

*Von der Praxis für die Praxis*

# SO GEHT BGM

in Krankenhäusern & Pflegeeinrichtungen

**WERT  
GESCHÄTZT**



**Gesundheit ist nicht alles,  
aber ohne Gesundheit ist alles nichts.**

Arthur Schopenhauer, Philosoph

• •  
• •

*Liebe Leserin,  
lieber Leser,*

Sie sind motiviert das Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) in Ihrer Einrichtung auf das nächste Level zu bringen? Es weiterzuentwickeln, voranzutreiben und für die Mitarbeitenden greifbarer und erlebbarer zu machen? Dann laden wir Sie herzlich dazu ein, sich auf die Reise zu begeben!

Bereits Ihre Entscheidung das Workbook in die Hand zu nehmen, ist der erste Schritt hin zu einem nachhaltigen, optimierten und sichtbaren BGM! Es erwarten Sie praxisnahe Einblicke, wertvolle Tipps und Tricks sowie die Möglichkeit zur Selbstreflexion. Sie haben die Chance Ihr BGM gezielt aufzubauen oder weiterzuentwickeln. Seien Sie gespannt auf praktische Anleitungen und konkrete Handlungsempfehlungen, die Sie in Ihrer Einrichtung integrieren können. Sie lernen, wie Sie Ihre bestehenden Strukturen effizienter gestalten, die Mitarbeitenden gezielt unterstützen und eine nachhaltige Gesundheitskultur etablieren können. Mit jedem Schritt gewinnen Sie mehr Klarheit – egal, wo Sie aktuell beim Thema BGM stehen.

Das Workbook ist im Rahmen des 5-jährigen Jubiläums der Initiative WERTGESCHÄTZT entstanden, einer Initiative von Betriebskrankenkassen zur Betrieblichen Gesundheitsförderung in Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen. Die Initiative WERTGESCHÄTZT unterstützt Pflegeeinrichtungen und Krankenhäuser individuell und bedarfsorientiert bei der Implementierung und Weiterentwicklung Ihres BGM. Dabei stehen die Mitarbeitenden im Mittelpunkt: von der Verwaltung und der Führungsebene über die Pflege-



kräfte bis hin zu den betreuenden Personen. Für die dort tätigen Berater:innen ist es ein Herzensanliegen das BGM im Gesundheitswesen voranzutreiben. Sie wissen genau, wie herausfordernd die Arbeitsbedingungen in diesen Bereichen sind – und dass diese es erschweren können das BGM voranzubringen. Doch genau aus diesem Grund ist es so wichtig, dranzubleiben. Hohe Arbeitsbelastungen, Schichtarbeit, körperliche und emotionale Belastungen – all das erfordert ein BGM, das nicht nur präventiv wirkt, sondern auch nachhaltig auf die Gesundheit und Zufriedenheit der Mitarbeitenden einzahlt. Genau hier setzt dieses Workbook an.

Abschließend möchte ich mich bei Ihnen für Ihr Engagement bedanken! Es freut mich sehr, dass Sie sich auf diese Reise begeben, und ich wünsche Ihnen viel Erfolg, Durchhaltevermögen und vor allem, dass Sie sich die Freude am BGM stets bewahren!

Ihr Dr. Carsten Stephan  
Geschäftsführer Team Gesundheit GmbH



**Herausgeber**

Team Gesundheit Gesellschaft  
für Gesundheitsmanagement mbH  
Rellinghauser Str. 93  
45128 Essen

E-Mail: [info@bkk-wertgeschaetzt.de](mailto:info@bkk-wertgeschaetzt.de)  
Web: [www.bkk-wertgeschaetzt.de](http://www.bkk-wertgeschaetzt.de)

**Geschäftsführer**

Dr. Carsten Stephan  
Amtsgericht Essen: HRB 12549  
Ust-ID Nummer: DE187898232

**Die Initiative WERTGESCHÄTZT**

ist eine Initiative von 35 Betriebskrankenkassen zur Förderung von Gesundheit und Wertschätzung in Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen. Mit der Gestaltung und Umsetzung wurde die Team Gesundheit GmbH beauftragt.

**Stand**

Dezember 2024 © Alle Rechte vorbehalten.

# Inhaltsverzeichnis

---

## Rahmenbedingungen und Strukturen fürs BGM

**8**

BGM-Grundlagen  
im Überblick

**15**

Steuerkreis als  
zentrale Plattform

**25**

Interne Kommunikation  
von BGM

**35**

Rolle als  
BGM-Verantwortliche:r

## Fahrplan und individuelle Wege fürs BGM

**46**

Vision und Ziele als  
strategische Leitplanken

**54**

Standortbestimmung  
als Handlungsgrundlage

**66**

Maßnahmenplanung und  
-umsetzung im Fokus

**76**

Evaluation zur  
Erfolgsbewertung

# Rahmenbedingungen und Strukturen fürs BGM

**Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) kann im Wesentlichen dazu beitragen, die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten zu erhalten.** Aber wo fängt man da an? Als Basis braucht es zunächst ein Verständnis dafür, was Arbeitsfähigkeit bedeutet und welche Aspekte darauf einzah-

len. Ein weit verbreitetes und anerkanntes Modell in diesem Kontext ist das „Haus der Arbeitsfähigkeit“. Dieses Haus setzt sich aus insgesamt vier Stockwerken zusammen, die in einem ausgewogenen Verhältnis zueinanderstehen.

Gesellschaft

Persönliches Umfeld

## Arbeitsfähigkeit

Unternehmensverantwortung

Arbeit, Arbeitsumgebung, -belastungen, -anforderungen, kollegiales Umfeld, Führung und Management

Werte, Einstellungen, Motivation

Kompetenz, Wissen

Gesundheit, Leistungsfähigkeit

Eigenverantwortung

Umwelt

Familie

eigene Darstellung in Anlehnung an Ilmarinen, 2011

Die Gesundheit stellt das Fundament und eine entscheidende Voraussetzung für die generelle Arbeitsfähigkeit einer Person dar. Grundlegend für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit ist es jedoch, all diese Stockwerke im BGM ganzheitlich zu betrachten. Die folgenden Kapitel werden Sie dabei unterstützen, die Rahmenbedingungen und Strukturen für diese ganzheitliche Betrachtung zu schaffen:

### **BGM-Qualitätsstandards im Überblick**

Lernen Sie die BGM-Säulen sowie grundlegende Eckpfeiler für ein gelingendes BGM kennen.

### **Steuerkreis als zentrale Plattform**

Für den Austausch und eine systematische Verfolgung des BGM braucht es einen verantwortlichen Personenkreis. Erfahren Sie, was sich hinter dem Steuerkreis verbirgt.

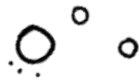
### **Interne Kommunikation von BGM**

Der Bekanntheitsgrad vom BGM und Partizipation der Belegschaft sind entscheidend für den Erfolg des BGM. Erhalten Sie wertvolle Einblicke in unterschiedliche Kommunikationskanäle.

### **Rolle als BGM-Verantwortliche:r**

Setzen Sie sich gezielt mit ihrer eigenen Rolle als BGM-Verantwortliche:r auseinander, um dieser im Einrichtungsalltag gerecht zu werden und sich gleichzeitig gut abgrenzen zu können.

# BGM-Grundlagen im Überblick



## **Das erwartet Sie in diesem Kapitel:**

- Hintergrundwissen zu den BGM-Säulen
- Bedeutung und Mehrwert von BGM
- Besonderheiten von BGM in Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen
- Wichtige Rahmenbedingungen für ein gelingendes BGM

# Das Wichtigste zu Beginn

**Betrachten Sie das BGM in Ihrer Einrichtung stets als „großes Ganzes“.** Denn: Das BGM bildet das Dach, unter dem alle Maßnahmen und Konzepte zum Thema „Gesundheit am Arbeitsplatz“ zusammenkommen. Häufig wird deshalb von den **drei Säulen des BGM** gesprochen:

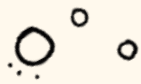
1. Arbeitsschutz
2. Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)
3. Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)

Während Arbeitsschutz und BEM vonseiten des Gesetzes für Arbeitgeber:innen vorgeschrieben sind, stellt BGF eine freiwillige Leistung dar. All diese Konzepte sind eng miteinander verzahnt und

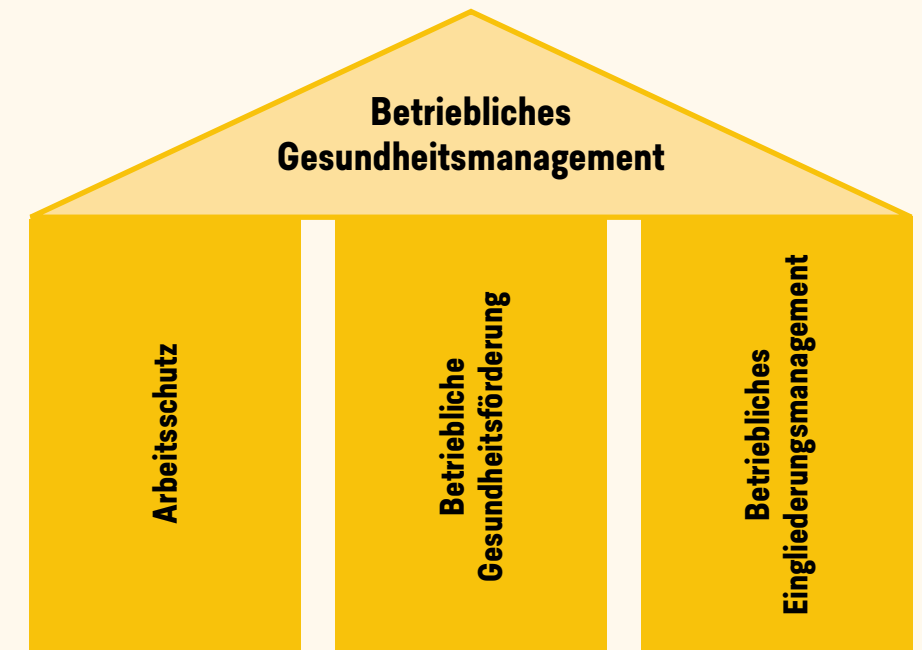
ergänzen sich gegenseitig im Rahmen eines ganzheitlichen BGM, um die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu stärken. Dennoch weisen diese Säulen Unterschiede auf: Während sich der Arbeitsschutz mit der Vorbeugung von arbeitsbedingten Erkrankungen und Unfällen befasst und das BEM vor allem auf die Wiederherstellung der Erwerbsfähigkeit nach einer längeren Arbeitsunfähigkeit abzielt, fokussiert sich die BGF auf den Erhalt von Gesundheit und die Förderung von gesundheitsunterstützenden Ressourcen.

Klar ist: Jede Sichtweise der drei BGM-Säulen ist wichtig, um der Vision „gesunde Beschäftigte in einer gesunden Einrichtung“ näherkommen zu können!

(Lange et al., 2022)



## Die drei Säulen des BGM



Das BGM kann nur dann stabil und vollständig sein, wenn alle drei Säulen vorhanden sind. Denn sie beeinflussen und ergänzen sich gegenseitig. Betrachten Sie die betriebliche Gesundheit in Ihrer Einrichtung also stets ganzheitlich!





### **BGM-Verantwortliche sind häufig vor allem mit der BGF-Säule betraut:**

„Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) umfasst alle gemeinsamen Maßnahmen von Arbeitgebern, Arbeitnehmern und Gesellschaft zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz.“

Dies kann durch eine Verknüpfung folgender Ansätze erreicht werden:

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

Europäisches Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung (2014), S. 2

## Mögliche Ansätze von BGF

### **Gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung**

Die Gestaltung der Arbeit hat einen wesentlichen Einfluss auf die körperlichen und mentalen Anforderungen. Eine gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung kann sich auf die **Arbeitstätigkeit und -bedingungen** beziehen.

Gemeint sind hier beispielsweise die Ausgestaltung der Aufgabe selbst, aber auch die Arbeitsorganisation oder der Einsatz von Hilfsmitteln. Außerdem gehören die gesundheitsgerechte Führung sowie die Gestaltung betrieblicher Rahmenbedingungen zur gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung dazu.

Gibt es für die Mitarbeitenden beispielsweise eine bewegungsfördernde Umgebung, die sie in ihrem Arbeitsalltag unterstützt?

### **Gut zu wissen:**

Die Krankenkassen fördern mit Leistungen zur BGF insbesondere den Aufbau und die Stärkung gesundheitsförderlicher Strukturen. Grundlage für die möglichen Leistungen ist der sogenannte Leitfaden Prävention. Zusätzlich stellen die Kran-

### **Gesundheitsförderlicher Arbeits- & Lebensstil**

Auf der anderen Seite ist auch der Arbeits- und Lebensstil der Beschäftigten entscheidend für deren körperliche und mentale Gesundheit. Dabei wird generell unterschieden zwischen ...

... **verhaltensorientierten Maßnahmen**, die durch die Änderung des persönlichen Verhaltens die Gesundheit der Beschäftigten fördern (z. B. Workshop für eine gesunde Ernährungsweise) und

... **verhältnisorientierten Maßnahmen**, die durch Änderung der Arbeitsbedingungen die Beschäftigtengesundheit fördern (z. B. gesundes Essensangebot in der eigenen Kantine).

Neben dem Thema „Bewusste Ernährung“ können die Maßnahmen auch auf die Schwerpunkte „Stressbewältigung und Ressourcenstärkung“, „Bewegung und körperliche Aktivität“ und „Suchtprävention“ einzahlen.

(GKV-Spitzenverband, 2023)

kenkassen auch überbetriebliche Netzwerk- und Beratungsangebote zur Verfügung, wie zum Beispiel im Rahmen der Initiative Gesundheit und Arbeit ([www.iga-info.de](http://www.iga-info.de)) oder der BGF-Koordinierungsstellen ([www.bgf-koordinierungsstelle.de](http://www.bgf-koordinierungsstelle.de)).



# Was braucht es noch für ein gelungenes BGM?

Es gibt unterschiedliche **Qualitätsstandards**, die das BGM langfristig zum Erfolg führen können. Wenn Sie sich die unterschiedlichen Punkte anschauen, werden Sie vielleicht noch nicht alle Aussagen mit einem eindeutigen „Ja!“ beantwor-

ten können. Das müssen Sie zum jetzigen Zeitpunkt auch gar nicht. Denn: Mithilfe dieses Workbooks können Sie die einzelnen Anforderungen bewusst in den Blick nehmen und so die Weichen für Ihr BGM stellen!

## **Struktur und Nachhaltigkeit**

- Die Leitung steht hinter dem BGM.
- Die Führungskräfte unterstützen das BGM.
- Ein:e BGM-Verantwortliche:r ist festgelegt.
- Es finden regelmäßig Steuerkreissitzungen statt.
- Die Verantwortlichkeiten sind klar geregelt.
- Die Bereitstellung von finanziellen Mitteln ist sichergestellt.

