



# Logbuch BGM



Die in diesem Text verwendeten Formulierungen schließen alle Geschlechtsidentitäten ein.

## Impressum

### Herausgeber

**Der Paritätische Wohlfahrtsverband (Der Paritätische)  
Landesverband Thüringen e.V.**  
OT Neudietendorf  
Bergstr. 11  
99192 Nesse-Apfelstädt  
paritaet-th.de

### *in Kooperation mit*

### **Paritätische BuntStiftung Thüringen**

OT Neudietendorf  
Bergstr. 11  
99192 Nesse-Apfelstädt  
buntstiftung.de

### **Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW)**

Pappelallee 33/35/37  
22089 Hamburg  
bgw-online.de

### **AOK PLUS – Die Gesundheitskasse für Sachsen und Thüringen**

Sternplatz 7  
01067 Dresden  
plus.aok.de

### **Autoren**

Diana Paschek  
Matthias Kunze

### **Gestaltung**

Steffi Winkler  
winklerin.de

### **Bildnachweise**

Siehe Seite 83

### **Druck**

WIRmachenDRUCK GmbH  
wir-machen-druck.de

3. Ausgabe - Mai 2025

„Wenn du ein Schiff bauen willst, dann  
trommle nicht Männer zusammen, um Holz  
zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und  
die Arbeit einzuteilen, sondern lehre sie die  
Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“

Antoine de Saint-Exupéry

Quelle: [nature.net/zitate/zitat/5821](https://nature.net/zitate/zitat/5821)

## Das Logbuch ist zweigeteilt.

### Teil A ist der Wege-Bereiter.

Hier geht es um Ihre Erfahrungen und Einstellungen zum Thema „Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)“. Dieser Teil soll wie im Zitat von Antoine de Saint-Exupéry beschrieben, Lust machen, sich mit dem Thema zu beschäftigen und vor allem auch zeigen, dass Sie hier schon viel mitbringen!

Außerdem wird sich Ihr Blick auf das Thema erweitern und Sie werden sensibler für die Komplexität darin.

Im besten Fall entwickeln Sie eine Sehnsucht danach, dieses Thema in Ihrer Arbeitsumgebung weiterzuentwickeln.

### Teil B versteht sich als Wege-Verzeichnis.

Hier finden Sie Möglichkeiten und Tipps, wie BGM im Unternehmen realisiert werden kann. Es geht um die konkret notwendigen Dinge und Bausteine, die Sie zur Umsetzung benötigen. Außerdem erfahren Sie, woran Veränderungsprozesse meist scheitern und können so überlegen, was aus Ihrer Sicht zu tun ist. Exkurse helfen dabei, auch in diesem Teil weit auf das Thema der Umsetzung zu blicken.

Zudem enthält das gesamte Logbuch weiterführende Links, hilfreiche Listen und Arbeitsblätter sowie Tipps für Ihre Praxis und Materialien zur Vertiefung und Veranschaulichung.

BGM – kann Mitarbeitende halten?

BGM und BGF machen wir, ansonsten gibt es noch Obst und Wasser für die Mitarbeitenden.

Arbeitsschutz wird doch gemacht – wozu noch BGM?

Es ist keine Zeit für BGM – wir haben genug im Alltag zu tun!

... ja, BEM müssen wir ja jetzt auch noch machen, mit den Langzeitkranken ...

BGM – ist doch „Nice to have“

BGM – die Obstschalen und die Laufgruppe sind wieder eingeschlafen ...

# Was verstehen Sie unter Betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM)?

Schreiben Sie hier Ihre ersten Gedanken dazu auf.

Lined writing area for notes.

Finden Sie die für Sie hier passenden Worte ...

**B** wie \_\_\_\_\_

**G** wie \_\_\_\_\_

**M** wie \_\_\_\_\_



## Was ist ein LOGBUCH?



Ein Logbuch ist eine in der Seefahrt übliche Form der Aufzeichnung täglicher Ereignisse und Vorgänge, ähnlich einem Tagebuch oder Protokoll. Es ist chronologisch aufgebaut und nicht zur Veröffentlichung bestimmt. Das Logbuch ist eine der interessantesten Dokumentationen, die man hat. Im Gegensatz zu den Dokumenten, die man sonst an Bord benutzt – etwa Seekarten oder Ähnliches – gestaltet man das Logbuch selbst. Es gibt Auskunft über die Ereignisse oder zurückgelegte Strecken eines Tages an Bord. Es spiegelt dabei die persönlichen Eindrücke und Wahrnehmungen wider.

## Was möchte dieses LOGBUCH ..?



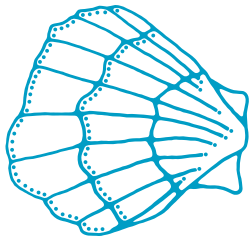
Angelehnt an diesen Ursprung ist das Logbuch BGM ein Arbeitsmittel, welches sowohl Selbsteinschätzungs- und Reflexionsanteile enthält als auch Informationen und Querverweise zu den jeweiligen Themenstellungen. Es bündelt Handlungsweisen, Überlegungen und Aktivitäten. Es unterstützt Sie dabei, eine systematisch reflektierte Organisationsentwicklung in Sachen Betriebliches Gesundheitsmanagement anzugehen.

## Was nützt Ihnen dieses LOGBUCH ..?

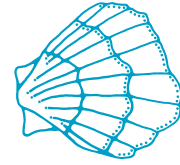


Das Logbuch begleitet Sie durch die komplexe Thematik „BGM und Organisation“ und gibt Ihnen Orientierung. Sie notieren sich Anregungen, Ideen, Kontakte. Die Fragen unterstützen Sie dabei, sich im Thema zurecht zu finden und zu reflektieren. Sie geben Anstöße zum Nachdenken und zum Weiterdenken. Beispiele, Anregungen und Querverweise werden Ihnen weiterhelfen. Dieses Logbuch unterstützt Sie bei der Weiterentwicklung Ihrer Organisation zur gesunden Organisation und hilft, BGM ganzheitlich zu verstehen und umzusetzen. Somit kann BGM etwas Integriertes/ Hilfreiches werden und nicht etwas, was „immer noch oben drauf“ kommt.





# Reflexion



Was ist Ihnen **persönlich** wichtig, um gesund zu arbeiten?

Notieren Sie sich Ihre ersten Gedanken dazu!

Was brauchen Sie **selbst**?

Blicken Sie bitte einmal zurück! Was haben Sie in der Vergangenheit gebraucht, um gesund arbeiten zu können?

Im Vergleich zu heute: war damals etwas anderes für Ihr persönliches Arbeitswohlbefinden ausschlaggebend?

Was ist möglicherweise auch unverändert geblieben? Notieren Sie sich kurz, an was Sie sich erinnern.



Haben Sie diese Fragen schon mal Ihrem Team oder Ihrem Chef gestellt?

Kennen Sie schon die

## Wertschöpfungskette guter Fachkräftesicherung?



**Analyse & Strategie**  
Wie Sie die Potentiale Ihrer Organisation erkennen



**Attraktivität & Ausstrahlung**  
Wie Sie die Innen- und Außenwirkung Ihrer Organisation gestalten



**Rekrutierung & Auswahl**  
Wie Sie die Richtigen erreichen und zusammenbringen



**Entwicklung & Wachstum**  
Wie Sie sich gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern entwickeln



**Getrennte & Neue Wege**  
Wie Sie Übergänge gelingend gestalten



**Entwicklungsräume**  
Wie Sie als lernende Organisation Ihre Zukunft gestalten

### Was hat das mit BGM zu tun?

Ein erfolgreiches BGM hilft aktiv und sichtbar, dass berufstätige Menschen in ihrer Kraft, Leistungsfähigkeit und Motivation bleiben oder diese zurückgewinnen können. Man nennt das auch Arbeitswohlbefinden.

### Wie koppelt sich das mit der Fachkräftesicherung?

BGM verbindet gesundheitsförderliche Einzelaspekte und Maßnahmen in einer klugen Struktur so miteinander, dass Effekte auf die Mitarbeitendengesundheit ebenso nachweisbar sind, wie auf die Unternehmenskultur, das Betriebsklima und die Ausstrahlung nach außen.

### Was bringt das konkret in Bezug auf neue Mitarbeitende?

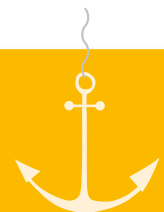
Mitarbeitende fühlen sich wohl und wirken gut zusammen, so dass das Unternehmen erfolgreich werden kann. Sie sprechen wertschätzend über ihren Job und ihren Arbeitgebenden und das auch unaufgefordert und im privaten Umfeld. Das ist hoch glaubwürdig. Es befördert ein gutes Image als Arbeitgeber. So steigt auch die Attraktivität für andere potentielle Mitarbeitende, die sich davon angezogen fühlen.

### Wie wirkt das Ganze nach innen?

Mitarbeitende identifizieren sich mit ihrer Einrichtung. Sie bleiben und fühlen sich verbunden und das, obwohl es andere Alternativen für sie gibt.

Fachkräftesicherung ist eine wichtige Erfolgsgröße im sozialen Unternehmen. Im Sinne von Personal- und Organisationsentwicklung trägt sie dazu bei, dass eine qualitativ hochwertig arbeitende und zufriedene Belegschaft im Haus tätig ist und alle Personalstellen rechtzeitig besetzt sind. **Das erzeugt unmittelbaren Mehrwert.** Die „Wertschöpfungskette guter Fachkräftesicherung“ enthält sechs Themenfamilien und eine Verdichtung von zahlreichen Personalentwicklungsmaßnahmen und einzelnen Instrumenten. Die Wertschöpfungskette bildet damit eine didaktische Grundlage für das unternehmerische Handeln. BGM ist in der Themenfamilie „Entwicklung & Wachstum“ angesiedelt und hat Strahlkraft auf alle anderen Themenfamilien.

Quelle: vgl. Paschek, D. (2020): Personalentwicklung MIT WIRKUNG. Eine Praxisstudie zur Fachkräftesicherung in der Thüringer Sozialwirtschaft in Zeitschrift für Sozialmanagement Heft 2/2020



**Ergo:** BGM gut gemacht und klug genutzt, ist Teil von Personal- und Organisationsentwicklung mit Gewinnern auf allen Seiten!

## 5

## Fakten zur Gesundheit – wahr oder falsch?

### Gesundheit ...

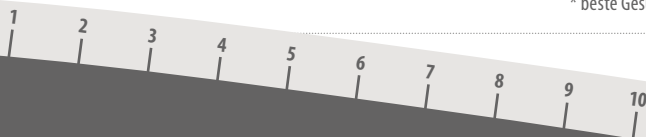
- ... ist ein Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens.
- ... meint die Abwesenheit von Krankheit.
- ... schließt auch psychosoziale Aspekte ein.
- ... bedeutet, auch im Einklang mit den eigenen Werten zu arbeiten und zu leben.
- ... und was ich individuell dafür brauche, verändert sich im Laufe des (Arbeits-)Lebens.

wahr	falsch
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Was ist für Sie „Gesundheit“?

Wie gesund schätzen Sie sich selbst aktuell auf der  
Skala von 1 bis 10\* ein – bitte markieren Sie den Wert!

\* beste Gesundheit = 10



„Ganz praktisch bedeutet Gesundheit für mich, [...] Qualitätszeit mit Familie, Freunden oder Büchern zu verbringen, regelmäßig durch die Natur zu laufen, im Chor zu singen, ehrenamtlich tätig sein und möglichst oft vegane Schokomousse mit frischen Himbeeren zu verspeisen.“

## Resilienz als Fähigkeit

Haben Sie sich auch schon einmal gefragt, warum manche Personen besser mit schwierigen Dingen und Krisen zurechtkommen als andere? Mit Menschen, die ein glückliches und zufriedenes Leben führen, obwohl sie Schicksalsschläge, Katastrophen oder Krankheit verkraften mussten, beschäftigen sich Wissenschaftler schon länger. Unter Resilienz versteht man die psychische und physische Widerstandsfähigkeit einer Person - eben auch trotz widriger Lebensumstände.

Herausgefunden hat man, dass es sogenannte **Resilienzfaktoren** gibt. Sie haben maßgeblichen Einfluss darauf, wie es Personen gelingt, Kritisches zu bewältigen und selbst wieder in ihr inneres Gleichgewicht zu kommen. Manche Menschen gehen aus Krisen nicht nur wieder stabilisiert, sondern sogar gestärkt hervor.

### Emotionsteuerung:

„Ich bin sehr gut in der Lage, meine Emotionen zu steuern. Ich nehme meine eigenen Gefühle wahr und weiß, was ich tun kann, um mich z.B. bei Stress wieder zu beruhigen oder bei Trauer wieder nach vorn zu blicken.“

### Empathie:

„Ich kann verstehen, was den anderen beschäftigt und mich in seine Lage hineinversetzen. Das hilft mir auch dabei, mein eigenes Verhalten zu verstehen. Dadurch gelingt es mir, angemessen zu reagieren.“

### Impulskontrolle:

„Durch meine Selbstdisziplin fällt es mir nicht schwer, auch mal Bedürfnisse zu verschieben und Impulse zu unterdrücken. Störungen lenken mich nicht ab. Ich kann mich gut fokussieren und meine Ziele unbeirrt verfolgen.“

### Kausalanalyse:

„Ich sehe Zusammenhänge von Problemen in Systemen und es gelingt mir, aus Fehlern zu lernen. Ich suche nicht nach ‚Sündenböcken‘ bei den Anderen bzw. gebe auch mir nicht die Schuld für Misserfolge.“

### Optimismus:

„Für mich ... ist das Glas eher halb voll, als halb leer‘. Ich kann schweren Herausforderungen immer noch etwas Gutes abgewinnen. Es gelingt mir positiv zu re-framen, also Sachverhalte auch in positive andere Sichtweisen zu bringen. Dabei beschönige ich nicht, jedoch ist meine Haltung lösungsorientiert.“

### Selbstwirksamkeit:

„Ich bin mir sicher, dass ich selbst schwierige Aufgaben oder Probleme durch eigenes Handeln bewältigen kann. Ich vertraue meiner Kraft und meinen Möglichkeiten und sei es auch nur die, Menschen aktiv anzusprechen und Hilfe zu suchen.“

### Zielorientierung:

„Ich verliere mein Ziel nicht aus den Augen. Umwege sind möglich und manchmal nötig. Dennoch weiß ich, wo ich ankommen will und verfolge das konsequent weiter, auch in schwierigen Zeiten.“

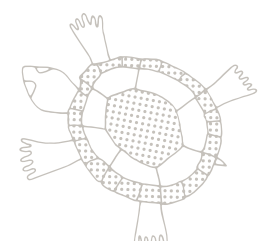
**Tipp:** Resilienz-Training können Sie im Unternehmen anbieten. Ihre Krankenkassen unterstützen dabei. Hier finden Sie eine Checkliste für gut gestaltete Resilienztrainings, wenn sie positiv und nachhaltig konzipiert sein sollen

Die 10-Punkte-Liste finden Sie im folgenden Blogartikel:



▲ **Was ist ein QR-Code und wie nutze ich ihn?** Ein QR-Code ist eine quadratische Grafik aus schwarzen und weißen Punkten, hinter welcher sich u.a. Internetadressen verbergen. Mit einem Smartphone bzw. einem Tablet und einer App scannt man das Bild des jeweiligen QR-Codes und wird dann zur entsprechenden Seite weitergeleitet.

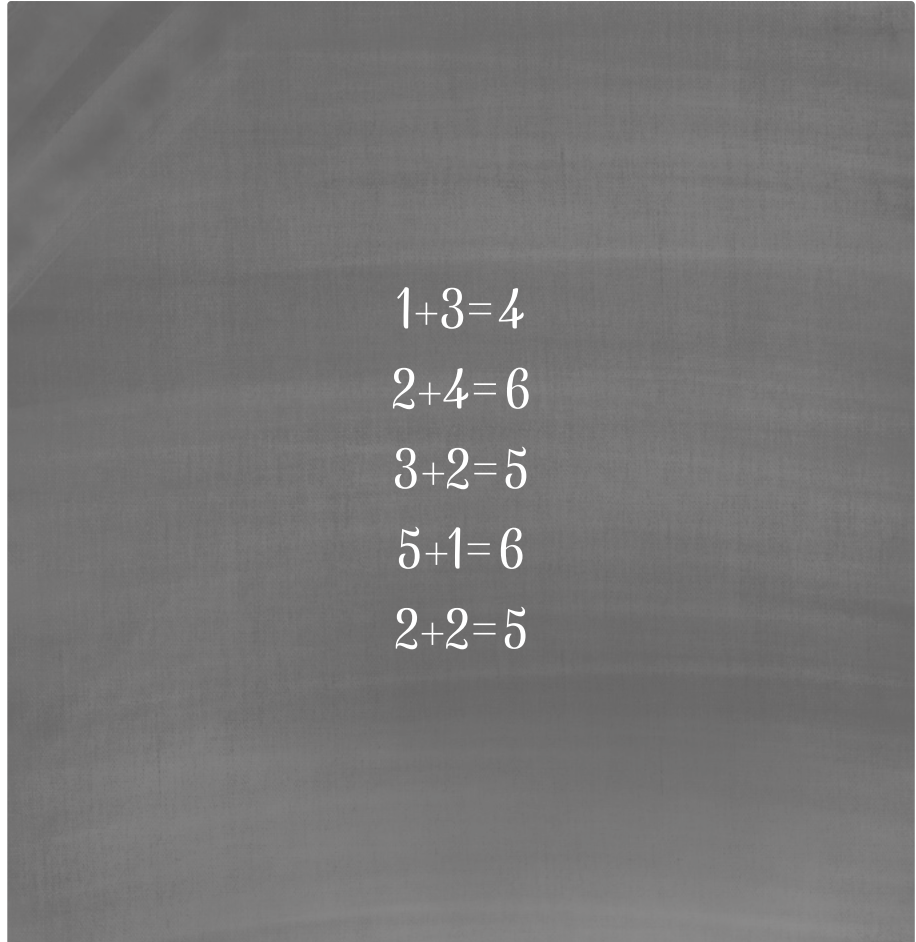
Resilienz ist nicht angeboren. Sie lässt sich trainieren z.B. durch neue Denkweisen, Verarbeitungsstrategien und Selbstreflexion. Es gibt einige gute Resilienz-Programme sowohl als Präsenzveranstaltungen als auch als Online-Kurse.





Der **Medizinsoziologe Aaron Antonovsky** (1923–1994) forschte bei Menschen, die in jungen Jahren in Konzentrationslagern inhaftiert waren. Darunter fanden sich Personen, die er trotz der traumatischen Vorbelastung als körperlich und geistig völlig gesund einstufen konnte. Er führte das auf individuelle körpereigene Ressourcen zurück, die gesund erhalten. Dies begründete dann die weitere Forschung unter diesem Blickwinkel. Antonovsky betonte dabei, dass sich die Salutogenese immer mit der „gesamten Geschichte eines Menschen“ auseinandersetzt.

Hier eine kleine Matheaufgabe – Was sehen Sie?



**Aufösung:** Die meisten sehen einen Fehler. Wenige sehen die 4 Richtigen. Selten wird wahr-  
genommen, dass alles Additionsgleichungen im einstelligen Zahlenbereich sind. Was soll Ihnen  
das sagen? Ein Wechsel der Perspektiven lohnt sich! Es öffnen sich dadurch Möglichkeiten.

## Salutogenese – ein Resilienzmodell

**Salutogenese** bedeutet „Gesundwerdung“ und wendet den Blick weg von der Frage nach krankmachenden Variablen (Pathogenese) hin zu Faktoren und Einflüssen, die Gesundheit befördern. Damit wird die Wahrnehmung von Gesundheit und Krankheit vollständiger und ressourcenorientiert. Während Pathogenese versucht, Krankheiten zu vermeiden, obliegt es der Salutogenese darauf hinzuwirken, dass ein attraktives Gesundheitsziel erreicht werden kann.

Das Salutogenese-Modell fußt auf drei Komponenten:

- Der Fähigkeit, eine Situation auf ihre Ursachen hin zu analysieren (Verstehbarkeit)
- Dem Wissen um die eigenen Ressourcen (Handhabbarkeit)
- Der Sinnhaftigkeit von Bewältigungsversuchen

Dies zusammen mündet in den sogenannten **Kohärenzsinn** als „globale Orientierung“ einer Person.

**Lust sich selbst zu testen?** Die DGPG veröffentlicht einen Fragebogen zur Resilienz mit Auswertungsteil.



# Und nun ein kleiner Check

## Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit (AS/AS)

Wird AS/AS in Ihrem Haus ernst genommen und umgesetzt?  ja  nein

Gehört das Ihrer Meinung nach zum BGM?  ja  nein

Gibt es etwas in Bezug auf AS/AS, was Ihrer Ansicht nach im Argen liegt?

Dann notieren Sie das hier:

## Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)

Finden BEM-Verfahren in Ihrem Haus statt?  ja  nein

Gehört das Ihrer Meinung nach zum BGM?  ja  nein

Was ist Ihrer Ansicht nach in Bezug auf BEM problematisch?

Dann notieren Sie das hier:

## Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)

Gibt es BGF in Ihrem Haus?  ja  nein

Gehört das Ihrer Meinung nach zum BGM?  ja  nein

Gibt es etwas in Bezug auf BGF, was aus Ihrer Sicht besser werden sollte?

Dann notieren Sie das hier:

Einen Check für Ihr Unternehmen in Bezug auf Gesundheit finden Sie auch bei der Initiative Neue Qualität in der Arbeit (INQA).



# Arbeitsschutz/Arbeitsicherheit, Betriebliches Eingliederungs- management und Betriebliche Gesundheitsförderung sind die drei Säulen eines ganzheitlichen BGM.



