. Es ist für mich also erklärbar, warum ich diese Tätigkeit durchführe. Ich bin deshalb in der Lage, die Aufgabe als strukturiert und vorhersehbar einzuschätzen.
2. Durch meine Ausbildung habe ich das Wissen und die körperliche Fähigkeit, eine Wand hochzuziehen. Ich besitze also genügend Ressourcen, um diese Anforderung zu bewältigen. Die Aufgabe ist somit für mich **handhabbar**.
3. Die Aufgabe erscheint mir sinnvoll, da ich weiß, ohne diese Wand kann das Haus nicht stehen. Ich erkenne also, dass es die Anstrengung wert ist diese Wand hochzuziehen. Das Hochziehen der Wand ist somit **bedeutsam**.

Dieses Prinzip lässt sich auf alle Anforderungen bei der Arbeit übertragen. Schätzen wir insgesamt die Anforderungen als verstehbar, handhabbar und bedeutsam ein, neigen wir mehr zu dem Pol gesund. Müssen wir Anforderungen bewältigen, denen wir nicht gewachsen sind, dann erzeugt das Unzufriedenheit, Stress und vielleicht auch Angst. Dann neigen wir eher zu dem Pol krank. Die gleiche Konsequenz hat eine Anforderung, die wir zwar bewältigen können, deren Sinn sich uns aber nicht erschließt. Empfinden wir eine Aufgabe als unnötig, fehlt oft die Motivation. Kennen wir den Sinn der Aufgabe, wissen wir, warum wir etwas tun und sind deshalb motivierter. Diese Faktoren, egal, ob wir ihnen bei der Arbeit oder im privaten Leben begegnen, haben laut Antonovsky Einfluss auf unsere Gesundheit. Der Ansatz des betrieblichen Gesundheitsmanagement bezieht sich auf dieses Modell der Salutogenese.



### 3.1. Betriebliches Gesundheitsmanagement

Antonovskys Ansatz lässt sich im Betrieblichen Gesundheitsmanagement anwenden. Hier steht nicht nur die Heilung von Krankheit im Fokus, sondern auch gezielt die Prävention und Gesundheitsförderung. Dies wird in der Ottawa-Charta (Ottawa Charter for Health Promotion) von 1986 schriftlich festgehalten und stellt die Wurzeln des betrieblichen Gesundheitsmanagements dar.

Was sich genau hinter den Begriffen „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ und „Betriebliche Gesundheitsförderung“ verbirgt, ist nachfolgend kurz beschrieben.

Betriebliches Gesundheitsmanagement bedeutet, dass mit Hilfe von Managementinstrumenten nachhaltige Prozesse und Strukturen zur Förderung von Gesundheit im Betrieb entwickelt werden. Der Begriff lässt sich daher folgendermaßen beschreiben:

„Betriebliches Gesundheitsmanagement ist die Entwicklung betrieblicher Rahmenbedingungen, betrieblicher Strukturen und Prozesse, die die gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit und Organisation und die Befähigung zum gesundheitsfördernden Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Ziel haben.“ (Badura, Richter, & Scherf, 1999).

Neben der Ottawa-Charta von 1986 fußt das betriebliche Gesundheitsmanagement auf der langen Tradition des Arbeitsschutzes. BGM geht über Maßnahmen des Arbeitsschutzes hinaus und besteht aus den drei Handlungsfeldern

- **Arbeitsschutz,**
- **Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) und**
- **der Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)**

(Abb. 1). Der Arbeitgeber ist zur Umsetzung der beiden ersten Handlungsfelder, **Arbeitsschutz** und **Betriebliches Eingliederungsmanagement**, verpflichtet. Da die **Betriebliche Gesundheitsförderung** für Unternehmen freiwillig ist, gilt diese als Kür des BGMs.



Abbildung 1: Betriebliches Gesundheitsmanagement nach Giesert 2012

In der nachfolgenden Tabelle (Tabelle 1) sind die wichtigsten Informationen zum „Betrieblichen Gesundheitsmanagement“ und zur „Betrieblichen Gesundheitsförderung“ dargestellt.

Tabelle 1: Unterschied zwischen Betrieblichem Gesundheitsmanagement und Betrieblicher Gesundheitsförderung

Betriebliches Gesundheitsmanagement	Betriebliche Gesundheitsförderung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>systematische, nachhaltige</b> Schaffung von Prozessen und Strukturen zu Förderung von Gesundheit im Betrieb</li> <li>• Befähigung der Organisationsmitglieder zu einem <b>eigenverantwortlichen, gesundheitsbewussten</b> Verhalten</li> <li>• Setzt sich zusammen aus den <b>Handlungsfeldern:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsschutz,</li> <li>• Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)</li> <li>• Personalentwicklung</li> </ul> </li> <li>• <b>Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)</b></li> <li>• <b>Teilweise</b> gesetzlich <b>verpflichtend</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gesundheitsfördernde <b>Einzelmaßnahmen</b> am Arbeitsplatz (z.B. Kurs für Rückenkräftigung)</li> <li>• Unterscheidung in <b>verhaltens- und verhältnisorientierte</b> Maßnahmen</li> <li>• <b>Teil</b> des betrieblichen Gesundheitsmanagements               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesetzliche Regelung in</li> <li>• § 20 SGB V (Primärprävention als Sollvorschrift für die GKV)</li> <li>• § 3 SGB IX (Vorrang von Prävention)</li> </ul> </li> <li>• Umsetzung in Betrieben <b>freiwillig</b></li> </ul>

## Nutzen und Stolpersteine des Betrieblichen Gesundheitsmanagements

Die Gesundheit der Mitarbeiter ist wichtig. Tabelle 2 zeigt im Detail, welche Gründe für die Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements sprechen.

Tabelle 2: Was fördert die Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements, was hemmt die Einführung?

Was hemmt die Einführung eines BGM?	Was fördert die Einführung eines BGM?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• finanzieller Aufwand</li> <li>• Tagesgeschäft hat Vorrang</li> <li>• keine oder nur wenige bekannte Erfolgsmodelle und geringe Erfahrungswerte</li> <li>• Mehrwert schlecht berechenbar</li> <li>• fehlendes Wissen/keine Vorstellung, was BGM bedeutet</li> <li>• uneinheitliche Methoden zur Etablierung von BGM</li> <li>• langfristiger Prozess</li> <li>• Erfolg oft nicht sofort messbar/sichtbar</li> <li>• Komplexität des Prozesses schreckt ab (es ist kein einfacher Weg bekannt)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• demografische Entwicklung, Notwendigkeit altersgerechter Arbeitsplätze</li> <li>• Fachkräftemangel</li> <li>• Krankenstand senken</li> <li>• Mitarbeiterbelastung senken</li> <li>• Leistungsfähigkeit steigern</li> <li>• bessere Außendarstellung</li> <li>• attraktive Arbeitsplätze</li> <li>• geringe Fluktuation</li> <li>• besseres Betriebsklima</li> <li>• mehr Eigenverantwortung der Mitarbeiter</li> </ul>

## BGM in kleinen Unternehmen

Betriebliches Gesundheitsmanagement in kleinen Unternehmen einzuführen kann, wenn man es richtig angeht, leichter umsetzbar sein, als in einem großen Unternehmen. Denn kleine Unternehmen haben aufgrund ihrer Struktur viele Vorteile. Die Anzahl der Mitarbeiter ist überschaubar. Die Chefs kennen ihre Mitarbeiter und teilweise auch deren privates Umfeld. Es gibt kurze Kommunikationswege, so können leicht und zeitnah Bedürfnisse erkannt und individuell darauf eingegangen werden. Die familienähnliche Organisation kann förderlich für die gegenseitige Unterstützung und Zusammenarbeit sein. Der Geschäftsinhaber nimmt in seiner Rolle als Chef direkten Einfluss auf die Gestaltung des Arbeitsplatzes. Veränderungen aller Art sind leichter herbeizuführen, da sie nicht der Genehmigung mehrerer Chefetagen bedürfen. Vor allem in Kleinst- und zum Teil auch noch in Kleinunternehmen sind die Arbeitgeber in der Regel mit den Arbeitsprozessen der Mitarbeiter vertraut und kennen die Schwierigkeiten und die Art der Belastung, der die

Mitarbeiter ausgesetzt sind. Entscheidungen werden deshalb nicht von einer Position aus getroffen, die von den Prozessabläufen zu weit entfernt ist. Die Meinungen und Bedürfnisse von Angestellten können durch die engere Zusammenarbeit in Entscheidungen leichter Berücksichtigung finden. Auch die Durchführung einer Datenerhebung beispielsweise in Form einer anonymisierten Mitarbeiterbefragung ist in kleineren Unternehmen mit einem überschaubaren Aufwand verbunden. Durch den möglichen persönlichen Kontakt können Mitarbeiter leichter zur Teilnahme motiviert werden. Mit vielen Problemstellungen bei der Einführung eines BGM in größeren Unternehmen sind kleinere Unternehmen also weniger konfrontiert. Schon ein einfach strukturiertes und auf die Gegebenheiten in KMU heruntergebrochenes BGM fördert die Gesundheit der Mitarbeiter (Richardson, 2013, S. 7 Anhang).

# 4. BGM in KMU - praktisch umgesetzt

Im Rahmen des "Pilotprojekts zur Umsetzung des Gesundheitsdialogs und der Gesundheitsstrategie Baden-Württembergs im Bereich des BGM unter Beteiligung der Betriebe im Rahmen der Kommunalen Gesundheitskonferenz" wurden Unternehmen der Netzwerkgruppe „Dialog Arbeit und Gesundheit im Landkreis Reutlingen“ als Multiplikatoren für BGM geschult. Dazu zählten die Bonduelle Deutschland GmbH, die Handwerkskammer Reutlingen, die SchwörerHaus KG und die TSG Reutlingen. Parallel zu der Schulung setzten die Teilnehmer ihr erworbenes Wissen in die Praxis um. Im folgenden Kapitel sind die Schulungsinhalte zusammengestellt. Beschrieben ist ein idealtypischer Weg, eine Anpassung auf Ihre individuellen Verhältnisse ist eventuell notwendig.

## Schritt für Schritt zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement

Betriebliches Gesundheitsmanagement lässt sich am Besten mittels eines strukturierten Vorgehens einführen. Die folgende Grafik (Abbildung 2) veranschaulicht die Vorgehensweise und zeigt auf, was in den einzelnen Phasen zu tun ist.

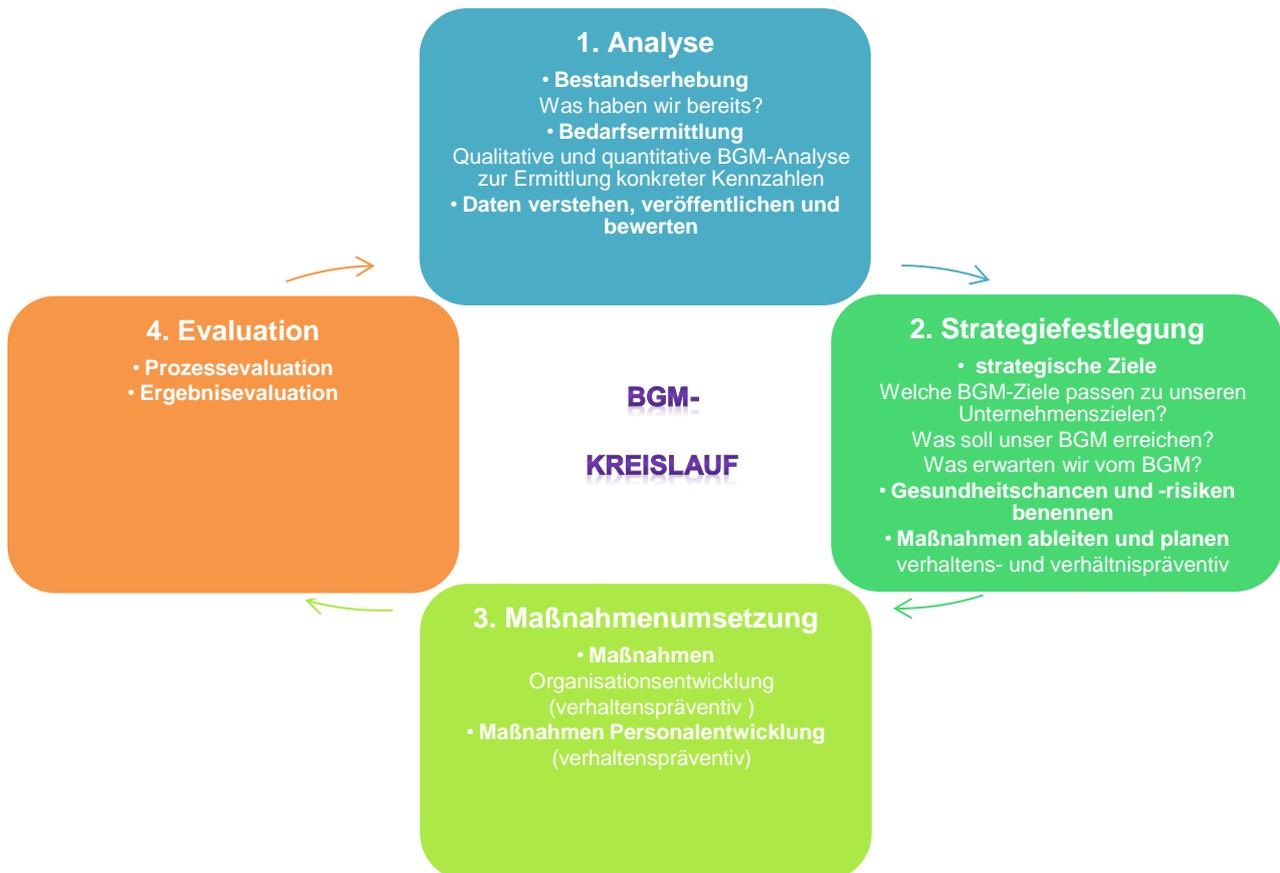
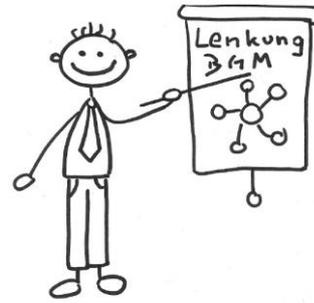