## **Maßnahmenumsetzung**

- Es wird eine vielfältige, bedarfsorientierte Themenauswahl im BGM angeboten.
- Es werden zielgruppenspezifische Maßnahmen angeboten.
- Die Bedarfe der Mitarbeitenden werden erhoben, um passgenaue Maßnahmen für alle Mitarbeitenden zu schaffen.
- Die Planung und Durchführung von Maßnahmen werden dokumentiert.
- Die angebotenen Maßnahmen werden von den Mitarbeitenden wahrgenommen.

# Qualitäts-standards

## **Kontinuierlicher Verbesserungsprozess**

- Es sind klare Ziele für das BGM definiert.
- Maßnahmen zur Analyse des aktuellen Stands des BGM sind durchgeführt und ausgewertet.
- Die Maßnahmen im BGM werden evaluiert.
- Die Evaluationsergebnisse zu den BGM-Maßnahmen werden im Steuerkreis vorgestellt und besprochen.
- Die Auswahl und Umsetzung von Maßnahmen erfolgen unter Einbezug der Analyse- und Evaluationsergebnisse.
- Die Kennzahlen für das BGM sind definiert und werden regelmäßig erhoben.
- Die Evaluationsergebnisse werden für das weitere BGM-Vorgehen berücksichtigt.

## **Interne Kommunikation**

- Eine Kommunikationsstruktur und -kultur im BGM ist etabliert.
- Die Mitarbeitenden kennen die Aufgaben und Inhalte des BGM.
- Die Mitarbeitenden kennen die Ansprechpartner:innen für das BGM.
- Die Mitarbeitenden werden informiert und haben Zugang zu Informationen rund um das BGM.

## **Beteiligung**

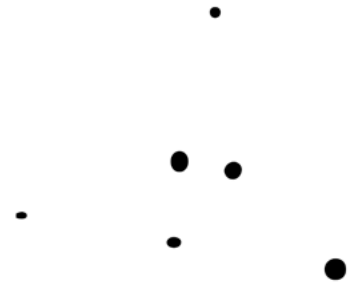
- Die Mitarbeitendenvertretung ist an der Gestaltung des BGM beteiligt.
- Führungskräfte sind bei der Gestaltung involviert.
- Die Mitarbeitenden kennen ihre Mitgestaltungsmöglichkeiten im BGM.

# Selbstreflexion

## Halten Sie Ihren Erfahrungsschatz fest!

### Leitfragen

- Gibt es Bedingungen in Ihrer Einrichtung, die eine langfristige BGM-Umsetzung erschweren? Wie können Sie diesen begegnen?
- Was sind wichtige Erfolgsfaktoren Ihrer Einrichtung, die auf ein gelingendes BGM einzahlen? Wie können Sie diese noch weiter ausbauen?
- Welche Qualitätsstandards sind aus Ihrer Sicht die größten Entwicklungspotentiale, die zeitnah angegangen werden sollten?



### Hier ist Platz für Ihre Gedanken!

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# Steuerkreis als zentrale Plattform



## **Das erwartet Sie in diesem Kapitel:**

- Rolle und Bedeutung des Steuerkreises im BGM
- Zusammensetzung und Funktion eines effektiven Steuerkreises
- Etablierung von Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen innerhalb des Steuerkreises
- Herausforderungen und Lösungen bei der Steuerung von BGM-Prozessen
- Praktische Anleitungen zur Organisation und Moderation eines Steuerkreises

# Warum braucht es einen Steuerkreis?

Der Steuerkreis spielt eine zentrale Rolle im BGM, da er der Dreh- und Angelpunkt für diesbezügliche Entscheidungen und Prozesse ist. Der Steuerkreis ist verantwortlich für die Festlegung von Zielen, die Entwicklung von Maßnahmen, die Überwachung der Umsetzung sowie die Erfolgskontrolle.

Durch die Einrichtung eines Steuerkreises und regelmäßige Treffen wird sichergestellt, dass alle relevanten Personen in die Entscheidungsprozesse eingebunden sind und das BGM gelebt und weiterentwickelt werden kann.

(Budde, 2010)

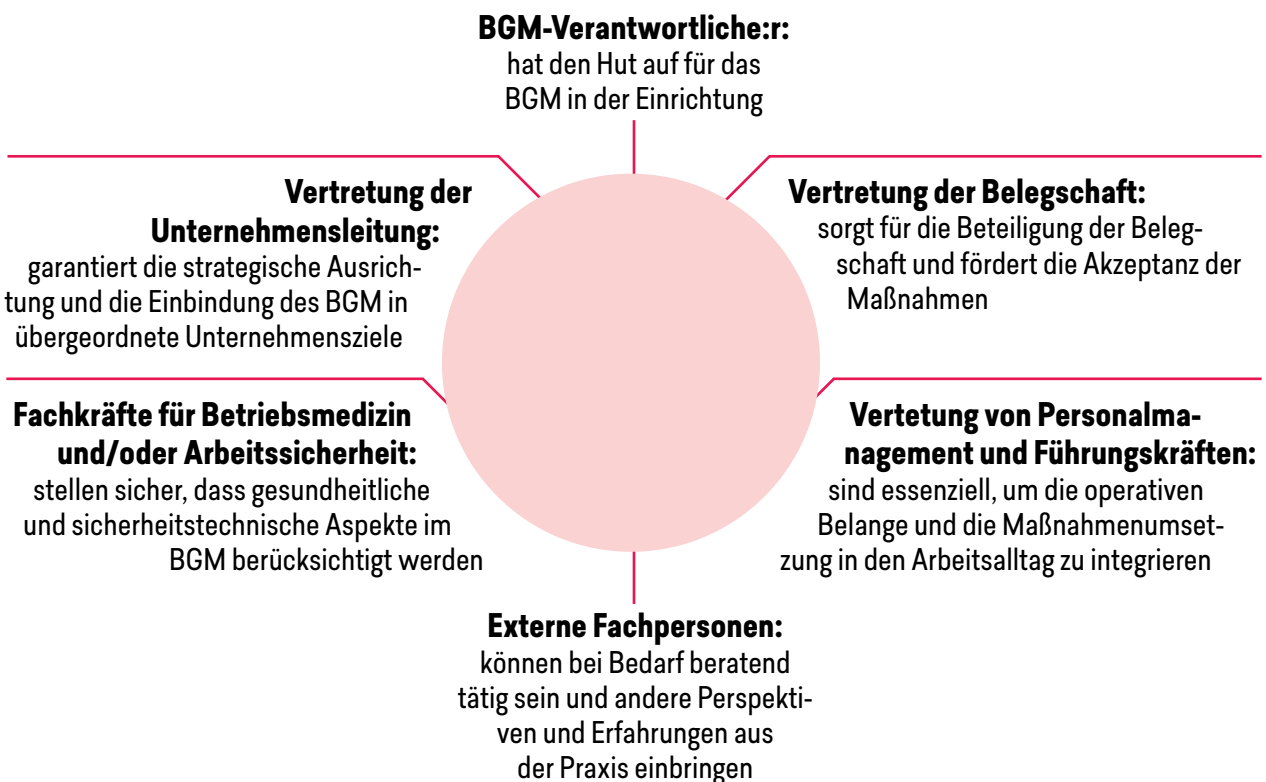
## Hintergrund

### Wer sitzt mit am Tisch?

Ein effektiver Steuerkreis setzt sich aus Personen zusammen, die unterschiedliche Perspektiven und Expertisen mit einbringen. Denn: Nur durch die Beteiligung unterschiedlicher Berufsgruppen können Sie ein BGM etablieren, das alle mittragen!

Je nach Einrichtungsstruktur und -größe kann sich die Zusammensetzung des Steuerkreises unterscheiden. Sofern vorhanden, sollten aber im besten Fall folgende Personen Mitglieder eines Steuerkreises sein:

(Lange et al., 2022)



# Ist unser Steuerkreis bereit?

---

**Bevor Sie mit Ihren Steuerkreissitzungen starten, sollten Sie prüfen, ob alle Voraussetzungen für ein effektives Arbeiten erfüllt sind.** Die folgende Checkliste hilft Ihnen dabei. Gehen Sie

die Punkte durch und wenn alle erfüllt sind, kann es losgehen. Überlegen Sie sich andernfalls für jeden noch offenen Punkt, wie Sie diesen erreichen können – und werden Sie dann aktiv!

- Ist der Zweck und die Bedeutsamkeit des Steuerkreises klar definiert?
- Sind alle wichtigen Funktionen vertreten und Personen eingeladen?
- Sind die Rollen und Verantwortlichkeiten klar geregelt?
- Wurde eine Terminreihe mit regelmäßigen Abständen für die Sitzungen vereinbart?

**Psst!** 

Gerade dann, wenn im Steuerkreis Entscheidungen anstehen, sollten sich alle Personen das Gesamtziel Ihres BGM vor Augen führen. Schreiben Sie das BGM-Gesamtziel zum Beispiel auf ein Flipchartpapier, sodass es während der Treffen gut sichtbar ist. So behalten Sie stets das große Ganze im Blick!

# Gemeinsam am Steuer

## Aufgaben & Entscheidungen

In einem BGM-Steuerkreis fallen unterschiedliche Aufgaben und Entscheidungen an. Die größten Arbeitsbereiche eines Steuerkreises sehen Sie hier im Überblick.

(Brückner, 2023)

### **Gesundheitsvision & Strategieentwicklung**

Festlegung einer Vision und Strategie für das BGM sowie Ableitung von langfristigen und kurzfristigen Zielen, basierend auf der gesundheitlichen Ausgangslage der Einrichtung

### **Maßnahmenplanung & -umsetzung**

Entwicklung, Planung und Einführung von Maßnahmen, die auf die festgelegten Ziele einzahlen und die Bedürfnisse der Zielgruppe berücksichtigen

### **Kommunikation & Transparenz**

Sicherstellung, dass alle wichtigen Informationen transparent und konsistent an alle Beteiligten kommuniziert werden und alle Akteure eingebunden sind

### **Monitoring & Evaluierung**

Kontinuierliche Überprüfung der Analyseergebnisse und Anpassung der Maßnahmen, um ein wirkungsvolles BGM sicherzustellen

**Entscheidungen in Steuerkreisen werden meist auf Basis des Konsensprinzips getroffen.** Dieses Prinzip verlangt keine ausdrückliche Zustimmung, gibt aber jeder Stimme großes Gewicht und schafft somit Gleichberechtigung. Denn: Alle Mitglieder des Kreises müssen einverstanden sein oder aber ihre abweichende Meinung aufgeben.

Ziel ist es eine Entscheidung des Steuerkreises zu finden, die von allen Personen akzeptiert und trotz möglicher Bedenken mitgetragen wird. **Dokumentieren Sie wichtige Entscheidungen immer so, dass Sie für alle Mitglieder des Steuerkreises jederzeit einsehbar und zugänglich sind!**

(Kaner, 2014)

# Gute Sitzungen wollen moderiert werden!

Eine Moderation ist entscheidend für den Erfolg der Treffen. In der Rolle als BGM-Verantwortliche:r übernehmen Sie (perspektivisch) vielleicht auch die Rolle als Moderator:in der Steuerkreissitzungen.

## Ein:e Moderator:in sollte ...

- ... die Einhaltung der Agenda und der Zeitvorgaben im Blick behalten.
- ... eine positive Gruppenatmosphäre fördern und auf die Einhaltung von Verhaltensregeln achten.
- ... die Diskussion leiten und sicherstellen, dass alle Teilnehmenden zu Wort kommen können.
- ... Meinungs- und Interessensunterschiede offenlegen.
- ... bei Bedarf eingreifen, um die Diskussion zurück zum Fokusthema zu führen.
- ... die Arbeitsergebnisse je Themenpunkt zusammenfassen.
- ... bei dem Finden von Lösungsalternativen unterstützen.
- ... die wichtigsten Ergebnisse visualisieren.
- ... auf die Festlegung von klaren Verantwortlichkeiten achten.

## Als Moderator:in der Steuerkreissitzungen zu glänzen, heißt ...

- ... das Nutzen einer persönlichen Ansprache.
- ... auch Warten zu können.
- ... Eindrücke widerzuspiegeln.
- ... Einwände ernstzunehmen.
- ... bei Unklarheiten Rückfragen zu stellen, was genau gemeint ist.

(Rademacher, 2017)



**Der Auftakt des BGM-Steuerkreises bedarf einer guten Vorbereitung, damit alle Personen ein gemeinsames Verständnis von BGM haben und auch die gleichen Ziele verfolgen.** In der ersten Sitzung ist es daher entscheidend, die Basis der Zusammenarbeit festzulegen. Mögliche Themen im ersten Treffen des Steuerkreises könnten sein:

- Bedeutung und Verständnis von Gesundheit und BGM
- Rollenverständnis und Aufgaben im Steuerkreis
- Aktuelle Kennzahlen (Altersstruktur, Fluktuation, Krankenstand, ...)
- Ziele des BGM in der Einrichtung
- Derzeitiger Stand des BGM
- Ableitung und Priorisierung von ersten Handlungsfeldern
- Nächste Schritte und Verantwortlichkeiten

Auch für die weiteren Treffen spielt die **Vorbereitung einer Agenda** eine entscheidende Rolle. Bereiten Sie für jede Sitzung eine Agenda vor, die mit der Termineinladung im Vorfeld an alle Personen im Steuerkreis kommuniziert wird. Führen Sie außerdem ein Protokoll, um das Besprochene festzuhalten.

## Beispiel

# Agenda für eine Steuerkreissitzung

01

Begrüßung, kurze Vorstellung der Agenda

02

Rückblick auf die letzte Sitzung: Protokollbesprechung, aktueller Stand der vereinbarten Maßnahmen

03

Fokus auf aktuelle Themen: Bericht über neue Entwicklungen oder Ereignisse, Umgang mit Herausforderungen

04

Planung zukünftiger Maßnahmen: Festlegung neuer Aktivitäten, Zuweisung von Verantwortlichkeiten

05

Sonstiges: Offene Fragen, Feedbackrunde

06

Abschluss: Zusammenfassung der Beschlüsse, Festlegung oder Besprechung des nächsten Termins

**Um am Ende jeder Sitzung bewerten zu können, ob alle Punkte der Agenda zur Sprache gekommen sind, helfen Ihnen folgende Fragen:**

- Wurde zu jedem Punkt der Agenda etwas gesagt und das Ergebnis festgehalten?
- Können die getroffenen Entscheidungen von allen Beteiligten mitgetragen werden?
- Sind die Verantwortlichkeiten und To-dos (bis zur nächsten Sitzung) allen Teilnehmenden klar?

# Mögliche Regeln der Zusammenarbeit im Steuerkreis

**Überlegen Sie gemeinsam in Ihrem Steuerkreis, an welche Regeln Sie festhalten wollen und ergänzen Sie weitere Vorschläge.**

- Jede:r ist Expertin und Experte, und zwar auf dem eigenen Gebiet.
- Jede:r hat die Möglichkeit, die eigene Meinung frei zu äußern und auszureden.
- Andere Sichtweisen werden begründet.
- Die Diskussionen sind wertschätzend und respektvoll und bleiben beim Thema.
- Gemeinsam werden Lösungen erarbeitet.
- Telefongespräche sollten vermieden werden.
- Alles was in dieser Runde gesagt wird, bleibt auch in dieser Runde.