\* AG = Arbeitgeber \*\* AN = Arbeitnehmer

# Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit sind Pflichten für Arbeitgeber und Arbeitnehmer.

„Arbeitsschutz umfasst die Handlungsfelder Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit. Er dient der Abwehr von Unfallgefahren und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren zum Schutz vor arbeitsbedingten Verletzungen und arbeitsbedingten Erkrankungen. Das moderne Arbeitsschutzverständnis beinhaltet über diesen Schutzaspekt hinaus die menschengerechte Arbeitsgestaltung und eine ständige Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Arbeitsschutz ist demnach eine permanente, ganzheitliche Gestaltungsaufgabe. Ziel ist es nicht allein, die körperliche, geistige und seelische Unversehrtheit der Beschäftigten zu bewahren, sondern ihre Arbeitskraft dauerhaft und langfristig zu erhalten und ihre Gesundheit zu fördern, indem man ihre individuellen Leistungsvoraussetzungen stärkt.“

(Quelle: Broschüre: „Managementanforderungen der BGW zum Arbeitsschutz“ BGW 04-08-003)

Die gesetzlichen Grundlagen finden sich u.a. im Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG), dem Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG) und in der DGUV Vorschrift 1 „Grundsätze der Prävention“.



*Gibt es in Ihrer Organisation eine Arbeitnehmervertretung (Betriebsrat, Personalrat oder Mitarbeitervertretung)? Dann aufgepasst, denn diese hat ein Recht auf Mitbestimmung in sozialen Angelegenheiten! So finden sich beispielsweise im Betriebsverfassungsgesetz § 87 Abs. (1) Nr. 7 Regelungen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes.*

Bei der Deutsche Rentenversicherung finden Sie einen **Leitfaden zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement**.



Bei der BGW gibt es ein **Präventionsteam**, welches Sie unterstützt. Nehmen Sie gern Kontakt auf.



Die Präventionsthemen der BGW und Kontakte dazu finden sich unter [www.bgw-online.de/beratung](http://www.bgw-online.de/beratung)

Hier finden sich Zahlen, Daten, Fakten und Themen zu Gesundheitsentwicklungen seitens der BGW - jahresbezogen:



**BGW Flyer Zahlen – Daten – Fakten**,  
Bestell-Nr.:  
BGW 55-80-000



Auf [aok.de](http://aok.de) finden Sie diverse Hilfestellungen zum BEM.



Im § 167 SGB IX, Absatz 2 wird das BEM gesetzlich geregelt. Mehr dazu auch in der Broschüre: „Managementanforderungen der BGW zum Arbeitsschutz“ BGW 04-08-003



DGUV Information 206-031 „Betriebliches Eingliederungsmanagement – BEM Orientierungshilfe für die praktische Umsetzung“



## Das Betriebliche Eingliederungsmanagement ist Pflicht für Arbeitgeber. Für betroffene Beschäftigte dagegen ist die Teilnahme am BEM freiwillig und kann jederzeit zurückgezogen werden.

Ein gut strukturiertes und vertrauensvolles BEM führt dazu, dass sich Mitarbeitende im geschützten Rahmen des Verfahrens öffnen und alle Ursachen ihrer Arbeitsunfähigkeit offenlegen. Mit den Maßnahmen des BEM kann dann die bestehende Erkrankung überwunden und die Gesundheitssituation langfristig stabilisiert sowie verbessert werden. Aus Sicht der Arbeitgebenden führt BEM im ersten Schritt dazu, dass Mitarbeitende ihre Tätigkeit früher wieder aufnehmen können und Kollegen und Teams entlasten. So wird einem möglichen Dominoeffekt entgegengewirkt.

Wenn BEM-Berechtigte mit ihren gesundheitlichen Problemstellungen nicht alleine gelassen werden, fördert das die Verbundenheit mit dem Unternehmen und ist ein Erfolgsfaktor für ein gutes Image nach innen wie auch nach außen. Das Know-How der Mitarbeitenden wird langfristig gesichert und die Kosten für krankheitsbedingte Abwesenheit reduziert.

Ein nachhaltiges BEM-Verfahren identifiziert innerbetriebliche Verbesserungspotentiale bei der Sicherheit sowie Gesundheit und ist deshalb eng mit dem Arbeitsschutz und der betrieblichen Gesundheitsförderung zu verknüpfen.

Die Schwierigkeiten bei der Implementierung von BEM-Verfahren im Unternehmen liegen oftmals in einer fehlenden bzw. fehlerhaften Kommunikation zum Instrument begründet. BEM wird dann u.U. als disziplinarische und nicht als unterstützende Maßnahme in der Belegschaft wahrgenommen. Die für das BEM elementare Vertrauensbasis kann somit nicht entstehen. Bei der Durchführung wird der zeitliche Aufwand in Bezug auf die Gespräche wie auch die Administration des Verfahrens unterschätzt. BEM ist kein medizinisches, sondern ein betriebliches Eingliederungsmanagement. Die Fokussierung auf medizinische Belange führt häufig dazu, dass betriebliche Änderungsmöglichkeiten oder außerbetriebliche Beratungsangebote (z.B. Schuldner-, Sucht- und Konfliktberatungen) übersehen werden. Ein erfolgreiches BEM-Verfahren ist schwierig umzusetzen, wenn den Verantwortlichen nicht klar ist, dass BEM ein proaktives Handeln voraussetzt, Kostenträger frühzeitig in das Verfahren einzubinden sind und es bedeutsam ist, kreativ bei der Suche nach möglichen Maßnahmen zu sein.

## Betriebliche Gesundheitsförderung ist ein freiwilliges Angebot von Arbeitgebern. Es steht auch den Arbeitnehmern frei, dieses wahrzunehmen.

BGF lohnt sich – die Initiative Gesundheit und Arbeit berichtet, dass Unternehmen für jeden Euro, den sie in die Betriebliche Gesundheitsförderung investieren, einen Return-on-Invest von 2,70 Euro durch eingesparte Fehlzeiten und motivierte Mitarbeitende erhalten.\* Gesundheitsangebote sind also kein Luxus, sondern wirtschaftlich sinnvoll.

Herausforderungen beim BGF sind die Nachhaltigkeit, Finanzierung und Individualität. Es fällt meist nicht leicht, die Maßnahmen auf Dauer zu stellen. Gerade in Zeiten knapper Kassen spielt die Finanzierbarkeit eine nicht unwesentliche Rolle. Was ein Mitarbeiter als gesundheitsfördernd für sich wahrnimmt und braucht, unterscheidet sich mitunter von anderen. Somit sind Angebote, die zwar allen zugutekommen könnten, bei genauer Betrachtung jedoch nicht für jeden passend oder in der Teilnahme möglich.

**Hinweis:** Zum Beispiel berichtet die Praxis, dass Mitarbeitende im Außendienst die wöchentliche Massage am Geschäftssitz nicht wahrnehmen können oder es fällt eher schwer, Mitarbeitende zu 3-Tage-Seminaren mit einem Gesundheitsschwerpunkt zu senden, wenn die Personaldecke knapp ist und es kaum Kompensationsmöglichkeiten gibt.

Deshalb lohnt sich auch hier eine konkrete Teilhabe und Mitwirkung der Beschäftigten schon bei der Entwicklung und Etablierung von gesundheitsfördernden Maßnahmen im Unternehmen. Dies erhöht die Akzeptanz und Resonanz für diese Leistungen.

Die gesetzlichen Krankenversicherungen (GKV) unterstützen Unternehmen während des gesamten Prozesses der Betrieblichen Gesundheitsförderung praxisnah und konkret. Sie bieten Maßnahmen an, die ganz speziell auf die Anforderungen von Arbeitsplätzen zugeschnitten sind. Zahlreiche Unternehmen, die sich in Kooperation mit den Krankenkassen für die Gesundheit ihrer Beschäftigten einsetzen, bestätigen den Nutzen: Die Lohnfortzahlungskosten sinken, die Produktivität und die Qualität steigen und gleichzeitig erhöht sich die Mitarbeiterzufriedenheit.

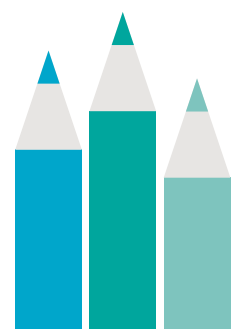
\* Quelle: [iga-info.de/veroeffentlichungen/igareporte/igareport-40/](http://iga-info.de/veroeffentlichungen/igareporte/igareport-40/)

Trotz der zahlreicher Unterstützungsangebote seitens der GKV, wissen viele Arbeitgeber bis heute nicht, dass sie sich zum Thema BGF durch die GKV und Ihre Kooperationspartner und Netzwerke begleiten lassen können, z.B.: Netzwerk Gesunde Arbeit



Das BGF umfasst alle Maßnahmen des Betriebes, die Gesundheitskompetenzen der Beschäftigten zu stärken, sowie Maßnahmen zur Gestaltung gesundheitsförderlicher Bedingungen (Verhältnisse und Verhalten), zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden im Betrieb sowie zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit. Dabei kann es sich auch um punktuelle, zeitlich befristete Einzelmaßnahmen handeln, ohne dass damit notwendigerweise ein betriebliches Gesundheitsmanagement eingeführt wird.

Quelle: „Managementanforderungen der BGW zum Arbeitsschutz“ BGW 04-08-003



Bei der BGW gibt es einen Aushang, den Sie für Ihr Unternehmen ausfüllen können. Hier erfährt man auf einen Blick, wer die Funktion des Sicherheitsbeauftragten, des Betriebsarztes und der Fachkraft für Arbeitssicherheit inne hat und wie diese zu erreichen sind.



Aushang „Gesetzliche Unfallversicherung – Die Kontaktdaten der zuständigen Bezirksverwaltung“



**Welche Zeitbudgets stehen für den Betriebsarzt und/oder für die Fachkraft für Arbeitssicherheit zur Verfügung?**

Gem. DGUV Vorschrift 2:  
bis zu 10 Beschäftigten:  
Grundbetreuung (mind. alle zwei bis fünf Jahre) + anlassbezogene Betreuung,  
mehr als 10 Beschäftigte:  
Grundbetreuung (feste jährliche Einsatzzeiten) + betriebs-spezifische Betreuung.  
Alternative bedarfsorientierte Betreuung bis zu 50 Beschäftigte: Motivations- und Informationsmaßnahmen (6 LE à 45 Minuten) und Fortbildungsmaßnahmen (jährlich 2 LE à 45 Min. oder nach 5 Jahren 6 LE à 45 Min) + bedarfsorientierte Betreuung

## Schauen wir mal miteinander, was wir haben .. (Bestandsaufnahme)

Name meines Trägers

Adresse

Name und Adresse meiner Einrichtung, wenn nicht identisch mit dem Träger

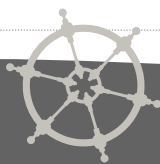
Name und Adresse unseres zuständigen Unfallversicherungsträgers

Welche Mitglieds- bzw. Kundennummer haben wir dort?

Diese Nummer benötigen Sie, um sich mit der Ansprechperson in der Unfallversicherung in Verbindung zu setzen oder auch, um bei der BGW Broschüren u.ä. anzufordern.

Name und Adresse unseres Betriebsarztes

Name und Adresse unserer Arbeitssicherheitsfachkraft



**Kleiner Handlungsauftrag:**  
Wenn Sie diese Dinge noch nicht wissen, dann machen Sie sich in Ihrem Unternehmen auf den Weg und sprechen (die) Personen dazu an!

# Wer ist für Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit verantwortlich?

Wie heißt der Ansprechpartner in unserem Unternehmen/Einrichtung?

Welche Anbindung hat dieser Ansprechpartner?

- Geschäftsführung
  mittlere Führungskraft
  Stabsstelle  
 Mitarbeiter
  Externer

oder ...

Welche Qualifikation hat dieser Ansprechpartner für diese spezielle Aufgabe?

Wenn Sie es nicht wissen, fragen Sie!

Welche Zeitressource hat dieser Ansprechpartner dafür?

Wenn Sie es nicht wissen, fragen Sie!

## Qualifikationen im AS/AS gem. DGUV:

- Ärzte, die nachweisen, dass sie berechtigt sind, die Gebietsbezeichnung „Arbeitsmedizin“ oder die Zusatzbezeichnung „Betriebsmedizin“ zu führen. (§3 und §6 DGUV Vorschrift 2)
- Fachkräfte für Arbeitssicherheit / sicherheitstechnische Fachkunde, wenn Sicherheitsingenieure (Bachelor- oder Masterabschluss der Studienrichtung Ingenieurwissenschaften), Sicherheitstechniker (Prüfung als staatlich anerkannter Techniker) oder Sicherheitsmeister (Meisterprüfung) (§3 und §6 DGUV Vorschrift 2)
- alle: Berufserfahrung und Ausbildungslehrgang (§3 und §6 DGUV Vorschrift 2)
- Sicherheitsbeauftragter: Mitarbeitende mit kurzer Ausbildung (und Weiterbildung), die von der Berufsgenossenschaft angeboten wird – Bestellkunde (§20 DGUV Vorschrift 1)

**Hinweis:** Diese Personen sollten dem Unternehmer beratend zur Seite stehen.

**Tipp:** Den Arbeitsschutz zu organisieren ist eine Pflichtaufgabe jedes Unternehmens. Bei der Organisation des Arbeitsschutzes sind Sie aber nicht auf sich allein gestellt. Sie finden alles, was es zu bedenken gibt, Links zu Unterstützungsmöglichkeiten und einen Erklärfilm hier:



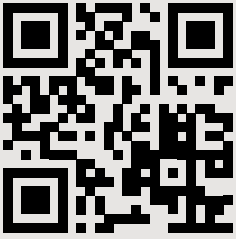
**Tipp:** DGUV Information 211-019 „Arbeitsschutzmanagementsysteme: Ein Erfolgsfaktor für Ihr Unternehmen“



Die DGUV Information 206-023 **Standards in der betrieblichen psychologischen Erstbetreuung (bpE) bei traumatischen Ereignissen** beschreibt die Ausbildungsinhalte, Voraussetzungen bei Dozenten und Eignung von betrieblichen psychologischen Erstbetreuern.



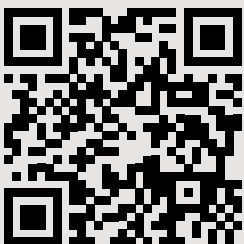
Im Projekt **BEMpsy** werden digital gestützte Tools und eine digitale Plattform im Kontext des Betrieblichen Eingliederungsmanagements entwickelt, um schwerbehinderten Beschäftigten oder deren Gleichgestellten die Inklusion und die Teilhabe am Arbeitsleben zu ermöglichen.



Im Rahmen eines BEM-Prozesses werden zahlreiche Daten erhoben, verarbeitet und genutzt. Die betrauten Akteurinnen und Akteure sollten deshalb entsprechend auf das Datengeheimnis nach §53 BDSG verpflichtet werden.



**Tipp:** Qualifizierungen zur "Fachkraft für betriebliches Gesundheitsmanagement" und ein jährliches BEM-Forum finden sich u.a. beim Institut für Arbeitsfähigkeit. Dort können Sie sich auch im BEM-Fallmanagement unterstützen lassen.



## Wer kümmert sich um das Betriebliche Eingliederungsmanagement?

Wie heißt der Ansprechpartner in unserem Unternehmen/Einrichtung?

Welche Anbindung hat dieser Ansprechpartner?

- Geschäftsführung
  mittlere Führungskraft
  Stabsstelle  
 Mitarbeiter
  Externer

oder ...

Welche Qualifikation hat dieser Ansprechpartner für diese spezielle Aufgabe?

Wenn Sie es nicht wissen, fragen Sie!

Welche Zeitressource hat dieser Ansprechpartner dafür?

Wenn Sie es nicht wissen, fragen Sie!

# Wer ist für die Betriebliche Gesundheitsförderung verantwortlich?

Wie heißt der Ansprechpartner in unserem Unternehmen/Einrichtung?

Welche Anbindung hat dieser Ansprechpartner?

- Geschäftsführung
  mittlere Führungskraft
  Stabsstelle  
 Mitarbeiter
  Externer

oder ...

Welche Qualifikation hat dieser Ansprechpartner für diese spezielle Aufgabe?

Wenn Sie es nicht wissen, fragen Sie!

Welche Zeitressource hat dieser Ansprechpartner dafür?

Wenn Sie es nicht wissen, fragen Sie!

Die AOK PLUS bietet unter folgendem Link weitere Informationen dazu:



## Gesunde Führung - Gesunde Beschäftigte:

BGW Beratungsangebot und Trainingsbausteine „Gesundheitsförderung durch PE“



## BGM-Weiterbildungs- angebote

wie zum Beispiel der Zertifikatskurs zum/zur Betrieblichen Gesundheitsmanager/in, der Aufbauzertifikatskurs zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement als auch Themen wie Blitzentstressung, Atemachtsamkeit u.ä. finden Sie im Veranstaltungskalender der Paritätischen Akademie Thüringen.



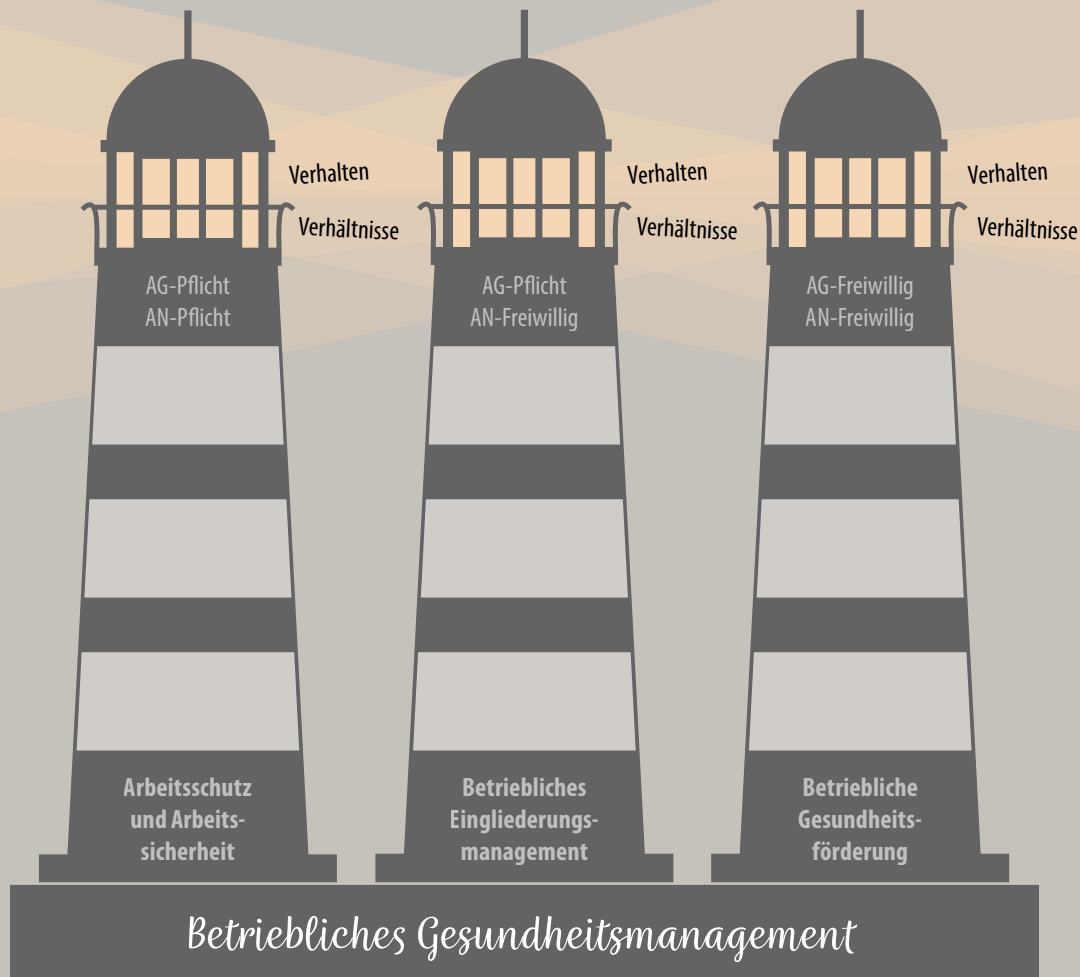
# Die zwei Seiten der Leuchttürme: Verhalten und Verhältnisse

*Was kennzeichnet aus Ihrer Sicht gesundes Verhalten am Arbeitsplatz?*

*Was sind für Sie selbst Merkmale gesunder Verhältnisse am Arbeitsplatz?*

# Sortieren Sie: Was ist Verhaltensprävention und was ist Verhältnisprävention?





**Verhaltensprävention und Verhältnisprävention sind die zwei Ausrichtungen\* in einem ganzheitlichen Gesundheitsmanagement. Beide werden gleichermaßen berücksichtigt. Gesundheitsförderliches Verhalten durchdringt alle drei Säulen\*\* ebenso, wie gesunde Verhältnisse überall bedeutsam sind.**



\* siehe auch DGUV Vorschrift 2 Anlage 2, Aufgabenfelder der Grundbetreuung Pkt. 2 und 3

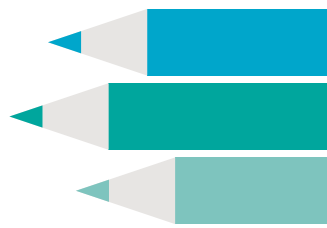
\*\* dargestellt als Leuchttürme

„In der Prävention lassen sich [...] zwei grundsätzliche Ansätze unterscheiden: Maßnahmen der Verhaltensprävention und Maßnahmen der Verhältnisprävention.“

Die Verhaltensprävention bezieht **sich unmittelbar auf den einzelnen Menschen und dessen individuelles Gesundheitsverhalten**. Hierunter fallen beispielsweise Maßnahmen, welche die eigene Gesundheitskompetenz stärken. Das Ziel dabei ist, Risikofaktoren durch Fehl- oder Mangelernährung, Bewegungsmangel, Rauchen und übermäßigen Alkoholkonsum zu reduzieren.