Abbildung 2: Der BGM-Kreislauf (angelehnt an den Public-Health-Action-Cycle)

1. **Analyse (Diagnose):** Hier werden Daten gesammelt und Kennzahlen entwickelt, um so den Handlungsbedarf festzustellen und Zielgrößen festzusetzen.
2. **Strategiefestlegung (Planung):** In dieser Phase werden anhand der betrachteten Daten spezifische Maßnahmen geplant. Um diese messen zu können, müssen Ziele definiert werden. Wichtig ist, dass Führungskräfte und Mitarbeiter eingebunden werden.
3. **Maßnahmenumsetzung (Intervention):** In dieser Phase kommt es zur Durchführung der geplanten Maßnahmen.
4. **Evaluation:** Die durchgeführten Maßnahmen werden in der vierten Phase auf ihre Erreichung hin überprüft.

## Schritt 1

### Gründung einer Lenkungsgruppe



Die Gründung einer Lenkungsgruppe ist die Basis für die Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Die Mitglieder der Lenkungsgruppe erarbeiten gemeinsam Ziele und Maßnahmen.

### 1. WER soll an der Planung beteiligt werden?

Vor der Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements gilt es, folgende Aspekte zu bedenken:

- *Welche Zielgruppen* (Abteilungen) und Funktionen (Fachkraft für Arbeitssicherheit, Gleichstellungsbeauftragte, Betriebsrat, u.a.) sind wichtig und müssen daher beteiligt werden?
  - o Um auf die unterschiedlichen Abteilungen in einem Betrieb und deren Bedürfnisse eingehen zu können, sollten Vertreter aller Bereiche Teil der Lenkungsgruppe sein.
- *Welche Personen* haben sich bereits für gesundheitsrelevante Themen engagiert?
  - o Diese Personen haben Vorwissen und zeigen Interesse am Thema, was meist mit einem hohen Engagement verbunden ist.
  - o Beispiele: Betriebsrat, Fachkraft für Arbeitssicherheit.
- *Welche Personen* sind anerkannt und haben Einfluss innerhalb der Belegschaft? Wer sind die größten Bedenkensträger?
  - o Da für die Umsetzung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements Entscheidungsbefugnis unerlässlich ist, ist die Einbindung von Führungskräften in den Prozess ein entscheidender Erfolgsfaktor.
  - o Um bei skeptischer eingestellten Personen Bedenken ausräumen zu können, ist es sinnvoll diese an den Prozess aktiv zu beteiligen.
- *Ab welcher Unternehmensgröße* macht die Gründung einer Lenkungsgruppe Sinn?
  - o Bei einem Kleinbetrieb mit drei Mitarbeitern, erübrigt sich die Gründung einer Lenkungsgruppe. Hier agiert zum Beispiel der Chef alleine. Bei kleineren Betrieben kann eine kleine Lenkungsgruppe, bestehend aus dem Chef und einem zuständigen Mitarbeiter, Sinn machen.

Beziehen Sie den Chef mit ein und informieren alle Mitarbeiter frühzeitig!

Tipps!

## Mögliche Zusammensetzung einer Lenkungsgruppe

Die Lenkungsgruppe steuert den Prozess des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Alle Parteien, die zur erfolgreichen Gestaltung benötigt werden, sollten darin vertreten sein. Abbildung 3 zeigt wie die Zusammensetzung aussehen könnte.



### Beteiligung von Mitarbeitern

Die Einführung eines neuen Systems kann Angst und Unsicherheit erzeugen. Durch die Beteiligung der Mitarbeiter am Prozess fühlen sich diese wertgeschätzt, können aktiv mitgestalten, verstehen besser worum es geht, identifizieren sich mit den Veränderungen und tragen diese daher mit.

Tipps!

Abbildung 3: Beispiel für die Zusammensetzung einer Lenkungsgruppe

## WAS sind die Aufgaben einer Lenkungsgruppe?

- Festlegung eines zeitlichen, finanziellen und personellen Rahmens
- Erhebung des IST-Zustandes
- Entwicklung eines groben BGM-Konzepts
- Integration bestehender Strukturen in das BGM-Konzept
- Durchführung einer Bedarfsermittlung/Datenerhebung
- Bewertung der erhobenen Daten
- Formulierung von Gesundheitschancen und -risiken
- Festlegung von BGM-Zielen
- Überprüfung der Wirksamkeit der Maßnahmen
- Regelmäßige Information der Mitarbeiter
- Dokumentation der einzelnen Prozess-Schritte

Im Rahmen des Projektmanagements werden in der Lenkungsgruppe die Aufgaben definiert. Dazu wird festgelegt **WER**, **WAS** mit **WEM**, **WIE** und bis **WANN** umgesetzt.

## Schritt 2 Bestandsaufnahme



Zu Beginn sollte zunächst ein Überblick über bereits vorhandene Strukturen geschaffen werden. Oftmals gibt es in Ihrem Unternehmen schon Maßnahmen, die Teil des Betrieblichen Gesundheitsmanagements sind. Diese gilt es zu ermitteln, um festzustellen wo Handlungsbedarf besteht.

Die Bestandsaufnahme umfasst folgende Themenfelder:

- Leitbild/Firmenphilosophie/ Unternehmensgrundsätze
- Struktur/ Systematik
- Bedarfsermittlung
- BGM-Maßnahmen
- Beteiligung an den Maßnahmen in %
- Verantwortlichkeit
- Ressourcen
- Beteiligung
- Schulung/ Qualifizierung
- Führung
- Kommunikation und Information
- Wirksamkeitsüberprüfung/Kontinuierliche Verbesserung
- Externe Unterstützung
- Demografie
- Dokumentation
- Managementsystem

**Tipps!**

Einen **Fragebogen** zur Durchführung einer Bestandsaufnahme in Ihrem Unternehmen finden Sie im Anhang. So gewinnen Sie einen guten Überblick über den aktuellen Stand zum Thema Betriebliches Gesundheitsmanagement in Ihrem Unternehmen!

**Beispiele hierzu finden Sie im Fragebogen - Bestandsaufnahme BGM (Anhang 1).**

### Schritt 3

Datenerhebung  
- optional -



Tabelle 3: Datengrundlage für das BGM

Die Datenerhebung ist der nächste Schritt. Dies kann beispielweise eine Mitarbeiterbefragung oder eine Gefährdungsanalyse sein.

Eine Datenerhebung ist nicht zwingend erforderlich. Sind bereits Daten vorhanden, kann auf diese zurückgegriffen werden. Welche Daten für die spätere Maßnahmenplanung herangezogen werden können, ist in Tabelle 3 aufgeführt.

#### IST-Stand auf Basis von Kennzahlen

- Gefährdungsanalyse
- Rückkehrgespräche
- Krankenstatistik/ Fehlzeitenanalyse
- Unfallmeldungen
- Verbesserungsvorschläge
- Fluktuation
- Kundenreklamationen
- Mitarbeitergespräche
- Altersstrukturanalyse
- Mitarbeiterbefragungsergebnisse
- Audit-Ergebnisse

#### Mitarbeiterbefragung

Sollten in Ihrer Organisation noch nicht ausreichend Daten vorliegen und Sie entscheiden sich daher dazu, eine Mitarbeiterbefragung durchzuführen, muss dies gründlich vorbereitet werden. Eine Mitarbeiterbefragung ermöglicht fehlende Daten zu erfassen und sich ein Bild darüber zu machen, wie Ihre Mitarbeiter die Situation einschätzen. Folgende Fragen sind vorab zu bedenken.

- Wie müssen wir die Mitarbeiterbefragung organisieren, dass möglichst viele Mitarbeiter an der Befragung teilnehmen?
- Mit welchen Themenfeldern lässt sich in der Organisation voraussichtlich die größtmögliche Wirkung entfalten, bzw. hohen Einfluss erzielen?
- Welche Themen sind in Bezug auf Gesundheit in der Organisation relevant, bedeutsam oder wichtig?

#### Wichtige Hinweise:

- Auf die Mitarbeiterbefragung müssen Taten folgen. Ansonsten wirken Sie unglaubwürdig.
- Fragen Sie keine Themen ab, bei denen bereits im Voraus klar ist, dass Veränderungen nicht möglich sind.
- Eine höhere Beteiligung erzielen Sie, wenn die Geschäftsführung zur Teilnahme aufruft und die Befragungsbögen persönlich ausgegeben werden.
- Passen Sie Musterfragebögen auf die individuellen Bedürfnisse und Gegebenheiten Ihrer Organisation an.

Tipps!

## Mitarbeiterbefragung - Drei Schlüssel zum Erfolg



### Vertrauen stiften durch Transparenz und Verstehbarkeit

1. Rechtzeitig und umfassend informieren, auf unterschiedlichen Wegen.
2. Alle relevanten Entscheidungsträger und Bedenkenräger einbeziehen.
3. Anonymität sicherstellen und gewährleisten.
4. Fragen einfach und verständlich formulieren.
5. Fragen mit Verneinungen vermeiden.
6. Antwortroutine vermeiden.
7. Antwortstufen 1- 5 oder einfache Formulierungen.
8. Zeitplan erstellen.
9. Zuständigkeit benennen.

Im Rahmen der Schulungsreihe hat sich der IMPULS-Test\* als ein verhältnismäßig simples und gutes Instrument zur Mitarbeiterbefragung herausgestellt.

Tipps!

\* Der IMPULS-Test steht mittlerweile nicht mehr online zur Verfügung. Die Folgeversion IMPULS-Test 2 finden Sie unter [www.baua.de](http://www.baua.de).



### Beteiligen durch Handhabbarkeit

Eine höhere Beteiligung an einer Mitarbeiterbefragung erreichen Sie durch einen Befragungsbogen, der für die Mitarbeiter leicht auszufüllen, also gut handhabbar ist. Folgende Punkte sind dabei wichtig:

1. Printbefragung
2. Länge, zeitliche Dauer begrenzen (keine seitenlangen Bögen)
3. Übersichtliches Layout (der Mitarbeiter soll sich schnell zurechtfinden)
4. Ordnung nach Themenfeldern
5. Ausrichtung der Antwortskala
6. Offene und geschlossene Fragen
7. Testdurchlauf



### Erwartungen gerecht werden durch Sinnhaftigkeit

Führen Sie eine Mitarbeiterbefragung nur dann durch, wenn Sie entsprechend dem Ergebnis der Befragung auch tatsächlich etwas ändern können und wollen. Ansonsten wecken Sie nur Erwartungen, denen Sie nicht gerecht werden können.

1. Sich über Ziele/Zielgruppe der Befragung klar sein.
2. Aufmerksamkeit der Mitarbeiter lenken.
3. Ergebnisse zeitnah veröffentlichen.
4. Auf die Befragung müssen Taten folgen.
5. Keine falschen Erwartungen bei der Mitarbeiterschaft wecken.