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

## Psst!

Ein vollständiges und nachvollziehbares Protokoll gewährleistet für alle Beteiligten des Steuerkreises zu jeder Zeit Transparenz. Dafür empfiehlt es sich, das Protokoll entlang der Agenda aufzubauen. Pro Agendapunkt sollte ein kurzer Bericht festgehalten werden. Alle getroffenen Entscheidungen sollten außerdem dokumentiert und mit Zuständigkeiten und Terminen versehen werden, ebenso wie weitere Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Zu guter Letzt ist auch der Termin für die nächste Sitzung im Protokoll festzuhalten. Gar nicht so kompliziert, oder?

## Praxisblick

# Planung ist die halbe Miete!

Der Steuerkreis sollte regelmäßig tagen, um zeitnah auf Veränderungen reagieren zu können. Wenn das BGM erstmalig in Ihrer Einrichtung eingeführt wird, sind monatliche Treffen empfehlenswert. Nach Etablierung der Strukturen kann die Frequenz zum Beispiel auch auf vierteljährliche Treffen angepasst werden. Am Ende hängt die Frequenz aber immer auch davon ab, was

gerade ansteht und wie stark das Thema BGM in Ihrer Einrichtung gewichtet wird.

Eine strukturierte Auflistung hilft Ihnen dabei einen Überblick über Ihre Termine im BGM zu bekommen. So können Sie zielgerichteter kommunizieren und Bedarfe schneller erkennen. Welche BGM-Termine stehen in diesem Jahr an?



### Ihre Jahresplanung

Januar

Februar

März

April

Mai

Juni

Juli

August

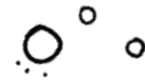
September

Oktober

November

Dezember

# Häufige Hürden im Steuerkreis & mögliche Lösungswege



Keine klare Definition der Rollen und Verantwortlichkeiten

Für jedes Mitglied wird eine Aufgabenbeschreibung mit Erwartungshaltung erstellt.

Unsicherheiten im Umgang mit kritischen Stimmen

Kritik zum BGM wird aktiv in den Diskussionsprozess einbezogen. Um destruktive Kritik zu verhindern, sollte Jede:r Kritikpunkte immer offen ansprechen und gleichzeitig konkrete Verbesserungsvorschläge unterbreiten können.

Ineffiziente Kommunikationsstrukturen

Der Informationsfluss innerhalb des Steuerkreises sowie zwischen Steuerkreis und Belegschaft wird in einem Kommunikationsplan festgehalten.

Unzureichendes Zeitmanagement

Es gibt eine:n Zeitmanager:in - meist übernimmt das der:die BGM-Verantwortliche. Diese Person achtet dann darauf, dass die Diskussionen zielgerichtet bleiben und die Zeit effizient genutzt wird, indem sie bei Bedarf eingreift, um die Gruppe zurück zum eigentlichen Thema zu führen.



# Interne Kommunikation von BGM



## **Das erwartet Sie in diesem Kapitel:**

- Bedeutung und Vorteile einer effektiven Kommunikation im BGM
- Konsistenz und Wiedererkennungsmerkmale im BGM-Auftritt
- Verantwortlichkeiten im Kommunikationsprozess
- Informationsstrukturen zur Erreichung der Mitarbeitenden
- Herausforderungen und Lösungsansätze aus der Praxis
- Praktische Vorlagen und Planungshilfen

# Hintergrund

## Sind Beschäftigte über die BGM-Aktivitäten informiert?

**Die interne Kommunikation über das BGM ist ein wesentlicher Baustein, damit das BGM erfolgreich in Ihrer Einrichtung umgesetzt werden kann.**

### 01

#### Bekanntmachung vom BGM

Die Information, dass Sie das BGM einführen bzw. ausweiten (werden), ist der entscheidende erste Schritt zur Einbeziehung der Mitarbeitenden. Eine zielgruppenorientierte und klare Kommunikation zu jedem Zeitpunkt macht das Thema BGM für die Mitarbeitenden zugänglich und erhöht die Akzeptanz von Maßnahmen. Eine durchdachte und ansprechend gestaltete Bekanntmachung ermöglicht, das BGM bei den Mitarbeitenden sichtbar zu machen und deren Interesse an Gesundheitsangeboten zu wecken. In der Praxis hat sich eine Bekanntmachung in Form einer Auftaktveranstaltung mit Aushändigung von Befragungskärtchen bewährt. So können Sie

gleich erste Ideen von den Beschäftigten einholen und sie so einbeziehen. Zusätzlich kann es hilfreich sein, die Bekanntmachung durch Printmedien wie Flyer und Plakate sowie durch eine erste Gesundheitsaktion zu unterstützen. Im Rahmen des Auftakts sollten Sie als BGM-Verantwortliche: sich selbst sowie Ihre Aufgaben im BGM-Kontext vorstellen, um den Mitarbeitenden einen persönlichen Zugang zum BGM zu ermöglichen. Auch ein Steuerkreis sollte sich vorstellen.

Durch dieses Vorgehen können Sie das BGM erfolgreich in der Einrichtung positionieren und Verantwortliche klar hervorheben.

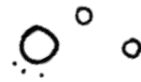
### 02

#### Aufbau von Kommunikations- und Informationsstrukturen

Die Mitarbeitenden müssen sich im gesamten BGM-Prozess „mitgenommen“ fühlen. Das heißt, dass den Mitarbeitenden klar sein sollte, welche BGM-Angebote die Einrichtung anbietet und was diese beinhalten. Die Erfahrungen zeigen, dass trotz sämtlicher Informationsangebote (z. B. Informationsveranstaltungen, Aushänge, Teamsitzungen) viele Beschäftigte nicht wissen, was in

puncto BGM so vor sich geht. Nicht alle angebotenen Maßnahmen werden also auch tatsächlich genutzt. Warum ist das so? Ein entscheidender Grund ist häufig, dass die Kommunikationsstrukturen nicht an die Arbeitsrealität der Mitarbeitenden angepasst sind. Es gilt, die bisherigen Kommunikationskanäle und -strukturen immer wieder zu hinterfragen.

(Brückner, 2023)



## 03

### Schaffung eines einheitlichen BGM-Erscheinungsbildes

Machen Sie Ihr BGM unverwechselbar: So bleibt es garantiert im Kopf! Mit dem Startschuss vom BGM sollte eine gewisse Konsistenz im BGM-Auftritt erkennbar sein. Ein konsistenter Auftritt erleichtert Ihnen als BGM-Verantwortliche:r die Kommunikation und fördert gleichzeitig die Akzeptanz sowie das Engagement der Mitarbeitenden.

Was kann das konkret bedeuten? In der Praxis hat sich beispielsweise die Etablierung einer Tafel oder Pinnwand bewährt, die immer am selben Ort steht und ausschließlich für Informationen rund um das BGM genutzt wird. Außerdem lohnt sich eine einheitliche und hervorhebende Gestaltung

bei der Bewerbung von BGM-Angeboten, um den Wiedererkennungswert zu steigern. Haben Sie zum Beispiel schon einmal über die Entwicklung eines BGM-Logos nachgedacht? Auch die konsistente Gestaltung von BGM-Flyern und Plakaten in hervorstechenden Farben kann zur besseren Wiedererkennung beitragen. Denn so heben sich die BGM-Themen klar von anderen internen Informationen ab. Auch die Art und Weise, wie Informationen präsentiert werden, können die Aufmerksamkeit der Mitarbeitenden steigern. Nutzen Sie lebhaftere, anschauliche Worte und Metaphern, die im Kopf bleiben. Auch Symbole oder Bilder können die Botschaft vom BGM unterstützen.

(Westermayer, 2022)

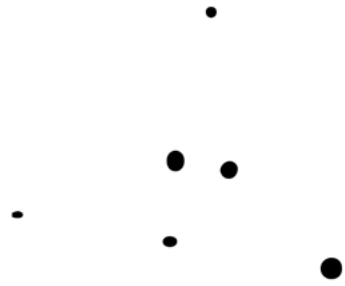


#### *Mein Tipp:*

Setzen Sie auf eine persönliche und klar verständliche Ansprache, um möglichst viele Beschäftigte zu erreichen und mitzunehmen!

# Checkliste für ein gelungenes Kommunikationskonzept im BGM

---



- Umsetzung einer Auftaktveranstaltung
- Ausrichtung der Angebote an die Arbeitsrealität
- Einheitliche Nutzung von ausgewählten Farben
- Entwicklung und konsequente Verwendung eines BGM-Logos
- Etablierung eines festen Platzes für Printmedien
- Anwendung einer bildhaften Sprache
- Nutzung geeigneter Kommunikationsplattformen und -formate
- Aktive Einbindung von Führungskräften

**Psst!**

Nutzen Sie bestehende Kommunikationsplattformen wie Teambesprechungen oder persönliche Fächer, um BGM regelmäßig auf die Agenda Ihrer Einrichtung zu setzen und bei den Mitarbeitenden zu platzieren!



**Eine gute Informations- und Kommunikationskultur ist das Fundament der internen Kommunikation im Team und in der Einrichtung.**

Sie begünstigt eine reibungslose Zusammenarbeit und die Nutzung von BGM-Angeboten. Kommunizieren Sie im BGM oft, vielfältig, präzise, konsistent, motivierend, einbeziehend und themen- sowie zielgruppenspezifisch!

## Wie muss die Ansprache in Ihrer Einrichtung aussehen, damit sich die Mitarbeitenden abgeholt fühlen?

Laut oder eher leise? Seriös oder doch lässig? Überlegen Sie, welche Ansprache zur Ihrer Einrichtung passt und markieren Sie die entsprechenden Stellen auf den Linien. So kommen Sie Ihrer Kommunikationsstrategie bereits ein Stück näher.

Beispiel	_____   _____	Beispiel
laut	_____	leise
modern	_____	zeitlos
persönlich	_____	anonym
seriös	_____	lässig
experimentell	_____	wissenschaftlich
ruhend	_____	lebendig
dunkel	_____	hell
verspielt	_____	ernst
einfach	_____	komplex
rational	_____	emotional

# Informationsweitergabe

## Hauptsache dran bleiben

Eine Informationsweitergabe und Kommunikation von Maßnahmen kann auf viele Arten stattfinden: Über Newsletter, Intranet, Flyer oder Aushänge, BGM-Botschafter:innen und/oder persönliche

Weiterempfehlung. Die entscheidende Frage bei der Auswahl des passenden Mediums ist, wie gut und schnell damit bestimmte Ziele im BGM erreicht werden können.

(Walter et al., 2012)

---

## Kommunikation ist kein Selbstläufer und braucht verantwortliche Akteure!

Klare Verantwortlichkeiten tragen dazu bei, dass die Kommunikation zielgerichtet, konsistent und zeitnah erfolgt. Wenn Sie die folgenden

Fragen beantworten können, stellen Sie bereits wichtige Weichen für einen reibungslosen Kommunikations- und Informationsfluss:

- Welche Plattformen werden zur Informationsweitergabe genutzt?
- Wer ist für die Pflege der Plattformen verantwortlich?
- Zu welchem Zeitpunkt erhält wer welche Informationen?

**Denn wie allgemein angenommen, ist nicht die Kommunikation verantwortlich für Missverständnisse, sondern das Fehlen von Kommunikation.**

George Bernard Shaw, Dramatiker

# Mit den Big 5 zu Ihrem individuellen Kommunikationsplan!



**In einer Arbeitsumgebung, in der Informationen aus verschiedenen Quellen in unterschiedliche Kanäle fließen, ist es entscheidend, klare Kommunikations- und Informationsstrukturen zu etablieren.** Diese Strukturen sorgen dafür, dass die Kommunikation nicht nur zielgerichtet, son-

dern auch konsistent und effizient erfolgt. Eine gut durchdachte Kommunikationsstrategie kann eine Informationsflut vermeiden, Missverständnisse reduzieren und sicherstellen, dass alle Mitarbeitenden über die relevanten Gesundheitsangebote informiert sind.

# Verantwortung

## Wer hat den Hut auf?



Je nachdem, was zu welchem Zeitpunkt an wen kommuniziert werden soll, können auch unterschiedliche Personen als BGM-Botschafter:innen auftreten.

Die verantwortlichen Personen sollten in regelmäßigen Abständen zusammenkommen, um sich gegenseitig über die aktuellen Abläufe zu informieren. Durch regelmäßige Update-Gespräche kann sichergestellt werden, dass alle Verantwortlichen über zentrale Entwicklungen im Bilde sind und die Informationen koordiniert weitergegeben werden.

### Es braucht klare Verantwortlichkeiten!

- BGM-Verantwortliche:r als Hauptansprechperson
- Mitglieder des Steuerkreises als Vertretung der Belegschaft
- Führungskräfte als Vermittler:innen zum jeweiligen Team
- Geschäftsführung als unternehmensweite:r Unterstützer:in
- Gesundheitslots:innen als vertrauensvolle Anlaufstelle
- Mitglieder aus anderen Arbeitsgruppen



### Wer übernimmt bei Ihnen welche Verantwortung in der Kommunikation?

---

---

---

---

---

---

---

---

# Häufige Kommunikationshürden & mögliche Lösungswege



Informationsflut zu verschiedenen Themen

Infotafeln mit Überschriften, Aufteilung in wichtige und unwichtige Informationen, ...

Zeitmangel seitens der Führungskräfte

Angebot fester Sprechstunden, ...

Schnittstellenkommunikation

Interdisziplinäre Besprechung, regelmäßige Personalversammlung, ...

Wahrnehmung der Gesundheitsangebote als Mehraufwand

Aufklärungsarbeit, Erläuterung in einfacher Sprache, Kontakt bei Rückfragen, ...

Kommunikationskultur im Team

Feedbackboxen, Schulungen, Teammeeting, ...

Sprachliche Barrieren

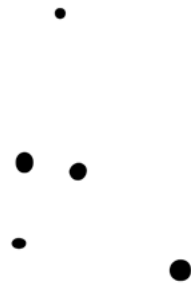
Gestaltung mit Bildern, wichtige Infos mit Übersetzungen, ...

# Selbstreflexion

## Halten Sie Ihren Erfahrungsschatz fest!

### Leitfragen

- Wie stellen Sie sicher, dass das BGM sich von anderen internen Themen abhebt?
- Was können Sie als BGM-Verantwortliche:r tun, damit sich die Mitarbeitenden gut informiert fühlen?
- Wie kann ein bereichsbezogener, aber auch übergreifender Informationsfluss sichergestellt werden?
- Wie erreichen Sie alle Mitarbeitenden, wenn bestimmte Medien nicht für jede:n zugänglich sind?
- Wie gehen Sie damit um, wenn Angebote ungenutzt bleiben?