Die Verhältnisprävention berücksichtigt unter anderem die **Lebens- und Arbeitsverhältnisse**. Dazu zählen beispielsweise die Wohnumgebung und auch andere Faktoren, welche die Gesundheit beeinflussen können, so etwa das Einkommen und die Bildung.“

Quelle: [bundesgesundheitsministerium.de/service/begriffe-von-a-z/p/praevention.html](https://www.bundesgesundheitsministerium.de/service/begriffe-von-a-z/p/praevention.html)



A series of horizontal dotted lines for writing.

# Die drei Bänder der Leuchttürme: Strukturen - Prozesse - Ergebnisse

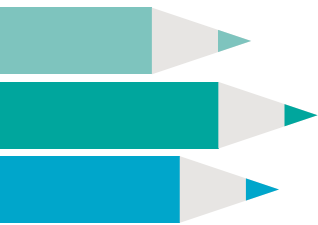
Was verstehen Sie unter „Strukturen“? Versuchen Sie sich an einer Definition bzw. Erklärung des Begriffes:

Wie wichtig sind Ihrer Meinung nach Strukturen im BGM? (Ankreuzen auf einer Skala von 1 bis 10\*)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 \* sehr wichtig = 10

Was fällt Ihnen spontan zum Begriff „Prozess“ ein?

Zeichnen Sie einmal Prozesse, die Ihnen in den Sinn kommen, als kurze Skizzen z.B. mit Pfeilen, Kästchen u.ä. auf:



Was ruft das Wort „Ergebnis“ für erste Gedanken bei Ihnen auf?

Ein Ergebnis ist für mich ein gutes Ergebnis, wenn ...

Vervollständigen Sie!

## Setzen Maßnahmen des BGM dort an, wo Bedarfe bestehen und werden Mitarbeitende sensibilisiert, informiert und fühlen sich einbezogen?

Wichtig für den Erfolg in der Umsetzung von Maßnahmen des BGM sind geeignete Rahmenbedingungen. Nur wenn aufgrund geeigneter Strukturen rechtzeitig Informationen zu Bedarfen und zur darauf abgestimmten Umsetzung von Maßnahmen vorliegen, können im Sinne eines „lernenden Systems“ Verbesserungspotentiale erkannt und für den jeweiligen Prozess sinnvoll genutzt werden. Außerdem erzeugen BGM-Prozesse natürlich Ergebnisse, die im besten Fall erwünschte Wirkungen nach sich ziehen.

## Struktur

Wenn von „geeigneten Strukturen“ gesprochen wird, meint dies vor allem die Schaffung von personellen, materiellen und zeitlichen Ressourcen innerhalb einer Organisation. So benötigt es eine geeignete Infrastruktur und Zeitbudgets ebenso, wie fachliche, methodische und personale Kompetenzen bei den Mitarbeitenden, die für die einzelnen BGM-Themen verantwortlich sind. Um tatsächliche Bewegung im Thema zu sehen, braucht es zudem vielfache Unterstützung der Handelnden und eine dies fördernde Führungs- und Unternehmenskultur.

## Prozesse

Prozesse bestehen aus Tätigkeiten. Sie können in einzelne Schritte gegliedert werden. Sie wiederholen sich in der Regel und beteiligen meist mehrere Ebenen und Funktionen in einer Organisation. Die einzelnen Vorgänge im Prozess wirken aufeinander ein, es bestehen also Abhängigkeiten zueinander. Der Erfolg eines Prozesses ist die Summe aller Einzelheiten. Prozesse sollten gut besprochen, allen klar vor Augen und auch überprüfbar sein. Mit einer guten Beobachtung und Bewertung (Evaluation) können Prozesse weiterentwickelt und damit immer angepasst werden.

## Ergebnis

Das erreichte Ergebnis steht am Ende eines Prozesses. Mit ihm kann man überprüfen, ob die vereinbarten Maßnahmen im Sinne der Zielsetzung wirksam sind. Beim Prozessbeginn wird ein erwünschtes Ergebnis mit der Formulierung der Zielsetzung quasi vorweggenommen. In Prozessen tauchen darüber hinaus begleitend eintretende Wirkungen auf, die als „erwünscht“ oder „unerwünscht“ eingeordnet werden können.

*Beispielsweise kann eine erwünschte „Nebenwirkung“ von BGM-Prozessen sein, dass es eine höhere Verbundenheit der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen gibt, was auch sichtbar wird, indem Mitarbeitende eigeninitiativ neue Personen für eine Tätigkeit in der Einrichtung werben und von einem wertschätzenden Arbeitsumfeld sprechen, in welchem sie sich ernst genommen fühlen.*

*Eine mitunter unerwünschte Begleiterscheinung kann zum Beispiel sein, dass Mitarbeitende sich an frühere BGM-Initiativen im Haus erinnern, die aus ihrer Sicht „nichts gebracht haben“. So wird eine „alte Enttäuschung“ mitunter zum Hemmschuh der neuen Bemühungen. Widerstände oder Desinteresse sind dann nicht selten. Umso wichtiger ist es, sich gut vor Augen zu führen, was in der Vergangenheit schon im Unternehmen getan wurde, mit welchem Verlauf und Ergebnis.*



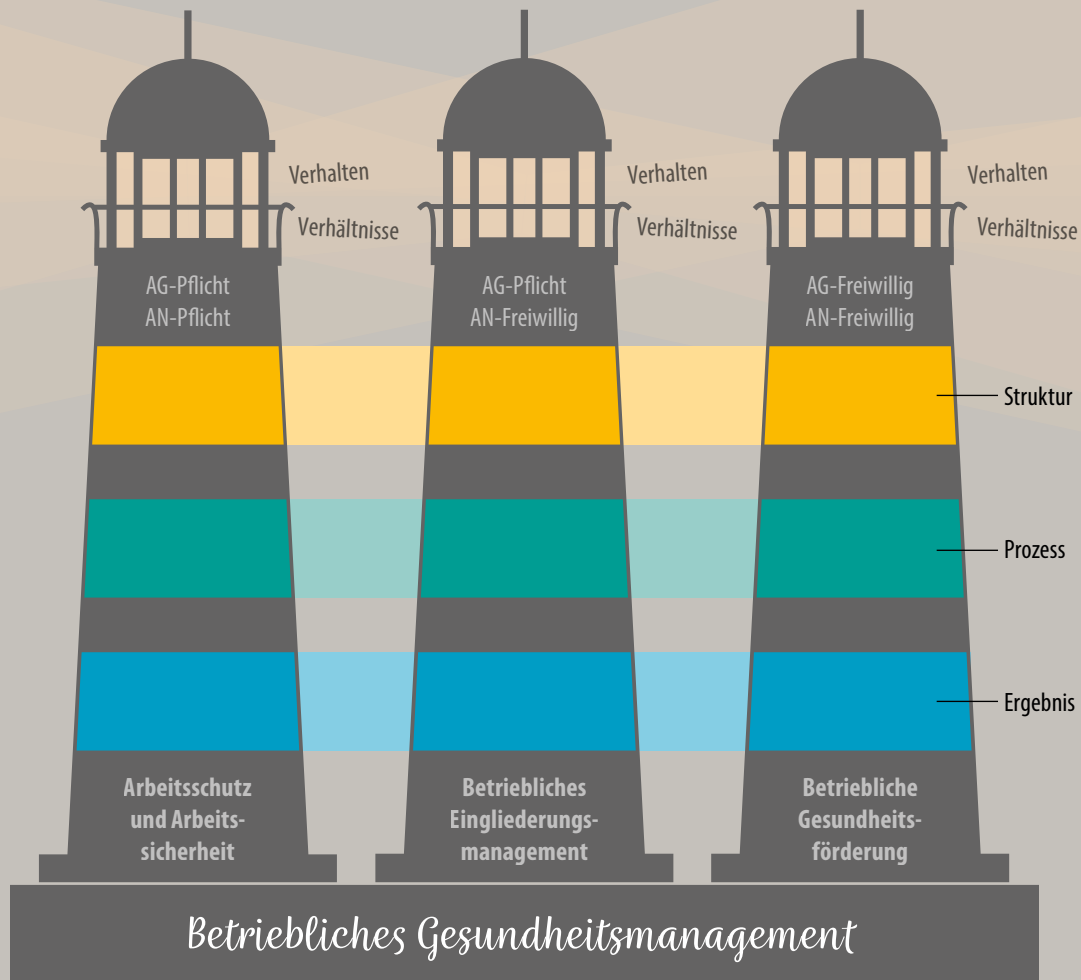
**Ergo:** Strukturen, Prozesse und Ergebnisse bilden die Bedingungen für die Umsetzung des BGM, dessen Passgenauigkeit und Akzeptanz!

*Auch durch Netzwerke kann man die eigenen Ressourcen erweitern. Hier finden Sie einige Anlaufstellen:*



**Weitere Hilfen finden Sie hier:** „Gesundheit fördern – Strukturen entwickeln“

(BGW 04-07-003)



**Wenn Sie dies gelesen haben, welche Gedanken kommen Ihnen dazu – notieren Sie bitte ...**

Strukturen im BGcM ...

Prozesse im BGcM ...

Ergebnisse im BGcM ...

# Hier kommen wir zur Bestandsaufnahme -- Wie sieht es bei Ihnen aus?

## Strukturen ...

### **in Bezug auf Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit bei uns sind:**

personelle Struktur – Wer ist innerhalb und außerhalb verantwortlich bzw. zuständig? Wie hängen diese Funktionen zusammen? [Blättern Sie auch gern zurück auf S. 17!](#)

Kommunikationsstrukturen – Über welche Wege bzw. Zusammenkünfte verständigt man sich und informiert zum AS/AS?

### **in Bezug auf das Betriebliche Eingliederungsmanagement:**

personelle Struktur – Wer ist innerhalb und außerhalb verantwortlich bzw. zuständig? Wie hängen diese Funktionen zusammen? [Blättern Sie auch gern zurück auf S. 18!](#)

Kommunikationsstrukturen – Über welche Wege bzw. Zusammenkünfte verständigt man sich und informiert zum BEM bzw. in laufenden BEM-Verfahren?

### **in Bezug auf die Betriebliche Gesundheitsförderung:**

personelle Struktur – Wer ist innerhalb und außerhalb verantwortlich bzw. zuständig? Wie hängen diese Funktionen zusammen? [Blättern Sie auch gern zurück auf S. 19!](#)

Kommunikationsstrukturen – Über welche Wege bzw. Zusammenkünfte verständigt man sich und informiert zum BGF bzw. zu Maßnahmen und Angeboten des BGF in Ihrem Unternehmen?

Hier finden Sie **Online-Gefährdungsbeurteilungen** für verschiedene Handlungsfelder.



BGW-Broschüre „**Unterweisen im Betrieb – ein Leitfaden**“ (BGW 04-07-004)

„**Betriebliches Eingliederungsmanagement – Praxisleitfaden**“ (BGW 04-07-111)

Außerdem:

- Beratung der BGW bei der Implementierung eines BEM-Verfahrens oder bei der Optimierung bestehender BEM-Prozesse
- Inhouseschulungen und Seminare für BEM-Verantwortliche, Führungskräfte, Betriebliche Interessens- und Schwerbehindertenvertretungen
- Vermittlung von Expertise zum BEM über BEM-Netzwerke (Bsp: Gesprächsführung, Coaching etc.)

## Prozesse ...

### im Bereich Arbeitsschutz/Arbeitssicherheit in unserem Unternehmen:

Gefährdungsbeurteilungen Wann und in welchem Rhythmus? Wer initiiert sie? Was wird dabei betrachtet?

Wie sieht unsere psychische Gefährdungsbeurteilung aus?

AS/AS-Unterweisung Wann und in welchem Rhythmus? Wer initiiert sie? Welche Themen gab es z.B. in den letzten 12 Monaten?

Wie gehen wir bei einem Arbeitsunfall vor?

Wie gehen wir mit dem Verdacht auf das Vorliegen von Berufskrankheiten um?

Welche AS/AS Prozesse finden Sie noch im Unternehmen? Fragen Sie in Ihrem Haus und ergänzen hier!

### beim Betrieblichen Eingliederungsmanagement in unserem Haus:

Wie sieht ein BEM-Prozess bei uns idealtypisch aus?

Wo klemmt es immer wieder?

Was fehlt?

Welche Materialien stehen zur Verfügung und werden genutzt?

Nutzen wir externe Unterstützungsangebote für BEM-Verfahren? Wenn ja, welche?

Auch hier „Fragen Sie!“ nur so kommen Sie zu einem Gesamtbild Ihres Unternehmens.

### der Betrieblichen Gesundheitsförderung bei uns:

Wie ermitteln wir die individuellen Bedarfe?

Wie kommen wir zu Maßnahmen?

Auf welchem Weg setzen wir sie in der Praxis um?

Welche Partner unterstützen uns womit?

Schauen Sie genauer hin und erkunden, wie es konkret bei Ihnen (ab-)läuft!

## Ergebnisse ...

im Arbeitsschutz/Arbeitssicherheit werden bei uns gemessen an:

ja  nein Kennzahlen, wenn ja welche:

ja  nein Zielsetzungen, wenn ja welche:

...

...

Wirksam im guten Sinne ist unser AS/AS, weil ...

Ihre Gedanken dazu:

Was antwortet die Geschäftsleitung dazu?

Was antwortet der AS/AS-Beauftragte dazu?

Was antworten Mitarbeitende dazu?

Was kosten Ihrem Unternehmen die Erkrankungen der Mitarbeitenden? Hier geht's zum **Ausfallkostenrechner**:



Erkunden Sie die verschiedenen Perspektiven und notieren sich, was die befragten Menschen Ihnen antworten!

### Ergebnisse ...

beim Betrieblichen Eingliederungsmanagement bei uns werden gemessen an:

ja  nein Kennzahlen, wenn ja welche:

ja  nein Zielsetzungen, wenn ja welche:

...

...

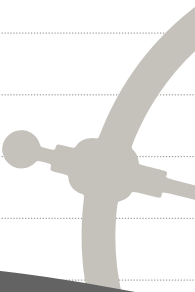
Wirksam im guten Sinne ist unser BEM, weil ...

Ihre Gedanken dazu:

Was antwortet die Geschäftsleitung dazu?

Was antwortet der BEM-Beauftragte dazu?

Was antworten Mitarbeitenden dazu, die bereits ein BEM-Verfahren in Ihrem Haus wahrgenommen haben?



Erkunden Sie die  
verschiedenen  
Perspektiven und  
notieren sich, was die  
befragten Menschen  
Ihnen antworten!

### Ergebnisse ...

bei der Betrieblichen Gesundheitsförderung bei uns werden deutlich bzw. gemessen an

ja  nein Kennzahlen, wenn ja welche:

ja  nein Zielsetzungen, wenn ja welche:

...

...

Wirksam im guten Sinne ist unser BGF, weil ...

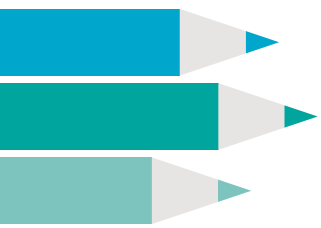
Ihre Gedanken dazu:

Was antwortet die Geschäftsleitung dazu?

Was antwortet der BGF-Beauftragte dazu?



Was antworten Mitarbeitenden dazu?



A series of horizontal dotted lines spanning the width of the page, intended for writing notes.

Unter der Lupe:

# Nachhaltigkeit



## Kennen Sie solche Situationen?

„Betriebliche Gesundheit“ wurde zum Thema im Haus ausgerufen und eine engagierte sportbegeisterte Kollegin initiiert eine „Laufgruppe“. Diese trifft sich 1x die Woche zum Training. Jeder kann mitmachen und es wird auf jedes Level Rücksicht genommen. Nun verlässt die Initiatorin die Einrichtung, weil sie umzieht. Die „Laufgruppe“ schläft wieder ein.

**oder:** In der Dienstzeit wird eine Rückenschule angeboten. Dafür kommt eine Physiotherapeutin wöchentlich 2x ins Haus. Finanziell unterstützt dies eine Krankenkasse. Nun entsteht aber ein Personalmangel im Haus, weil neben einer hohen Erkrankungsrate in einer Grippewelle auch Stellen von in Rente gegangenen Kollegen länger nicht besetzt werden können. Die Rückenschule entfällt, weil der Dienstplan nicht mehr abzusichern ist.

Dinge nachzuhalten, hat auch etwas damit zu tun, ob man als glaubwürdig wahrgenommen wird. Wenn mit dem Thema BGM im Unternehmen begonnen wird, merkt man sehr schnell Dinge, die nachhalten: „Es gab mitunter schon viele Anfänge vor uns ...“, d.h. möglicherweise wirken missglückte oder wieder eingestellte jedoch als positiv wahrgenommene Bemühungen im Thema lange nach. Das kann sowohl Widerstände als auch neue Motivation für die Implementierung des BGM begünstigen.

Betriebliches Gesundheitsmanagement sollte nachhaltig sein, d.h. Angebote sollen langfristig positiv wirken. Ziel ist es, gesunde Lebensweisen zur Gewohnheit zu machen. Noch wirkungsvoller wird es sein, wenn vor allem die Verhältnisse in der Arbeitswelt gesundheitsförderlich sind. Deren Nachhaltigkeit ist nachgewiesenermaßen noch größer als der reine Verhaltensbereich des Einzelnen.

Hier ist vor allem der Arbeitgeber gefragt und hat gleichzeitig die Chancen, seine Attraktivität, Ausstrahlung und sein Image entsprechend auszurichten. Wesentliches Merkmal eines gesundheitsförderlichen Unternehmens ist die im Arbeitsalltag spürbare Führungs- und Unternehmenskultur. Die Kultur bestimmt die Art, wie man im Unternehmen zusammenarbeitet. Gemeint ist damit eine Sammlung von meistens informellen Regeln und Einstellungen, die das Denken, Verhalten und das Miteinander zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitenden und im Team bestimmen. So bildet sich heraus, was erwünscht und erlaubt ist und was nicht. So gibt es z.B. eine Art und Weise, wie über Erkrankungen von Mitarbeitenden gedacht und gesprochen wird oder wie mögliche Konflikte zwischen Jung und Alt im Unternehmen gehandhabt werden oder wie mit Arbeitsspitzen und Urlauben umgegangen wird.

Die Kultur wird über einen bestimmten Zeitverlauf durch Verhalten und Erfahrungen geprägt. Die Mitarbeitenden passen sich meist an.

## Schon gewusst?

Die Wurzeln der Nachhaltigkeit liegen in der Forstwirtschaft. Im 18. Jahrhundert formulierte Hans Carl von Carlowitz, Oberberghauptmann am kursächsischen Hof in Freiberg, als Erster verschiedene Grundsätze, um dauerhaft ausreichende Mengen an Holz für den Bau von Silberminen zur Verfügung zu haben. Es sollte gewährleistet werden, dass nicht mehr Bäume geschlagen würden, als auch wieder nachwachsen können.

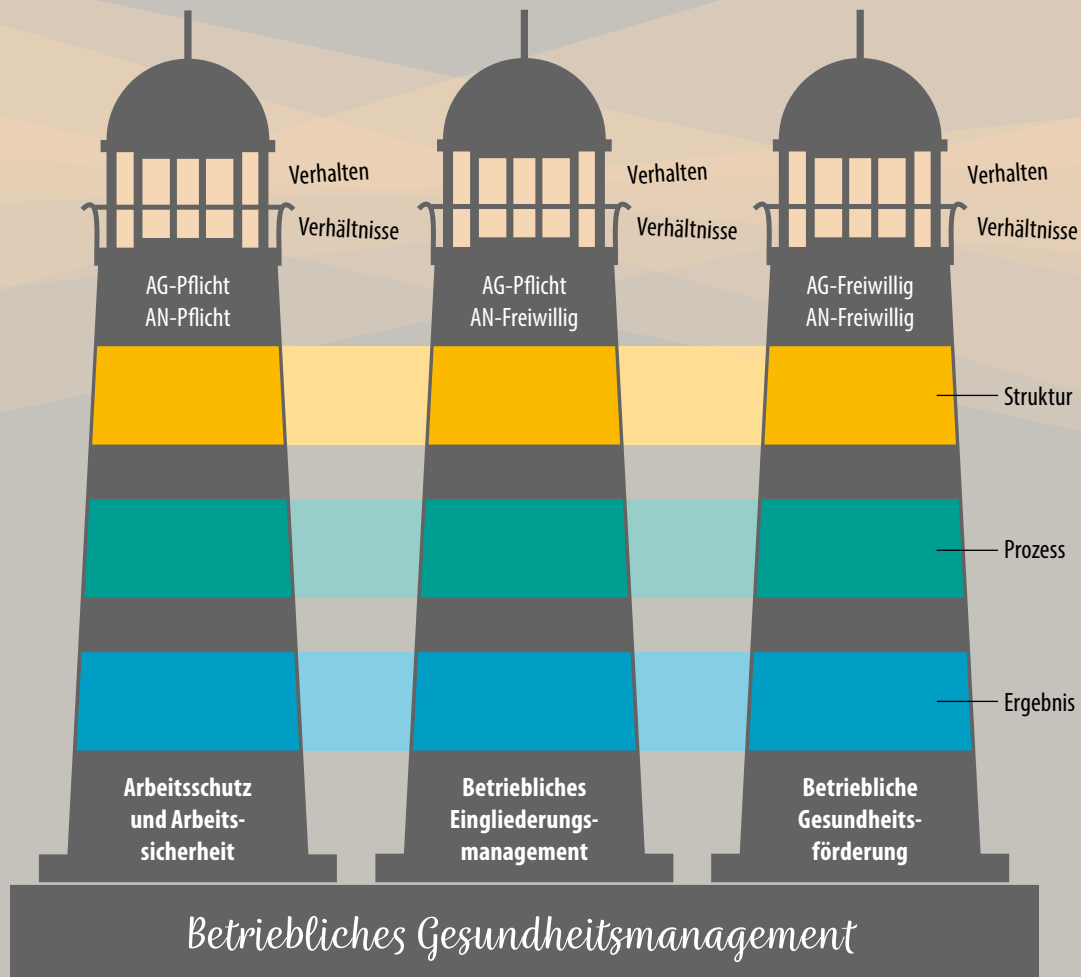
Quelle: [nachhaltigkeit.info/artikel/nachhaltigkeit\\_1398.htm](http://nachhaltigkeit.info/artikel/nachhaltigkeit_1398.htm)



**Ergo:** Die Unternehmenskultur entscheidet darüber, ob Veränderungen im Unternehmen erfolgreich verlaufen oder eben nicht – und dies betrifft auch die Nachhaltigkeit Ihres BGM.