## Schritt 4 Datenauswertung



Nachdem die vorhandenen Daten zusammengetragen, eventuell neu erhoben wurden, gilt es die Informationen auszuwerten. Zum Teil enthalten Erhebungstools, wie zum Beispiel auch der IMPULS-Test, schon ein System zur Auswertung und Darstellung der Ergebnisse. Arbeiten Sie mit überschaubaren Zahlen, kann die Datenauswertung selbst durchgeführt werden. Vielleicht gibt es in Ihrem Unternehmen jemanden der sich mit der Datenauswertung auskennt. Bei größeren Datenmengen kann es sinnvoll sein, einen externen Fachberater hinzuzuziehen. Dieser hat unter Umständen auch die Möglichkeit die Daten mit denen ähnlicher Betriebe zu vergleichen. So können Sie zusätzlich beurteilen, wie Sie mit Ihrem Unternehmen dastehen.

Die Datenauswertung sollte transparent erfolgen. Stellen Sie den Mitarbeitern die Ergebnisse vor. So sehen diese auch, dass Ihre Meinung in den BGM-Prozess einfließt.

**Tipps!**

## Schritt 5

Strategische  
Zielsetzung



### Ziele des Betrieblichen Gesundheitsmanagements

Haben Sie sich dafür entschieden ein Betriebliches Gesundheitsmanagement in Ihrer Organisation einzuführen, muss Ihnen bewusst sein was Sie damit erreichen wollen. Ganz essentiell ist es daher, Ziele klar zu definieren. Zu unterscheiden gilt es dabei zwischen Zielen, die auf das Wohlergehen der einzelnen Mitarbeiter abzielen und solchen, die auf das Wohlergehen des gesamten Unternehmens ausgelegt sind. In Tabelle 4 finden Sie Beispiele für unternehmens- und mitarbeiterbezogene Ziele.



Tabelle 4: Unternehmens- und mitarbeiterbezogene BGM-Ziele



unternehmensbezogene Ziele	mitarbeiterbezogene Ziele
<ul style="list-style-type: none"><li>• Arbeitsbelastungen vermindern</li><li>• Krankenstand senken, Kosten einsparen</li><li>• Image verbessern/ Arbeitgebermarke</li><li>• Ältere Mitarbeiter binden und halten</li><li>• Fachkräfte gewinnen</li><li>• Betriebsklima verbessern</li><li>• Wertschöpfung und Wirtschaftlichkeit steigern</li><li>• Innerer Kündigung vorbeugen</li><li>• Identifikation mit der Organisation erhöhen</li><li>• Fehlerquote reduzieren</li><li>• Kundenzufriedenheit erhöhen</li><li>• Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sich mit der Arbeit identifizieren</li><li>• Zusammenarbeit verbessern</li><li>• Gerne zur Arbeit gehen</li><li>• Arbeitsbewältigungsfähigkeit verbessern</li><li>• Bewusstsein für Gesundheit entwickeln</li><li>• Arbeitszufriedenheit verbessern</li><li>• Verbesserung des Arbeitsklimas</li><li>• Zugehörigkeit zur Organisation erhöhen</li><li>• Arbeitsbelastung verringern</li><li>• Motivation steigern</li><li>• Wohlbefinden erhöhen</li></ul>

## Zielkriterien

Weiter lassen sich die Ziele in messbare und nicht messbare Kriterien (Tabelle 5) einteilen.

Tabelle 5: Messbare und nicht messbare Zielkriterien

Messbare Zielkriterien	Nicht messbare Zielkriterien
<ul style="list-style-type: none"><li>• Fluktuation</li><li>• Arbeitsunfälle</li><li>• Fehlzeiten</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Motivation</li><li>• Mitarbeiterzufriedenheit</li><li>• Wohlbefinden</li></ul>

## Zwei Strategien

**Präventive Strategie:** Motivation von gesunden und anwesenden Mitarbeitern, damit diese gesund und leistungsfähig bleiben (Betriebliche Gesundheitsförderung, Arbeitsschutz).

**Korrektive Strategie:** Kranke und unmotivierte Mitarbeiter wieder motivieren und in die Organisation einbinden (Eingliederungsmanagement, Fehlzeitenmanagement).

Um ein ganzheitliches Betriebliches Gesundheitsmanagement zu etablieren, sollten Sie die beiden Strategien miteinander verknüpfen.

## Zielfestlegung - Ablauf

1. Auf Basis der vorhandenen Daten Defizite, Wünsche und Verbesserungspotenziale ermitteln. Dabei sollten auch die übergeordneten Unternehmensziele beachtet und miteinbezogen werden.
2. Aus den ermittelten Daten **strategische** BGM-Ziele ableiten und festlegen.
3. Aus den **strategischen**, auf einen längeren Zeitraum ausgelegten Zielen, konkrete, kurzfristige, **operative** Ziele benennen und festlegen. Sie sind die Meilensteine zur Erreichung der strategischen Ziele.

Mit **WEM** sollten die Ziele abgestimmt werden?

Tabelle 6: Interessenvertretungen des BGM-Prozesses

Interessenvertretungen
<ul style="list-style-type: none"><li>• Betriebsrat/Personalrat</li><li>• Personalleitung</li><li>• Beauftragte für Qualitätsmanagement, Umweltmanagement und Betriebliches Gesundheitsmanagement, Gleichstellungs- und Behindertenbeauftragte</li><li>• Betriebsarzt</li><li>• Fachkraft für Arbeitssicherheit</li><li>• andere Stabstellen</li><li>• Lenkungsgruppe BGM</li><li>• andere Experten</li></ul>

Legen Sie Ziele gemeinsam und in Abstimmung mit den einzelnen Interessenvertretungen fest. So erhöhen Sie die Bereitschaft der Beteiligten, zur Zielerreichung beizutragen und vermeiden Unstimmigkeiten und Unmut.

Tipps!

**WIE** sollten die Zielvereinbarungen formuliert sein?

**Überlegen Sie sich im Vorhinein:**

- **Was** will ich genau erreichen?
- **Was** sind Messgrößen, die nachweisen, dass ich das Ziel erreicht habe?
- Werden die Ziele bei der Mitarbeiterschaft akzeptiert?
- **Wie** sehen die einzelnen Schritte zur Zielerreichung aus?
- Bis **wann** will ich das Ziel erreicht haben (Meilensteine)?

Achten Sie darauf, dass Ihre Ziele **SMART** sind! Ansonsten ist die Maßnahmenumsetzung schwierig.

- **Spezifisch**
- **Messbar**
- **Akzeptiert, attraktiv**
- **Realistisch**
- **Terminiert**

Tipps!



**Beispiele - strategische Ziele der Geschäftsleitung**

- den Gesundheitszustand dauerhaft erhöhen (Fehlzeiten/Arbeitsunfähigkeit senken)
- die Wirtschaftlichkeit erhöhen (Personal-, Sachkosten)

**Schritt 6** Vom BGM-Ziel zur Maßnahme



Nachdem die Ziele festgelegt wurden, ist der nächste Schritt die Ableitung von Maßnahmen die zur Zielerreichung führen.

Auswahl von **Maßnahmen** auf Basis der Analyseergebnisse

Basierend auf den vorliegend Kennzahlen, gegebenenfalls auch auf den neu erhobenen Daten (z.B. Mitarbeiterbefragung), sowie im Hinblick auf die festgelegten Ziele, können nun Maßnahmen abgeleitet werden.

Schauen Sie sich die Daten unter Berücksichtigung folgender Fragestellungen an:

- Wo liegen die Stärken?
- Wo ist meine Organisation bereits gut aufgestellt?
- Wo sind die größten Defizite?
- Wo besteht akuter Handlungsbedarf?
- Wie kann ich bestehende, gute Strukturen aufrechterhalten?

Konzentrieren Sie sich zunächst auf Maßnahmen, die einfach und kostengünstig umgesetzt werden können. So sehen Ihre Mitarbeiter, dass auf die Befragung Taten folgen. Sie verschaffen sich so auch Zeit für Maßnahmen, die längere Planung erfordern.

**Tipps!**

Unterschieden wird in **verhaltenspräventive** Maßnahmen mit Bezug auf die Person selbst und ihr Verhalten und **verhältnispräventive** Maßnahmen mit Bezug auf die Umgebung (Tabelle 7). Außerdem können Maßnahmen Arbeitsprozesse betreffen oder auf der Führungsebene angesiedelt sein.

Tabelle 7: Unterscheidung von gesundheitsförderlichen Maßnahmen in Verhältnis- und Verhaltensprävention



Verhältnisprävention	Verhaltensprävention
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitgeber schafft gesundheitsförderliche <b>Rahmenbedingungen</b></li> <li>• z.B. Gestaltung des Arbeitsplatzes, Arbeitsplatzbedingungen, Möglichkeit zur gesunden Ernährung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitgeber fördert durch Motivation, Information und Unterstützung das eigene gesundheitsbewusste <b>Verhalten der Arbeitnehmer</b></li> <li>• z.B. Ernährung, körperliche Aktivität, Umgang mit Stress</li> </ul>



## Was bedeutet das genau? - Erklärt an einem Beispiel

Ein Mitarbeiter legt großen Wert auf eine gesunde Ernährung. Das Angebot der Betriebskantine beschränkt sich allerdings auf Schnitzel mit Pommes, Pizza und Currywurst. Damit ist der Mitarbeiter zwar motiviert sich gesund zu ernähren, hat aber durch die vorgegeben Essensauswahl nur beschränkt die Möglichkeit dazu. Kümmert sich der Arbeitgeber im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements um eine Auswahl an gesunden Alternativen, wie zum Beispiel Gemüsegerichte und Salate, ist das eine verhältnispräventive Maßnahme.

Die vom Arbeitgeber angestrebten Maßnahmen sollten immer eine Kombination aus verhalten- und verhältnisorientierten Maßnahmen sein. Zum Beispiel kann der

Arbeitgeber zum einen seine Mitarbeiter von einem Ernährungsexperten über gesunde Ernährung beraten lassen (verhaltenspräventiv) und gleichzeitig in der Betriebskantine gesunde Lebensmittel anbietet (verhältnispräventiv). In Tabelle 8 finden Sie Beispiele möglicher Problemstellungen mit entsprechendem Vorschlag zur Formulierung strategischer und operativer Zielsetzungen sowie ein Beispiel einer entsprechenden Maßnahme.

Zur Ermittlung von Maßnahmen, die Verhältnisse am Arbeitsplatz verbessern können, kann eine Begehung gemeinsam mit einem Vertreter der jeweiligen Berufsgenossenschaft Sinn machen.

**Tipps!**

## Kontrolle



Als Kontrollschritt vor der Umsetzung ist die Maßnahme vor dem Gesichtspunkt zu prüfen, ob sie tatsächlich geeignet ist, zur Erreichung der festgelegten Ziele beizutragen.



## Von der Problemstellung bis zur geeigneten Maßnahme

Tabelle 8: Beispiele für den Weg von der Problemstellung über die Zielformulierung bis hin zur Maßnahme

Problem/ Wunsch/ Prävention (auf Basis von Datenlage)	strategische Zielsetzung (Zeithorizont >5 Jahre, Grundlegende Ziele)		operative Zielsetzung (Zeithorizont ~ 1Jahr)	festlegen einer geeigneten Maßnahme	
	korrektiv	präventiv		Verhalten	Verhältnis
<b>Wunsch: Gemüse- gericht und Salate in der Betriebs- kantine</b>	Unterstützung gesundheits- gerechten Verhaltens	Unterstützung gesundheits- gerechten Verhaltens	Gesundheits- zustand dauerhaft verbessern/ aufrechterhalten	Mitarbeiter durch Ernährungs- experte über gesunde Ernährung beraten lassen	Anbieten von gesunden Gerichten in der Betriebskantine
<b>Problem: einseitige Belastungen am Arbeitsplatz führen zu verschieden gesund- heitlichen Beschwerden</b>	Berufs- krankheiten lindern, Verschlechterung vorbeugen	Berufs- krankheiten vorbeugen	gesundheits- gerechte Arbeitsgestaltung	Fortbildung zur „gesunden Haltung“ am Arbeitsplatz	Arbeitsplatz- begehung mit individueller Arbeitsplatz- beratung
<b>Problem: Rückenschme- rzen durch einseitige Belastung am Fließband</b>		Schutz der Beschäftigten vor arbeits- bedingten Gesundheits- gefahren	gesundheits- gerechte Arbeitsplatz- gestaltung	Vortrag zum Thema Rückenentlast- ung	Anbringen einer Halte-vorrichtung, die ein Anlehnen erlaubt und so dem Rücken Entlastung bringt, gestalten von aktiven Pausen (Rückenschule, Entspannungsgru- ppen, Businessyoga)
<b>Problem: viele Streit- gespräche mit Kunden</b>		Zufriedene Kunden und Mitarbeiter, Burn-out vorbeugen	Stressresistenz der Mitarbeiter erhöhen	Meditation zur Konfliktlösung	
<b>Problem: „5 Minuten- Pause“ wird nur zum Rauchen gewährt</b>	Mitarbeiter zu einem gesundheitsbewu- ststen Verhalten motivieren	Mitarbeiter davon abhalten sich „schlechte Angewohnhei- ten“ anzueignen	Anreize zu gesundheitsgerec- htem Verhalten schaffen	„Rauchfrei“ Seminare anbieten	„5 Minuten- Pause“ auch für Nichtraucher ermöglichen (zum Wasser trinken, Apfel essen, frische Luft schnappen etc.)