### Hier ist Platz für Ihre Gedanken!

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# Rolle als BGM- Verantwortliche:r



## **Das erwartet Sie in diesem Kapitel:**

- Rollenklarheit, Grenzen und Selbstfürsorge
- Motivation für BGM-Verantwortliche
- Umgang mit kritischen Stimmen
- Praktische Vorlagen zur Selbstreflexion



**Als BGM-Verantwortliche:r in Ihrer Einrichtung sind Sie erste:r Ansprechpartner:in für alle Mitarbeitenden zum Thema „Gesundheit bei der Arbeit“.**

Sie sind Multiplikator:in, bilden die zentrale Schnittstelle zur Leitung und haben gleichzeitig eine Vorbildfunktion. Sie sind außerdem verantwortlich für die interne Abstimmung und Koordination von Terminen im Steuerkreis sowie von allen BGF-Maßnahmen. Auch die Vor- und Nachbereitung dieser Treffen und Aktivitäten obliegt Ihnen, inklusive der Erstellung und Ablage der erforderlichen Unterlagen für die jeweiligen Beteiligten. Hinzu kommt die interne Kommunikation von Maßnahmen über Intranet, Aushänge und andere Kanäle. Klingt erstmal nach ganz schön viel (Zusatz-)Arbeit, oder?

Um dem anfänglichen Gefühl der „Überfrachtung an Aufgaben“ entgegenzuwirken ist es vor allem wichtig, dass Sie sich bewusst mit Ihrer Rolle als BGM-Verantwortliche:r auseinandersetzen. Welche Aufgaben können Sie selbstständig übernehmen, und welche können Sie delegieren? Was sind die Erwartungen an Sie seitens des Kollegiums, und inwiefern können Sie diesen gerecht werden? So können Sie Ihre Rolle als BGM-Verantwortliche:r schließlich selbstbewusst ausüben!

# Wie fülle ich meine Rolle als BGM-Verantwortliche:r aus?

Klar, BGM braucht Zeit, um sich weiterentwickeln und wachsen zu können. Denn: Der Aufbau vom BGM ist ein Prozess, der von Ausdauer, Durchhaltevermögen, Motivation, Überzeugungskraft und Geduld geprägt ist. In diesem Zusammenhang kommt Ihnen als BGM-Verantwortliche:r eine zentrale Rolle zu. Und je nachdem, mit wem Sie

gerade zu tun haben, kann diese Rolle auch unterschiedlich aussehen. Wie sehen Sie sich?

**Markieren Sie die zutreffenden Begriffe, um Ihrem eigenen Rollenverständnis ein Stück näherzukommen.**



# Selbstreflexion

## Erwartungen an BGM-Verantwortliche

Gehen Sie einen Schritt weiter und schreiben Sie all die Anforderungen und Erwartungen auf, mit denen Sie sich im Alltag als BGM-Verantwortliche:r immer wieder konfrontiert sehen. Überlegen Sie dann, welche davon berechtigt sind – und

welche nicht. Durch diese Selbstreflexion können Sie sich in zukünftigen Situationen besser abgrenzen, wenn eine Anforderung oder Erwartung von außen nicht zu Ihrer Rolle als BGM-Verantwortliche:r passt.

**Welche Anforderungen und Erwartungen werden an mich gestellt?**

---

---



**Welche davon sind berechtigt?**

---

---

---

**Welche davon sind nicht berechtigt?**

---

---

---

---



### Psst!

Auch wenn Sie genau wissen, wo Ihre Grenzen als BGM-Verantwortliche:r sind, kann es manchmal schwerfallen sich bewusst abzugrenzen. Es ist wichtig, die eigenen Grenzen zu respektieren und sich nicht von den Erwartungen anderer unter Druck setzen zu lassen. Lernen Sie also, auch mal „Nein“ zu sagen. Durch eine klare Abgrenzung können Sie Ihre Rolle effektiver ausfüllen und Ihre eigene Gesundheit im Blick behalten.

# Klar kommunizieren für eine gesunde Abgrenzung

Abgrenzung hat nichts damit zu tun, dass Sie jemanden enttäuschen oder vor den Kopf stoßen. Sondern: Sie nehmen Ihre Aufgaben als BGM-Verantwortliche:r ernst. Und das kann mitunter auch bedeuten, dass Sie zusätzliche Aufgaben nicht

(immer) übernehmen können – auch wenn Sie das vielleicht gerne würden. Folgende Kommunikationstipps können Ihnen dabei helfen, sich in solchen Situationen gesund und wertschätzend abzugrenzen.

(Horn, 2018)

## Gründe und Gefühle aufzeigen

„Ich möchte Ihnen gerne weiterhelfen, aber ... gehört nicht zu meinen Aufgaben.“  
„Ich komme in Zeitnot, wenn ich ... mache.“

## Konsequenzen aufzeigen

„Wenn ich die Informationen nicht habe, kann ich die Aufgabe nicht ausführen.“  
„Wenn die Termine nicht rechtzeitig koordiniert werden, kann das zu Verzögerungen führen.“

## Ich-Botschaften senden

„Ich kann da leider nicht weiterhelfen.“  
„Ich verstehe Ihre Frustration, bitte wenden Sie sich an ...“

## Um Bedenkzeit bitten

„Ich muss das erst intern klären. Ich melde mich dann bei Ihnen.“  
„Das möchte ich mir noch einmal in Ruhe überlegen und melde mich spätestens am ... bei Ihnen.“

Manchmal kann es auch helfen, für eine kurze Zeit zu schweigen. Das bringt Ruhe in schwierige Gespräche und erlaubt allen Beteiligten kurz durchzuatmen. Am effektivsten ist die kurze Sendepause übrigens zusammen mit einer vorangegangenen Ich-Botschaft. Probieren Sie es aus!

### **Spiegeln**

„Ich verstehe, dass Sie wenig Zeit haben.  
Das geht uns allen so. Aber die Verantwortung liegt nun mal bei Ihnen.“  
„Ich kann nachvollziehen, dass Sie sich frustriert fühlen. Aber wir müssen dennoch eine Lösung finden.“

### **Alternativen aufzeigen**

„Person ... oder Bereich ... kann Ihnen hier sicherlich besser weiterhelfen.“  
„Wenn Sie es mir im folgenden Format zusenden, kann ich es auch bearbeiten.“

### **Konsequent bleiben**

„Das ist sehr schmeichelhaft, trotzdem bleibe ich bei meinem ‚Nein‘.“  
„Ich verstehe Ihre Bedenken, aber meine Entscheidung bleibt unverändert und ich halte daran fest.“

## **Psst!**

Der Umgang mit kritischen Stimmen ist ein wichtiger Bestandteil Ihrer Rolle als BGM-Verantwortliche:r. Indem Sie empathisch und gleichzeitig selbstsicher auftreten, können Sie Kritik vielmehr als Chance zur Weiterentwicklung nutzen und so die Grundlage für ein erfolgreiches BGM schaffen.

# Denken Sie bei all den Verantwortlichkeiten daran, sich auch um sich selbst zu kümmern!

---

Eigene Grenze(n) wahrnehmen, artikulieren und aufzeigen

Regelmäßig Pausen einlegen

Ausreichend und gut schlafen

An der frischen Luft spazieren gehen

Ausreichend Flüssigkeit zu sich nehmen

Ausgeglichene und gesunde Mahlzeiten genießen

Prioritäten setzen

Erreichbare und realistische Ziele verfolgen

Kleine Auszeiten gönnen

Hobbies nachgehen

Entspannungsrituale etablieren

Zeit für Selbstreflexion einplanen

# Konstruktiver Umgang mit kritischen Stimmen

In der Rolle als BGM-Verantwortliche:r begegnen Sie nicht nur Herausforderungen bei der Implementierung von Gesundheitsmaßnahmen, sondern auch kritischen Stimmen von verschiedenen Seiten. Diese Kritik kann sowohl von Mitarbeitenden als auch von Führungskräften ausgehen. Und:

Sie beruht oft auf Unsicherheiten oder einer gewissen Skepsis gegenüber den Maßnahmen oder anstehenden Veränderungen. Im Rahmen des BGM-Prozesses ist es entscheidend, diese kritischen Stimmen ernst zu nehmen und konstruktiv darauf zu reagieren.

## **Verständnis für die Kritik**

Kritische Stimmen entstehen häufig aus einer Vielzahl von Gründen. Versuchen Sie, diese Hintergründe zu verstehen und empathisch darauf zu reagieren. Ein offenes Ohr für Bedenken schafft Vertrauen und fördert eine positive Feedbackkultur.

## **Konstruktiver Dialog**

Sehen Sie die Kritiker:innen nicht als Bedrohung, sondern als Bereicherung! Schaffen Sie Möglichkeiten für konstruktive Dialoge, in denen Mitarbeitende ihre Bedenken äußern können. Nutzen Sie Feedback, um bestehende Maßnahmen zu evaluieren und gegebenenfalls anzupassen. Durch das Einbeziehen der Mitarbeitenden fördern Sie die Akzeptanz, Sie werden sehen!

## **Aktive Kommunikation**

Informieren Sie alle Beteiligten über die Ziele und Vorteile der BGM-Aktivitäten. Kommunizieren Sie regelmäßig über die anstehenden Maßnahmen und zeigen Sie Hintergründe und Erfolge transparent auf. Dies kann helfen, Ängste abzubauen und Vorurteile zu entkräften.

## **Grenzen setzen**

Nicht jede kritische Stimme ist konstruktiv. Lernen Sie, zwischen hilfreichem Feedback und destruktiver Kritik zu unterscheiden. Setzen Sie klare Grenzen und kommunizieren Sie, wenn Rückmeldungen unangebracht sind. So können Sie selbstsicher in Ihrer Rolle bleiben.

# Selbstreflexion

## Verschriftlichen Sie Ihre Rolle

Motivation ist der Motor, der Sie antreibt, um gesundheitsförderliche Veränderungen zu bewirken.

Ob es darum geht, das Kollegium für neue Maßnahmen zu begeistern, kritische Stimmen zu überzeugen oder zusätzliche Ressourcen zu gewinnen – Ihre Motivation ist entscheidend, um diese Hürden zu überwinden.

### Leitfragen

- Warum liegt mir BGM am Herzen?
- Wie will ich als BGM-Verantwortliche:r in der Einrichtung auftreten?
- Welche Aufgaben werde ich dabei hauptverantwortlich übernehmen?
- Wo kann und muss ich mich in meiner Rolle auch abgrenzen?
- Wie viel Zeit kann ich für die Aufgaben in meinem Arbeitsalltag pro Woche aufbringen?
- Wo brauche ich Unterstützung?



**Hier ist Platz für Ihre Gedanken!**

---

---

---

---

---

---

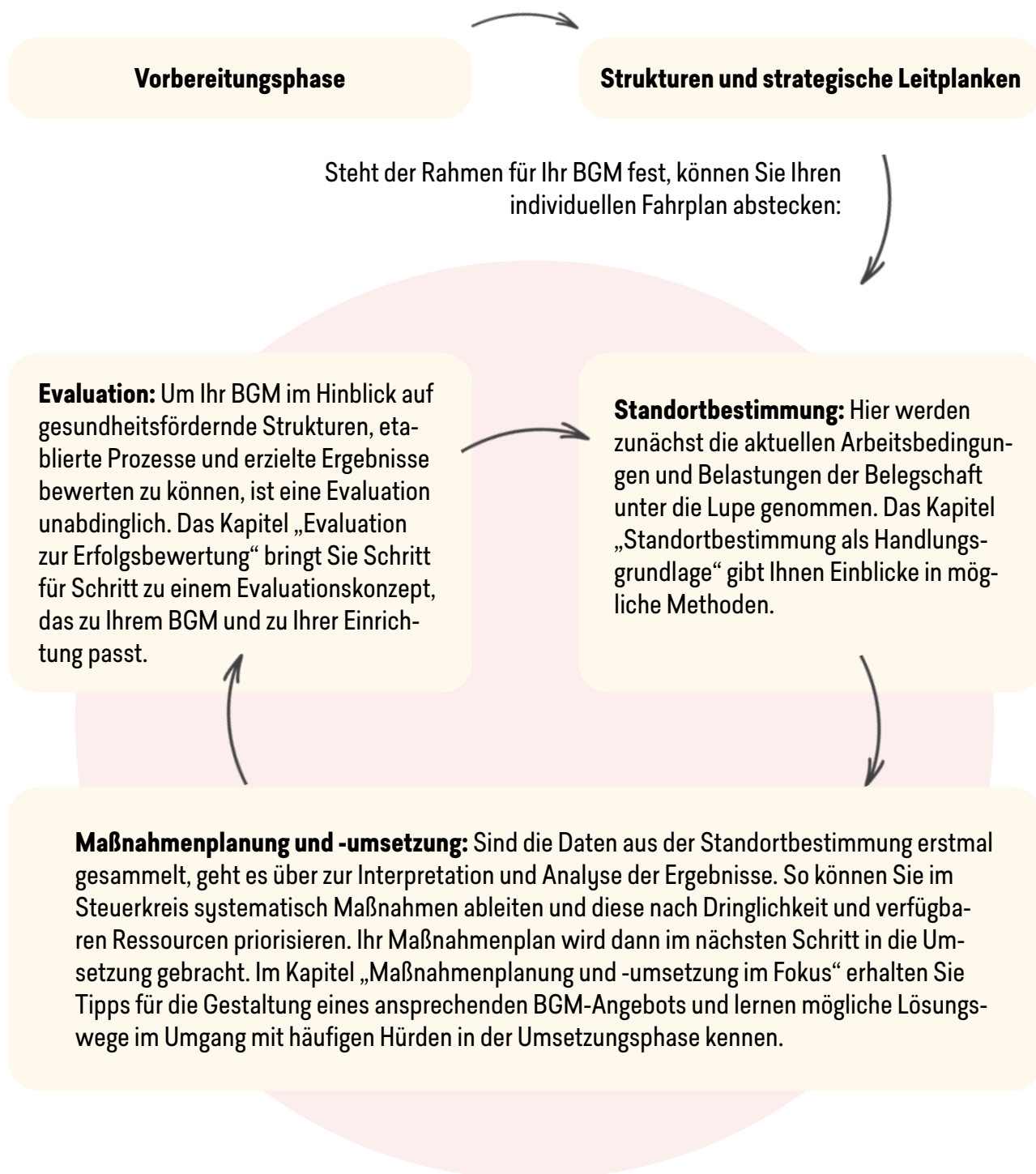
---

---

# **Fahrplan und individuelle Wege fürs BGM**

Sie sind entschlossen, Ihren Fahrplan für ein erfolgreiches BGM aufzusetzen? Die folgenden Kapitel unterstützen Sie dabei, individuelle Wege zu finden und trotzdem das große Ganze nicht aus den Augen zu verlieren.

Im ersten Kapitel „Vision und Ziele als strategische Leitplanken“ erhalten Sie methodisches Knowhow, mit dem Sie Ihre individuelle BGM-Strategie ausarbeiten oder verfeinern können.



eigene Darstellung in Anlehnung an GKV-Spitzenverband, 2023

**Beachten Sie:** Der BGM-Zyklus ist ein fortlaufender Prozess. Ist die Evaluation eines BGM-Zyklus abgeschlossen, beginnt der Prozess bei der

Standortbestimmung von Neuem. So können immer wieder neue Themen oder andere Herausforderungen aufgegriffen werden.