Was fällt Ihnen zum Thema nachhaltiges BGM in Ihrem Unternehmen ein?



## Diese Grafik stellt dar, was alles zu einem ganzheitlichen Betrieblichen Gesundheitsmanagement gehört.



Die einzelnen Bestandteile sind Sie auf den vorangegangenen Seiten durchgegangen und haben sich so Stück für Stück erarbeitet, was Sie dazu denken und vor allem (bereits) wissen. Im besten Fall haben Sie auch viele Gespräche und Austauschmöglichkeiten in den Teams und mit Einzelnen genutzt! Bravo!

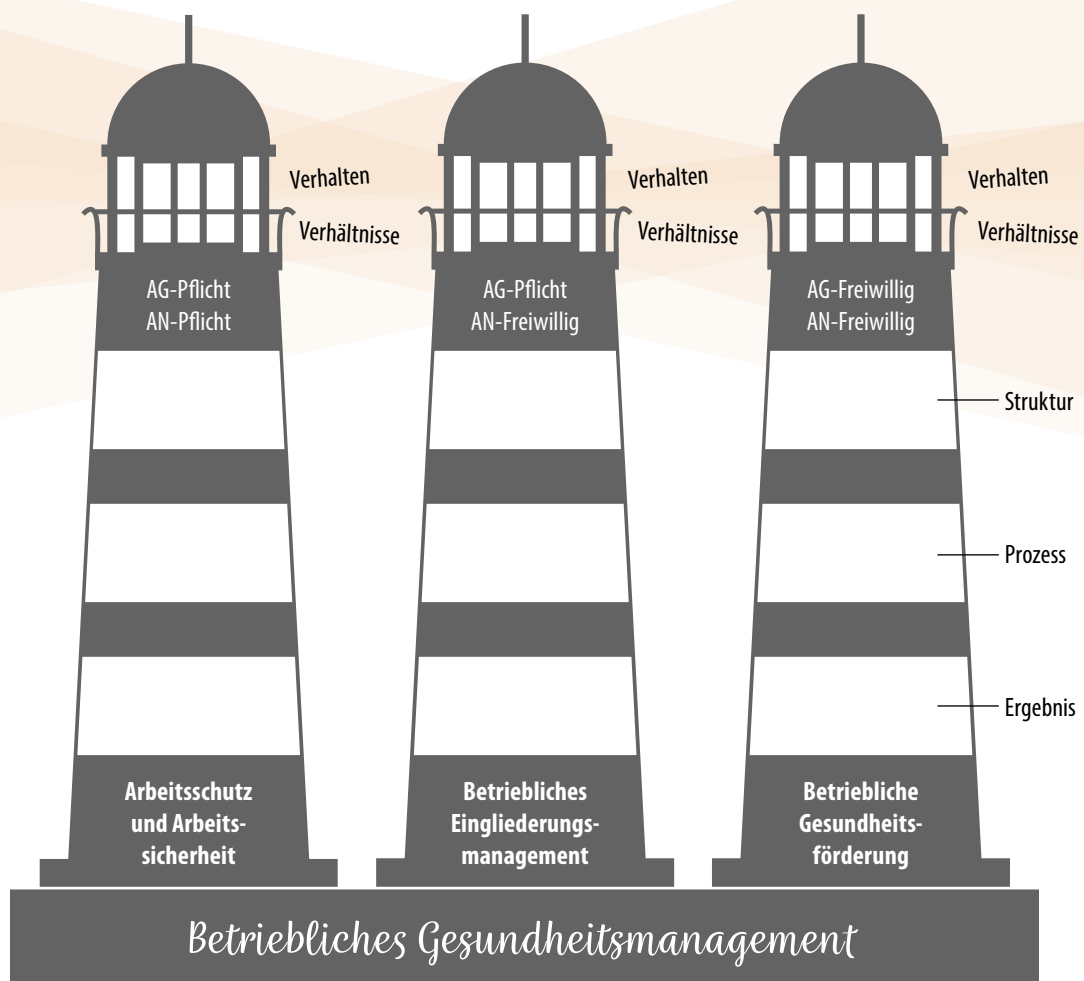
# Was ist bei Ihnen da?

Wie wäre es, wenn Sie die BGM-Grafik nochmal für sich bearbeiten. Nehmen Sie Farbstifte zur Hand und malen die einzelnen Bestandteile des BGM entsprechend Ihrer Einschätzung mit der entsprechenden Farbe aus!

Alles läuft prima!

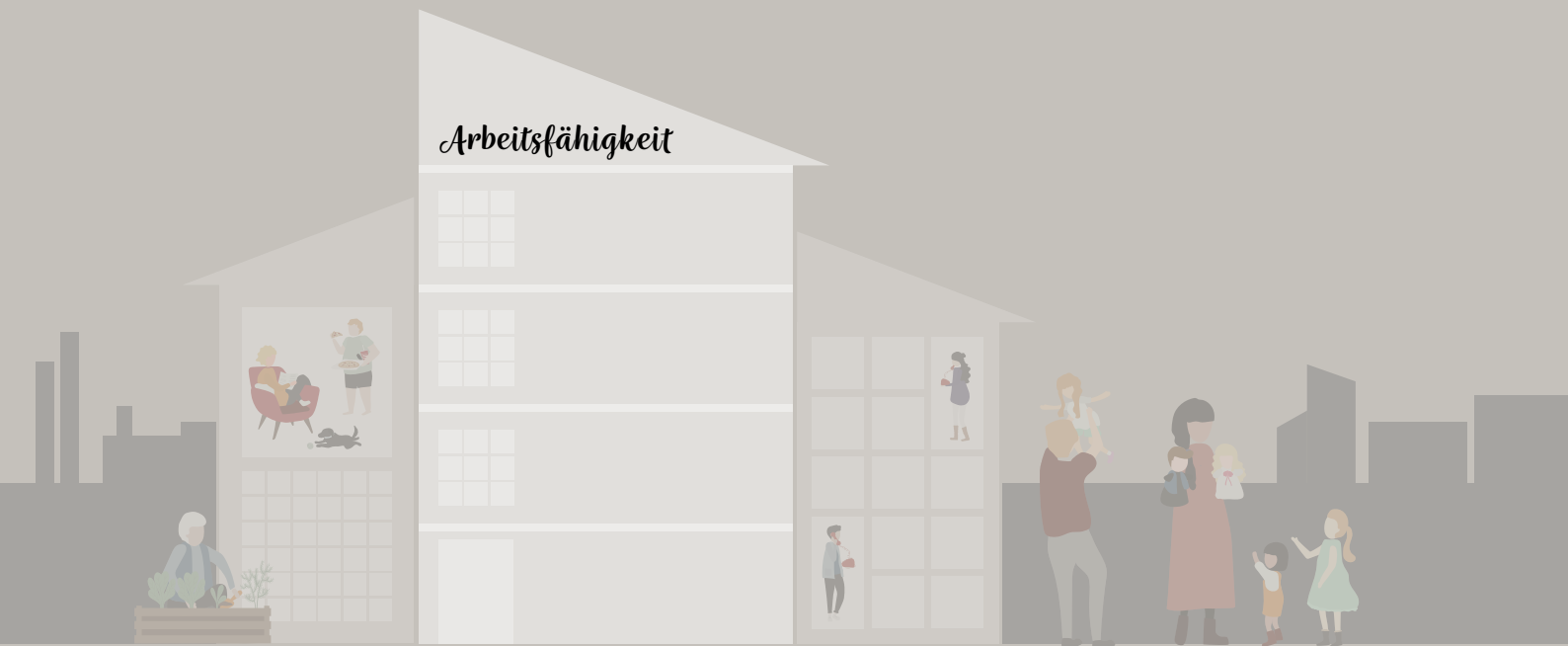
Hier sollten wir näher hinsehen!

Unbedingt handeln!



**Tip:** Wie wäre es, wenn Sie die Seite vervielfältigen und in Ihrem Team mit diesem Impuls ins Thema einführen? So kann jeder seinen Eindruck wiedergeben, wo er meint im Unternehmen zu stehen oder fragen, was sich hinter dem Einzelnen verbirgt. – Ein Gesprächsimpuls der anderen Art.

# Nur ein Rundumblick erzeugt einen ganzheitlichen Ansatz im BGM.



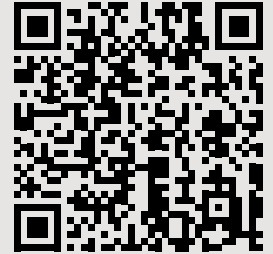
## Hier möchten wir Sie mit einer spannenden Konzeption für BGM-Prozesse vertraut machen.

Das sogenannte „Haus der Arbeitsfähigkeit“ ermöglicht nicht nur den Blick auf das Individuum Mensch und sein Umfeld, sondern auch die Betrachtung von fünf Handlungsfeldern des Betrieblichen Gesundheitsmanagements.

Man spricht von einem Haus mit 4 Etagen und Umfeld-Bereichen.



Es gibt einige Instrumente, die sich des Hauses der Arbeitsfähigkeit bedienen. In der **Broschüre „Eine Familie stellt sich vor“** werden sie mit ihren Anwendungsbereichen vorgestellt.



### Schon gewusst?

Das Konzept fußt auf den Arbeiten von Juhani Ilmarinen und dem Finnischen Institut für Arbeitsmedizin (FIOH). Es reicht bis in die 1980er Jahre zurück. „Arbeitsfähigkeit“ wird auch als „Arbeitsbewältigungsfähigkeit“ verstanden und als workability index (WAI) bezeichnet.

Hier finden Sie das Themenfeld der Initiative Neue Qualität Arbeit, u.a. mit Themenfeldern zur Psychischen Gesundheit, gesunder Arbeitsorganisation uvm.



### Wichtiges Begriffsverständnis:

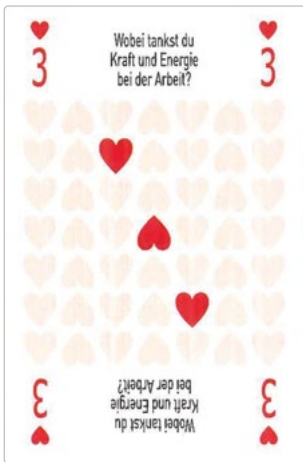
Arbeitsfähigkeit ist nicht das Gegenteil von Arbeitsunfähigkeit (AU). Bei der Arbeitsfähigkeit geht es immer um die Balance zwischen dem, was Mitarbeitende dauerhaft leisten können und wollen und dem, was die Organisation verlangt.

Also: Herzliche Einladung zum Hausrundgang!

# Das Erdgeschoss bildet die „Gesundheit und Leistungsfähigkeit“.

Hilfreiche Fragen in diesem Handlungsfeld sind u.a.:

Wobei tanken Sie Kraft und Energie bei der Arbeit?



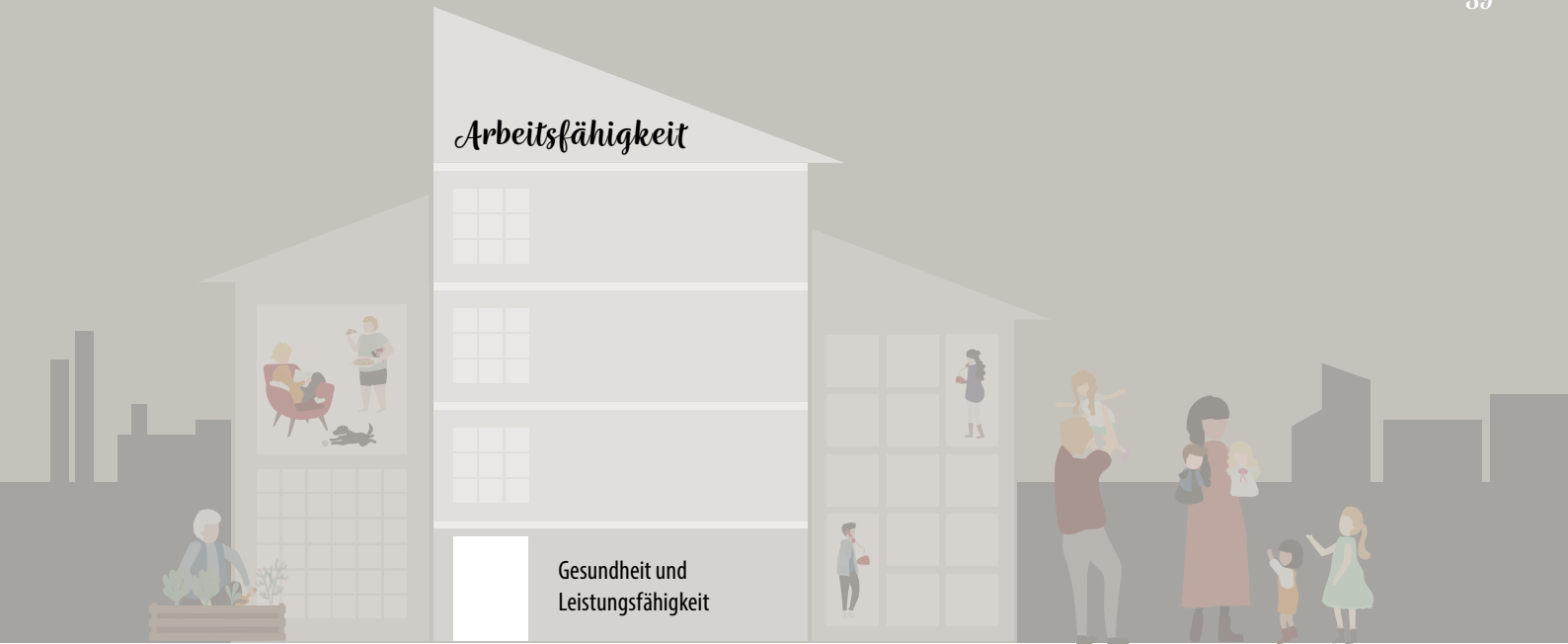
**Hinweis:** Diese Spielkarten finden Sie im Arbeitsfähigkeitskartenspiel.

Wie fühlen Sie sich, wenn Sie nach einem Arbeitstag nach Hause kommen?

Haben Sie Einfluss auf die Gestaltung Ihres Arbeitsplatzes?



Haben Sie diese Fragen auch schon einmal in Ihrem Team oder im Mitarbeitendengespräch gestellt? Versuchen Sie, darüber ins Gespräch zu kommen, gern immer wieder (mal)!



**Etage: Gesundheit und Leistungsfähigkeit**

Wenn sich die physische, psychische und soziale Gesundheit von Mitarbeitenden verändert, hat dies unmittelbar Auswirkungen auf ihre Arbeitsfähigkeit. Das steht im Mittelpunkt dieser Etage. Betrachtet wird dies auch in Bezug auf mögliche Veränderung mit voranschreitendem Alter der Einzelnen. Das Thema Krankheit wird ebenfalls angesprochen. Dabei geht es für das Unternehmen darum, zu lernen mit Einschränkungen und Krankheit gelingend umzugehen. Es ist angestrebt, solche Rahmenbedingungen zu schaffen, dass die Menschen die an sie gestellten Arbeitsanforderungen bewältigen können und Krankheit kein Stigma im Unternehmen wird, an welchem der Einzelne schwer trägt. Was außerdem noch Beachtung findet: Auch Fragen der Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf kommen hier zur Sprache.

*Wenn es um Lösungs- und Unterstützungsideen geht, gibt es in jeder Etage*

*zwei Perspektiven:*

*Was tue ich selbst in diesem Bereich?*

*Was tut mein Unternehmen hier schon?*



Hier ist das **Arbeitsfähigkeitskartenspiel** erhältlich. Mit diesen Materialien wird man sprachfähiger, was das Thema angeht, bekommt Frageimpulse, die helfen, miteinander ins Gespräch zu kommen.



**Versuchen Sie sich mal an einer Sammlung!**



Kompetenz ist ein pädagogischer Begriff und geht u.a. auf Klafkis Kompetenzmodell der kritisch-konstruktiven Didaktik zurück. Gemeint ist die Fähigkeit und Fertigkeit, in den genannten Gebieten Probleme zu lösen, sowie die Bereitschaft, dies auch zu tun.



# Kommen wir in die 1. Etage -- sie heißt „Kompetenz“

Hilfreiche Fragen in diesem Handlungsfeld sind u.a.:

Welche Ihrer Fähigkeiten und Fertigkeiten setzen Sie derzeit nicht bei Ihrer Arbeit ein?

Welches Know-How und Erfahrungswissen gehen verloren, wenn Sie Ihr Unternehmen verlassen?

Wie wird man in Ihrem Unternehmen motiviert, sich weiter zu entwickeln?



Haben Sie diese Fragen auch schon einmal in Ihrem Team oder im Mitarbeitendengespräch gestellt? Versuchen Sie, darüber ins Gespräch zu kommen, gern immer wieder (mal)!



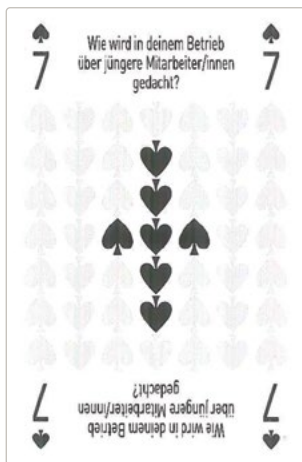
## Nun besuchen wir die 2. Etage „Werte, Einstellungen, Motivation“

Hilfreiche Fragen in diesem Handlungsfeld sind u.a.:

Wie wird in Ihrem Unternehmen über jüngere Mitarbeitende gedacht und wie über ältere Mitarbeitende?

Hängen Sie an Ihrem Unternehmen? Warum?

Sind für Sie und Ihre Kollegen die gleichen Themen bei der Arbeit wichtig?



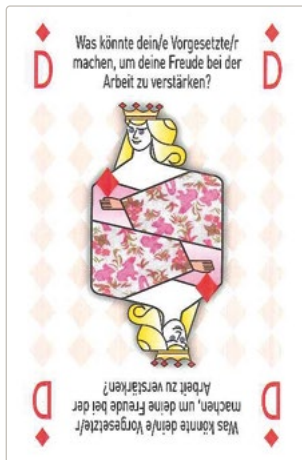
Haben Sie diese Fragen auch schon einmal in Ihrem Team oder im Mitarbeitendengespräch gestellt? Versuchen Sie, darüber ins Gespräch zu kommen, gern immer wieder (mal)!



## Das Dachgeschoss ist erreicht „Führung, Arbeit und Arbeitsorganisation“

Hilfreiche Fragen in diesem Handlungsfeld sind u.a.:

Können Ihre Kollegen Ihre Arbeit übernehmen, wenn Sie krank sind?

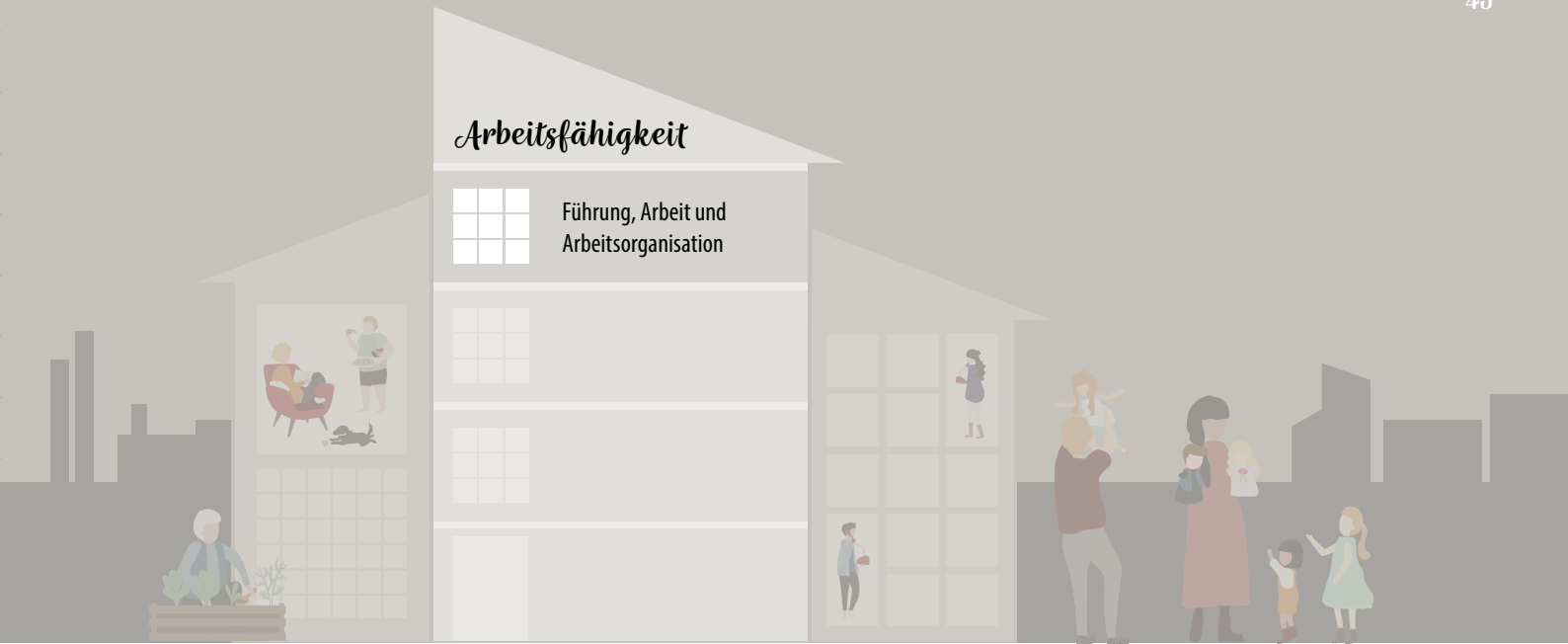


Was könnte Ihr Vorgesetzter machen, um Ihre Freude bei der Arbeit zu verstärken?