## Schritt 7

Maßnahmen-  
umsetzung



### Projektmanagement - Erstellung eines Projektplans für die Maßnahmenplanung

Ist aus einem Ziel eine Maßnahme abgeleitet, gilt es diese umzusetzen. Dabei ist es wichtig, dass strukturiert vorgegangen wird. Eine genaue Planung ist erforderlich. Unterstützung und Orientierungshilfe kann hier der „**Projektplan zur Maßnahmenumsetzung**“ bieten, den Sie im Anhang finden. Wie die Planung einer Maßnahme anhand dieses Plans gestaltet werden kann, sehen Sie am nachfolgenden Beispiel (Tabelle 9).



## Beispiel Projektplan - Training an einem Sportgerät

Tabelle 9: Beispiel für einen Projektplan zur Maßnahmenumsetzung

<b>Ziel Nr. 1</b>		<b>Aktuelles Datum 22.09.2015</b>	
<b>Projektname:</b> Durchführung und Evaluation des Trainings am Sportgerät	<b>Beginn</b> Vorbereitung: Mitte Mai 3. Sportgerät-Kurs 2015: 22.06.2015		<b>Ende</b> Nachbereitung: Mitte August 3. Sportgerät Kurs 2015: 29.07.2015
<b>Dieses Ziel soll erreicht werden:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sportgerät-Kurs durchführen</li> <li>- Kurs evaluieren auf Beliebtheit, Erfolg</li> <li>- Erfolgsquote unter den Teilnehmern ermitteln</li> <li>- Auswirkung auf individuelles Sportverhalten ermitteln</li> </ul>		<b>Die Erfüllung dient folgendem Zweck:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- BGF Maßnahme zur Stärkung der Rückenmuskulatur</li> <li>- Evaluation, ob die Maßnahme gut ankommt und etwas bewirkt</li> <li>- Einfluss auf das individuelle Gesundheitsverhalten ermitteln</li> </ul>	
<b>So ist das Ziel definiert (SMART):</b> <b>S</b> = ist das Sportgerät hilfreich für die Rückenmuskulatur und wird es positiv bewertet? <b>M</b> = konkrete Zahlen durch die Abschlussbefragung <b>A</b> = ist sinnvoll, offenbart ob sich die Maßnahme künftig lohnt, ob sie erneut angeboten wird <b>R</b> = direkte Bewertung durch Anwender selbst, jeder Teilnehmer macht mit, zeitsparend <b>T</b> = zeitnah, am selben Tag direkt nach dem Abschlusstraining			
<b>Beschreibung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beweglichkeit der Rückenmuskulatur verbessern</li> <li>- Balance zwischen Bauch und Rücken stärken</li> <li>- herausfinden, wie die Maßnahme ankommt</li> </ul>	<b>Nachweis</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- individuell</li> <li>- 90% sind begeistert</li> </ul>	<b>Ist-Wert</b>	<b>Ziel-Wert</b>
<b>Priorität</b>		Hoch <input checked="" type="checkbox"/> Mittel <input type="checkbox"/> Niedrig <input type="checkbox"/>	
<b>Kostenschätzung</b>		Hoch <input type="checkbox"/> Mittel <input checked="" type="checkbox"/> Niedrig <input type="checkbox"/>	
<b>Das ist zu tun</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maßnahme organisieren (Anmeldungen, Teilnehmerliste, Gerät aufstellen, Terminfindung mit Betreuer des Geräts)</li> <li>- Fragebogen entwerfen und technisch realisieren</li> <li>- Maßnahme durchführen, Datenerhebung Betreuer des Geräts</li> <li>- Maßnahme evaluieren → Fragebogen</li> <li>- Ergebnisse aufbereiten</li> </ul>	<b>Bis wann:</b> 22.06.2015 29.07.2015 22.06.- 29.07.2015  29.07.2015 Mitte August	<b>Wer:</b> Mitarbeiter A Mitarbeiter B Krankenkassenmitarbeiter, Mitarbeiter  Mitarbeiter A + Mitarbeiter B Mitarbeiter A	
<b>Meilensteine</b> Termine Training mit Betreuer des Geräts vereinbaren, Gerät aufstellen Teilnehmerliste erstellen über Intranet, Mail und Telefon Fragebogen vorbereiten und technisch ermöglichen, Plakat entwerfen Sportgerät benutzen, Daten erheben Abschlussbefragung durchführen, Fragebogen aushändigen Ergebnisse auswerten, aufbereiten und veröffentlichen	<b>Datum</b> 18.05.-22.06. 18.05.-22.06. 22.06.-25.07. 22.06.-29.07.  29.07.2015 29.07.-10.08.	<b>Umgesetzt</b> ☺ ☺ ☺ ☺ ☺	
<b>Zielerreichung</b>	100%	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>	
<b>Folgendes muss nachgebessert werden</b> Eventuell neue Fragen mit aufnehmen für mehr Details	Siehe neue Zielnummer 1. 2		

## Schritt 8

Evaluation



Ist ein Ziel festgelegt, eine entsprechende Maßnahme abgeleitet und umgesetzt, gilt es die Maßnahme sowie deren Wirksamkeit zu überprüfen und zu bewerten. Die Evaluation stellt den vierten Teil des BGM-Kreislaufs dar. Dieser Schritt ist wichtig, da nur so belegbar festgestellt werden kann, ob eine Maßnahme erfolgreich und zielführend war. Die Evaluation erleichtert die Entscheidungsfindung, ob eine Maßnahme oder einzelne Komponenten weitergeführt oder abgestellt werden sollen. Planen Sie eine Maßnahme erneut durchzuführen, kann diese anhand der Evaluation optimiert werden. Die Ergebnisse einer Evaluation sind auch eine gute Argumentationshilfe. Mit Zahlen, die den Erfolg eines Projektes belegen, lässt sich eine Maßnahme viel leichter rechtfertigen als mit subjektiven Eindrücken.

### WAS bringt die Evaluation?

Die Evaluation dient unter anderem zur Beantwortung folgender Fragestellungen:

- Wird die Maßnahme planmäßig umgesetzt?
  - Treten finanzielle oder personelle Engpässe auf?
  - Kann der Zugang zu Gesundheitsangeboten erleichtert werden?
  - Wird die Zielgruppe erreicht?
  - Wie kommen die Maßnahmen bei der Zielgruppe an?
  - Kann mit Hilfe des Programms das Wissen und/oder die Einstellung der Zielgruppe verbessert werden (z.B. zu gesunder Ernährung)?
  - Kann mit Hilfe des Programms die Verhaltensabsicht und/oder das Verhalten der Zielgruppe beeinflusst werden (z.B. der Tabakkonsum)?
  - Können mit Hilfe des Programms biomedizinische Parameter verbessert werden (z.B. Gewicht, Blutdruck)?
  - Können neue Organisations- oder Kooperationsstrukturen aufgebaut werden?
- (Loss J, 2010, S. 11)

### WIE prüfe ich eine Maßnahme?

Am Besten lassen sich die Erfolge des BGMs an der Erreichung der festgelegten Ziele messen. Im Wesentlichen geht es hier um die Einschätzung, in welchem Maße eine durchgeführte Intervention zur Erreichung der zuvor festgelegten Ziele geführt hat. Gleichzeitig wird überprüft, wo Verbesserungsbedarf besteht (Loss J, 2010, S. 9). Diese Art der Evaluation wird als Ergebnisevaluation bezeichnet.

## Einzelne Schritte der Evaluation

### 1. Zweck der Evaluation festlegen

Was will ich erreichen? Was will ich wissen?

### 2. Definieren von Indikatoren

Ihre festgelegten Ziele sollten Sie in konkrete messbare Indikatoren überführen. Auch beim Definieren von Erhebungsindikatoren ist die Unterscheidung zwischen verhaltens- und verhältnisorientierten Maßnahmen wichtig.

Bei **verhaltensorientierten** Maßnahmen ist von Interesse, ob sich aufgrund der Intervention das Verhalten der Person geändert hat. Wissen die Personen nach einem Vortrag über das Thema Sport, wie wichtig ausreichend Bewegung ist? Treiben sie tatsächlich mehr Sport?

**Verhaltensorientierte** Maßnahmen lassen sich daher in die vier Themenbereiche einteilen:

- **Wissen** (Wissen darüber was gesundheitsförderlich ist, z.B. Wissen, dass ausreichend Bewegung gesund ist)
- **Einstellung** (Motivation gesundheitsförderliche Dinge umzusetzen, z.B. motiviert sein zum Sport treiben)
- **Verhalten** (sich tatsächlich gesundheitsförderlich verhalten, also tatsächlich Sport treiben)
- **Biomedizinische Parameter** (z.B. Gewicht, Blutdruck, Blutzuckerspiegel)

Bei **verhältnisorientierten** Maßnahmen interessiert, ob gesündere Lebenswelten geschaffen wurden. Gibt es einen neuen Sportkurs? Wird mehr gesundes Essen in der Betriebskantine angeboten? Es wird hier also die gesundheitsförderliche Umwelt betrachtet.

### 3. Zielwerte definieren

Welche Werte will ich erreichen? (z.B. Teilnehmerzahl, Kilogramm, Steigerung in Prozent)

### 4. Erhebungsart festlegen

Überlegen Sie wie, wann und wie häufig Sie eine bestimmte Zielgruppe befragen möchten. Auch hier spielt die Unterscheidung in verhaltens- und verhältnispräventive Maßnahmen eine Rolle.

- Verhaltenspräventive Maßnahmen lassen sich am Besten durch Befragungen, zum Beispiel in Form eines Fragebogens, erheben.
- Verhältnispräventive Maßnahmen lassen sich leichter durch Dokumentation erheben.

(Loss J, 2010)

Haben Sie noch nie eine Evaluation durchgeführt, dann fangen Sie klein an. Mit einer kleineren Befragung oder Dokumentation zur Maßnahme zum Beispiel. Der Aufwand ist hier überschaubar. Nehmen Sie die oben genannten Fragestellungen zur Hilfe.

**Tipp8!**

## 5. Evaluationsdesign

Bei einer Evaluation kann der Abgleich mit dem Ausgangszustand Sinn machen. So kann eine Veränderung nachgewiesen werden. Dies nennt sich Vorher-Nachher-Befragung oder Vorher-Nachher-Vergleich. Nicht immer ist eine Vorher- und Nachher-Erhebung notwendig. Vor allem bei den verhältnisorientierten Maßnahmen ist der Zustand vor der Intervention oft auch ohne Erhebung ersichtlich.

### **Was, wenn meine Maßnahme nicht erfolgreich ist?**

Haben Sie keine Angst vor einem negativen Ergebnis bei der Evaluation. Es macht keinen Sinn eine Maßnahme weiterzuführen, die nicht erfolgreich war. Auch wenn ein negatives Ergebnis enttäuschend oder unangenehm ist, macht es mehr Sinn nach alternativen Maßnahmen zu suchen, als zwanghaft etwas weiterzuführen. Nutzen Sie die Erfahrung, die Sie gewonnen haben, um eine andere Intervention erfolgreicher zu gestalten.

## Schritt 9

Kontinuierliche  
Verbesserung



Die Evaluation zeigt auf, wo Verbesserungsbedarf und -potenzial besteht. Auf dieser Basis lassen sich neue Handlungsfelder ableiten. Die Probleme sind bekannt und können gezielt angegangen werden. Damit der Prozess nicht einschläft oder still steht, ist fortwährend zu prüfen, ob und wie etwas verbessert werden kann (KVP = kontinuierlicher Verbesserungsprozess). Orientiert werden kann sich dabei, an dem aus dem Qualitätsmanagement bekannten PDCA (Plan-Do-Check-Act)-Zyklus.

Begrenzen Sie den Aufwand für den KVP-Prozess auf ein vertretbares Maß!

Tipps!