# Vision und Ziele als strategische Leitplanken



## **Das erwartet Sie in diesem Kapitel:**

- Bedeutung einer strategischen BGM-Ausrichtung
- Rahmenbedingungen von einer Vision und Leitzielen
- Wichtige Eckpfeiler für konkrete Handlungsziele
- Vorlagen zur Entwicklung einer individuellen Strategie

# Hintergrund

## Wie lässt sich eine erfolgreiche BGM-Strategie entwickeln?

### 01 Vision

Jede Einrichtung ist etwas Besonderes. Und so ist auch jede BGM-Vision unterschiedlich, auch wenn das übergeordnete Ziel wohl für die meisten „Gesunde Beschäftigte in einer gesunden Einrichtung“ lautet. Für eine individuelle BGM-Vision muss sich die Leitung also zunächst ihre Motive bewusst machen und sich fragen: Was wollen wir mit unserem BGM erreichen? Auch wenn die Verantwortung für die Umsetzung der Visions-

entwicklung in erster Linie bei der Leitung liegt, sollte die Vision für eine gesunde Einrichtung auch immer gemeinsam mit dem Steuerkreis und der gesamten Belegschaft entwickelt werden. Genauso wichtig ist es, jede Führungskraft als Sprachrohr und Vorbild frühzeitig mit ins Boot zu holen. Fakt ist, dass Strategiearbeit Zeit braucht. Eine konkrete Vision kann sich also auch nach der Etablierung eines BGM entwickeln.

(Wilhelm et al., 2020)

### 02 Leitziele

Auf Basis der Vision können anschließend strategische, allgemeiner gefasste Ziele erarbeitet werden. Wichtig ist vor allem, dass die Ziele realistisch sind und zur Einrichtung passen. Häufig

entscheiden sich Einrichtungen für Maßstäbe wie eine hohe Zufriedenheit der Beschäftigten, ein positives Betriebsklima und ein gutes Image nach außen.

(May-Schmidt et al., 2019)

### 03 Handlungsziele

Zu guter Letzt gilt es noch, diese übergeordneten Leitziele auf konkrete Handlungsziele herunterzubrechen. Zum Beispiel: Was müssen wir konkret tun, um uns dem übergeordneten Ziel „Die Beschäftigten sind zu ihrer eigenen Gesundheit sensibilisiert“ anzunähern? Sie könnten beispielsweise ein Fortbildungs- und Weiterbildungsangebot umsetzen und auf unterschiedliche Aktionen

setzen, die die Beschäftigten in ihrem Arbeitsalltag immer wieder auf das Thema „Gesundheit“ aufmerksam machen. Für jedes Handlungsziel ist folgende Faustregel zu beachten: Es sollte spezifisch, messbar, akzeptiert, realisierbar und terminiert sein. Denn nur so können Sie am Ende überprüfen, ob Sie Ihre Ziele erreicht haben.

(Wilhelm et al., 2020)

# Szenariotechnik

## So kommen Sie zu Ihrer übergeordneten BGM-Vision!

Stehen die Beteiligten für den Visionsprozess fest, bietet sich ein erstes Ideensammeln an. So kann ein gemeinsames Verständnis von einer

gesunden Einrichtung entstehen. Folgende Reflektionsfragen können dabei hilfreich sein, um sich Ihrer BGM-Vision anzunähern:

(Wilhelm et al., 2020)

- Wie sieht eine gesunde Einrichtung für uns aus?
- Welche Bilder entstehen dazu in den Köpfen der Leitung und der Belegschaft?
- Wie soll sich das Arbeiten in unserer Einrichtung anfühlen?
- Wie soll Führung in unserer Einrichtung gelebt werden?
- Wie können sich unsere Beschäftigten einbringen?
- Wie stellen wir uns das Miteinander in unserer Einrichtung vor?
- Wie gestalten wir gesunde Arbeitsbedingungen?
- Woran erkennen andere, dass wir eine gesunde Einrichtung sind?

Wichtig ist, dass Sie in der Diskussion alle Gedanken und Ideen zulassen! Es geht darum, Ideen nicht direkt mit Einwänden aus der Realität zu konfrontieren. Auch Bilder können hilfreich sein, um die Kreativität anzukurbeln. Befassen Sie sich

erst im nächsten Schritt damit, eine klare Vision einer wünschenswerten und realisierbaren Zukunft zu entwerfen. Wenn Sie sich gemeinsam auf eine zentrale BGM-Vision geeinigt haben, ist ein wichtiger Meilenstein geschafft!



**Das ist unsere BGM-Vision!**

Eine Vision kann die Beschäftigten inspirieren sowie eine stärkere Verbundenheit zur Einrichtung und dem internen BGM herstellen. Überlegen Sie sich daher, wie Sie Ihre Vision auch der

Belegschaft zugänglich machen können. Eine Verschriftlichung der Vision lohnt sich in jedem Fall, damit zukünftige Teammitglieder ebenfalls darüber informiert sind.

## Strategiearbeit

### Von der Vision zu den Leitzielen

Leitziele sind eher allgemeine BGM-Ziele, die mithilfe von konkreten Handlungen in die Realität umgesetzt werden sollen. Sie dienen den Mitarbeitenden als Orientierung und geben vielmehr eine übergeordnete Richtung vor. Sie können

nicht durch eine einzige Handlung erreicht werden. Das Leitziel „Die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten ist erhöht.“ lässt sich beispielsweise nicht nur durch eine einmalige Aktion erreichen. Starten Sie jetzt!

### Was könnten strategische Leitziele im BGM sein?

Hier sind beispielhaft unterschiedliche Leitziele aufgeführt, die aus unterschiedlichen Visionen hervorgehen und im Anschluss auf eine konkrete Handlungsebene gebracht werden könnten.

(Wilhelm et al., 2020)

- Erhöhung der Zufriedenheit von Beschäftigten
- Verbesserung der Beschäftigtengesundheit
- Sensibilisierung für Gesundheitsthemen
- Erhöhung der Teilnahmequote für Gesundheitsangebote
- Förderung von gesunden Lebensstilen
- Verringerung von Fehlzeiten
- Verbesserung des Betriebsklimas
- Schaffung eines gesundheitsförderlichen Arbeitsumfelds
- Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität
- Reduktion von Muskel- und Skeletterkrankungen
- Erhöhung der Bindung von Mitarbeitenden

# Unsere BGM-Leitziele!

Mithilfe der folgenden Reflexionsfragen können Sie für jeden Bereich diskutieren, welche Leitziele zu der vorab festgelegten BGM-Vision passen.

<b>Mitarbeitende und Unternehmenskultur</b>	<b>Prozesse und Abläufe</b>
<p>Wie soll unsere Vision gelebt werden? Worauf werden Schwerpunkte gesetzt? Welche Kultur soll hier gelebt werden?</p> <p>Beispiel: Die Mitarbeitenden kommen gerne zur Arbeit.</p> <hr/> <hr/> <hr/>	<p>Wie müssen Prozesse und Abläufe gestaltet sein, um die Vision erlebbar zu machen? Wer nimmt an deren Gestaltung teil? Wer ist für die Umsetzung verantwortlich?</p> <p>Beispiel: Es gibt klare Abläufe und Prozesse zum BGM.</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p style="text-align: center;"><b>Unsere BGM-Vision:</b></p> <hr/> <hr/>	
<p>Woran sollen Patient:innen oder Bewohner:innen und Angehörige erkennen, dass das BGM in der Einrichtung gelebt wird? Wie sollen sich Personen fühlen, die unsere Einrichtung betreten?</p> <p>Beispiel: Wir sind eine demenzsensible Einrichtung.</p>	<p>Welche unserer Ressourcen helfen uns das BGM zu leben? Welche Ressourcen brauchen wir noch?</p> <p>Beispiel: Es stehen ausreichend Ressourcen zur Verfügung, um ein gesundheitsförderliches Arbeiten zu ermöglichen.</p>
<b>Leistungsempfänger:innen</b>	<b>Ressourcen</b>

## Praxisblick

# Von der Strategie zur Handlung!

Prima, Ihre BGM-Vision und die daraus abgeleiteten Leitziele stehen nun fest! Jetzt geht es noch darum, aus den einzelnen Leitzielen konkrete Handlungen abzuleiten. Stellen Sie sich für jedes

Leitziel die Frage, welche Handlungen erforderlich sind, um sich ihm anzunähern. Was müsste zum Beispiel passieren, damit das Leitziel „Wir sind eine demenzsensible Einrichtung“ erreicht wird?

### Unter anderem könnten folgende Handlungsziele auf das beispielhafte Leitziel einzahlen:

- Eine Ausstellung mit relevanten Informationen zum Thema „Demenz“ wird für eine Woche im Juli aufgestellt und alle Mitarbeitenden besuchen sie.
- Eine Schulung zum Umgang mit Menschen mit Demenz wird für alle Mitarbeitenden im September verpflichtend umgesetzt.
- Alle Fachkräfte erhalten eine Schulung zur medizinischen Versorgung von Menschen mit Demenz bis Ende des Jahres.
- Bis Juni nächsten Jahres hat jeder Bereich mindestens zwei Geriatriefachkräfte im Team.

## Formulierungshilfe für Handlungsziele

Jedes von Ihnen formulierte Handlungsziel sollte spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert sein. Diese Formulierungshilfe können

Sie nutzen, um jedes Handlungsziel zu überprüfen und bei Bedarf Anpassungen vorzunehmen.

(Kurz & Kubek, 2021)

- Spezifisch:** Ist das Handlungsziel verständlich und präzise formuliert?
- Messbar:** Lässt sich die Erreichung des Handlungsziels überprüfen?

- Akzeptiert:** Wird das Handlungsziel von allen Beteiligten mitgetragen?
- Realistisch:** Ist das Handlungsziel im Bereich des Möglichen?
- Terminiert:** Wurde festgelegt, bis wann das Handlungsziel erreicht werden soll?

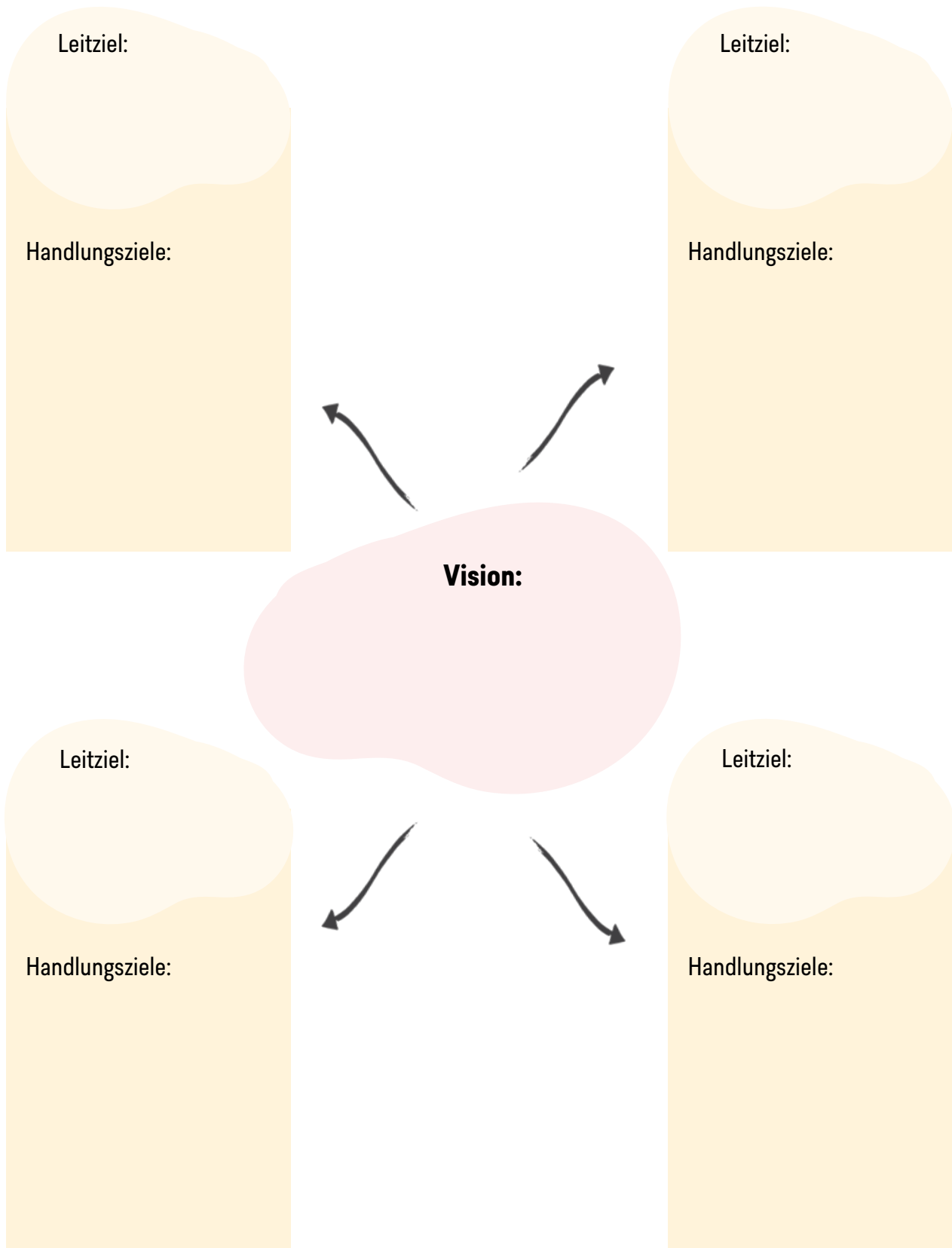


### Mein Tipp:

In der Praxis muss der Weg von der Vision zu den Zielen nicht immer der Gleiche sein. Vielleicht fällt es Ihnen auch leichter, mit den Leitzielen zu starten und davon ausgehend die Vision zu erarbeiten. Probieren Sie es aus!

# Unsere übergeordnete BGM-Strategie

Mithilfe dieser Visualisierung können Sie Ihre gesamte Strategie in ein ansprechendes Schaubild übertragen. So haben Sie das „große Ganze“ im Blick!





# Standortbestimmung als Handlungsgrundlage



## Das erwartet Sie in diesem Kapitel:

- Bedeutung und Ziele der Standortbestimmung für ein erfolgreiches BGM
- Mögliche Instrumente und Analyseverfahren zur Bedarfsermittlung
- Checklisten und Vorlagen zur Standortbestimmung



## Gut analysiert ist halb gewonnen!

Mit der Standortbestimmung können Sie bestehende Rahmenbedingungen in der Einrichtung erfassen und den Bedarf für neue Angebote und Strukturen ermitteln. Durch die direkte Beteiligung der Belegschaft stellen Sie außerdem sicher,

dass die Maßnahmen der Einrichtung auch zu den Bedürfnissen der Mitarbeitenden passen.