Wie unterstützt Sie Ihre Führungskraft dabei, Arbeit und Privatleben gut aufeinander abzustimmen?



Haben Sie diese Fragen auch schon einmal in Ihrem Team oder im Mitarbeitendengespräch gestellt? Versuchen Sie, darüber ins Gespräch zu kommen, gern immer wieder (mal)!



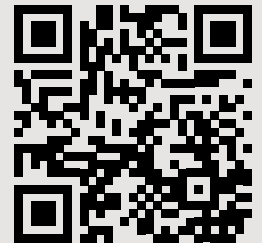
**Etage: Führung, Arbeit und Arbeitsorganisation**

Auf der obersten Etage befindet sich die Arbeit selbst, mit all ihren Facetten und Aspekten. Da Mitarbeitende „Experten in eigener Sache“ sind, was ihre Arbeitsinhalte und deren Organisation angeht, ist ihre Sichtweise darauf sehr bedeutsam.

Gute Führung ist keine Ausübung von Positionsmacht, sondern eine betriebliche Funktion, die das Arbeiten sinnvoll unterstützt. Damit sind die Führungskräfte und Führungspersönlichkeiten, die Führungsstile und eingesetzten Führungsinstrumente Gegenstände der Betrachtung. Für Mitarbeitende und Unternehmen kann es von Bedeutung sein, über die Gestaltung von Arbeitszeiten und die Entlohnung ins Gespräch zu kommen. Auch der sogenannte psychologische Arbeitsvertrag spielt in dem Zusammenhang eine Rolle. Dort wo Dinge nicht stimmig sind, entstehen nicht selten Konflikte. Diese sind ein Zeichen dafür, genauer hinzusehen. Das Stockwerk ist sehr umfassend und komplex. Das Thema Führung ist zentral und die Wirkungen der Arbeitssituation auf die Mitarbeitenden wesentlich. Die Etage wirkt als „Dach“ auf alle anderen Etagen ein.

Arbeitsabläufe, die aus Sicht derjenigen Menschen, die sie ausführen, sinnvoll sind, wirken motivierend. Erschwerte Arbeitsbedingungen und hohe Arbeitsbelastungen hingegen beeinflussen die Gesundheit und Leistungsfähigkeit merklich. Ein respektvoller Führungsstil, der Wertschätzung ausdrückt und Beteiligung ermöglicht, ist eine gesundheitsförderliche Ressource.

Ein hilfreicher Link zu nützlichem Material zum Thema Führung und Gesundheit: : **Gesund Führen | do care!** – mit dem Konzept von Dr. Anne Katrin Matyssek (do-care.de)



Wenn es um Lösungs- und Unterstützungsideen geht, gibt es in jeder Etage zwei Perspektiven:

Was tue ich selbst in diesem Bereich?

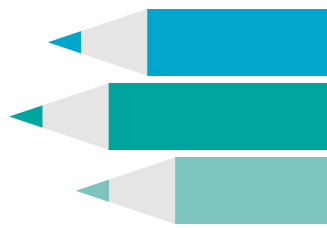
Was tut mein Unternehmen hier schon?


**Versuchen Sie sich mal an einer Sammlung!**

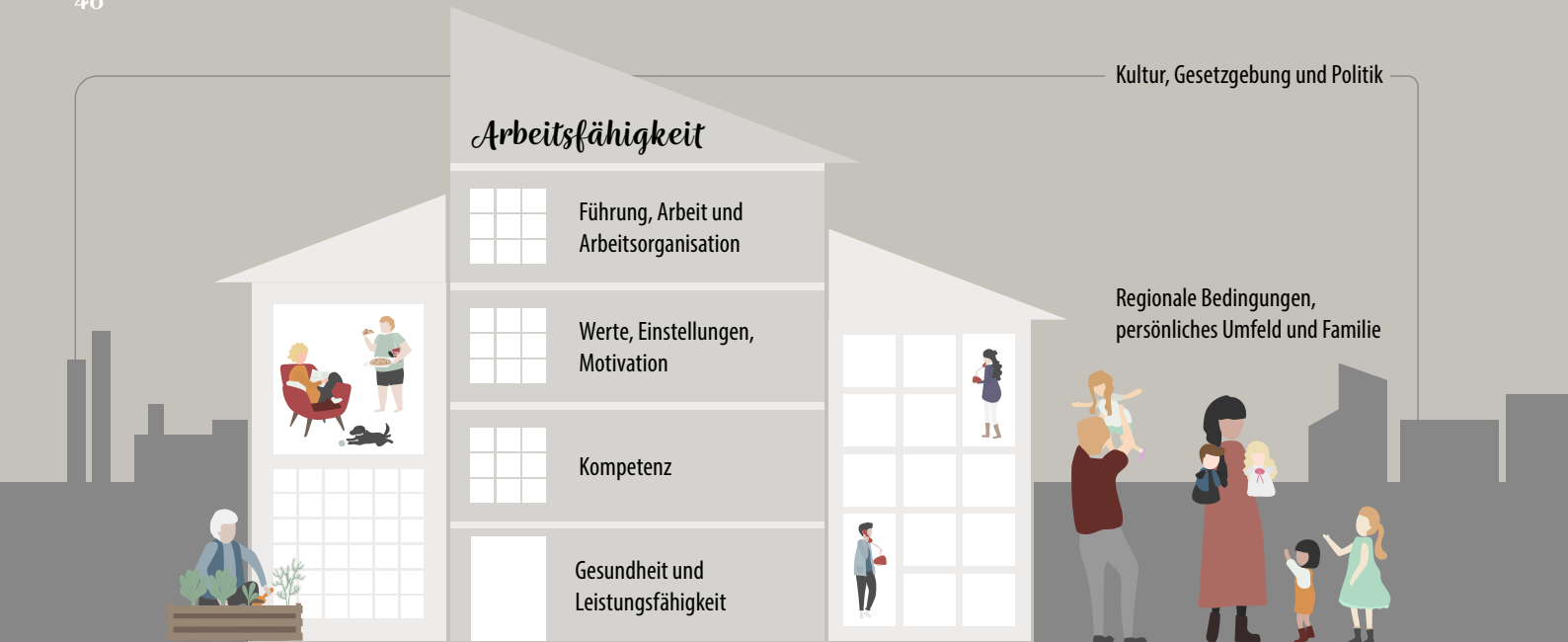




Persönliche  
Notizseite



Handwriting practice lines consisting of multiple horizontal dotted lines.



**Prof. Dr. (emer.) Juhani Ilmarinen** arbeitete 35 Jahre im Finnish Institute of Occupational Health (FIOH). Das Haus der Arbeitsfähigkeit geht maßgeblich auf seine Forschungen und Entwicklungen zurück. Ab 2010 hat sein Institut gemeinsam mit Arbeitgebern und Gewerkschaften in Finnland den Work Ability Index (WAI-Index) kreiert.

*Alle 5 Handlungsfelder des „Hauses der Arbeitsfähigkeit“ enthalten Bereiche und Themen für ganzheitliches Betriebliches Gesundheitsmanagement. Das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ hat Charme, weil es zugleich eine übersichtliche Konzeption darstellt und komplexe Zusammenhänge beinhaltet.*

Das bedeutet, wenn man sich mit dem Haus intensiv beschäftigt, kommen zahlreiche Facetten, Fragen und Bedürfnisse zum Vorschein. Es ist ein sehr gutes Hilfsmittel, um BGM in der Umsetzung an die einzelnen Menschen im Organisationssystem zu adressieren und auch deren individuelle Bedarfe zu berücksichtigen. So entsteht Arbeitswohlbefinden. Davon profitieren alle Seiten und die Leistungsfähigkeit sowie Zufriedenheit im Unternehmen steigen.

Das Haus der Arbeitsfähigkeit mit seinen vier Stockwerken sowie den Umfeldfaktoren wird innerhalb des Betrieblichen Gesundheitsmanagements gebaut.

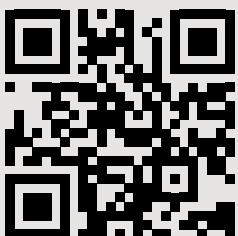


Hier können Sie das **Haus der Arbeitsfähigkeit als Holzmodell** (Abmessungen 6,5 x 6,5 x 8 cm) bestellen:  
Erzgebirgische Holzspielwaren  
Ebert GmbH,  
OT Blumenau,  
Sorgauer Strasse 1,  
09526 Olbernhau  
info@holzspiel-ebert.de

Es eignet sich wunderbar zur Veranschaulichung in Gesprächen und Gruppen, kann zerlegt und wieder zusammengebaut werden.

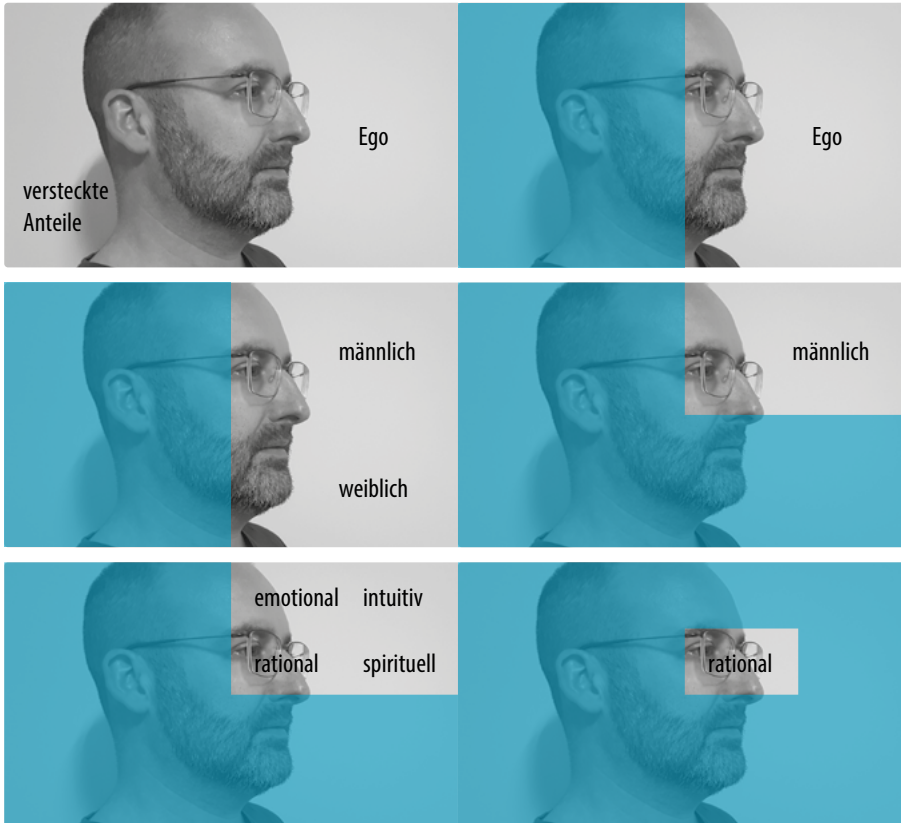
**Tipp:** Es ist auch eine gute „Erinnerung“ auf dem Schreibtisch von Führungskräften. So haben sie im Blick, dass ihre Tätigkeit die Arbeitsfähigkeit mit allen Aspekten unterstützen sollte.

Die deutsche Plattform  
des INQA WAI-Netzwerkes:



## Frederic Laloux - Mensch und Arbeit

Laloux „Reinventing Organisation. Visuell. Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit“ ist eine empfehlenswerte Lektüre, weil darin ermutigende Botschaften für eine neue Arbeitswelt zu finden sind. Es sind keine Utopien oder Ideen einer fernen Zukunft. Laloux untersuchte Organisationen, die sich bereits dahin auf den Weg gemacht und neue Praktiken umgesetzt haben.



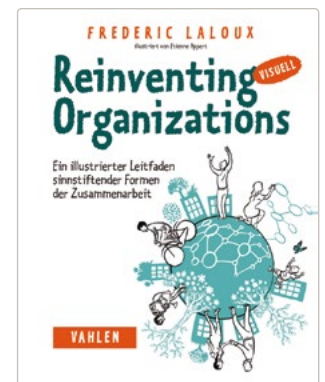
Bildfolge angelehnt an Vortrag Johannes Terwite „Reinventing Organisations – Impulse für sinnstiftende Formen der Zusammenarbeit“, 2. Transfertagung des esf-Programms rückenwind+ am 19.6.2018, Berlin

Der Wirtschaftsphilosoph Frederic Laloux stellte u.a. im Rahmen seiner Tätigkeit als Unternehmensberater fest, dass sich viele Arbeitsplätze für die Beschäftigten leblos anfühlen. Er vermutete, dass ein Grund darin liegt, dass die Menschen nur einen Bruchteil ihres Lebens mit in die Arbeit bringen. Nach seiner Darstellung zeigen Menschen lediglich ein Sechzehntel ihres ganzen Selbst auf Arbeit. Er untersuchte daraufhin verschiedene Unternehmen, darunter einige aus dem sozialen Tätigkeitsfeld, um seine Hypothese zu überprüfen und fand neue Organisationspraktiken, in denen sich Mitarbeitende sicher genug fühlen, sie selbst sein zu können. Lebendigkeit, Energie und letztlich Leistungsfähigkeit keimen daraus hervor. Die Arbeit wird zu einem Ort, wo man Ganzheit finden kann.\*

\* vgl. Laloux, F. (2016): „Reinventing Organisation. Visuell. Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit“, Vahlen Verlag München, S. 91ff.

Mit „New Work“ wird der strukturelle Wandel in unserer Arbeitswelt beschrieben, der durch die gesellschaftlichen Megatrends wie z.B. Digitalisierung und die veränderten Anforderungen und Bedürfnisse der Generation Y befördert wird. Für viele Unternehmen bedeutet New Work ein vollkommen neues Mindset, eine vollkommen neue Haltung und Unternehmenskultur. Gesprochen wird dabei von „Arbeit, die man wirklich, wirklich will“. New Work unterstützt die intensive Auseinandersetzung mit den individuellen Wünschen und Fähigkeiten. Die Menschen sind motivierter in der Arbeit. Es gelingt damit, brüchige Beschäftigungssysteme zu reformieren.

Warum an dieser Stelle der Exkurs? Die Herangehensweisen der New Work-Entwicklung stehen auch für gesündere Arbeitsverhältnisse.



ISBN 978-3-8006-5285-3

„New work ist erstmal ein inneres Abenteuer, wo wir langsam lernen, aus allem mechanischen Denken herauszukommen“

F. Laloux

## New Work ...

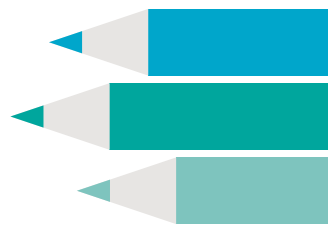
Was denken Sie könnte aus dem Exkurs für das BGcM interessant sein?

Was finden Sie persönlich ansprechend/interessant?

Was würden Sie gern vertiefen?

# Nun sind wir am Ende des Teils A in Ihrem persönlichen Logbuch angekommen.

Deshalb sind Sie eingeladen, zu überlegen, was Sie nun bereits alles wissen und sich vor Augen zu führen, welche Sehnsucht und Motivation Sie haben, um Dinge im Bereich BGM voranzubringen:



Was nehme ich mit? Was weiß ich jetzt?

Was möchte ich erreichen?

# Teil B



Kommen wir nun  
dazu, was es konkret  
braucht, um ins Tun  
zu kommen.



1.

*Die richtige Haltung*

2.

*Ziele*

3.

*Angebote/Maßnahmen*

4.

*Umsetzung in Prozesskreisläufen:  
Planen – Ausprobieren – Prüfen – Agieren*

# Wagen wir eine kleine Bestandsaufnahme zu Haltung und Kultur in Bezug auf BGM:

Hören Sie zunächst in sich hinein – Welche Attribute treffen mehr für Ihr aktuelles Arbeitsfeld zu? Markieren Sie mit einem Kreuz!



Erkunden Sie: Welche Werte stellt Ihr Unternehmen der Arbeit voran? Woran merkt man das?

Fragen Sie verschiedene Menschen unterschiedlicher Positionen in Ihrem Unternehmen, welchen Sinn sie in Ihrer Arbeit sehen?

Notieren Sie hier die Antworten.

Wenn Sie sich beides ansehen: Wie würden Sie aufgrund der Eindrücke, die Sie gewinnen die **Umsetzungschancen eines ganzheitlichen BGM\*** beschreiben? Skalierung: Ein ganzheitliches BGM wird bei uns getragen durch die passenden Haltungen.



\*Was denken Sie ist zu tun? Was ist Ihnen dabei wichtig?

## Schon gewusst?

Die Idee des Betrieblichen Gesundheitsmanagements findet sich in der sogenannten Ottawa-Charta von 1986. Dort wurden die Befähigung der Bevölkerung zu einem selbstbestimmten Umgang mit Gesundheit sowie die gesundheitsförderliche Gestaltung der Lebenswelt und der Gesundheitsdienste als Ziele formuliert.

Bin ich krank – oder gehe ich arbeiten? Diese Frage wird auch **Bettkantenentscheidung** genannt. Einen Erklärfilm und eine Arbeitsmappe für Ihre Seminare, Workshops, Themen-Meetings – oder einfach zur Sensibilisierung zwischendurch:



**Tipp:** Otto Scharmer's „Theorie U“ kann helfen, in Veränderungsprozessen bestehende Denkmustern aufzulösen und eine tiefere ganzheitlichere Sichtweise zu entwickeln: Öffnung des Denkens – Öffnung des Fühlens – Öffnung des Willens.  
ISBN: 9783896707406

**Tipp:** Auf sogenannte Wertememe aus dem Spiral Dynamics Modell (D. Beck/C. C. Cowan) begründen sich Methoden, die Lebensstile, Glaubensmuster und Einstellungen analysieren helfen. So sehen z.B. Unternehmen und Individuen klarer, wie sie sich transformieren können.  
ISBN: 9783899011074

Wir sind mit dem „Haus der Arbeitsfähigkeit“ bereits auf die Ebene der **Werte** eingegangen. Jeder Mensch innerhalb einer Organisation trägt diese Aspekte in und immer mit sich. Darauf gründet sich seine innere Haltung. Er richtet, meist unbewusst, sein Verhalten und seinen Umgang mit Menschen daran aus.

Blättern Sie gern noch einmal zurück auf S. 36 bis 48.

**Wichtige Merkmale einer für BGM förderlichen inneren Haltung sind:**

Respekt und Wertschätzung

Orientierung an Stärken und Ressourcen und nicht an Fehlern und Defiziten

Offene Grundhaltung gegenüber Veränderungen

Bereitschaft zu Innovation und Selbstreflexion


Professionelle Distanz im gemeinsamen Umgang miteinander

Augenhöhe: Beteiligung leben

In der Zusammenarbeit spielt die innere Haltung von Individuen also eine entscheidende Rolle. Arbeitsbeziehungen gründen sich darauf.

Eine Organisation schafft mit ihrer individuellen Struktur, Kultur und den daraus resultierenden Regeln die entsprechenden Rahmenbedingungen. Hieraus können Zufriedenheit, Motivation oder die Bereitschaft zur Innovation entstehen.

Wenn Veränderungsprozesse nicht gelingen, gehen Sie tiefer und schauen Sie sich die Haltungen, Einstellungen und Ansichten der Akteure an! Möglicherweise sind hier Veränderungen nötig, wenn auch nicht leicht zu beeinflussen. Change-Management liefert hierfür hilfreiche Vorgehensweisen und Methoden.



**Schon gewusst?**  
Sprache bildet Haltung ab! Wie wir miteinander reden, welche Worte wir benutzen zeigt, welche Einstellungen uns leiten. Worte können abwerten und aufwerten:

Putze – Raumpflegerin

Müllmann –  
Mitarbeiter Umweltservice

Werkstatt für Behinderte –  
Werkstatt für angepasste Arbeit

Hören Sie näher hin! Welche Sprache fällt Ihnen im Unternehmen auf?

Notieren Sie Originaltöne hier:



**Prüfauftrag:** Welche Werte finden Sie in Stellenausschreibungen Ihrer Organisation vor? Was erfährt ein Interessent über die Art des Zusammenarbeitens in Ihrer Einrichtung?