- Plan** Planungsphase in der Verbesserungsmaßnahmen entwickelt werden
- Do** Umsetzung der geplanten Maßnahmen
- Check** Kontrolle und Bewertung der Maßnahmen
- Act** Durchführen neuer Korrekturmaßnahmen, basierend auf den Ergebnissen der Check-Phase



## Beispiel - 15-Minuten-Gymnastik für die Mitarbeiter eines Betriebes

Für die Mitarbeiter wird einmal pro Woche während der Arbeitszeit durch einen Mitarbeiter für 15 Minuten Gymnastik angeboten. Der Kurs ist eine ganze Zeit lang gut besucht. Nach und nach kommen immer weniger zur wöchentlichen Gymnastik. Die Frage ist „WARUM?“. Bei der 15-Minuten-Gymnastik handelt es sich um ein gesundheitsförderliches Angebot. Nachdem die Teilnehmerzahl deutlich geschrumpft ist, stellt sich die Frage, woran das liegen könnte. Um dies zu ermitteln, wird eine Evaluation durchgeführt (Tabelle 10 und 11).

Tabelle 10: Die einzelnen Schritte einer Evaluation mit konkreten Beispielen

Schritte	Beispiel
1. Zweck der Evaluation	Grund ermitteln, warum so wenige an der 15-Minuten-Gymnastik teilnehmen
2. Indikatoren definieren	Teilnehmerzahl
3. Zielwerte definieren	Zielzahl: 10 von 40 Mitarbeitern
4. Erhebungsart festlegen	kleiner Fragebogen
5. Evaluationsdesign bestimmen	Nachher-Befragung

Tabelle 11: Ergebnisse der Evaluation, daraus abgeleitet Maßnahmen der kontinuierlichen Verbesserung, Zielerreichung

<b>Ergebnisse</b>	<p>Gründe für die geringe Teilnehmer Zahl</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Der Termin ist ungünstig, da an diesem Wochentag immer viele Mitarbeiter im Außendienst arbeiten.</li> <li>- Die Uhrzeit ist ungünstig, da Teilzeitkräften, die nur vormittags arbeiten nicht teilnehmen können.</li> <li>- Der Termin überschneidet sich teilweise mit der Mittagspause.</li> <li>- Die Gymnastik wurde oftmals schlicht vergessen.</li> </ul>
<b>kontinuierliche Verbesserung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die 15-Minuten-Gymnastik wurde auf einen passenderen Wochentag und eine passendere Uhrzeit verlegt.</li> <li>- Kurz vor der Gymnastik wird jetzt immer eine Erinnerungsmail versandt.</li> </ul>
<b>Zielerreichung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Durch die Verbesserungsmaßnahmen konnte der Zielwert von ungefähr zehn Mitarbeitern pro Gymnastikkurs erreicht werden.</li> </ul>

Durch die Evaluation konnte mit einem verhältnismäßig kleinen Umfang der Grund für die geringe Teilnehmerzahl ermittelt werden. Die Wahl eines anderen Termins, ermöglichte es den in der Evaluation festgelegten Zielwert zu erreichen.

Mit dem Abschluss der Evaluation haben Sie alle vier Phasen (Analyse, Strategiefestlegung, Maßnahmenumsetzung, Evaluation) des BGM-Prozesses durchlaufen.



## Rückblick

1. Im Rahmen der Analyse haben Sie ermittelt, was es in Ihrer Organisation bereits gibt und was Sie noch benötigen. ✓
2. Basierend auf dieser Analyse haben Sie sich eine Strategie zurechtgelegt und Ziele definiert. ✓
3. Um diese Ziele zu erreichen haben Sie Maßnahmen geplant und durchgeführt. ✓
4. Durch die Evaluation wissen Sie, welche Maßnahmen erfolgreich waren. Diese können Sie weiterhin durchführen. Maßnahmen, die gesetzte Ziele nicht erreicht haben, können Sie entsprechend anpassen oder durch geeignetere Maßnahmen ersetzen. ✓
5. Sie haben den BGM-Prozess einmal durchlaufen. ✓

## Ausblick

Haben Sie den BGM-Prozess einmal komplett durchlaufen, kann man Ihnen gratulieren! Sie haben bereits viel für die Gesundheit Ihrer Mitarbeiter getan. Sie haben Strukturen geschaffen, die darauf abzielen die Gesundheit Ihrer Mitarbeiter zu erhalten, zu fördern und zu verbessern.

Um diese Strukturen aufrecht zu erhalten, müssen sie gepflegt werden. Wie es in der Natur eines Kreislaufes liegt, beginnt der BGM-Prozess nun wieder von neuem. Allerdings mit dem Unterschied, dass nicht alle Schritte erneut durchgeführt werden müssen. Die neue Struktur haben Sie ja bereits geschaffen. Im Sinne der kontinuierlichen Verbesserung liegt der Fokus nun auf dem Erhalt dieser Strukturen und auf der Verbesserung oder Anpassung von Maßnahmen, basierend auf den Ergebnissen der Evaluation. Nach einer gewissen Zeit kann eine erneute Datenerhebung, zum Beispiel eine Mitarbeiterbefragung, sinnvoll sein, um auf die Veränderungen der Zeit zur reagieren. Denn die Gesundheit wird auch in Zukunft ein wichtiges Thema bleiben.

# 5. Möglichkeiten der Lohnsteuerbefreiung

Will ein Unternehmen Gutes für die Gesundheit seiner Mitarbeiter tun, liegt das auch ganz im Sinne des Gesetzgebers. Deshalb gibt es verschiedene Modelle der Steuerbefreiung für BGF/BGM- Aufwendungen. Grundsätzlich ist es zwar so, dass Zuwendungen des Arbeitgebers an seine Arbeitnehmer dem Arbeitslohn zugerechnet werden und somit der Lohnsteuer unterliegen. Dies gilt auch für Aufwendungen für BGF - Maßnahmen. Aufgrund des staatlichen Interesses an der Gesunderhaltung der Bevölkerung, existieren aber verschieden Modelle der Steuerbefreiung für BGF/BGM- Aufwendungen des Arbeitgebers an seine Mitarbeiter. Nachfolgend finden Sie eine kurze Übersicht, ausführliche Informationen finden Sie im Anhang.

1. Möglichkeit	2. Möglichkeit	3 Möglichkeit
<b>Bedarfsorientierung</b>	<b>500 Euro</b>	<b>Ausnutzung Sachbezüge</b>
„Maßnahmen im [...] eigenbetrieblichen Interesse“ (BFH-Urteile, 2007 und 2001)	500 Euro pro Mitarbeiter und Jahr sind lohnsteuerfrei § 3 Nr. 34 EStG	Sachbezugsfreigrenze: 44 Euro pro Monat pro Mitarbeiter (§ 8 Abs. 2 Satz 9 EStG)
Bedarfsbestimmung, Analyse (Nachweis des überwiegend eigenbetrieblichen Interesses) 	keine Analyse notwendig 	keine Analyse notwendig 
Zielführende Maßnahmen	nur für Maßnahmen gemäß § 20 Abs. 1/§ 20a SGB V „Leitfaden Prävention“	keine Vorgabe für die Maßnahmen
<u>Lohnsteuerbefreiung</u>	<u>Lohnsteuerbefreiung</u>	<u>Lohnsteuerbefreiung</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- kein Kostenlimit</li> <li>- Training im Fitnessclub möglich, Beachtung Ziele/Inhalte</li> <li>- Rechnungsstellung, keine Mitgliedschaften im Gesundheitsclub</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kostenlimit: 500 EUR pro Jahr und Mitarbeiter</li> <li>- keine Mitgliedsbeiträge für Fitnessstudios/ Sportvereine</li> <li>- Besuch von bestimmten Kursen im Fitnessclub möglich („Leitfaden Prävention“)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kostenlimit: 44 EUR pro Monat pro Mitarbeiter</li> <li>- Verwendung für Fitnessstudio möglich (monatliche Zahlung)</li> <li>- Rechnungsstellung direkt mit Unternehmen</li> </ul>

\*Quelle: Modifiziert übernommen aus dem Vortrag von Stephanie Gieringer (Mapet Gesundheitsmanagement Tübingen/Rottenburg) auf dem IHK Gesundheitstag 2013.

## 6. Unterstützung im Landkreis Reutlingen

---

Entscheiden Sie sich dazu, ein Betriebliches Gesundheitsmanagement in Ihrem Unternehmen einzuführen, stehen Sie nicht alleine da. Im Landkreis Reutlingen gibt es zahlreiche Anbieter, die Sie rund um das Thema Betriebliches Gesundheitsmanagement unterstützen können.

### AOK Neckar-Alb

Konrad-Adenauer-Straße 23  
72764 Reutlingen



**An wen wende ich mich:** Richard Scherer  
Leitung und Koordination BGM  
Tel.: 07071/795 2915  
E-Mail: [Richard.Scherer@bw.aok.de](mailto:Richard.Scherer@bw.aok.de)

#### Das bieten wir an:

- Analyseverfahren, BGM-Beratung
- Planung, Begleitung und Steuerung von BGM-Projekten und Maßnahmen
- Maßnahmen und Aktionen zu Gesundheitsthemen (Ernährung, Bewegung, Rücken, Stressbewältigung, Entspannung, Sucht)
- Kurse, Seminare, Workshops zu Themen im BGM
- Psychische Gesundheit (Lebe Balance) als aktuelles Schwerpunktthema
- Schulungen und Angebote für Führungskräfte (Selbstführung, Mitarbeiterführung)

### Deutsche Rentenversicherung Baden-Württemberg

Regionalzentrum Reutlingen  
Ringelbachstr. 15, 72762 Reutlingen



**An wen wende ich mich:** Andreas Anlauf  
Tel.: 07121/2037 156  
E-Mail: [andreas.anlauf@drv-bw.de](mailto:andreas.anlauf@drv-bw.de)

#### Das bieten wir an:

- Beratung zu allen Leistungen der gesetzlichen Rentenversicherung
- Im Rahmen des BGM: Leistungen zur medizinischen und beruflichen Rehabilitation und Prävention
- Darüber hinaus auch Beratungen zur gesetzlichen und privaten (geförderten) Altersvorsorge

## Handwerkskammer Reutlingen Bildungsakademie

Hindenburgstraße 58  
72762 Reutlingen



**An wen wende ich mich:** Andrea Leichsenring  
Tel.: 07121/2412 321  
E-Mail: [andrea.leichsenring@hwk-reutlingen.de](mailto:andrea.leichsenring@hwk-reutlingen.de)  
[monika.kromer@hwk-reutlingen.de](mailto:monika.kromer@hwk-reutlingen.de)

### Das bieten wir an:

- Seminare, Kurse und Inhouse-Schulungen im Bereich Kosten- und Personalmanagement: z.B. Kommunikationstraining, Konfliktmanagement, Mitarbeitergespräche, Persönlichkeitsentwicklung, Zeitgemäße Umgangsformen, Controlling
- Zielgruppen, je nach Thema: Fach- und Führungskräfte sowie Auszubildende
- Im Rahmen der Fachkräftesicherung berät Frau Monika Kromer auch im Bereich Betriebliches Gesundheitsmanagement

## Industrie- und Handelskammer Reutlingen

Hindenburgstraße 54  
72762 Reutlingen



Industrie- und Handelskammer  
Reutlingen

Reutlingen | Tübingen | Zollernalb

**An wen wende ich mich:** Martin Drognitz  
Tel.: 07121/201 131  
E-Mail: [drognitz@reutlingen.ihk.de](mailto:drognitz@reutlingen.ihk.de)

### Das bieten wir an:

- Veranstaltungen zum Thema Gesundheit (inklusive BGM)
- Netzwerk Gesundheit, Ernährung, Sport
- Finden geeigneter Dienstleister für BGM
- Erfahrungsaustausch zum Thema BGM mit anderen Unternehmen
- IHK-Erfahrungsaustauschgruppe Betriebliches Gesundheitsmanagement (IHK-ERFA BGM): Zur Unterstützung der Betrieblichen Gesundheitsförderung in der Region Neckar-Alb hat die IHK Reutlingen die IHK-ERFA BGM gegründet. Sie bietet den direkten und unkomplizierten Austausch zu anderen mit dem Thema betrauten Mitarbeitern in regionalen Unternehmen.