**Denn wie der Physiker Albert Einstein schon sagte: „Wichtig ist, dass man nie aufhört zu fragen!“**

## *Auf einen Blick* Die Standortbestimmung ...

- liefert eine Bestandsaufnahme des aktuellen Ist-Zustands in der Einrichtung.
- erfasst wichtige Kennzahlen und Informationen über die Gesundheit der Mitarbeitenden, die einrichtungsinternen Strukturen und Arbeitsbedingungen.
- deckt Stärken und Schwächen der aktuellen Gegebenheiten auf.
- macht die spezifischen Bedürfnisse und Anforderungen greifbar.
- ermöglicht die Bestimmung der wesentlichen Handlungsbedarfe, um das BGM zu optimieren.

(Badura et al., 2010)

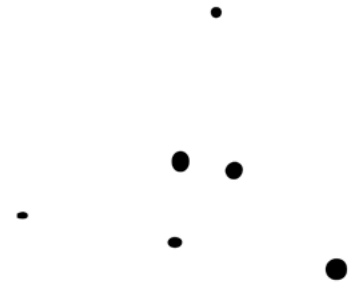
Damit die Bedarfe der Mitarbeitenden auch dem aktuellen Stand entsprechen, reicht eine einmalige Standortbestimmung nicht aus. Führen Sie **regelmäßig umfassende Bedarfsanalysen** (z. B. Kennzahlenbetrachtung, Befragungen, Interviews, Arbeitssituationsanalysen) durch, beispielsweise jährlich oder halbjährlich. Schaffen

Sie zusätzlich auch **niederschwellige Möglichkeiten für Feedback**, zum Beispiel mithilfe von Kärtchenabfragen, anonymen Ideenboxen oder regelmäßigen Feedbackrunden in Teammeetings. So bekommen Sie auch im Alltagsgeschäft ein Gefühl dafür, welche Themen die Belegschaft gerade bewegen.

# Im Zuge der Standortbestimmung kommen viele Fragen auf ...

## Grundlagen

- Wie ist der allgemeine Gesundheitszustand der Beschäftigten?
- Welche physischen und psychischen Belastungen sind am Arbeitsplatz vorhanden?
- Wie hoch sind die Fehlzeiten und was sind die häufigsten Gründe dafür?



## Details

- Welche spezifischen Belastungen haben die Mitarbeitenden?
- Welche Maßnahmen sind erforderlich, um die identifizierten Belastungen zu verringern?
- Welche Rahmenbedingungen braucht es, um die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu fördern?
- Wie können bestehende Angebote verbessert oder erweitert werden?
- Welche neuen Programme sollten eingeführt werden?

## ... doch wie finden Sie das heraus?

Sie können die Standortbestimmung aus eigener Kraft oder mit externer Unterstützung durchführen. Es gibt dafür unterschiedliche Methoden und Instrumente, wie Fragebögen, Interviews, Analysen, Workshops, Arbeitsgruppen, und viele mehr. Welche Methoden am besten zu Ihrer Einrichtung passen, lässt sich nach einem detaillierten Blick besser einschätzen. Lassen Sie uns eintauchen!

# 01 Begehungen

Bei einer Begehung der Arbeitsplätze erhalten Sie einen umfassenden Einblick. Sie nehmen das Betriebsklima wahr, gewinnen einen Einblick in

die räumlichen Gegebenheiten und können auch schon erste Verbesserungspotentiale ausfindig machen.

## Das Wichtigste auf einen Blick

### Zielsetzung der Begehung

- Orientierung und erster Eindruck
- Wahrnehmung des Betriebsklimas
- Einblick in räumliche Gegebenheiten
- Einordnung von Aussagen von Beschäftigten
- Identifikation von Handlungsfeldern
- Außenperspektive

### Ablauf

- Die gesamte Einrichtung oder ausgewählte Bereiche werden mithilfe einer Checkliste besucht, um die aktuelle Situation einschätzen zu können.

### Mögliche Themen

- Allgemeiner Eindruck
- Kommunikationskanäle
- Aufenthaltsräume und Pausenbereiche
- Toiletten und Umkleidemöglichkeiten
- Verpflegung der Mitarbeitenden
- Engagement der Mitarbeitenden

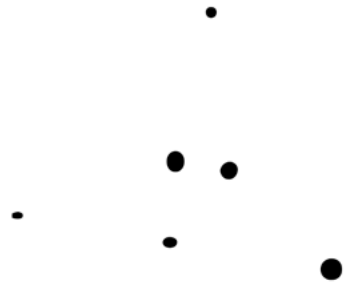
### Zeitliche Ressourcen

- Begehung: Abhängig von der Größe der Einrichtung, typischerweise zwischen 1,5 und 4 Stunden
- Dokumentation: circa 1 Stunde

## Psst!

Es ist hilfreich bei der Begehung eine Checkliste an die Hand zu nehmen, um an alle wichtigen Punkte zu denken. In großen Krankenhäusern oder Einrichtungen können Begehungen außerdem für einzelne Bereiche oder Stationen durchgeführt werden, um gezielte Erkenntnisse zu gewinnen.

## Checkliste zur Begehung



Wenn Sie Begehungen selbst durchführen, kann Ihnen diese Checkliste als Gedankenstütze dienen. Halten Sie in der Checkliste auch vorab

fest, welche Besonderheiten bei dem jeweiligen Bereich oder der gesamten Einrichtung zu beachten sind.



Name der Einrichtung:

---

Bereich:

---

Datum und Uhrzeit:

---

Rahmenbedingungen:

---

---

---

---

---

Schwerpunktthemen  
der Begehung:

---

---

---

---

---

---

---

# 02

## Kennzahlenanalyse

Wichtige Erkenntnisse können auch aus Kennzahlen wie Fehlzeiten, Arbeitsunfällen, Gefährdungsbeurteilungen oder Gesundheitsberichten gezogen werden. Kennzahlen bieten eine gebündelte Übersicht von Informationen und können Hinweise zu spezifischen Belastungen und Bedarfen der

Belegschaft liefern. Auf lange Sicht kann auf diese Weise bewertet werden, wie die Kennzahlen sich durch die Einführung von gezielten Maßnahmen verändern. Wichtig ist, dass die Kennzahlen aktuell sind.

(Biewig, et al.,2016)

### Welche Kennzahlen werden im BGM häufig herangezogen?

Welche Daten einer Einrichtung vorliegen und welche davon gewinnbringend für das BGM sind, ist je nach Zielsetzung sehr unterschiedlich. In der Regel werden für eine Standortbestimmung mehrere Kennzahlen herangezogen, die ein Gesamtbild ergeben. Eine Kennzahlenanalyse im BGM

erfordert eine enge Schnittstellenarbeit mit der Personalabteilung, BEM, Personalentwicklung, Arbeitssicherheit und Betriebsrat. Im Folgenden können Sie sich einen Überblick über die wichtigsten Kennzahlen für das BGM verschaffen:

(Biewig, et al.,2016)

- Fehlzeitenquote
- Krankenquote
- Fluktuationsrate
- Altersstruktur
- Produktivität
- Akzeptanz von BGM
- Effekte des BGM
- Arbeitszufriedenheit
- Arbeitsmotivation
- Arbeitsengagement
- Psychische Belastungen

### Checkliste zur Auswahl der „richtigen“ Kennzahlen

- Sind die Kennzahlen aktuell?**  
Veraltete Kennzahlen stellen die aktuelle Situation möglicherweise verzerrt dar.
- Sind die Kennzahlen belastbar?**  
Die Qualität der Daten bestimmt die Aussagekraft.
- Bilden die Kennzahlen unterschiedliche Facetten von Gesundheit ab?**  
Fehlzeiten sind wichtig, können aber keine Hinweise zu der Belegschaft liefern.
- Werden die Kennzahlen regelmäßig erhoben?**  
Nur durch wiederholtes Betrachten können Entwicklungen abgebildet werden.

Nutzen Sie bestehende Kennzahlen und ergänzen Sie diese mit weiteren Kennzahlen, um ein allumfassendes Bild zu erhalten. Beziehen Sie dabei

„harte“ und „weiche“ Kennzahlen mit ein. Aktualisieren Sie außerdem Ihre Kennzahlen mit jeder Standortbestimmung!

# 03 Befragung

Ein häufig genutztes Werkzeug für das BGM sind auch Befragungen. Es können zum Beispiel Fragen zur Arbeitssituation, zum Betriebsklima oder zum gesundheitlichen Zustand gestellt werden.

Die Ergebnisse können genutzt werden, um gezielte Gesundheitsmaßnahmen zu planen und umzusetzen.

(Lange et al., 2022)

Vorteile
<ul style="list-style-type: none"><li>• Hohe Erreichbarkeit der Mitarbeitenden</li><li>• Geringere Kosten im Vergleich zu Einzelinterviews</li><li>• Einfachere Auswertung durch standardisierte Antworten</li><li>• Gute Vergleichbarkeit der Ergebnisse</li></ul>

Nachteile
<ul style="list-style-type: none"><li>• Aussagekraft abhängig von Beteiligung</li><li>• Bewusste oder unbewusste Antwortenverfälschung möglich</li><li>• Kein Nachfragen möglich</li></ul>

## So können Sie eine Befragung in Ihrer Einrichtung zum Erfolg bringen:

- Beziehen Sie den Betriebsrat, den Personalrat und/oder die Mitarbeitendenvertretung bei der Planung und Umsetzung mit ein.
- Informieren Sie frühzeitig über die Hintergründe der Befragung.
- Geben Sie eine Ansprechperson für eventuelle Rückfragen an.
- Nutzen Sie auch andere interne Kommunikationskanäle zur Information, beispielsweise die Mitarbeitendenversammlung oder persönliche Gespräche.
- Platzieren Sie bei einer papierbasierten Befragung eine gesicherte Box für den Rücklauf.
- Stellen Sie sicher, dass alle Beschäftigten Zugang zur Befragung haben.
- Fördern Sie Offenheit und Vertrauen, indem die Befragung auf freiwilliger Basis und anonym erfolgt.

(Lange et al., 2022)

## Checkliste zur Umsetzung

---

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Sind alle Entscheidungsträger:innen informiert und mit der Umsetzung einverstanden? | <input type="checkbox"/> Soll die Befragung in Papierform und/oder digital stattfinden?     |
| <input type="checkbox"/> Sollen alle Mitarbeitenden oder eine bestimmte Personengruppe befragt werden?       | <input type="checkbox"/> Welche Inhalte sollen erfasst werden?                              |
| <input type="checkbox"/> Wer achtet darauf, dass der Fragebogen wissenschaftlichen Standards entspricht?     | <input type="checkbox"/> Sind die Mitbestimmungsrechte vom Betriebsrat berücksichtigt?      |
| <input type="checkbox"/> Wie werden Anonymität und Datenschutz gewährleistet?                                | <input type="checkbox"/> Welcher Zeitraum ist gut geeignet, um die Befragung durchzuführen? |
| <input type="checkbox"/> Wie erfolgt die Information an die Mitarbeitenden über die Befragung?               | <input type="checkbox"/> Wie erhalten die Mitarbeitenden den Fragebogen?                    |
| <input type="checkbox"/> Wie erfolgt der Rücklauf der Fragebögen?  | <input type="checkbox"/> Wer führt die Auswertung durch?                                    |
| <input type="checkbox"/> Wann und wie werden die Mitarbeitenden über die Befragungsergebnisse informiert?    | <input type="checkbox"/> Was geschieht mit den Ergebnissen?                                 |

# 04

## Arbeitssituationsanalyse

Die Arbeitssituationsanalyse (kurz: Asita) ist ein Verfahren, bei dem Informationen durch Gruppendiskussionen gesammelt werden. Dafür wird

ein Personenkreis eingeladen, der einen bestimmten Bereich oder eine Hierarchieebene gut repräsentieren kann.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"><li>• Schnelle Erfassung berufsbedingter Belastungen und zeitgleiche Erarbeitung von Lösungsansätzen</li><li>• Mitarbeitende als Expert:innen ihrer Arbeitssituation</li><li>• Offene Diskussionsatmosphäre</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Erfordert Durchführung durch kompetente:n, externe:n Moderator:in</li><li>• Hoher Zeitaufwand in größeren Einrichtungen aufgrund von vielen Kleingruppen</li></ul>

(Lange et al., 2022)

### Psst!

Die Arbeitssituationsanalyse ist gut geeignet, um innerhalb kurzer Zeit Herausforderungen aus der Perspektive der Teilnehmenden zu sammeln und diese direkt mit passenden Lösungsansätzen zu füttern.

# 05

## Interviews

Persönliche Interviews bieten die Möglichkeit,

die Perspektive der Belegschaft einzufangen.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"><li>• Flexible Gesprächssituation</li><li>• Spontane Rückfragen und Themenschwerpunkte</li><li>• Gesprächssteuerung durch Interviewperson</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mögliche Beeinflussung oder Verzerrung durch Interviewperson</li><li>• Hoher Aufwand für Vorbereitung, Durchführung und Auswertung</li><li>• Einschränkung der Vergleichbarkeit aufgrund von vielen Einzelperspektiven</li></ul>

(Lange et al., 2022)

## Wichtige Schritte

1

**Festlegung der Zielstellung**  
Was wollen wir herausfinden?

2

**Auswahl der Teilnehmenden**  
Welche Berufsgruppe(n) möchten wir befragen?  
Wie viel Zeit können sich die Teilnehmenden nehmen?  
Wie viele Personen sollten wir befragen, um alle wichtigen Informationen zu erhalten?

3

**Auswahl der Interviewer:innen und des Gesprächsorts**  
Wer führt die Interviews durch?  
Wo können die Interviews ohne Unterbrechungen und lange Wegezeit durchgeführt werden?  
Wie können wir eine vertrauensvolle Atmosphäre schaffen?

4

**Leitfadenkonzeption**  
Welche Fragen sollten unbedingt gestellt werden?  
Welche Vertiefungsfragen können eingesetzt werden?

5

**Interviewdurchführung und Dokumentation der Ergebnisse**  
Was sagen die einzelnen Teilnehmenden?

6

**Zusammenführung aller Interviewergebnisse (je Bereich)**  
Wie sieht das Gesamtbild aus?  
Was ist auffällig?

7

**Erstellung eines Ergebnisberichts**  
Was leiten wir aus den Interviews ab?

# Interviewleitfaden



Bereich und Funktion:

---

Datum und Uhrzeit:

---

Begrüßung: Erläuterung des Interviewthemas und Zusicherung der Anonymität

Einstiegsfrage:

---

---

Leitfrage 1:

---

---

Leitfrage 2:

---

---

Leitfrage 3:

---

---

Leitfrage 4:

---

---

Leitfrage 5:

---

---

Vertiefungsfragen:

---

---

---

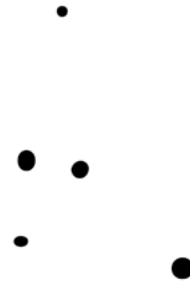
Abschluss: Hinweis zur weiteren Verwendung der Interviewergebnisse und Einholung der Erlaubnis zur Datennutzung

# Selbstreflexion

## Halten Sie Ihren Erfahrungsschatz fest!

### Leitfragen

- Wie lange ist Ihre letzte Standortbestimmung her?
- Welche Kennzahlen kennen und nutzen Sie in Ihrer Einrichtung für das BGM?
- Wie häufig überprüfen Sie die Aktualität Ihrer Kennzahlen?
- Wer ist bei Ihnen in der Einrichtung für eine regelmäßige Standortbestimmung zuständig?