## Zwei Phänomene bei Mitarbeitenden:

### Absentismus

Hierunter versteht man die einem beobachtbaren Muster folgende Nicht-anwesenheit eines Mitarbeitenden am Arbeitsplatz. Eine Erkrankung ist dabei nicht der Hinderungsgrund. Vielmehr werden von den Vorgesetzten und Kollegen meist mangelnde Arbeitszufriedenheit und eine geringe Arbeitsmoral als Problem ausgemacht. Dieser Blick greift jedoch zu kurz.

**Welche Gründe können tiefer dahinterliegen? Hier lohnt es sich näher hinzuschauen und ins Gespräch miteinander zu kommen:**

**Private Gründe:** Das können beispielsweise Beziehungsprobleme mit dem Partner, eine familiäre Überlastung oder Schwierigkeiten bei der Absicherung der Betreuung der Kinder sein.

**Gesundheitliche Gründe:** Die Krankenkassen nennen hier u.a. eine versteckte Suchtproblematik als häufige Ursache.

**Berufliche Gründe:** Ein schlechtes Betriebs- oder Teamklima bzw. fehlende Wertschätzung führen zu Demotivation. Mangelt es an Transparenz entwickelt sich eine Misstrauenskultur und Mobbing\* und Bossing\*\* werden befördert. Die fehlende Identifikation führt beim Mitarbeitenden zur Wahrnehmung, dass jeder anwesende Tag sinnlos ist.

### Präsentismus

Wenn Mitarbeitende trotz Krankheit arbeiten gehen, spricht man vom Präsentismus. Gerade bei hoher Arbeitsplatzunsicherheit oder dem Gefühl der Unabkömmlichkeit bzw. einer Unternehmenskultur in der krank zu sein, problematisch ist, tritt dieses Phänomen auf.

Mit einer geringeren Leistungsfähigkeit schadet der Mitarbeitende aber nicht nur sich selbst, denn es können sich chronifizierte Erkrankungen daraus ergeben, sondern auch dem Unternehmen. In Zeiten wie der Corona-Krise zeigt sich ein Manko des Präsentismus deutlich: Wer krank zur Arbeit geht, bringt immer auch das Risiko der Ansteckung mit an den Arbeitsplatz.

**Welche Ursachen stecken dahinter?**

**Arbeitsbezogen:** Hohe Anforderungen an die Arbeitsmenge und -zeit oder an das Ergebnis, persönliche Konflikte oder die Übernahme von Führungsaufgaben können Gründe sein.

**Personenbezogen:** Eine hohe Arbeitszufriedenheit, eine tiefe emotionale Bindung an das Team bzw. die Organisation befördern ein hohes Arbeitsengagement. Das kann aber auch krankmachen, da z.B. der Ausgleich fehlt.

**Organisationsbezogen:** Das Fürchten um berufliche Nachteile im Hinblick auf eine persönliche Weiterentwicklung, Angst um den Arbeitsplatz oder eine strikte Anwesenheitspolitik leisten dem Präsentismus Vorschub.

**Was tun?** Ein Kulturwandel im Sinne einer Abkehr von einer „Kultur der Unachtsamkeit für Gesundheit“ ist nötig. In vielen Unternehmen findet sich nicht selten die Auffassung, seelische Gesundheit sei ein Tabu, wer zur Arbeit erscheint ist gesund, wer fehlt ist krank. Man vertritt auch die Meinung Gesundheit ist Privatsache und gehe die Führungskräfte nichts an. Was es braucht ist, dass gemeinsam mit den Mitarbeitenden an betrieblichen Rahmenbedingungen gearbeitet wird, um die physische und psychische Gesundheit aller im Unternehmen zu stärken und die Arbeitsfähigkeit zu erhalten. Gesundheit braucht einen hohen Stellenwert! Unternehmen, die das erkannt haben, überprüfen zum Beispiel die Arbeitszeitregelungen, das Gratifikationssystem und auch ihre Führungsgrundsätze auf langfristige Folgen für Gesundheit und Wohlbefinden der Belegschaft.



Mehr zum Thema  
Präsentismus:



**Schon gewusst?**  
Eine niedrige Arbeitsunfähigkeitsquote ist für sich betrachtet kein positives Ergebnis. Präsentismus darf kein gewünschter Effekt sein.

\* Mobbing beschreibt wiederholtes und regelmäßiges Schikanieren und Verletzen eines einzelnen Menschen durch andere. Typisch sind u.a. Demütigungen, Verbreiten falscher Tatsachen, Zuweisung sinnloser Aufgaben, Machtmissbrauch, Gewaltandrohung, Ausgrenzung.

\*\* Der entscheidende Unterschied zwischen Bossing und Mobbing ist, dass das Opfer dem Täter hierarchisch untergeordnet ist. Das verschärft das Problem.

Ein Beispiel aus der Unternehmenspraxis:

# Betriebliches Gesundheitsmanagement in Zeiten permanenter Medienpräsenz

Wie Offenheit, Vielfalt und Toleranz die Gesundheit  
unserer Mitarbeitenden schützen können




Die Arbeitswelt hat sich durch Digitalisierung und mediale Dauerpräsenz grundlegend verändert. Informationen prasseln in Echtzeit auf uns ein – soziale Medien, Nachrichten, E-Mails und Push-Benachrichtigungen begleiten uns rund um die Uhr. Diese ständige Reizüberflutung kann zu Stress, Konzentrationsmangel und Erschöpfung führen. Doch nicht nur Medien beeinflussen unseren Arbeitsalltag. Besonders im Paritätischen Thüringen stehen wir vor zusätzlichen Herausforderungen: bürokratische Hürden, komplexe Prozesse und äußere Einflussfaktoren erschweren oft die Arbeit und können das Gefühl erzeugen, nicht ans Ziel zu kommen. Zudem bewegen wir uns in einem Umfeld mit unterschiedlichen politischen Meinungen, die eine besondere Form der Toleranz erfordern. Als verantwortungsbewusste Geschäftsführung liegt es an uns, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das unsere Mitarbeitenden schützt und ihre Gesundheit fördert. Dies bedeutet, nicht nur auf Stress durch Medien zu reagieren, sondern auch einen Umgang mit strukturellen Herausforderungen zu finden und eine Kultur der gegenseitigen Akzeptanz und Resilienz zu fördern.

## Die Rolle des Unternehmens:

### Ein gesunder Rahmen für unsere Mitarbeitenden

Ein modernes Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) muss über ergonomische Arbeitsplätze oder Obstkörbe hinausgehen. Besonders in einer Zeit, in der es kaum noch möglich ist, sich von medialen und strukturellen Einflüssen abzukoppeln, braucht es gezielte Maßnahmen, um Stress abzubauen und das mentale Wohlbefinden zu stärken. Dabei spielen unsere Unternehmenswerte – Vielfalt, Offenheit und Toleranz – eine zentrale Rolle.



Unsere inneren Einstellungen und Haltungen prägen auch die Art und Weise unseres Handelns. Ohne eine entsprechend ausgerichtete gesundheitsfördernde Haltung im Unternehmen und im Kopf und Herzen jedes Einzelnen läuft jedes Bemühen im Bereich BGM rasch leer oder wird zum „Strohfeuer“.



**Stephan Panhans,**  
Landesgeschäftsführer -  
Der Paritätische Thüringen.



Was bedeutet  
das Logo des  
Paritätischen  
Verbandes?

Seit 2007 ist dies das offizielle Logo des Wohlfahrtsverbandes. Es zeigt ein rotes Gleichheitszeichen in einem blauen Rahmen. Dieses Bild symbolisiert den Grundgedanken der Parität: Es steht für die Gleichwertigkeit von Ungleichen, für das Recht auf gleichen Respekt und gleiche Chancen. Der Paritätische Werte-Dreiklang „offen, vielfältig, tolerant“ ist Ausdruck der inneren Haltung und prägt die Ausrichtung der Arbeit.



Persönliche  
Notizen

---

---

---

---

---

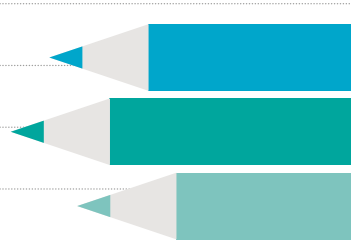
---

---

---

---

---



## *Vielfalt: Individuelle Bedürfnisse erkennen und fördern*

Jeder Mensch verarbeitet Informationen und äußere Belastungen unterschiedlich. Während manche sich gut von der Informationsflut und bürokratischen Anforderungen abschirmen können, fühlen sich andere permanent unter Druck gesetzt. Deshalb setzen wir auf individuelle Gesundheitsangebote:

- Flexible Arbeitszeiten und Homeoffice-Möglichkeiten, um persönliche Pausen von digitalen und organisatorischen Belastungen zu ermöglichen.
- Unterschiedliche Erholungsangebote wie digitale Detox-Programme, Meditationsräume oder Sportangebote.
- Förderung von mentaler Gesundheit durch Workshops zu Achtsamkeit, Stressbewältigung und dem Umgang mit unvorhersehbaren Entwicklungen in der sozialen Arbeit.

## *Offenheit: Eine Kultur des achtsamen Umgangs mit äußeren Einflüssen schaffen*

Wir können mediale, politische und bürokratische Herausforderungen nicht verhindern, aber wir können gemeinsam Strategien entwickeln, um bewusst mit ihnen umzugehen. Das bedeutet:

- Transparente Kommunikation über Stressfaktoren: Führungskräfte sollten mit gutem Beispiel vorangehen und Verständnis für strukturelle Herausforderungen aufbringen.
- Regelmäßige Reflexion und Austausch: In internen Meetings können wir erarbeiten, wie bürokratische Hürden, politische Veränderungen und Arbeitsanforderungen bewältigt werden können, ohne gesundheitsschädlich zu wirken.
- Digitale und mentale Auszeiten bewusst fördern: Beispielsweise durch Meeting-freie Zeiten, Entlastungsstrategien oder gezielte Prozessoptimierungen, um unnötigen bürokratischen Druck zu reduzieren.

## *Toleranz: Individuelle Belastungsgrenzen und Meinungsvielfalt respektieren*

Gerade im Paritätischen Thüringen, wo sich Kolleg\*innen mit verschiedenen politischen Meinungen, Haltungen und Arbeitsschwerpunkten begegnen, ist eine neue Qualität der Ambiguitätstoleranz erforderlich. Die Herausforderung besteht darin, Meinungsvielfalt zu akzeptieren, ohne dass das Arbeitsklima darunter leidet. Dies gelingt durch:

- Achtsamkeit gegenüber der emotionalen Belastung von Diskussionen: Unterschiedliche Sichtweisen sind wertvoll, doch sollten Diskussionen respektvoll und konstruktiv geführt werden.
- Kultur der gegenseitigen Wertschätzung: Unterschiedliche Meinungen dürfen nicht zu Spaltung führen. Stattdessen sollten wir gemeinsame Ziele betonen und Zusammenarbeit fördern.
- Psychologische Sicherheit schaffen: Mitarbeitende sollen sich trauen, Überforderung, Stress oder Unsicherheiten offen anzusprechen, ohne Angst vor negativen Konsequenzen zu haben.

## *Fazit: Ein modernes BGM als strategischer Erfolgsfaktor*

Die mediale Reizüberflutung, bürokratische Hürden und der Umgang mit vielfältigen politischen Meinungen sind Herausforderungen, denen wir als Unternehmen aktiv begegnen müssen. Unsere Werte – Vielfalt, Offenheit und Toleranz – sind der Schlüssel zu einem Betrieblichen Gesundheitsmanagement, das nicht nur körperliche, sondern auch mentale Gesundheit in den Mittelpunkt stellt. Wenn wir es schaffen, Medienkompetenz bewusst zu fördern, Stressoren zu minimieren und eine Kultur der Akzeptanz und Resilienz zu etablieren, leisten wir einen wichtigen Beitrag zur langfristigen Gesundheit und Leistungsfähigkeit unserer Mitarbeitenden – und damit zum Erfolg des Paritätischen Thüringen.

**Wichtig:** Ein Ziel ist immer ein Ort oder ein Zustand, der in Zukunft erreicht werden soll. Ein Prozess ist kein Ziel, sondern der Weg dahin. Nicht selten wird das in der Formulierung nicht klar genug voneinander getrennt. Hilfreich für die Formulierung von Zielen ist z.B. die Frage: „Wie soll etwas konkret sein, sich anfühlen oder aussehen, wenn der Prozess erfolgreich gelaufen ist?“

„Wer nicht weiß, wo er hin will,  
der darf sich nicht wundern, wenn  
er ganz woanders ankommt!“

Mark Twain



## Ein nächster Umsetzungs- Baustein sind die ZIELE

Was wissen Sie über die Formulierung von Zielen und was ist für Sie ein Ziel?

Welche persönlichen Ziele haben Sie, die in Bezug zum BGM stehen?

Welche Ziele verfolgt Ihr Unternehmen in Bezug auf BGM?

Wie werden bei Ihnen BGM-Ziele entwickelt? Wer tut das und  
Wann? In welchem Rhythmus?



**Kleiner Handlungsauftrag:** Wenn Sie diese Dinge noch nicht wissen, dann machen Sie sich in Ihrem Unternehmen auf den Weg und sprechen Personen dazu an!

# Eine kleine Bestandsaufnahme:

Blättern Sie auch nochmal zurück in Teil A S. 24 bis 31

Welche Strukturen für die Umsetzung eines BGM sind bei Ihnen bereits vorhanden? Notieren Sie diese:

Wir haben ...

Welche Ziele verfolgt Ihre Organisation mit diesen bestehenden Strukturen in Bezug auf ...? Notieren Sie!

Arbeitsschutz / Arbeitssicherheit

Betriebliches Eingliederungsmanagement

Betriebliche Gesundheitsförderung

Beispiel für ein persönliches SMART-formuliertes Gesundheitsziel:

Um meine Ausdauer zu verbessern und mein Gewicht von 68 kg auf 60 kg zu reduzieren, beginne ich mit Krafttraining und Nordic Walking. Dafür plane ich ab Februar jede Woche 3x Sportzeit von 1 h ein. Innerhalb von 2 Monaten werde ich 4 kg abgenommen haben bis zum Sommerbeginn weitere 4 kg.

■ spezifisch ■ messbar ■ akzeptiert ■ realistisch ■ terminiert

**Sind die Ziele SMART formuliert?** Das bedeutet sind sie: spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert? Hier finden Sie einen Erklärfilm zu SMARTEN Zielen



Haben Sie Leistungsziele und/oder Wirkungsziele gefunden?

**Leistungsziele** sind Produkte, Angebote und Maßnahmen, z.B. die Anschaffung ergonomischer Möbel.

**Wirkungsziele** sind Effekte die entstehen sollen, z.B. höhere Motivation und ein besseres Arbeitsklima.

**Gedankenspiel:** Stellen Sie sich Ziele wie ein Gummiband vor, dass Sie zwischen Ihren Händen halten. Wenn dieses Gummiband straff gehalten wird, entsteht eine gewisse Zugkraft. Wenn Sie es über-spannen, reißt das Gummi. Wenn Sie es zu locker halten, entfaltet sich die elastische Wirkung nicht. So ist es auch mit Zielen: Sie sollen „movare – Bewegung auslösen“. Dabei ist es gut, wenn Ziele eine zukünftige Idee abbilden, die Lust macht, sich dahin auf den Weg zu machen .

## Der Arbeitskreis Gesundheit und der Gesundheitszirkel

Das Thema BGM gehört als Handlungsauftrag in die Führungsebene einer Organisation. Daneben finden sich Formate, die erprobt sind und empfohlen werden können: der Arbeitskreis Gesundheit und der Gesundheitszirkel.



### Was unterscheidet beide Strukturen voneinander?

#### Der Arbeitskreis Gesundheit kümmert sich um:

die Rahmenbedingungen und Ziele des BGM

analysiert den Status Quo

erstellt ein Konzept für das BGM

beschließt Maßnahmen und evaluiert diese

sorgt für die Kommunikation zu Maßnahmen und Ergebnissen im Unternehmen

koordiniert Gesundheitszirkel

#### Aufgaben des Gesundheitszirkels sind:

ermöglichen einen guten Austausch von Erfahrungen zwischen Mitarbeitenden und Experten

zusammenbringen aller Interessensgruppen an einen Tisch, um diese in den BGM-Prozess einzubinden

identifizieren aller gesundheitlichen Risikofaktoren und Gesundheitsressourcen am Arbeitsplatz

entwickeln von konkreten Lösungsansätzen

optimieren der Prozesse und der internen Kommunikation

Im Arbeitskreis Gesundheit treffen sich alle Führungskräfte, die Bezug zur Gesundheit der Mitarbeitenden haben sowie einzelne Mitarbeitendenvertreter. Ein Moderator gestaltet den Arbeitskreis.

In den Gesundheitszirkeln arbeiten Vertreter aller Ebenen und Bereiche im Unternehmen gemeinsam. Sie treffen sich regelmäßig. Moderiert werden sie meist von den Verantwortlichen für das BGM im Haus.

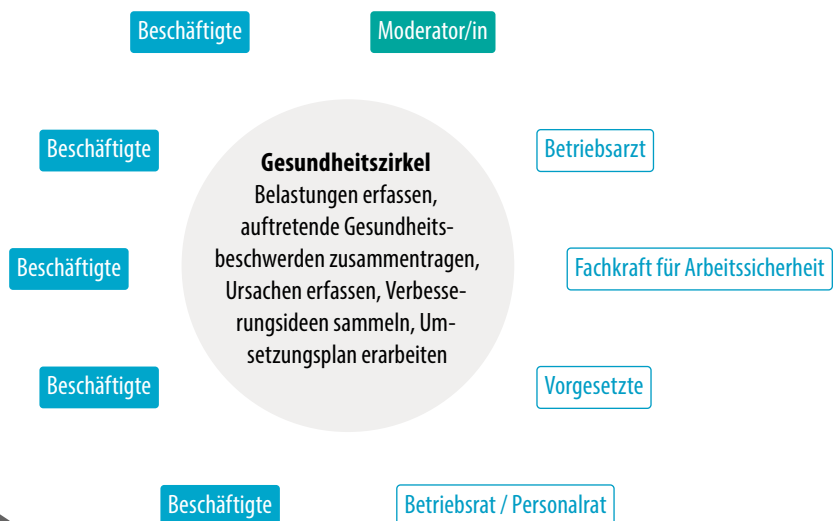


#### Vor- und Nachteile beider Modelle:

**Berliner Modell:** Mitarbeiter können Probleme offen ansprechen; da kein Entscheidungsträger anwesend ist, können Zeitverzögerungen auftreten

**Düsseldorfer Modell:** gemeinsam erarbeitete Entscheidungen werden schnell umgesetzt; Mitarbeitende sind möglicherweise weniger bereit, Probleme und Belastungen offen anzusprechen

In der Praxis finden sich zwei Modelle, um Gesundheitszirkel zu gestalten: das Berliner Modell und das Düsseldorfer Modell:



Welche Strukturen würden Sie gern noch aufbauen?

**Gesundheitszirkel:** Grundprinzip und Teilnehmende mit Varianten  
 Düsseldorfer Modell: mit Vorgesetzten und Fachleuten    
 Berliner Modell: ohne Vorgesetzte – hierarchiehomogene Gruppe    
 Quelle: Regine Rundnagel

Kurzer Check: Welche Ziele sind aus Ihrer Sicht attraktiv?

- Wohlbefinden auf Arbeit stärken
- Kündigungen reduzieren
- Berufskrankheiten vorbeugen
- Kollegialität fördern
- Zufriedenheit der Mitarbeiter erhöhen
- Fehlzeiten reduzieren
- Unfälle einschränken
- Arbeitsatmosphäre verbessern
- Zum Arbeiten motivieren
- Produktivität erhöhen
- Qualität steigern
- Vertrauensverhältnis aufbauen
- Identifikation mit dem Unternehmen herstellen

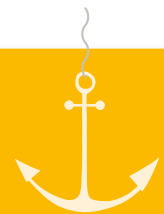
Es gibt **vorbeugende Strategien (präventiv)**, z.B. Mitarbeitende sollen motiviert werden, gesund und leistungsfähig zu bleiben und

**verbessernde Strategien (korrektiv)**: z.B. kranke, unmotivierte oder abwesende Mitarbeitende sollen wieder in die Arbeit eingegliedert werden

**Hinweis:** Wollen Sie erfolgreich sein, dann müssen die Mitarbeitenden über die BGM-Ziele informiert sein und diese mittragen.

**Harte Faktoren/Ziele** sogen. „hard facts“ kann man durch Kennzahlen ausdrücken und messbar machen

**Weiche Faktoren/Ziele** sogen. „soft facts“ sind gar nicht oder nur mit Hilfsindikatoren als Kennzahlen darstellbar



**Merke:** BGM-Ziele gehören in die Strategie eines Unternehmens!

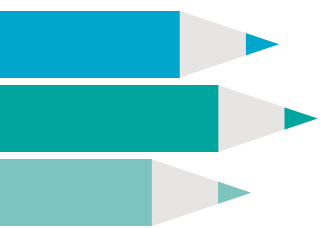
## Wie weit blicken wir?

Das größte Ziel im BGM ist immer, die Belastungen der Mitarbeitenden zu minimieren und dabei die persönlichen Kompetenzen zu stärken. Das gelingt nur durch eine gute Lebensqualität und optimale Arbeitsbedingungen am Arbeitsplatz.

Ziele können anhand der Zeit eingeteilt werden, die erforderlich ist, um sie zu erreichen. Es gibt kurz-, mittel- und langfristige Ziele:

Der jeweilige Zeitumfang wird unterschiedlich definiert. Meist reichen kurzfristige Ziele ausgehend von der Gegenwart bis zu einigen Monaten bzw. einem Jahr. Mittelfristige Ziele werden innerhalb von einem bis drei Jahren erreicht und ein langfristiges Ziel zwischen 3 bis 5 Jahren.