Lindachstraße 37  
72764 Reutlingen



**An wen wende ich mich:** Birgit Kenneweg  
Gesundheitsmanagerin  
Tel.: 07031/214 206  
E-Mail: [Birgit.Kenneweg@ikk.classic.de](mailto:Birgit.Kenneweg@ikk.classic.de)

Bernhard Walker  
Marketingverantwortlicher  
Tel.: 07121/92 99 23  
E-Mail: [Bernhard.Walker@ikk.classic.de](mailto:Bernhard.Walker@ikk.classic.de)

**Das bieten wir an:**

Betriebliches Gesundheitsmanagement

- Gesundheitstage
- Vorträge
- Seminare
- Workshops
- Analyse der betrieblichen Situation der Aktionstage

## PHYSIO-Bittner-Wysk

Rathausplatz 8  
72800 Eningen unter Achalm

**An wen wende ich mich:** **Veronika Bittner-Wysk**  
**Jenny Seemüller**  
Tel.: 07121/82063  
E-Mail: info@physio-bittner-wysk  
Homepage: www.physio-bittner-wysk.de



### Das bieten wir an:

- BGM Bedarfserfassung/Steuerungsgruppenbegleitung/Bedarfsplanung/ Durchführung (mit eigenen Physiotherapeuten und externen Fachleuten aus dem Gesundheitsforum Eningen e.V.)/Controlling/Auswertung
- Zielgruppe sind regionale mittelgroße und kleine Betriebe - als begleitende Kooperation in Erreichbarkeit unserer Praxis
- Aber auch Einzelevents wie Gesundheitstage oder Vorträge zu spezifischen Themen auch mit Vermittlung von externen Fachleuten
- Gesundheitsberatung/Physiocheck:
  - Jahresplanung mit gezielten Angeboten zur Erfassung der Bedarfslage
  - Erhebung - Beratung - Auswertung
  - Durchführung von Kursen aus dem aktiven Präventionsbereich, dem Stressmanagement, der Kommunikationsverbesserung, der Ernährungsberatung
  - Rückenschule/Rückenfit nach Dr. Brügger, Züricher Ressourcenmodell
  - Pilates, Yoga, Bürobegleitung, Rehagerätetraining, Medicalwellness etc.

## Stadt Reutlingen

Amt für Wirtschaft und Immobilien  
Marktplatz 22  
72764 Reutlingen

Stadt **Reutlingen** | 

**An wen wende ich mich:** **Markus Flammer**  
Tel.: 07121/303 2143  
E-Mail: markus.flammer@reutlingen.de

### Das bieten wir an:

- Kontaktvermittlung von kleinen und mittleren Unternehmen an Institutionen/Einrichtungen mit Angeboten

## Turn- und Sportgesellschaft Reutlingen

Vereint Bewegen  
Turn- und Sportgesellschaft  
Reutlingen 1843 e.V.  
TSG Kerngesund



**An wen wende ich mich:** **Dr. Benjamin Haar**  
Tel.: 07121/334 250  
E-Mail: [benjamin.haar@tsg.reutlingen.de](mailto:benjamin.haar@tsg.reutlingen.de)

### Das bieten wir an:

- Beratung, Planung und Durchführung BGM-Prozess
- BGF-Maßnahmen: Corporate Fitness, Entspannung & Ernährung
- Organisation und Durchführung von Gesundheitstagen
- Gesundheitscheck für Mitarbeiter
- Azubi-Gesundheitstag(e) (Persönlichkeitsentwicklung, Teamentwicklung, Gesundheitsförderung)

## YoCoMeNa

Herrenbergerstraße 37  
72070 Tübingen



**An wen wende ich mich:** **Sabine Mauersberger**  
Tel. 07071/8884 214  
E-Mail: [sabinemauersberger@online.de](mailto:sabinemauersberger@online.de)

### Das biete ich an:

- Yogakurse in Unternehmen
- Entspannungskurse in Unternehmen
- Workshops und Seminare zum Thema Entspannung, Gesundheitstage und Projekte im Rahmen des BGM

# 7. Praxisbeispiele im Landkreis Reutlingen

---

Im Rahmen der BGM-Schulungsreihe haben die Teilnehmer begonnen, ein Betriebliches Gesundheitsmanagement in ihrer Organisation aufzubauen. Nachfolgend berichten sie über ihre Erfahrungen und was sie bereits erreicht haben.

## **TSG Reutlingen**

Vereinsintern haben wir einen Steuerungskreis eingerichtet. Dieser hat Ziele für einen BGM-Prozess definiert. Mit einer Mitarbeiterbefragung wurden Chancen und Risiken herausgearbeitet. Weiterhin wurden Gefährdungsbeurteilungen erstellt. Aus den Analysen konnten Ansatzpunkte für Verbesserungen abgeleitet werden, die auch schon teilweise umgesetzt wurden.

Als zentrale Maßnahme wird mehr Bürofläche geschaffen, damit mit zusätzlichen Arbeitsplätzen und Rückzugsmöglichkeiten bessere Arbeitsbedingungen geschaffen werden können. Mit einer Wiederholung der Befragung wird die Wirksamkeit der Maßnahmen überprüft.

## SchwörerHaus KG

Seit der Gründung der BGM-Lenkungsgruppe im März 2015 konnten einige Erfolge und Verbesserungen im Bereich des BGM (Betriebliches Gesundheitsmanagement) und BEM (Betriebliches Eingliederungsmanagement) erarbeitet werden. Die Teilnahme an einer BGM-Schulungsreihe im Landkreis Reutlingen, aus dem sich nun das dauerhafte Netzwerk „Dialog Arbeit und Gesundheit“ etablieren soll, wurde mit einer Urkunde ausgezeichnet. Die Schulungsreihe unterstützte den strukturierten Aufbau und Ausbau eines BGM-Managements und half bei der Klärung diverser Fachbegriffe, gab Hilfestellungen bei der Bestandsaufnahme und der zukünftigen Dokumentation. Dank des Multiplikatoren-Modells wurde bereits ein Unternehmen auf das BGM von SchwörerHaus aufmerksam und erhielt von uns allerlei Informationen und eine Netzwerkeinladung.

Seit Mitte des Jahres gibt es wie angekündigt einen Intranetauftritt. Unter dem Reiter BGM erhält man nun Informationen, News und Termine zu den Themen Betriebliches Gesundheitsmanagement, Betriebliches Eingliederungsmanagement und dem Betriebsarzt. In den Bereichen Gesundheits- und Eingliederungsmanagement wurde jeweils ein anonymes Vorschlagswesen eingeführt. Mithilfe eines Textfeldes können Ideen, Anregungen, Wünsche, Lob, Verbesserungsvorschläge und konstruktive Kritik direkt per E-Mail an die Lenkungsgruppe gesendet werden.

Für das kommende Jahr 2016 möchten wir neue und altbewährte Maßnahmen zur Gesundheitsförderung anbieten, wie z.B. Rückenurse. Außerdem möchten wir unser ProSpina-Programm kontinuierlich mit einer standardisierten Befragung evaluieren. Nach jedem Abschlusstraining haben die Teilnehmer die Möglichkeit an einer Umfrage, mithilfe eines Tablets, teilzunehmen. Fragen wie z.B. „Wie beurteilen Sie den Erfolg des Trainings?“ oder „Würden Sie gerne weitere Angebote nutzen?“ helfen dabei, die einzelnen Maßnahmen für die Mitarbeiter passgenau anzubieten. Aufgrund einer direkten Ausschreibung und der aktiven Unterstützung der Betriebsräte aus dem gewerblichen Bereich konnte ein kompletter Kurs ausschließlich mit gewerblichen Mitarbeitern gefüllt werden. Durch aktive Werbung der aktuellen Teilnehmer bei ihren Kollegen und Kolleginnen könnte sich dieser Erfolg im nächsten Kurs vielleicht wiederholen.

Im Bereich des Eingliederungsmanagements (BEM) wurde begonnen BEM-Gespräche anzubieten, um Mitarbeiter die durch Erkrankungen oder Unfälle längerfristig ausgefallen sind, optimal betreuen zu können.

## 8. Feedback der Schulungsteilnehmer

---



TSG Reutlingen: Dr. Benjamin Haar (rechts), Laura Veit (links)

„Die kompakte Schulungsreihe hat, klar strukturiert, alles nötige Wissen für die Steuerung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements vermittelt. Die TSG Reutlingen profitiert davon in zweierlei Hinsicht: als Unternehmen und als Anbieter im Bereich des betrieblichen Gesundheitsmanagements.“

„Wir möchten, dass unsere Kollegen und Kolleginnen gesund und aktiv bleiben. Durch die Schulungsreihe haben wir viele hilfreiche Informationen erhalten, damit wir unser Gesundheits- und Eingliederungsmanagement im Betrieb strukturiert ausbauen und die betrieblichen Maßnahmen weiterhin erfolgreich anbieten können.“



SchwörerHaus KG: (von links nach rechts) Melina Karpf, Karin Schwörer, Florence Thonneller



Handwerkskammer Reutlingen: Andrea Leichsenring (links), Toni Bessner (rechts)

„Die BGM-Schulungsreihe war kompetent und strukturiert aufgebaut. In theoretischen als auch praktischen Lerneinheiten wurde uns schrittweise die Angst vor dem Thema genommen und wir konnten immer Fragen bezogen auf unsere eigenen Strukturen stellen, die prompt erörtert und beantwortet wurden. Durch den Kontakt mit den anderen Schulungspartnern und deren Problemen konnten wir zusätzlich profitieren. Vielen herzlichen Dank an alle Beteiligten, insbesondere dem Landratsamt/Gesundheitsamt und unserer BGM-Expertin Frau Niethammer!“

## 9. Label Gesund im Betrieb

In vielen großen und mittelständischen Unternehmen wurde und wird bereits ein betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) etabliert. Für kleine Unternehmen und Betriebe ist die Einführung eines BGM aus Zeit- und Kostengründen meist nicht attraktiv.

Das **Label „Gesund im Betrieb“** bietet mit einem einfachen, praktikablen, kostengünstigen und regionalen Konzept, gekoppelt an eine werbewirksame Verleihung des Labels kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) die Chance, sich auf den Weg zu einem gesunden Unternehmen zu machen. Das Konzept berücksichtigt die Strukturen und Anforderungen der KMU und ist direkt auf deren Bedürfnisse zugeschnitten.

Das Label soll darüber hinaus Vorteile bei der Positionierung des Unternehmens im Wettbewerb um Arbeitskräfte bringen. Das Unternehmen zeigt nach außen, dass ihm die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und deren Gesundheit wichtig sind.

**Zielgruppe** sind Kleinunternehmen im Landkreis Reutlingen **bis 20 Mitarbeiter** oder auch Filialen eines Unternehmens bis zu 20 Mitarbeitern sowie (Fach-)Abteilungen eines Unternehmens bis zu 20 Mitarbeitern, branchenübergreifend.

Mit der Vergabe des Labels „Gesund im Betrieb“ besteht für die teilnehmenden Unternehmen die Möglichkeit, die Aspekte des **Arbeitsschutzes, der Arbeitssicherheit** und der **Gesundheitsförderung** im Betrieb durch eine neutrale Stelle begutachten zu lassen - Zeitinvest ca. 4 Stunden.



Führung



Arbeitssicherheit



life/work-Balance

Ermittelt werden der Ist-Zustand und der Bedarf im Sinne von Stärken und Schwächen des Unternehmens durch ein Gespräch mit der Unternehmensleitung, eine Betriebsbegehung zur Besichtigung der Bedingungen vor Ort und der Umsetzung des Arbeitsschutz/Gesundheitsschutz sowie durch Gespräche mit den Mitarbeitern.

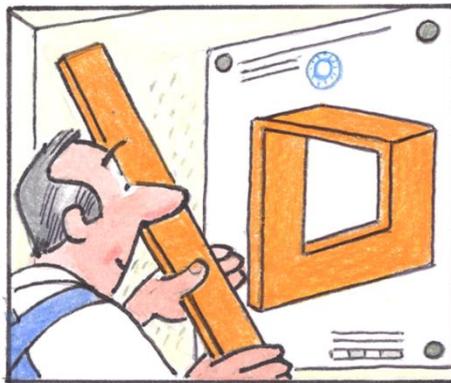
Ziel ist es, individuell auf den Bedarf des begutachteten Unternehmens abgestimmt **drei nachhaltige Maßnahmen** zu definieren und diese kontinuierlich umzusetzen.

Nach erfolgreichem Abschluss der Begutachtung und Beginn der ersten Maßnahmenumsetzung erhält das Unternehmen die Berechtigung, das Label „Gesund im Betrieb“ für **drei Jahre** öffentlichkeits- und werbewirksam zu führen.

Die Teilnahme setzt voraus, dass die Unternehmensleitung den Nutzen von BGM erkennt, den Prozess aktiv unterstützt, sich zu einer guten Führungskultur bekennt und Kommunikation schätzt. Die Mitarbeiter befürworten und unterstützen den Prozess.

Labelgeber sind die AOK Neckar-Alb, die Kommunale Gesundheitskonferenz Landkreis Reutlingen und die Handwerkskammer Reutlingen.

Die **Teilnahme** am Label ist **kostenfrei**.