### Hier ist Platz für Ihre Gedanken!

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# Maßnahmenplanung und -umsetzung im Fokus



## **Das erwartet Sie in diesem Kapitel:**



- Tipps für die Gestaltung eines ansprechenden BGM-Angebots
- Übersicht von gängigen Handlungsfeldern und Maßnahmen aus der Praxis
- Bedeutung von Vorbildern bei der Planung und Umsetzung von Angeboten
- Tipps für eine erfolgreiche Teilnahmequote
- Häufige Hürden in der Maßnahmenphase und mögliche Lösungswege

## Hintergrund

# Analysieren Sie noch oder setzen Sie schon um?

Nach der Standortbestimmung geht es nun darum geeignete Maßnahmen abzuleiten. Die Analyseergebnisse dienen Ihnen als gute Grundlage, um die Bedarfe der Mitarbeitenden bei der Planung nicht aus den Augen zu verlieren. Auch auf die Vielfalt der Belegschaft sollten Sie eingehen

und möglichst verschiedene Handlungsfelder abdecken. Dabei geht es nicht darum, einzelne Gesundheitsaktionen durchzuführen, sondern ein stimmiges Gesamtkonzept zu erschaffen. Eine systematische Planung und gut organisierte Umsetzung sind also unerlässlich.

(Lange et al., 2022)

## Leitfragen für die Maßnahmenplanung

- Wer trägt an welcher Stelle die Verantwortung für die Maßnahmenplanung und -umsetzung?
- Wie können die unterschiedlichen Bedarfe und Wünsche der Mitarbeitenden in ein zielführendes Gesamtkonzept zusammengebracht werden?
- Welche Ressourcen stehen uns zur Verfügung – finanziell, aber auch zeitlich und personell?
- Wie sollen die Maßnahmenbewerbung und die interne Kommunikation gestaltet werden?
- Wie kann den Mitarbeitenden der Mehrwert der Maßnahmen nähergebracht werden?
- Wie können die Führungskräfte in die Maßnahmengestaltung mit eingebunden werden?



### Mein Tipp:

Für eine erfolgreiche Umsetzung sollten positive Erfahrungen gesammelt, nützliche Inhalte vermittelt, das Miteinander gefördert, die Teilnehmergehemnungen gelöst und einschränkende Gedanken beseitigt werden. Nutzen Sie zum Beispiel Teammeetings oder andere alltägliche Formate, um das Thema „BGM“ nahbar zu machen und entlang des Arbeitsalltags der Belegschaft auszurichten!

# Zu welchen Themen werden in der BGM-Praxis häufig Maßnahmen angeboten?

**Bewegung**

**Ernährung**

**Ergonomie**

**Stressmanagement**

**Suchtprävention**

**Entspannung**

**Führungskräfteentwicklung**

**Diversität**

**Schichtarbeit**

**Zusammenarbeit**

**Teamentwicklung**

**Planetary Health**

**Kommunikation**

**Vereinbarkeit von Beruf und Familie**

**Wertschätzung**

Häufig trifft man in der Praxis auf Sätze wie „Bewegung habe ich schon genug“, „Gesunde Ernährung ist zu teuer und dauert mir zu lange“ oder „Entspannen kann ich auch zu Hause auf dem Sofa“. Hier gilt es das richtige Wording, eine zielgruppenorientierte Herangehensweise und ein wenig Überzeugungskraft an den Tag zu legen – und vor allem Rahmenbedingungen zu schaffen, die ein gesundheitsförderliches Verhalten ermöglichen.

# Beispiele aus der Praxis

## Beliebte Handlungsfelder und mögliche Angebote

Legende:      Verhaltenorientiert

Verhältnisorientiert

### Bewegung & Ergonomie

Screenings, z. B. 2D-Haltungssanalyse

Vorträge und Workshops, z. B. Bewegung im (Arbeits-)Alltag, Rückengesundheit

Rahmenbedingungen, z. B. höhenverstellbarer Tisch, Hebelift, Aufzug

### Ernährung

Infomaterialien, z. B. Rezeptsammlung, Merkerkärtchen

Vorträge und Workshops, z. B. gesunde Ernährung, gesunde Pausengestaltung, Kochkurse

Rahmenbedingungen, z. B. gesundes (Kantinen-)Essen

### Stressmanagement & Entspannung

Mitmachangebote, z. B. Yoga, Achtsamkeitstraining, Entspannungstechniken

Vorträge und Workshops, z. B. Work-Life-Balance, Resilienz, Blitzentspannung

Rahmenbedingungen, z. B. gesundheitsförderlicher Pausen-/ Ruheraum

### Teamentwicklung & Zusammenarbeit

Mitmachangebote, z. B. Escape Room, Teamchallenges

Vorträge und Workshops, z. B. Leitsätze der Zusammenarbeit, Stärkenworkshop

Teamevents, z. B. Grillfest, Sommerfest, Weihnachtsfeier

**Gesundheitstage oder -wochen sind eine wunderbare Möglichkeit, um verschiedene Themenfelder und/oder Formate unter einen Hut zu bringen und die Mitarbeitenden zum Mitmachen anzuregen!**

Auf dem Programm könnten zum Beispiel folgende Angebote stehen:

- Screenings und Messungen (z. B. Körperzusammensetzungsmessung, Muskeltonusmessung)
- Mitmachparcours (z. B. Achtsamkeitsparcours, Demenzparcours)
- Simulationsangebote (z. B. Alterssimulation, Rausch-Brillen)
- Kurze Bewegungs- oder Entspannungseinheiten (z. B. Bewegte Pause, Blitzentspannung)
- Ernährungsangebote (z. B. Smoothiebar, Müslibar)
- Impulsvorträge (z. B. Work-Life-Balance, Resilienz)
- Persönliche Beratungsgespräche (z. B. Ergonomie am Arbeitsplatz)
- Teamchallenges (z. B. Escape Room, Schnelligkeitsübungen, Quiz)
- Befragungskärtchen zur weiteren Maßnahmenplanung (z. B. Befragungskärtchen, Feedbackbögen)

*Vorlage*  
**Maßnahmenplan**

	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember
<i>Ausstellung „Gesunder Rücken“</i>												

**Welche drei konkreten Maßnahmen möchten Sie in Ihrer Einrichtung gerne als Nächstes umsetzen?**

1.

2.

3.

**Was hindert Sie daran, diese Maßnahmen zu ergreifen? Und wie könnten Sie diese Hindernisse überwinden?**

---

---

---

---

---

---

---

---

# Für mehr Motivation und Teilnahmebereitschaft braucht es Vorbilder!

## Führungskräfte der Einrichtung sollten ...

- aktiv in die Planung, Durchführung und Kommunikation von Maßnahmen einbezogen werden,
- als positive und verantwortungsbewusste Vorbilder handeln sowie
- als Multiplikator:innen agieren.

(Pfanstiel & Mehlich, 2018)

## Psst!

Stellen Sie sicher, dass die Passgenauigkeit Ihrer BGM-Maßnahmen regelmäßig überprüft wird, um auf die sich ändernden Bedürfnisse der Mitarbeitenden reagieren zu können. Planen Sie zum Beispiel regelmäßige Feedbackrunden

ein oder teilen Sie Befragungskärtchen aus. Wichtig ist, die Bewertung von einzelnen Maßnahmen und der gesamten Maßnahmenstrategie ganzheitlich und systematisch anzugehen.

**Erfolg ist die Summe kleiner Bemühungen, die Tag für Tag wiederholt werden.**

Robert Collier, Autor

# Wie muss ein BGM-Angebot aufgebaut sein, um für die Mitarbeitenden attraktiv zu sein?

Überlegen Sie, welche Maßnahmen zu dem Arbeitsalltag und zu den Persönlichkeiten Ihrer Einrichtung passen. Zu welchem Anteil sollte das Maßnahmenangebot zum Beispiel vor Ort statt-

finden und zu welchem Anteil digital? Beleuchten Sie jede Kategorie, um Ihrer Maßnahmenstrategie etwas näher zu kommen!



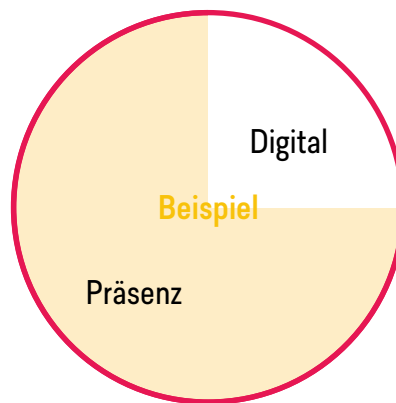
Format

Präsenz, Digital



Zeitpunkt

vormittags, mittags, nachmittags,  
zeitlich flexibel



Digital

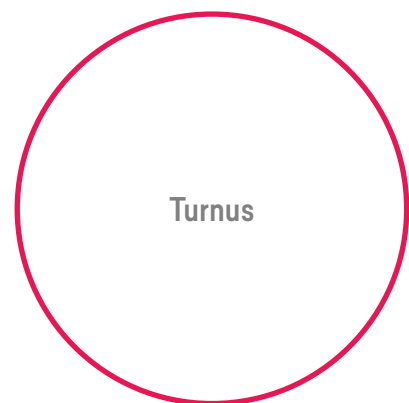
Beispiel

Präsenz



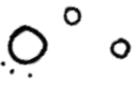
Dauer

< 30 Minuten, 30 Minuten bis <1 Stunde, 1 Stunde  
bis < 2,5 Stunden, halbtägig, ganztägig



Turnus

einmalig, mehrmalig, dauerhaft



# Häufige Hürden bei der Maßnahmengestaltung & mögliche Lösungswege

Gerade zu Beginn kann es einige Zeit dauern, um (neue) BGM-Maßnahmen fest zu etablieren und Akzeptanz zu schaffen. Es ist normal, auf unterschiedliche Reaktionen von Mitarbeitenden zu

stoßen – von Skepsis bis zu Begeisterung. Wichtig ist, empathisch zu handeln und trotzdem am Ball zu bleiben!



# Selbstreflexion

## Halten Sie Ihren Erfahrungsschatz fest!

### Leitfragen

- Welche BGM-Maßnahmen sind aus Ihrer Sicht am wertvollsten?
- Woran kann das liegen?
- Welche Maßnahmen werden in Ihrer Einrichtung besonders gerne angenommen und warum?
- Wo hatten Sie bisher Schwierigkeiten in der Maßnahmenplanung und -umsetzung und wie haben Sie diese behoben?
- Was ist Ihr Geheimtipp, um die Mitarbeitenden von BGM-Maßnahmen zu begeistern?



### Hier ist Platz für Ihre Gedanken!

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# Evaluation zur Erfolgsbewertung



## **Das erwartet Sie in diesem Kapitel:**

- Bedeutung und Vorteile einer Evaluation
- Verantwortlichkeiten im Evaluationsprozess
- Dokumentation als Basis
- Schritt für Schritt zur passgenauen Evaluation



### **Die Evaluation ist ein wichtiger Bestandteil eines ganzheitlichen BGM.**

Hier geht es darum, das gesamte BGM in Ihrer Einrichtung oder einzelne BGM-Aktivitäten systematisch zu überprüfen. Denn wer nicht fragt oder beobachtet, kann auch nicht daraus lernen! Die Evaluation kann unterschiedlich ausgerichtet sein und Aufschluss über verschiedene Fragen im BGM geben. Zum Beispiel:

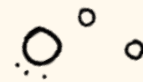
(Kolip, 2016)

- Werden die Maßnahmen wie geplant umgesetzt?
- Nehmen die Mitarbeitenden die Aktionen gut an?
- Kann das Wissen der Beschäftigten durch die Angebote erweitert werden?
- Ist eine Veränderung im Verhalten der Belegschaft erkennbar?
- Sind die BGM-Strukturen auf die Einrichtung zugeschnitten?
- Inwiefern können das BGM oder einzelne Aktivitäten optimiert werden?

Was vielleicht zunächst kompliziert und zeitaufwendig klingt, wird sich im Laufe dieses Kapitels als weitaus leichter entpuppen.

(Loss et al., 2010)

## Eine Evaluation...



- ... macht den Wert des BGM und Ihrer Arbeit sichtbar.
- ... ermöglicht eine Überprüfung der verfolgten Ziele.
- ... deckt die Stellschrauben des BGM und einzelner Maßnahmen auf.
- ... ermöglicht die Optimierung des BGM und der einzelnen Maßnahmen.
- ... kann die Beteiligung der Belegschaft an der Ausrichtung des BGM sicherstellen.
- ... kann den Mehrwert der Investitionen in die Beschäftigtengesundheit belegen.

# Hintergrund

## Welche Evaluationsform kommt wann zum Einsatz?

### 01

#### Während der Planung die Qualität im Blick behalten

Wenn die strategische Ausrichtung bei der Planung immer wieder auf den Prüfstand gestellt wird, ist ein frühzeitiges Aufdecken von möglichen Schwachstellen möglich. Die Strategieevaluation liefert demnach eine verbesserte Grundlage für die Umsetzung des BGM, zum Beispiel durch die Einhaltung von Qualitätskriterien

während der Planung oder die Beachtung von zentralen Erfolgsfaktoren. Mögliche Fragestellungen der Strategieevaluation könnten außerdem sein:

- Werden die Ziele und Zielgruppen für die Angebote im BGM eindeutig festgelegt?
- Werden die Bedürfnisse der Belegschaft erfasst, zum Beispiel durch direkte Beteiligung?

### 02

#### Bei der Durchführung die eigene Arbeit beleuchten

Auch im „Tun“ ist es wichtig, die Qualität des BGM kontinuierlich sicherzustellen und bei Bedarf nachzubessern. Die Prozessevaluation beschäftigt sich mit der rechtzeitigen Erkennung von Problemen bei der Umsetzung. Beleuchtet werden kann hier zunächst die Umsetzung des BGM hinsichtlich der eingesetzten Ressourcen und der Übereinstimmung mit dem Projektplan, also zum Beispiel:

- Reichen die finanziellen Mittel aus?
- Steht genügend Personal zur Verfügung?
- Kann der gesetzte Zeitplan eingehalten werden?

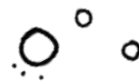
Aber auch die Erreichung der Belegschaft im Hinblick auf die Reichweite und die Akzeptanz können Bestandteile einer Prozessevaluation sein. Typische Fragen sind hier:

- Nehmen die Mitarbeitenden die Angebote wahr?
- Sind die Angebote passgenau für die Zielgruppe?
- Welche Hindernisse halten eventuell von der Nutzung ab?
- Sind die Inhalte und Informationen gewinnbringend für den eigenen (Arbeits-)Alltag?