A series of horizontal dotted lines spanning the width of the page, intended for writing notes.

Schauen wir miteinander, was wir haben:

# Bestandsaufnahme

kurzfristige Ziele

Welche Ziele in Bezug auf BGM  
finden sich in Ihrem Unternehmen?

mittelfristige Ziele

langfristige Ziele



Wie können Sie die Ziele messen? Welche Indikatoren fallen Ihnen ein?

Siehe S. 61

**Die Landkarte näher betrachten ...**

Schauen Sie genauer hin und markieren Sie mit unterschiedlichen Farben:

- Ziel des Unternehmens
- Ziel der Mitarbeitenden

Schauen Sie ein zweites Mal hin und markieren Sie mit P oder K:

- präventive Strategie (P)
- korrektive Strategie (K)

Schauen Sie ein drittes Mal hin und markieren Sie mit unterschiedlichen Unterstreichungen:

- harter Faktor
- weicher Faktor

# Die Umsetzung von BGM erfolgt durch: Angebote und Maßnahmen

Welche Maßnahmen im Rahmen von BGM fallen Ihnen ein?

Sammeln Sie Ihre Ideen, egal ob diese schon in Ihrem Unternehmen umgesetzt werden!

An welchen Maßnahmen haben Sie selbst schon teilgenommen und wie wirksam empfanden Sie diese für sich selbst?

Ordnen Sie auf der Skala\* ein!



Überlegen Sie, was aus Ihrer Sicht notwendig ist, damit Maßnahmen wirkungsvoll sind?

Blättern Sie nochmal auf S. 20 bis 22. Erinnern Sie sich: es gibt Maßnahmen, die der Verhaltensprävention dienen und welche, die der Verhältnisprävention zuzuordnen sind.

Fragen Sie verschiedene Führungskräfte in Ihrem Unternehmen: Welche Maßnahmen wurden im Haus schon umgesetzt und wie wirkungsvoll schätzen die Befragten diese ein?

Fragen Sie verschiedene Mitarbeitende in Ihrem Unternehmen, welche Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheit sie kennen und wie wirkungsvoll sie diese einschätzen?



Erkunden Sie die verschiedenen Perspektiven und notieren Sie, was die befragten Menschen Ihnen antworten!

Für Passgenauigkeit von Maßnahmen und Angeboten sind folgende Überlegungen wichtig:

## Für wen sind sie zielführend und sinnvoll?

... für die gesamte Mitarbeiterschaft

... für einzelne Arbeitsbereiche

... für bestimmte Mitarbeitergruppen

Empfohlen wird ein „Spagat“ und damit ein Maßnahmen-Mix, der es erlaubt, sowohl effizient und zielgruppenspezifisch zu sein, als auch dafür zu sorgen, dass sich einzelne Bereiche oder Mitarbeitende nicht benachteiligt fühlen.

Um diesen Maßnahmen-Mix zu entwickeln, lohnt es sich auf die spezifischen Anforderungen und besonderen Belastungen des jeweiligen Bereiches zu schauen und zudem die Handlungsmöglichkeiten der Bereiche in die Betrachtung einzu beziehen.

*Beispielsweise ist es kaum sinnvoll, einem Mitarbeitenden, der im Schichtdienst im Pflegeheim tätig ist, in einem Stressprogramm anzuraten, vor Mitternacht ins Bett zu gehen, damit sein Schlaf gesünder wird. Ebenso wird es als nicht passend erlebt, wenn Mitarbeitenden z.B. Seminare zum wertschätzenden Umgang in der Zusammenarbeit angeboten werden und sie gleichzeitig eine ganz andere Führungskultur im Unternehmen wahrnehmen.*

Es gibt gute Gründe für übergreifende Angebote. So kann im Vordergrund stehen, dass ein „gemeinsamer Sinn“ im Haus unterstützt werden soll oder dass die Belastungen alle gleichermaßen betreffen, z.B. Gesundheitskurse für Mitarbeiter „50+“ oder der „Unternehmenslauf“.

## Wie treffen wir eine gute Auswahl?

Fragen und Kriterien

**Kosten-Nutzen-Verhältnis: Welche Maßnahme erreicht mit geringen Mitteln einen hohen gesundheitsförderlichen Effekt?\***

**Welchen zeitlichen und finanziellen Aufwand für die Umsetzung kalkulieren wir?**

**Wird der Arbeitsablauf durch die Umsetzung der Maßnahmen behindert oder gestört?**

**Werden die Mitarbeitenden die Maßnahme akzeptieren?**

**Wie können wir den Erfolg unserer Maßnahmen messbar machen?**

**Welche Bedingungen braucht es für die Umsetzung? Sind diese bereits geschaffen?**

**Tragen unsere Führungskräfte die Maßnahmen mit? Sind Sie dabei Vorbilder? Wie kommunizieren sie die Angebote im Haus?**

\* **Wichtig:** Das ist keinesfalls so zu verstehen, dass BGM nichts kosten darf. Selbstverständlich müssen auch Maßnahmen bedacht werden, die ein finanzielles Budget erfordern, mitunter teurer sind und eine große Wirkung haben!

**Kennen Sie das „Gießkannenprinzip“ und das „Nadel-Prinzip“?**

Beim „Gießkannenprinzip“ erhalten alle alles.

Vorteil: aufwendige Bedarfserhebungen und Begründungen für begrenzte Zugänge entfallen, die Verbundenheit aller im Unternehmen wird unterstützt  
Nachteil: tatsächliche Bedarfe und Dringlichkeiten bleiben mitunter unberücksichtigt

Beim „Nadel-Prinzip“ bekommen bestimmte Personen den Zugang.

Vorteil: die hohe Passgenauigkeit ermöglicht höhere Wirkungsgrade, Ressourcen werden gespart  
Nachteil: Irritationen und Unmut können entstehen, weil Gruppen ausgeschlossen sind, die Gründe dafür nicht bekannt sind bzw. nicht nachvollziehbar erscheinen

**Tipp:** Prüfen Sie, ob Maßnahmen eventuell als geldwerter Vorteil versteuert werden müssen. Unter bestimmten Umständen besteht die Möglichkeit, Maßnahmen steuerfrei anzubieten. Erkundigen Sie sich hierzu z.B. bei Ihrem zuständigen Finanzamt.

**Was kann passieren?**

Meist schätzen es Beschäftigte, dass dem Unternehmen die Gesundheit seiner Mitarbeitenden wichtig ist. Auf der anderen Seite haben viele Mitarbeitende eine gewisse Arbeitsroutine, die sie ungern verlassen möchten oder können. Dies sollte bei der Planung der Maßnahmen berücksichtigt werden.

# Maßnahmen- Collage

**Suche:** gesunde Ernährungsmöglichkeiten

**Biete:** gesunde Kantinenverpflegung, Obstkorb, Wasserspender



**Suche:** mehr Abwechslung, weniger Monotonie, neue Motivation

**Biete:** mehr Handlungsspielraum; Fortbildungsmöglichkeiten; Projektaufgaben



**Suche:** bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf, mehr Selbstbestimmung

**Biete:** flexible Arbeitszeitmodelle, Betriebs-Kita



**Suche:** Optimierung der Arbeitsprozesse und Beseitigung von belastenden Strukturen und Prozessen

**Biete:** Gesundheitszirkel



**Suche:** Möglichkeit, belastenden Einflüssen wie Lärm oder Ablenkung zu entgehen

**Biete:** Ruheraum; Besprechungen „im Gehen“



Hier erhalten Sie weitere Informationen zum Thema ...

#### BGW Mediacenter



#### AOK – Betriebliche Gesundheit



#### Rückengesundheit



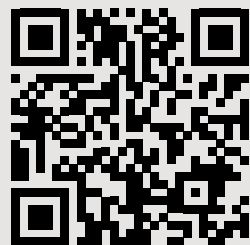
#### Mehr Bewegung



#### BGW Qualifizierung betriebliches Gesundheitsmanagement



#### BGF-Koordinierungsstelle



#### Digitale Angebote für die Gesundheit



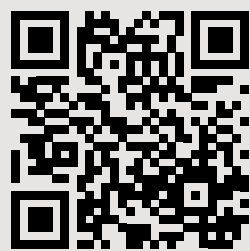
#### Gesund führen



#### BGW Seminarportal



#### Stress-Programm



#### Digitale Präventionsangebote für die Pflege



#### iga-Angebote (Medikamentensucht)



#### **Rückenschule**

„Das BGW-Rückenkolleg: Rückenbeschwerden im Berufsalltag entgegenwirken – mit nachhaltiger Prävention“ (BGW 07-00-006)

#### **Stress-Bewältigungsprogramm**

„Erschöpfung erkennen – sicher handeln“ (BG 08-00-115)  
 „BGW-Stresskonzept: arbeitspsychologische Stressmodell“ (BGW 08-00-000)  
 „Diagnose Stress“ (BGW 08-00-001)  
 „Stress entgegenwirken – gesund arbeiten: Hilfen gegen psychische Überlastung im Betrieb“ (BGW 08-00-004)

BGW-Seminar: „Wege aus dem Stress – Stressprävention am Arbeitsplatz erfolgreich umsetzen“

BGW-Seminar: „Suchtprävention und Suchthilfe im Betrieb“

DGUV-Information 206-009  
 „Suchtprävention in der Arbeitswelt: Handlungsempfehlungen“

#### **De-Mobbingangebot**

„Konfliktmanagement und Mobbingprävention“ (BGW 08-00-040)  
 BGW-Seminar: „Betriebliches Konfliktmanagement und Prävention von Mobbing – 2021“

#### **Fahrsicherheitstraining**

BGW Angebot: „Fahrsicherheitstraining“  
 „Fahrsicherheitstraining: Ihr Weg zu mehr Verkehrssicherheit“ (BGW 05-10-003)  
 „Gut ankommen: Mobilität sicher gestalten“ (BGW 05-10-001)  
 „Gut ankommen: Mobilität sicher gestalten“ (BGW 05-10-001)  
 „Gut ankommen: Mobilität sicher gestalten – Checkliste“ (BGW 05-10-002)

#### **Ergonomische Gestaltung der Arbeitsumgebung und Arbeitsmittel**

„Starker Rücken: Ganzheitlich vorbeugen, gesund bleiben in Pflegeberufen“ (BGW 07-00-000)

„Unsere Kompetenzen für Ihren Rücken: Hilfe bei berufsbedingten Rückenbeschwerden“ (BGW 07-00-007)

„Rückengerecht Arbeiten in der ambulanten Pflege: Checkliste für einen ergonomischen Berufsalltag“ (BGW 07-00-009)

„Rückengerecht arbeiten in der Kita: Schritt für Schritt zum ergonomischen Berufsalltag“ (BGW 07-00-130)

Beratung: „BGW Strategietag zur Prävention von Muskel-Skelett-Erkrankungen“ (kurz: Strategietag Rücken) – im Rahmen der Erstberatung kostenlos, ab drittem Tag kostenpflichtig; Produkt-Nr. B-0017

*Notizseite*

## Sammeln und Motivieren

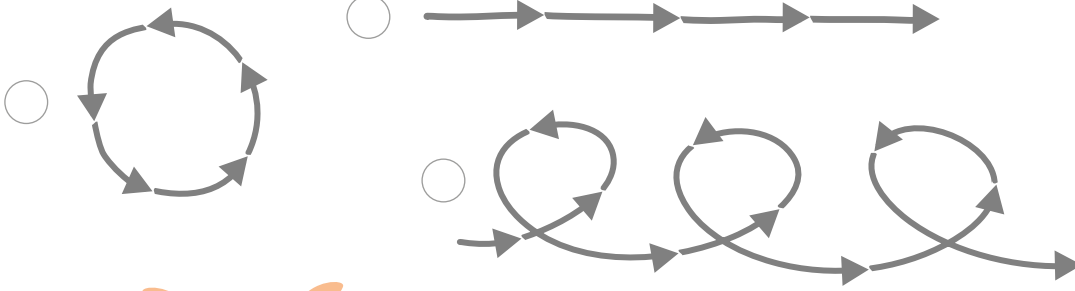
Welche Punkte möchten Sie bearbeiten?

# Umsetzung in Prozesskreisläufen

## Planen - Ausprobieren - Prüfen - Agieren

Schauen Sie sich die Skizzen an. Kennen Sie Prozessabläufe dieser Art im Unternehmen?

Wenn ja kreuzen Sie die Ihnen bekannteren an!



Welche Erfahrungen machten Sie bei der Umsetzung der Prozesse?

5 Tipp

4 Tipp

3 Tipp

2 Tipp

1 Tipp

Überlegen Sie 5 Tipps, wie Prozesse auf jeden Fall misslingen!

**Kopfstand-Übung**  
Das hilft klarer zu sehen ...



*Kleiner Handlungsauftrag! Wenn Sie noch Tipps brauchen, dann machen Sie sich in Ihrem Unternehmen auf den Weg und sprechen Personen dazu an!*

# Ein Umsetzungsvorschlag: Der PDCA-Zyklus

Der Leitfaden Prävention des GKV-Spitzenverbandes versteht Gesundheitsförderung und Prävention als einen Prozess, der sowohl die Bedarfsermittlung, die Entwicklung von Vorschlägen zur Verbesserung gesundheitsrelevanter Verhältnisse und Verhaltensweisen und die Umsetzung umfasst. Weiter heißt es, dass eine nachhaltige Etablierung von Gesundheitsförderung nur dann gelingen kann, wenn diese Prozesse evaluiert werden und im Sinne eines Lernzyklus oder einer kontinuierlichen Verbesserung wiederholt ablaufen.

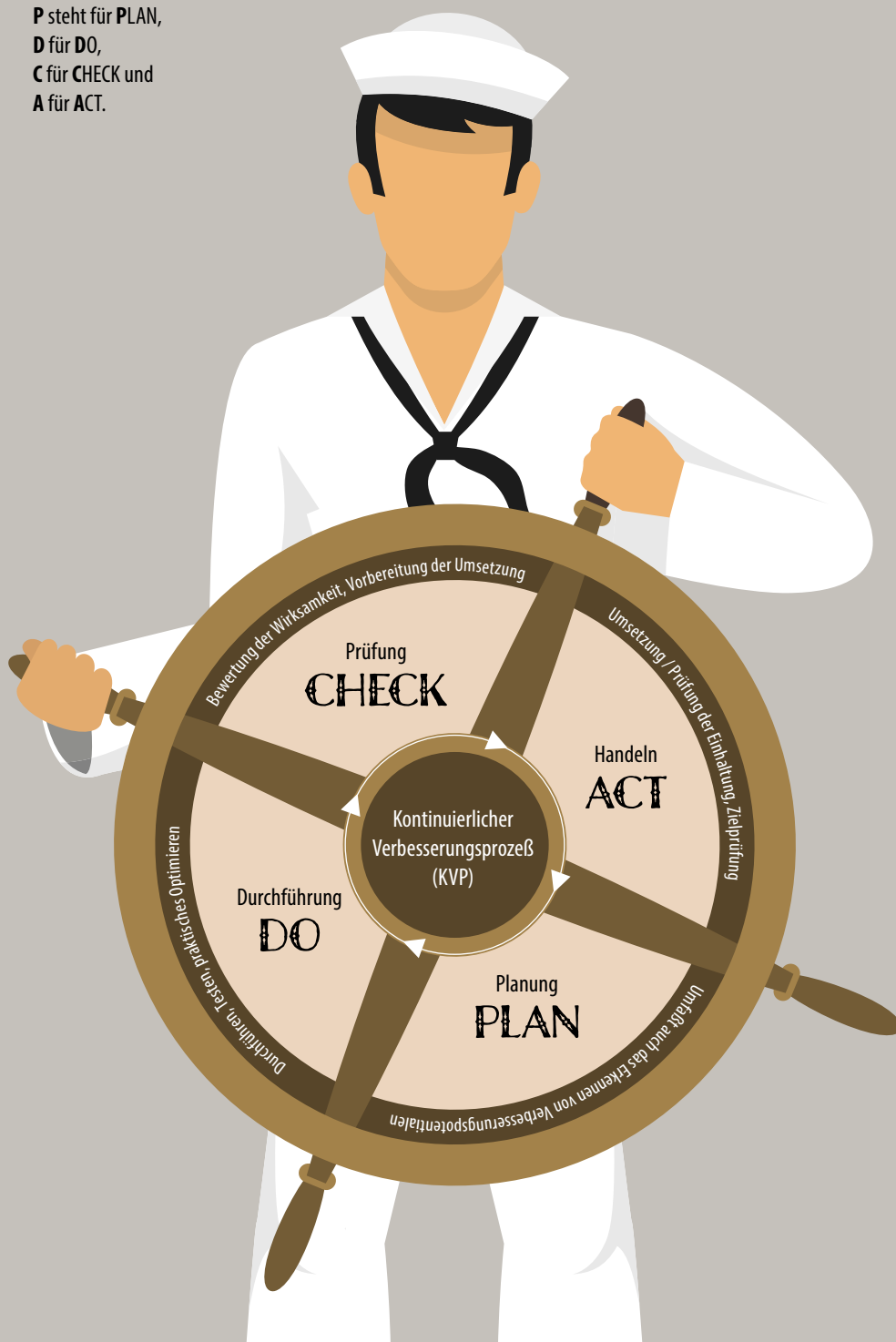


Ein Prozess sollte immer möglichst einfach aber **klar strukturiert** und **für alle Beteiligten verständlich und einsehbar** sein.

Der sogenannte PDCA-Zyklus ist ein 4-schrittiges Prozessmodell, welches für kontinuierliche Verbesserungen u.a. im Qualitätsmanagement bekannt geworden ist. Man nennt ihn auch den Demingkreis oder das Deminrad.

Der PDCA-Zyklus besteht aus vier aufeinander abgestimmten Phasen. Eine nachhaltige Umsetzung von Gesundheitsförderungsprozessen gelingt dann, wenn die Durchführung im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung wiederholt durchgeführt wird.

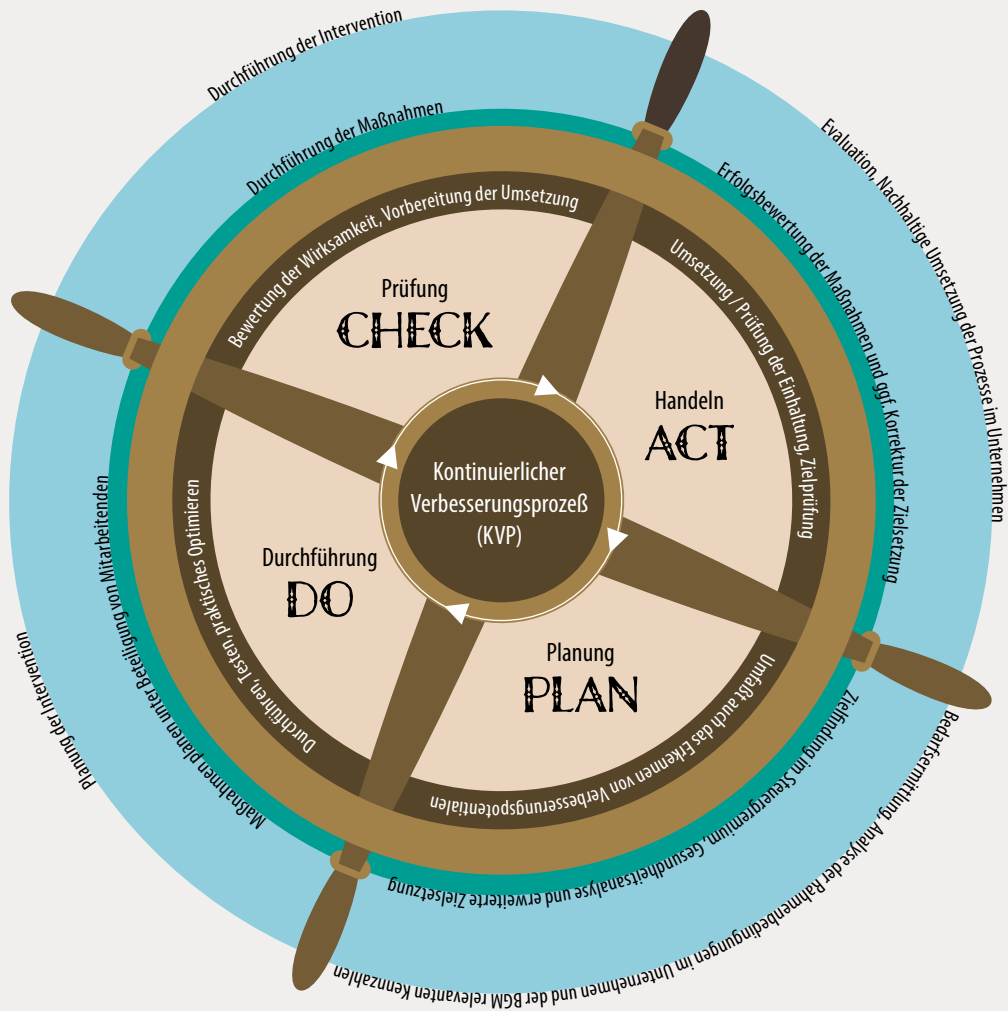
**P** steht für **PLAN**,  
**D** für **DO**,  
**C** für **CHECK** und  
**A** für **ACT**.



## Schon gewusst?

Dieser Prozesskreislauf stammt ursprünglich vom US-amerikanischen Physiker, Statistiker sowie Pionier im Bereich des Qualitätsmanagements William Edwards Deming (1900–1993). Der Zyklus sieht den Prozess der Problemlösung in vier Schritten vor.