Bei Teilnahmewunsch oder Fragen wenden Sie sich gerne an:

Herrn Dr. med. Gernot Bohnenberger

Geschäftsstelle Kommunale Gesundheitskonferenz

Landratsamt Reutlingen-Kreisgesundheitsamt

St. Wolfgang-Str.13, 72764 Reutlingen

Tel.: 07121/480- 4344

Fax: 07121/480-1846

Mailto: [G.Bohnenberger@kreis-reutlingen.de](mailto:G.Bohnenberger@kreis-reutlingen.de)

[www.kreis-reutlingen.de](http://www.kreis-reutlingen.de)

Mo - Mi i.d.R. vormittags erreichbar

# 10. Möglichkeiten der Lohnsteuerbefreiung - im Detail

---

In diesem Abschnitt sind die in Kapitel fünf dargestellten Möglichkeiten der Lohnsteuerbefreiung ausführlicher erklärt.

## 1. Möglichkeit - Maßnahmen im überwiegend eigenbetrieblichen Interesse

Maßnahmen des Arbeitgebers, die einer spezifischen berufsbedingten Beeinträchtigung der Gesundheit des Arbeitnehmers vorbeugen, sind nicht als Arbeitslohn zu erfassen (Urteil-BFH, 2001). Grund hierfür ist, dass diese Maßnahmen zwar auf die Verbesserung der Gesundheit des Arbeitnehmers abzielen, der Arbeitgeber aber den überwiegenden Vorteil daraus zieht und kein geldwerter Vorteil für den Arbeitnehmer entsteht (Beispiel: Aufwendungen für Massagen, um Rücken- und Nackenleiden von an Computern tätigen Mitarbeitern zu vermeiden).

Für diese Aufwendungen existiert kein Kostenlimit, allerdings ist der Nachweis des überwiegend eigenbetrieblichen Interesses an das Finanzamt zu erbringen. Dies setzt die Durchführung einer Bedarfsbestimmung für die eigene Organisation sowie eine Analyse voraus. Nur durch eine Analyse können Problembereiche identifiziert und entsprechende Maßnahmen abgeleitet werden. Unter Beachtung der Maßnahme im überwiegend eigenbetrieblichen Interesse des Arbeitgebers ist das Training in Fitnessclubs möglich (Rechnungsstellung, keine Mitgliedschaft). Da dem Finanzamt das „eigenbetriebliche Interesse“ nachgewiesen werden muss, ist es sinnvoll von der Anrufungsauskunft nach § 42e EStG Gebrauch zu machen und im Vorfeld die geplanten Maßnahmen mit dem Finanzamt abzustimmen (Walle).

## 2. Möglichkeit - 500 Euro für Betriebliche Gesundheitsförderung

Seit der neuen Regelung von 2008 sind alle Leistungen des Arbeitgebers zur Verbesserung des allgemeinen Gesundheitszustandes und der Betrieblichen Gesundheitsförderung bis zu **500 Euro pro Mitarbeiter und Jahr steuer- und sozialversicherungsfrei** (§ 3 Nr. 34 EStG).

Diese Regelung ist im Jahressteuergesetz 2009 aufgenommen und dient vor allem auch der Vereinfachung der Regelung von Maßnahmen im überwiegend eigenbetrieblichen Interesse. Ein Nachweis an das Finanzamt über das überwiegend eigenbetriebliche Interesse entfällt hier.

Die steuerbegünstigten Maßnahmen sind in § 20 SGB V geregelt. Hier haben die Krankenkassen den Leitfaden „Gemeinsame und einheitliche Handlungsfelder und Kriterien

der Spitzenverbände der Krankenkassen zur Umsetzung von § 20 SGB V“ (Verantwortlich: (Mandy Handschuch, 2014), Karin Schreiner Kürten, Dr. Volker Wanek) erstellt.

In diesem Leitfaden sind vier Handlungsfelder der Betrieblichen Gesundheitsförderung genannt:

1. Bewegungsgewohnheiten/arbeitsbedingte körperliche Belastungen
2. Ernährung/Betriebsverpflegung
3. Stressbewältigung/Entspannung/psychosoziale Belastungen
4. Suchtmittelkonsum (Rauchfrei im Betrieb, Nüchternheit am Arbeitsplatz).

Ein überwiegend gerätegestütztes Training ist in den Leistungen des Präventionsleitfadens nicht vorgesehen.

Auch extern durchgeführte Maßnahmen sind steuerbefreit. Beispielsweise wenn eine externe Person für Bewegungs- und Ernährungsangebote und Schulungs- und Coaching-Maßnahmen bezahlt wird.

Die Kosten für Fitness-Studios darf der Arbeitgeber nicht steuerfrei ersetzen. Ausnahme sind einzelne Maßnahmen, welche die Anforderungen des „Leitfaden Prävention“ erfüllen. So können zum Beispiel Kosten eines Rückenpräventionskurses oder eines Yoga-Kurses bezahlt werden. Bei Wechsel des Arbeitgebers können die 500 Euro durch den Arbeitnehmer erneut in Anspruch genommen werden.

Bei Überschreitung des Freibetrags von 500 Euro ist nur der übersteigende Betrag steuer- und sozialversicherungspflichtig. Hier ist wieder das überwiegend eigenbetriebliche Interesse von Bedeutung (Walle).

### **3. Möglichkeit - Freigrenze für Sachbezüge**

Es existiert eine Sachbezugsfreigrenze für Sachbezugsleistungen des Arbeitgebers bis zur Höhe von 44 EUR im Monat (§ 8 Abs. 2 Satz 9 EStG). Für diese 44 Euro gibt es keine Vorgaben was die Ausgestaltung der Maßnahmen angeht. Das bedeutet diese 44 Euro können beispielsweise für Tankgutscheine aber auch für Mitgliedsbeiträge von Fitness-Studios steuerfrei verwendet werden. Allerdings ist hier eine monatliche Rechnungstellung notwendig. Quartalsmäßige Rechnungen (Fitnessclubbeiträge) sind nicht erlaubt.

Wie auch bei dem Freibetrag von 500 Euro, entfällt die Durchführung einer Analyse und Bedarfsbestimmung.

# 11. Glossar

Damit Sie genau wissen worum es geht, finden Sie hier die wichtigsten Begriffe rund um das Thema BGM kurz erklärt.

## Arbeitsbewältigungsfähigkeit

Die Arbeitsbewältigungsfähigkeit ist die physische, psychische und geistige Fähigkeit einer Person, eine definierte Aufgabe innerhalb eines Arbeitssystems bzw. einer Organisation zu einem definierten Zeitpunkt mit einer definierten Qualität bewältigen zu können. Abbildung 4 zeigt die Arbeitsfähigkeit als Gleichgewicht zwischen individueller Leistungsfähigkeit und Arbeitsanforderungen (Kaminski, 2013, S. 61-63).

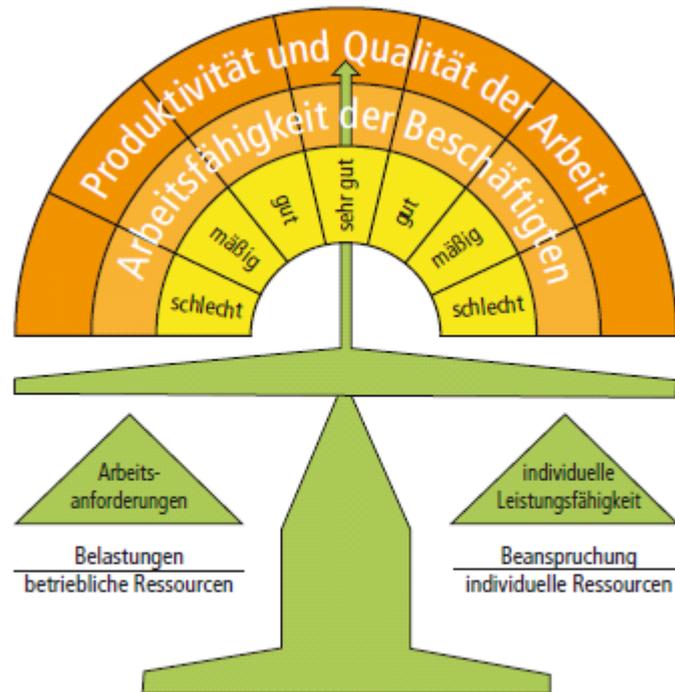


Abbildung 4: Waage der Arbeitsfähigkeit  
Quelle: Giesert, Reiter, Reuter 2013

## Beschäftigungsfähigkeit

Individuelles Vermögen, eine Beschäftigung zu finden, in dieser zu bleiben und diese nachhaltig weiterzuentwickeln und zu sichern (Kaminski, 2013, S. 61-63).

## **Betriebliches Eingliederungsmanagement - BEM**

Dabei handelt es sich um Maßnahmen des Betriebes, Arbeitsunfähigkeit zu überwinden oder erneuter Arbeitsunfähigkeit vorzubeugen und Arbeitsplätze zu erhalten, wenn Beschäftigte innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig waren, mit Zustimmung der betroffenen Person und unter Beteiligung der zuständigen Interessenvertretungen und ggf. des Betriebsarztes (Kaminski, 2013, S. 61-63).

## **Betriebliche Gesundheitsförderung - BGF**

Unter Betrieblicher Gesundheitsförderung werden gesundheitsfördernde Einzelmaßnahmen des Arbeitgebers für seine Mitarbeiter verstanden. Dies sind z. B. Kurse für gesunde Ernährung oder Rückenkräftigung. Die BGF ist dabei essentieller Bestandteil und eines von drei Handlungsfeldern des BGM. Eine genaue Beschreibung liefert die „Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der EU“ von 1997:

„Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) umfasst alle gemeinsamen Maßnahmen von Arbeitgebern, Arbeitnehmern und Gesellschaft zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz.“ Dies kann durch die Verknüpfung folgender drei Punkte erreicht werden:

- Verbesserung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsbedingungen
- Förderung einer aktiven Mitarbeiterbeteiligung
- Stärkung persönlicher Kompetenzen

(Unternehmen für Gesundheit, 2013)

## Gesundheitschancen - Gesundheitsrisiken

Tabelle 12: Überblick über Gesundheitschancen und -risiken

<b>Gesundheitsrisiken</b> = mögliche Beeinträchtigungen der persönlichen Gesundheit durch individuelles Verhalten und/oder Einflüsse aus dem jeweiligen Umfeld.	<b>Gesundheitschancen</b> = auf persönlichen Fähigkeiten und organisatorischen Gegebenheiten beruhende Möglichkeiten gesundheitsfördernd zu wirken.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innere Kündigung</li> <li>• Hohe Nachbereitungszeiten</li> <li>• Häufige Fehlhandlungen</li> <li>• Häufiges Auftreten von Störungen</li> <li>• Konkurrenz</li> <li>• Häufige Konflikte, Reibungsverluste</li> <li>• Häufige Tätigkeiten unter Zeitdruck</li> <li>• Eintönige, monotone Arbeit</li> <li>• Präsentismus/Absentismus</li> <li>• Physische oder Psychische Erkrankungen</li> <li>• Hohe Fluktuation</li> <li>• Geringe Leistungsfähigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivation und Engagement</li> <li>• geringe bis keine Fehlerkultur, aus Fehlern lernen</li> <li>• Teamkultur und Zusammenarbeit</li> <li>• Vertrauen und Konfliktkultur</li> <li>• Zeitmanagement und Pausenkultur</li> <li>• Job-Sharing, ganzheitliche Prozesse</li> <li>• Widerstandsfähigkeit und Regeneration</li> <li>• Lösungsorientierung, Kreativität</li> <li>• Loyalität und Identifikation, Zugehörigkeit</li> <li>• hohe Leistungsbereitschaft</li> </ul>

## Luxemburger Deklaration

Der Arbeitsplatz beeinflusst Gesundheit und Krankheit auf verschiedene Art und Weise. Wenn Beschäftigte unter gesundheitsgefährdenden Bedingungen arbeiten müssen, nicht angemessen qualifiziert sind oder nicht ausreichend von Kollegen unterstützt werden, kann Arbeit krank machen.

Arbeit kann aber auch die berufliche und persönliche Entwicklung fördern (Luxemburger Deklaration zur Betrieblichen Gesundheitsförderung ).