## Mein Tipp:

Evaluieren Sie Ihr BGM und die damit verbundenen Maßnahmen ganzheitlich mit Blick auf die Strategie, Prozesse und Ergebnisse. So können Sie Ihr BGM an die aktuellen Gegebenheiten anpassen und laufend weiterentwickeln!



## 03

### Am Ende die Auswirkungen betrachten

Am Ende des BGM-Zyklus wollen Sie sicherlich wissen, ob das gesamte BGM oder auch bestimmte Maßnahmen als „Erfolg“ verbucht werden können. Bei der Ergebnisevaluation könnten daher folgende Fragen im Fokus stehen:

- Inwieweit hat ein Angebot das Wissen der Beschäftigten erweitert?
- Konnten gesundheitsfördernde Rahmenbedingungen in der Einrichtung realisiert werden?

- Wie steht es um die Zielerreichung?
- Hat sich das Verhalten oder der Gesundheitszustand der Beschäftigten verändert?

Im Kern geht es also einerseits darum, die durch das BGM erzielten Veränderungen von Wissen, Einstellungen und Verhaltensweisen der Belegschaft zu erfassen. Und andererseits braucht es auch den Blick auf die Verhältnisse und dem Arbeitsumfeld in der Einrichtung.

(Loss et al., 2010)

## Anleitung

### Evaluation in den BGM-Alltag integrieren

**Das Wichtigste vorab: Evaluation muss nicht immer höchstkomplex und umfangreich sein.** Sie können zunächst auch mit einer Evaluation „light“ starten, die im Arbeitsalltag machbar ist

und trotzdem Ihre Fortschritte und Verbesserungspotentiale sichtbar macht. Aber wo fängt man da an? Lassen Sie uns auf den nächsten Seiten Schritt für Schritt vorgehen – auf geht's!

## Schritt 1: Verantwortlichkeiten festlegen

Bei der Evaluation braucht es die Unterstützung der gesamten Belegschaft! Denn nur wenn die Evaluation von allen unterstützt und mitgetragen wird, kann eine echte Evaluationskultur gelebt werden. Legen Sie also zunächst im Steuerkreis fest, wie Sie eine transparente Kommunikation zu diesem Thema sicherstellen können. Und überlegen Sie auch, wer von Ihnen an der Umsetzung des Evaluationsvorhabens beteiligt ist.

**Wer informiert die Belegschaft über die Evaluation?**

---

**Wer ist Teil des Evaluationsteams?**

---

## Schritt 2: Rahmenbedingungen klären

Um sich Ihrem individuellen Evaluationsvorhaben anzunähern, sollten Sie sich zunächst die Frage stellen, was konkret Sie mit der Evaluation erreichen wollen. Legen Sie außerdem fest, welche Fragen Sie mit der Evaluation beantworten wollen. Klären Sie zusätzlich, wie viel Zeit und Geld in die Evaluation Ihres BGM fließen darf.

**Was soll mit der Evaluation erreicht werden?**

- Strategieevaluation: Während der Planung die Qualität im Blick behalten
- Prozessevaluation: Bei der Durchführung die eigene Arbeit beleuchten
- Ergebnisevaluation: Am Ende die Auswirkungen betrachten

**Welche konkreten Fragen sollen durch die Evaluation beantwortet werden?**

---

---

---

---

**Wie viel Budget und welche personellen Kapazitäten stehen insgesamt zur Verfügung?**

---

## Schritt 3: Ziele formulieren

Nur wenn klar ist, was erreicht werden soll, kann eine Evaluation angemessen geplant werden. Dafür ist es ratsam, zunächst die BGM-Leitziele zur Strategieevaluation heranzuziehen.

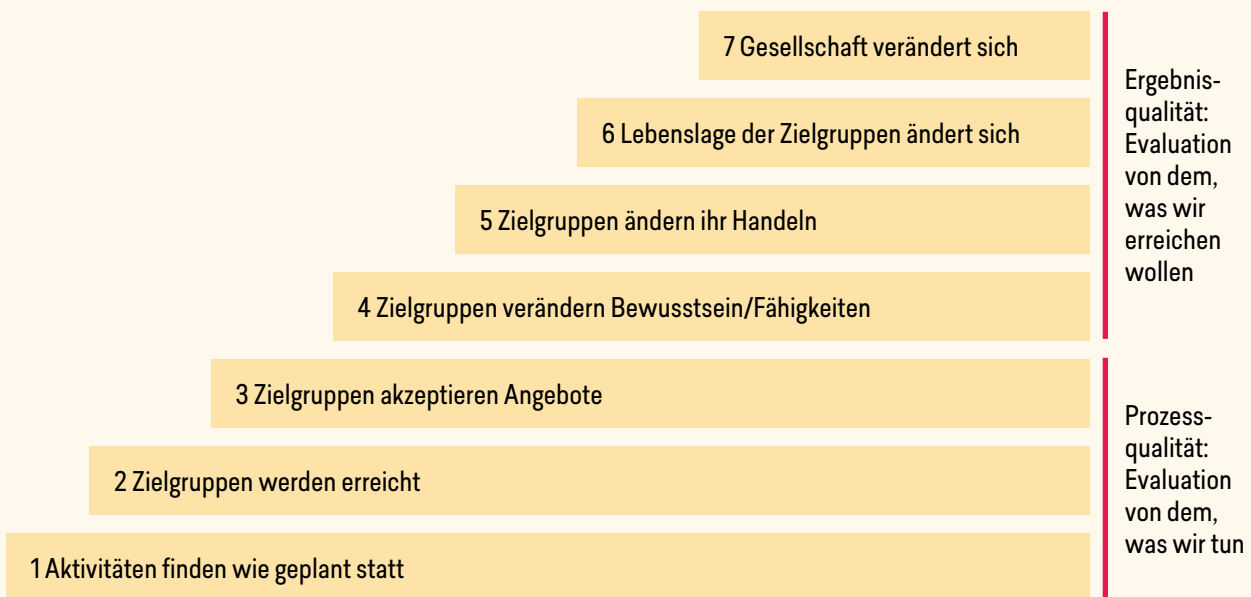
### Unsere Leitziele fürs BGM:

---

---

Auf der Ebene der Prozess- und Ergebnisevaluation hat sich die sogenannte Wirkungstreppe in der Praxis bewährt, um übergeordnete Ziele greifbarer zu machen. Umkreisen Sie dafür die Stufen, die Sie im BGM erreichen und im Rahmen der Evaluation in den Blick nehmen wollen.

### Wirkungstreppe



(eigene Darstellung in Anlehnung an Kurz & Kubek, 2021)

Überlegen Sie für jedes Ziel, wie sie dieses messen können. Denn nur mithilfe von messbaren Indikatoren kann sichtbar gemacht werden, ob die angestrebten Ziele auch wirklich erreicht werden. Beispielsweise könnten Sie die Stufe „Zielgruppen werden erreicht“ durch die Teilnahmezahlen erfassen. Diskutieren Sie die Auswahl der Zielsetzungen und Indikatoren am besten auch direkt im Steuerkreis!

## Schritt 4: Methoden festlegen

Vielleicht benutzen Sie schon Dokumentations- und Erhebungsmethoden, die sich wunderbar auch für den Zweck der Evaluation eignen. Verschaffen Sie sich also im Steuerkreis zunächst einen Überblick darüber, welche Daten Sie im Rahmen Ihrer BGM-Arbeit bereits systematisch erfassen. Beispiele könnten hier ein Projektplan, eine Maßnahmenliste oder Feedbackbögen sein. Überprüfen Sie anschließend, ob Sie darüber hinaus noch weitere Methoden benötigen, um Ihre Evaluation umzusetzen. Haben Sie zum Beispiel schon mal an eine Feedbackwand im Pausenraum gedacht? Oder den Mitarbeitenden kleine Zettel in die Fächer gelegt, auf denen sie ihre Wünsche für Aktionen festhalten können? Denken Sie dabei auch immer an die Belegschaft: Wie würde die jeweilige Methode wohl ankommen?

### Unser BGM-Evaluationsplan

Ziel	Indikator	Methode	Erhebungszeitpunkt
Beispiel: Die Zielgruppen akzeptieren die BGM-Angebote.	Beispiel: Zufriedenheit mit den Maßnahmen	Beispiel: Schriftlicher Feedbackbogen	Beispiel: Nach jeder durchgeführten BGM-Maßnahme

## Schritt 5: Daten (kontinuierlich) erheben

Nachdem Sie alle Vorbereitungen für Ihre Evaluation getroffen haben, geht es an die Erhebung der Daten. Zum Beispiel in Form von Fragebögen, aber auch durch Dokumentationen oder persönliche Gespräche. Erinnern Sie sich regelmäßig daran, den vorab geschmiedeten Evaluationsplan einzuhalten. Mit der Zeit wird die Evaluation dann bestimmt zur Routine, sodass Sie Ihr BGM und die Maßnahmen mit nur wenig Aufwand auf dieser Basis weiterentwickeln können!

## Schritt 6: Ergebnisse bewerten

Für eine regelmäßige Besprechung der Ergebnisse im Steuerkreis braucht es eine entsprechende Aufbereitung, damit alle Beteiligten direkt in die Diskussion einsteigen können. In der Regel werden für die Auswertungen gängige Tabellen- oder Statistikprogramme genutzt. Sie können aber auch andere Auswertungsmöglichkeiten festlegen, die für Ihren Zweck passender sind. So können Sie im Steuerkreis konkrete Handlungsmöglichkeiten ableiten und direkt auch Verantwortlichkeiten festlegen, sofern erforderlich.



**Psst!**

Stellen Sie Ihre Evaluationsmethoden regelmäßig – spätestens aber mit jedem neuen BGM-Zyklus – auf den Prüfstand und passen Sie Ziele und/oder Methoden bei Bedarf an!





# Literaturverzeichnis

---

- Badura, B., Walter, U., & Hehlmann, T. (2010). Betriebliche Gesundheitspolitik: Der Weg zur gesunden Organisation. Springer.
- Biewig, L., Kämmerer, F., Ribbe, S., Rubach, C., & Wollny, L. (2016). Kennzahlen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement – Wie ein optimales Gesundheitscontrolling gelingen kann. Leibniz-Fachhochschule.
- Brückner, F. (2023). Erfolgsfaktor Mitarbeiter-Benefits: 44 Ideen mit Praxistipps für Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Springer Fachmedien.
- Budde, C. (2010). Interne Kommunikation. In B. Badura, U. Walter & T. Hehlmann (Hrsg.), Betriebliche Gesundheitspolitik – Der Weg zur gesunden Organisation (S. 314-323). Springer.
- Europäisches Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung (2014). Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung. Verfügbar unter [https://www.bkk-dachverband.de/fileadmin/user\\_upload/Luxemburger\\_Deklaration\\_2023.pdf](https://www.bkk-dachverband.de/fileadmin/user_upload/Luxemburger_Deklaration_2023.pdf)
- GKV-Spitzenverband (2023). Leitfaden Prävention Handlungsfelder und Kriterien nach § 20 Abs. 2 SGB V zur Umsetzung der §§ 20, 20a und 20b SGB V vom 21. Juni 2000 in der Fassung vom 4. Dezember 2023. GKV-Spitzenverband.
- Horn, T. (2018). Erfolgreich kommunizieren: Grundlagen für Berufsalltag und Führung. Verfügbar unter <https://www.ibb.com/blog/erfolgreich-kommunizieren-grundlagen-fuer-berufsalltag-und-fuehrung/>
- Ilmarinen, J. (2011). Arbeitsfähig in die Zukunft. In M. Giesert (Hrsg.), Arbeitsfähig in die Zukunft – Willkommen im Haus der Arbeitsfähigkeit! (S. 20-29). VSA: Verlag.
- Kaner, S. (2014). Facilitator's guide to participatory decision-making (3. Auflage). Jossey-Bass.
- Kolip, P. (2016). Ergebnisevaluation von Maßnahmen der Prävention und Gesundheitsförderung. Ein Leitfaden zur Selbstevaluation für Praktikerinnen und Praktiker. Landeszentrum Gesundheit.
- Kurz, B., & Kubek, D. (2021). Kursbuch Wirkung. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen (6. Auflage). PHINEO gAG.
- Lange, M., Matusiewicz, D., & Walle, O. (2022). Praxishandbuch Betriebliches Gesundheitsmanagement: Grundlagen – Standards – Trends. Haufe.
- Loss, K., Seibold, C., Eichhorn, C., & Nagel, C. (2010). Evaluation in der Gesundheitsförderung. Eine Schritt-für-Schritt Anleitung für Gesundheitsförderer. Bayerisches Landesamt für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit.
- May-Schmidt, J., Merfert, M., Schröder, J., & Stiegler, F. (2019). Gesunde Mitarbeiter – gesundes Unternehmen – Eine Handlungshilfe für das Betriebliche Gesundheitsmanagement. Initiative Neue Qualität der Arbeit.
- Pfannstiel, M. A., & Mehlich, H. (2018). BGM – Ein Erfolgsfaktor für Unternehmen. Springer Fachmedien.
- Rademacher, B. (2017). Seminare leiten: Aus der Praxis für die Praxis. Pro BUSINESS.
- Schmidt, R., Müller, M., Bühren, S., Neuber, N., Malinka, J., Sakris, J., & Kraußlach, H. (2015). Praxisleitfaden zur Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Verlag Ernst-Abbe-Hochschule Jena.
- Struhs-Wehr, K. (2017). Betriebliches Gesundheitsmanagement und – Gesundheitsorientierte Führung als Erfolgsfaktor im BGM. Springer Fachmedien.
- Walter, U., Wäsche, H., & Sander, M. (2012). Dialogue-oriented communications in workplace health management. Prävention und Gesundheitsförderung, 7, 295-301.
- Westermayer, G. (2022). Organisationsdesign 4.0 von A. Z. Springer.
- Wilhelm, M., Vogt, U., & Töpsch, K. (2020). Gesundheit fördern – Strukturen entwickeln. Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW).

**Glückwunsch, dass Sie das Workbook bis hierhin durchgearbeitet haben!** Damit haben Sie einen wichtigen Grundstein gelegt, um das BGM in Ihrer Einrichtung auf die nächste Stufe zu heben. Ihre Zeit und Ihr Engagement sind wertvolle Investitionen in die Gesundheit und Zufriedenheit der Mitarbeitenden – und damit in eine starke, nachhaltige Gesundheitskultur.

Nutzen Sie also die gewonnenen Impulse und machen Sie BGM in Ihrer Einrichtung greif- und erlebbar. Ob kleine Schritte oder große Veränderungen: Jeder Fortschritt zählt und trägt dazu bei, lang-

fristig positive Effekte zu erzielen. Wir wünschen Ihnen weiterhin viel Erfolg, Begeisterung und vor allem Freude auf Ihrer BGM-Reise. Bleiben Sie dran – es lohnt sich!

### Einige abschließende Worte

Die Entstehung dieses Workbooks wurde von den 35 Betriebskrankenkassen, die mit ihrer Unterstützung die Initiative WERTGESCHÄTZT möglich machen, getragen. Gemeinsam setzen wir uns dafür ein, die Gesundheit der Mitarbeitenden in Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen nachhaltig zu stärken.