# 12. Anhang

## 12.1. Anhang 1: BGM Bestandsaufnahme - Beispielbogen

Tabelle 13: Bogen zur Durchführung einer BGM Bestandsaufnahme

Frage	Ja	Nein
<b>Leitbild/Firmenphilosophie</b>		
Ist Gesundheit Bestandteil Ihrer Firmenphilosophie oder Ihres Firmenleitbilds?	1(Punkte)	
<b>Struktur</b>		
Nutzt Ihr Unternehmen ein Konzept/ eine Strategie, um Gesundheitsziele zu erreichen?	1	
<b>Bedarfsermittlung</b>		
Nutzen Sie ein Analyseverfahren, um Ziele für Gesundheit abzuleiten? Z.B. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mitarbeiterbefragung</li> <li>○ Gefährdungsanalyse</li> <li>○ Altersstrukturanalyse</li> <li>○ Krankenstand</li> <li>○ Sonstiges Analyseverfahren</li> </ul>	1	
<b>Maßnahmen</b>		
Werden gesundheitsfördernde Maßnahmen auf Grund des festgestellten Bedarfs durchgeführt? Z. B. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ernährung</li> <li>○ Bewegung</li> <li>○ Psychische Gesundheit</li> <li>○ Ergonomie</li> <li>○ Suchtprävention</li> <li>○ Vereinbarkeit von Familie und Beruf</li> <li>○ Betriebliches Eingliederungsmanagement</li> <li>○ Medizinische Vorsorge</li> </ul>	1	
Erreichen Sie mit Ihren Maßnahmen dauerhaft mehr als 60% der Beschäftigten?	1	
<b>Verantwortlichkeit</b>		
Gibt es einen BGM-Beauftragten in Ihrem Unternehmen?	1	
<b>Ressourcen</b>		
Sind zeitliche, personelle und finanzielle Ressourcen zur Umsetzung von BGM festgelegt?	1	
<b>Beteiligung</b>		
Ist die Beteiligung der Mitarbeiterschaft z. B. durch eine Steuerungsgruppe für Gesundheit oder ein anderes geeignetes Instrument gewährleistet?	1	

<b>Schulung</b>		
Wird die Mitarbeiterschaft sensibilisiert und unterstützt, die eigene Gesundheit wertzuschätzen und zu pflegen?	1	
Sind Führungskräfte geschult, um die Gesundheit der Beschäftigten zu fördern?	1	
<b>Führung</b>		
Unterstützt die oberste Leitung die Umsetzung von BGM?	1	
<b>Kommunikation und Information</b>		
Ist gesichert, dass die Beschäftigten Zugang zu allen gesundheitsrelevanten Informationen und Angeboten haben?	1	
<b>Wirksamkeitsüberprüfung/ Kontinuierliche Verbesserung</b>		
Überprüfen Sie die Wirksamkeit Ihrer Gesundheitsstrategie und Maßnahmen in regelmäßigen Abständen, um Ihr BGM aufrecht zu erhalten und zu verbessern? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kennzahlen</li> <li>○ Gesundheitschancen/ Gesundheitsrisiken</li> <li>○ Vergleichswerte</li> </ul>	1	
<b>Externe Unterstützung</b>		
Nutzen Sie die Unterstützung unabhängiger, externer Berater oder andere Kooperationspartner?	1	
<b>Demografie</b>		
Ist Ihnen bekannt, wie der Altersdurchschnitt Ihrer Beschäftigten im Jahre 2020 sein wird?	1	
<b>Dokumentation</b>		
Ist die Umsetzung von BGM dokumentiert?	1	
<b>Managementsystem</b>		
Haben Sie die Absicht Ihr BGM an bestehende Managementsysteme anzukoppeln?	1	
<b>Punktzahl gesamt</b>		

<b>Angaben zum Betrieb</b>	
Anzahl der Mitarbeiter/Innen insgesamt	
Anzahl der Mitarbeiter/Innen über 40 Jahre	
Anzahl weiblicher und männlicher Mitarbeiter/Innen	
Art des Unternehmens	
Größte Herausforderung hinsichtlich Gesundheit im Jahr 2020	

**Auswertung Umsetzungsgrad BGM:**

**13- 17 Punkte: Großartig!**

**9- 12 Punkte: Weiter so!**

**4 -8 Punkte: Ein Anfang ist gemacht!**

**0 – 3 Punkte: Nur Mut!**

## 12.2. Anhang 2: Projektplan zur Planung einer BGM-Maßnahme

Tabelle 14: Projektplan - Vom BGM-Ziel zur Maßnahme

Ziel Nr.	Aktuelles Datum		
Projektname:	Beginn	Ende	
Diese Ziel soll erreicht werden			
Die Zielerfüllung dient folgendem Zweck			
So ist das Ziel definiert s-m-a-r-t			
Beschreibung	Nachweis	Istwert	Zielwert
Priorität	Hoch <input type="checkbox"/> mittel <input type="checkbox"/> niedrig <input type="checkbox"/>		
Kostenschätzung	Hoch <input type="checkbox"/> mittel <input type="checkbox"/> niedrig <input type="checkbox"/>		
Das ist zu tun	Bis wann	Wer	
Meilensteine	Datum	Umgesetzt	
Zielerreichung	%	Ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/>	
Folgendes muss nachgebessert werden		Siehe neue Zielnummer	

# 13. Literaturverzeichnis

---

- Antonovsky, A. (1997). *Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit.* (A. Franke, Übers.) Tübingen: dgvt-Verlag.
- Badura, B., Richter, W., & Scherf, M. (1999). *Betriebliches Gesundheitsmanagement – ein Leitfaden für die Praxis.* Berlin.
- Beck, D., & Lenhardt, U. (30.09.2014). Betriebliche Gesundheitsförderung in Deutschland: Verbreitung und Inanspruchnahme. Ergebnisse der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragungen 2006 und 2012. Georg Thieme Verlag KG.
- Bengel, J., Strittmacher, R., & Willmann, H. (2001). *Was erhält den Menschen gesund? Antonovskys Modell der Salutogenese - Diskussionsstand und Stellenwert.* (BZgA, Hrsg.) Köln.
- Bertelsmann-Stiftung, & Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.). (2004). *Zukunftsfähige betriebliche Gesundheitspolitik - Vorschläge der Expertenkommission.* Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Braun, M. (2004). *Unternehmenstrategie Gesundheit.* Renningen.
- DGB BILDUNGSWERK.* (kein Datum). Abgerufen am 08.06.2015 von Neue Wege im BEM - Betriebliches Gesundheitsmanagement: [http://www.neue-wege-im-bem.de/sites/neue-wege-im-bem.de/dateien/grafik\\_bgm.jpg](http://www.neue-wege-im-bem.de/sites/neue-wege-im-bem.de/dateien/grafik_bgm.jpg)
- Frischenschlager, O. (1996). *Psychotherapie, Lebensqualität und Prohylaxe. Beiträge zur Gesundheitsvorsorge in Gesellschaftspolitik, Arbeitswelt und beim Individuum.* (R. Hutterer-Kirsch, V. Pfersmann, & I. S. Farag, Hrsg.) Wien, New York: Springer.
- Giesert, M., Reiter, D. & Reuter, T. (Januar 2013). *Neue Wege im Betrieblichen Eingliederungsmanagement - Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit wiederherstellen, erhalten und fördern. Ein Handlungsleitfaden für Unternehmen, betriebliche Interessenvertretungen und Beschäftigte.* (D. B. Bund, Hrsg.) Abgerufen am 08. 04 2015 von Neue Wege im BEM: [http://www.neue-wege-im-bem.de/sites/neue-wege-im-bem.de/dateien/dgb\\_hdaf\\_jan\\_2013\\_web.pdf](http://www.neue-wege-im-bem.de/sites/neue-wege-im-bem.de/dateien/dgb_hdaf_jan_2013_web.pdf)
- Grabert, A. (kein Datum). *Kohärenzgefühl als Bestandteil der Salutogenese und Gegenstand empirischer Sozialforschung.*
- Kaminski, M. (2013). *Betriebliches Gesundheitsmanagement für die Praxis.* Wiesbaden: Springer.

Loss J, S. C. (03 2010). *Evaluation in der Gesundheitsförderung Eine Schritt-für-Schritt Anleitung für Gesundheitsförderer*. (B. L. Lebensmittelsicherheit, Hrsg.) Abgerufen am 20.10.2015 von [http://www.img.uni-bayreuth.de/de/news/Neuerscheinungen/manuale\\_bt\\_101125\\_online.pdf](http://www.img.uni-bayreuth.de/de/news/Neuerscheinungen/manuale_bt_101125_online.pdf)

*Luxemburger Deklaration zur Betrieblichen Gesundheitsförderung*. (kein Datum). Abgerufen am 05.06. 2014 von <http://www.luxemburger-deklaration.de/startseite.html>

Handschuh M., Schreiner-Kürten K & Wanek V. (Dezember 2014). Leitfaden Prävention Handlungsfelder und Kriterien des GKV-Spitzenverbandes zur Umsetzung der §§ 20 und 20a SGB V vom 21.06.2000 in der Fassung vom 10.12.2014. (GKV-Spitzenverband, Hrsg.) Berlin, Deutschland.

*PERWISS - Praxisnahes Personalmanagement*. (kein Datum). Abgerufen am 10.06.2015 von <http://www.perwiss.de/betriebliches-gesundheitsmanagement.html>

Richardsen, G. (2013). *Betriebliche Gesundheitsförderung in kleinen und mittelständischen Unternehmen Entwicklung eines Manuals Diplomarbeit*. Hamburg: Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg.

Sack, M., & Lamprecht, F. (1998). *Forschungsaspekte zum "Sense of Coherence"*. (W. u. Schüffel, Hrsg.) Wiesbaden.

*Unternehmen für Gesundheit*. (2013). Abgerufen am 11.06.2015 von [Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union: http://www.luxemburger-deklaration.de/startseite.html](http://www.luxemburger-deklaration.de/startseite.html)

*Verfassung der Weltgesundheitsorganisation*. (22.07.1946). Abgerufen am 17.11.2015 von <https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/19460131/201405080000/0.810.1.pdf>

*Verfassung der Weltgesundheitsorganisation, deutsche Übersetzung (Stand: 08.05.2014)*. (07.04.1948). Abgerufen am 03.06.2015 von <https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/19460131/201405080000/0.810.1.pdf>

Walle, O. (kein Datum). *Gesundheit im Betrieb selbst gestalten*. Abgerufen am 08.04.2015 von <http://www.gesundheitimbetrieb.de/>: [http://www.gesundheitimbetrieb.de/fileadmin/upload/downloads/Artikel\\_FMI\\_03-11\\_Firmenfitness\\_als\\_Baustein\\_eines\\_BGM.pdf](http://www.gesundheitimbetrieb.de/fileadmin/upload/downloads/Artikel_FMI_03-11_Firmenfitness_als_Baustein_eines_BGM.pdf)

Wilde, O. (um 1895). *Bunbury oder Die Bedeutung ernst zu sein*.

*\*Internetquellen sind blau gekennzeichnet*

# 14. Impressum

---

Landratsamt Reutlingen  
Kreisgesundheitsamt  
Geschäftsstelle der Kommunalen Gesundheitskonferenz  
Sankt-Wolfgang-Straße 13  
72764 Reutlingen  
Telefon 07121/480 4300

## **ANSPRECHPARTNERIN**

Monika Firsching  
Telefon: 07121/480 4340  
m.firsching@kreis-reutlingen.de

## **ANSPECHPARTNER**

Dr. Gottfried Roller  
Telefon: 07171/480 4300  
g.roller@kreis-reutlingen.de

## **REDAKTIONSTEAM**

### **Kreisgesundheitsamt Geschäftsstelle Kommunale Gesundheitskonferenz**

Monika Firsching  
Dr. Gernot Bohnenberger  
Anja Manns  
Sabine Voigt-Grau

Toni Bessner  
Dr. Benjamin Haar  
Melina Karpf  
Andrea Leichsenring  
Karin Schwörer  
Laura Veit

Ulrike Niethammer  
Steinbeis Beratungszentrum  
für Betriebliches  
Gesundheitsmanagement  
fachliche und methodische  
Begleitung der BGM-  
Schulung

Dieser Handlungsleitfaden entstand im Rahmen des „Pilotprojekts zur Umsetzung des Gesundheitsdialogs und der Gesundheitsstrategie Baden-Württembergs im Bereich des BGM unter Beteiligung der Betriebe im Rahmen der Kommunalen Gesundheitskonferenz“. Unterstützt wird es durch das Ministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Senioren aus Mitteln des Landes Baden-Württemberg.

Februar 2016

Layout und Druckabwicklung | Roland Hofer, Jana Fritz (Landratsamt Reutlingen)  
Bilder und Logo „Gesund im Betrieb“ | Sepp Buchegger, Tübingen | Seiten 1/42/43  
Strichzeichnungen | Jana Fritz  
Bildnachweis: Bilder | Jana Fritz | Seite 41  
Copyright: Nachdruck nur mit Genehmigung