Andere Prozessmodelle kann man immer wieder auf diese 4 Schritte zurückführen.  
Das zeigt die folgende Grafik:

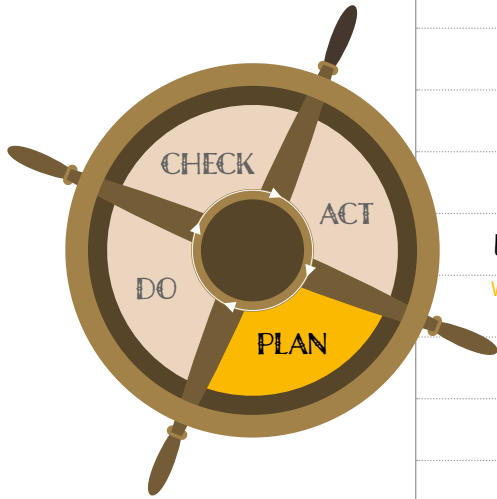


Das allgemeine 6-Phasen-Modell zur Umsetzung eines BGM-Projektes umfasst 1. die Bedarfsermittlung, 2. die Analyse der Rahmenbedingungen im Unternehmen und der für BGM relevanten Kennzahlen, davon ausgehend 3. die Interventionsplanung, 4. die Interventionsdurchführung, 5. die Evaluation sowie 6. die nachhaltige Umsetzung dieser Prozesse im Unternehmen.

**Schon gewusst:** Das Arbeiten in Prozesskreisläufen ermöglicht eine kontinuierliche Verbesserung und Anpassung der Leistungen an die Bedürfnisse der Adressaten. So ist es auch beim BGM. Es empfiehlt sich, allen Phasen die gleiche Beachtung zu schenken. Beim Wiederholen des Kreislaufes kann gewürdigt werden, wo das Vorgehen zum BGM im Betrieb passgenau war und entsprechend erfolgreich ist. Genauso fällt auf, wo und warum das Vorgehen nicht fruchtet und geändert werden muss. Arbeiten in Prozesskreisläufen ermöglicht ein reflexives Vorgehen, welches in komplexen Systemen wie Unternehmen hilft, angemessen zu steuern.

# hier zum Prozessschritt PLAN

In der ersten Phase des PDCA-Zyklus steht die Planung im Fokus. Hier geht es darum, Verbesserungspotentiale zu erkennen, den aktuellen Zustands zu analysieren und ein (neues) Konzept zu entwickeln bzw. weiterzuentwickeln.



Hier lokalisieren Sie das Problem und beschreiben es. Nicht unwichtig ist es, dabei auch Hintergründe zu notieren, z.B. spezifische Aufträge, Erkenntnisse aus bereits erfolgten Prozessen.



Um Missstände zu erkennen und Verbesserungsideen einzuholen, eignen sich:

- Befragungen, Personalgespräche und Teamsitzungen,
- ein Vorschlagswesen,
- Arbeitssituationsanalysen,
- Gesundheitszirkel,
- ein Meldewesen für Gefahrenstellen oder
- Anreize für vorbildliches Handeln.

Quelle: Broschüre: „Managementanforderungen der BGW zum Arbeitsschutz“ BGW 04-08-003

Worum handelt es sich? Bitte kreuzen Sie an!

Neuer Prozess     Erneuter Prozess

Wer arbeitet mit? Wen beteiligen wir hier und warum?

Notieren Sie Ihre Überlegungen!

Was wollen wir verbessern und warum?

Verbesserungspotential und Hintergrund

Welche Dinge müssen wir zuerst näher betrachten und womit finden wir das heraus?

Analyse

Was ist unser Zielfoto für den Prozess?

Zielformulierung

Welche Maßnahme(n) werden bezogen auf die Problem- und Zielstellung passend sein? Warum?

Maßnahmenbeschreibung und Reihenfolge der Umsetzung

## hier zum Prozessschritt DO

In welchem Bereich bzw. mit welchem Personenkreis wollen wir den Prototypen umsetzen? Warum diese Auswahl?

Wer arbeitet an der Maßnahmenumsetzung in der Probephase mit?

Warum diese Auswahl?

In welchen Schritten gehen wir bei der Maßnahmenumsetzung vor?

Welche Aktivitäten – in welcher Reihenfolge?

Welche Dinge wollen wir bei der Erprobung beobachten? Worauf achten?

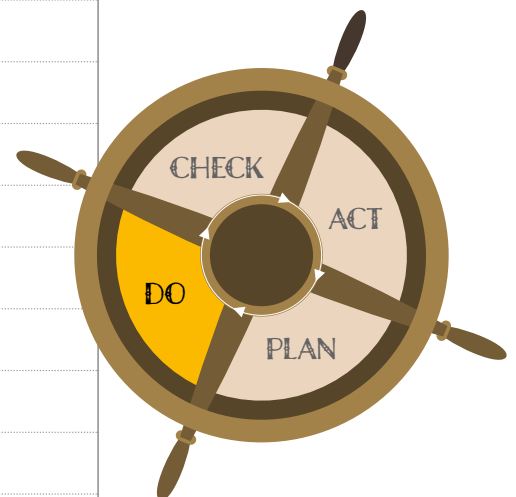
Was festhalten und wie?

Datenerhebung

**In der zweiten Phase des PDCA-Zyklus erfolgt das Ausprobieren der beschriebenen Maßnahme(n) oder des erarbeiteten Konzeptes.**

Empfehlenswert ist es, einen Prototypen zu starten. Das bedeutet, das Vorhaben zunächst in einem klar begrenzten und beschriebenen Personenkreis bzw. in einem ausgewählten Bereich auszuprobieren. Die Konzepte können aufgrund dieses „Probelaufes“ optimiert werden, bevor sie in die Fläche gehen.

Die generelle Umsetzung kann dann erfolgen, wenn erkennbar ist, dass die ausgewählte Strategie bzw. Maßnahme erfolgreich ist.



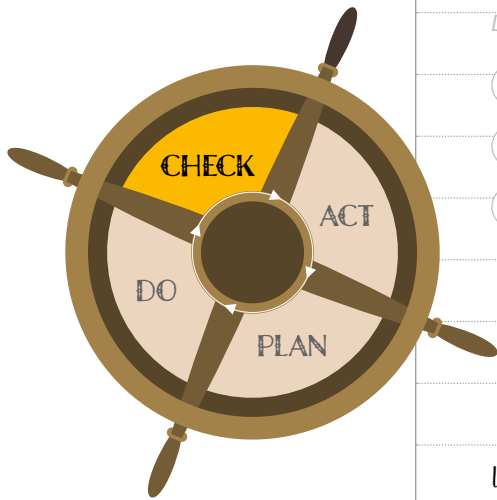
Vervielfältigen Sie dieses Blatt gerne und nutzen es mit Kollegen (immer wieder)!

# hier zum Prozessschritt CHECK

**In der dritten Phase soll möglichst objektiv geprüft werden, ob das geplante Ziel beim Probelauf erreicht werden konnte.**

In dieser Phase bleibt Zeit, Anpassungen bei den Maßnahmen oder Konzepten vorzunehmen.

Anschließend erfolgt die Vorbereitung für eine vollständige Umsetzung der geplanten Maßnahmen/des erarbeiteten Konzeptes innerhalb des geplanten Kreises.



**Stopp!** Hier ist ein sensibler Punkt im Prozess: mitunter kann es sinnvoll sein, noch einmal ein paar Schritte zurückzugehen und in die Phasen PLAN und DO zu schauen, ob sich nach der Erprobung eine andere Maßnahme besser eignen könnte, als die zuerst ausgewählte.



**Übrigens:** Ein solches Vorgehen nennt man „iterativ“, das ist ein Fachbegriff aus dem agilen Arbeiten und bedeutet, beim Suchen von Lösungen oder Zielen wiederholend vorzugehen. Man probiert immer wieder aus, ob sich der eingeschlagene Weg bewährt oder an bestimmte Anforderungen angepasst werden muss. Verbesserungen werden bei der iterativen Methode in mehreren Schritten vorgenommen.

Quelle: vgl. nlphidelbergmannheim.wordpress.com

Welche Erkenntnisse gewinnen wir aus den in der vorherigen Phase erhobenen Daten?

Wie schätzen wir die Erreichung der Ziele (S. 59) ein?

Kreuzen Sie an, wo Ihre Einschätzung einzuordnen ist!

Das Zielfoto wird:

- vollumfänglich erreicht werden
- mit Abstrichen erreicht werden\*
- überhaupt nicht erreicht werden\*

Bei \*: Welche Gründe dafür sehen wir?

Welche Änderungen oder Anpassungen müssen wir beim Konzept/der Maßnahme vornehmen?

Wer kann die vollständige Umsetzung der geplanten Maßnahme/des Konzeptes freigeben? Welche Termine müssen wir dabei beachten?

Wenn alle Auswertungen abgeschlossen sind und das Konzept oder die Maßnahme eine gute Erfolgsprognose von Ihnen erhält, kann eine Freigabe zur Umsetzung in der geplanten Weise erfolgen.

# hier zum Prozessschritt ACT

Welchen Zustand wollen wir erreichen?	Welche Wirkungen sollen erzeugt werden?	Welche Leistungen sollen zur Verfügung stehen?
---------------------------------------	---	--

Hinweis: Blättern Sie hier nochmal zur Phase PLAN und übertragen das formulierte Ziel!

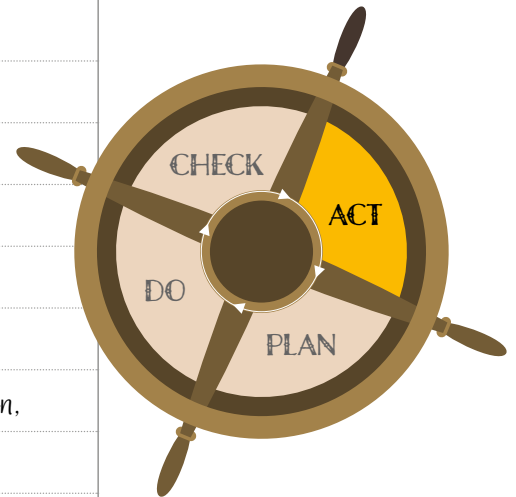
Wenn wir den gewünschten Zustand mit dem aktuell vorgefundenen vergleichen, worin genau bestehen die Unterschiede?

Gibt es Änderungen beim geplanten Zeitplan? Welche, warum?

Wo besteht Optimierungsbedarf? Was sollte erneut betrachtet werden?

Mit der vierten Phase des PDCA-Zyklus wird die geplante Maßnahme, das erarbeitete Konzept für alle verbindlich eingeführt und umgesetzt.

Beim Start der Phase betrachtet man zunächst nochmal das Zielfoto und vergleicht den gegenwärtig vorgefundenen Zustand damit.

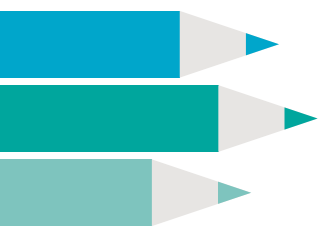


**Hinweis:** Diese nochmalige konkrete Vergegenwärtigung ist wichtig, um wieder die Passung und Zielgenauigkeit zu prüfen.

Prüfen Sie, ob Optimierungsbedarf besteht und welche Potentiale dafür identifiziert werden können. Besteht also der Bedarf oder wurde das beabsichtigte Ziel nicht vollständig erreicht, so beginnt der Prozess erneut.



Vervielfältigen Sie dieses Blatt gerne und nutzen es mit Kollegen (immer wieder)!



A series of horizontal dotted lines spanning the width of the page, providing a guide for writing notes.

Exkurs:

# Sind Sie gebunden oder verbunden?



## Wussten Sie schon, dass ein Mitarbeitender in der Regel mindestens zwei Arbeitsverträge hat: den juristischen und den psychologischen?

Der Erstgenannte meint das Vertragswerk, in welchem Vereinbarungen zu Anstellungszeitraum und -umfang, Tätigkeit, Vergütung, Urlaub, Kündigungsmöglichkeiten usw. vorzufinden sind.

## In Bezug auf gesunde und attraktive Unternehmen ist der psychologische Arbeitsvertrag eine näheren Betrachtung wert. Worum geht es?

Mit dem psychologischen Arbeitsvertrag wird die Beziehung zwischen dem Unternehmen und dem Mitarbeitenden näher beschrieben. Dieser Vertrag geht über den juristischen Arbeitsvertrag hinaus und ist in der Regel nicht schriftlich festgehalten worden. Vielmehr sind unausgesprochene gegenseitige Erwartungen beider Vertragsparteien damit gemeint. Die Grundlage des psychologischen Arbeitsvertrages bildet ein wechselseitiges Geben und Nehmen. Eine Art sozialer Tausch findet statt.

## Was sind Bestandteile des psychologischen Arbeitsvertrages?

Darunter finden sich u.a. Aspekte wie faire Behandlung, Arbeitsplatzsicherheit, persönliche Entwicklungschancen, die Bereitschaft zur Weiterqualifizierung, ein loyales Arbeitsverhalten, Vorstellungen über die Arbeitsbedingungen, über eigene Einflussmöglichkeiten auf die Organisation, die Unterstützung durch den Arbeitgeber (z.B. auch bei Fragen von Vereinbarkeit), Schutz vor Über- und Unterforderung und die Berechenbarkeit des Arbeitgeberverhaltens.

## Welche Wirkung entfaltet ein psychologischer Arbeitsvertrag, der als erfüllt wahrgenommen wird?

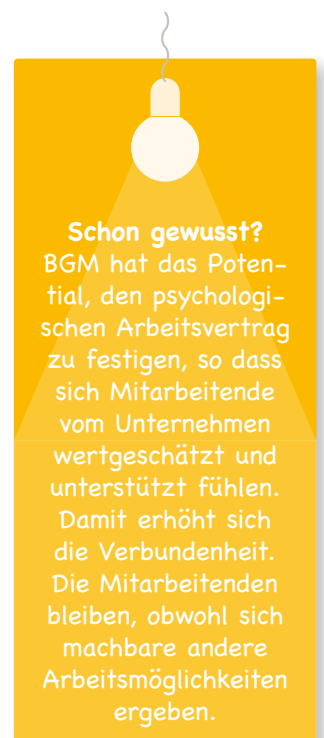
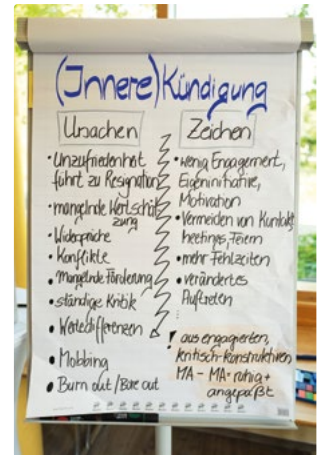
Mitarbeitende identifizieren sich umfänglich mit dem Unternehmen, sind loyal, einsatzbereit und engagiert. Sie bleiben, obwohl es andere machbare Alternativen für sie gibt. Ihre Arbeitszufriedenheit wird als hoch erlebt.

## Was folgt, wenn der psychologische Arbeitsverträge als gebrochen eingeschätzt wird?

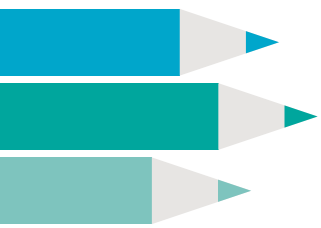
Das Engagement der Mitarbeitenden nimmt ab. Ein Zurückziehen der Mitarbeitenden in eine „Nische“ und die „innere Kündigung“ sind Folgen. Eine geringe Arbeitszufriedenheit kann zu erhöhten Fehlzeiten führen. Die Leistungsfähigkeit sinkt. Nicht selten sind höhere Kündigungsabsichten feststellbar.

## Was kann man tun?

Da sich gegenseitige Erwartungen der Vertragsparteien im Zeitverlauf ändern können, ist es ratsam den psychologischen Vertrag in Abständen zu hinterfragen. Eine gute Gelegenheit bieten z.B. Mitarbeiterjahresgespräche, die als Gespräch auf Augenhöhe, mit Anerkennung und wirklichen Interesse und Austausch der Erfahrungen geführt werden.



**Wichtig:** Mitarbeiterjahresgespräche können eine sehr gute Maßnahme im BGM sein. Man kann sie z.B. anhand des Hauses der Arbeitsfähigkeit aufbauen. (siehe auch Logbuch Teil A)



A series of horizontal dotted lines spanning the width of the page, intended for writing notes.

Unter der Lupe:

# Hilfreiche Kennzahlen und Analyse-Tools für das BGM

## (Auswahl)



Erst dann, wenn die Wirksamkeit der Maßnahmen des BGM in Bezug auf die zuvor erfolgte Zielformulierung evaluiert wird, ist nachweisbar, ob sich die jeweilige Bemühung ausgezahlt hat. Deshalb sind gute Analysen und der Vergleich „Vorher – Nachher“ wichtige Momente.

**Kennzahl Fehlzeiten** können ein Ausdruck der Mitarbeiter(un)zufriedenheit sein. Sie werden meist als Belastung für die weiter anwesenden Mitarbeitenden empfunden, da diese die Aufgaben mit übernehmen müssen. Damit direkt verbunden ist oft eine sinkende Leistungsfähigkeit aufgrund der Mehrbelastung der verbleibenden Mitarbeitenden. Wichtig: Eine Reaktion auf die Fehlzeiten sollte immer individuell und zuerst persönlich erfolgen.

**Kennzahl Arbeitsunfälle** können ein direkter Hinweis auf einen fehlenden oder mangelhaften Arbeits- bzw. Gesundheitsschutz sein.

**Kennzahl Fluktuation** drückt prozentual aus, wie viele Mitarbeitende im Verhältnis zur gesamten Mitarbeiterschaft das Unternehmen während eines Jahres verlassen haben. Eine hohe aktive Fluktuationsquote spricht für Unzufriedenheit der Belegschaft. Im engen Sinn werden hier alle Weggänge erfasst, bei welchen die Kündigung vom Mitarbeitenden initiiert wurde. Im erweiterten Sinne werden von der Fluktuationsrate auch die Arbeitnehmer erfasst, die in Ruhestand gehen oder deren Arbeitsverhältnis durch Tod aufgelöst wird.

**Kennzahl Teilnahmequote** gilt auch als ein wichtiger Hinweis für die Akzeptanz von Angeboten im Rahmen des BGM.

**Kennzahl Arbeitsfähigkeit-Index (Work Ability Index kurz WAI)** ist als eine weitere Kennzahl etabliert. Hier wird dargestellt, wie Mitarbeitende ihre Arbeitsfähigkeit in Bezug auf die Anforderungen, die im Unternehmen an sie gestellt werden einschätzen. Es wird eine betriebliche WAI-Kennzahl gebildet, die Ausdruck davon ist, ob und wie sehr die Dinge in Balance sind oder nicht.



**Ergo:** Durch eine fundierte (wissenschaftlich begründete) Bewertung Ihrer Strukturen, Prozesse und Ergebnisse können Organisationen zu „Lernenden Systemen“ werden.

### Es gibt mehrere Arten von Fluktuationen:

Von einer **Früh-Fluktuation** spricht man dann, wenn der Mitarbeitende das Unternehmen im Laufe seines ersten Anstellungsjahres wieder verlässt. Diese Kennzahl weist auf Probleme beim Bewerbungs- und Auswahl- oder auch beim Einarbeitungsprozess hin.

Die **natürliche Fluktuation** erfasst den altersbedingten Abgang durch Altersteilzeit, Vorruhestand und Rente oder zusätzlich auch Abgänge, die vom Mitarbeitenden ausgehenden oder vertraglich bestimmte Hintergründe haben (z.B. Auslauf von Zeitverträgen, Tod, Studium, teilweise auch Erziehungsurlaub).

Die **unternehmensinterne Fluktuation** beinhaltet alle internen Stellenwechsel. Meist werden sie eher als Ausdruck der innerbetrieblichen Flexibilität und Mobilität und damit als Karriere fördernd betrachtet.

Als **unternehmensfremde Fluktuation** bezeichnet man jede vom Mitarbeitenden ausgehende Kündigung oder Aufhebung des Vertrags.



### In der Schrift „Bildung und Beratung für Sicherheit und Gesundheit im Betrieb“ finden sich:

- BGW Arbeitssituationsanalyse
- BGW Personalbefragung
- BGW Betriebsbarometer (BGW 21-00-001)



# Sammeln und Motivieren

Welche Punkte möchten Sie bearbeiten?



## Nun befinden Sie sich am Ende Ihrer Reise durch Ihr ganz persönliches Logbuch zum Thema BGM.



*Sie fragen sich, wann Ihre Reise erfolgreich war?*

*Aus unserer Sicht dann, wenn*

- Sie es kurzweilig fanden*
- sich neue Ideen für Sie ergeben haben*
- sich bei Ihnen Interesse entwickelt hat, mehr wissen zu wollen und den Dingen auf den Grund zu gehen*
- Ihre Lust gewachsen ist, das Thema anzupacken*
- Sie wissen, an wen Sie sich wenden können, um Unterstützung und Materialien zu erhalten*



### *Summa summarum:*

*Es freut uns, wenn Ihr Logbuch durchaus benutzt aussieht, gern Falten und Knicke hat und möglichst viele Seiten von Ihnen ausgefüllt und beschrieben, bemalt oder skizziert wurden.*

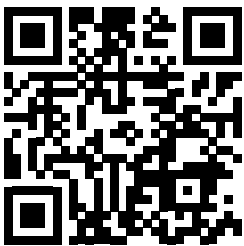
*Toll wäre es auch, wenn Sie die kleinen Handlungsaufträge ausprobiert haben und deshalb mit anderen ins Gespräch gekommen sind. Wenn die ein oder andere Seite von Ihnen kopiert in eine Runde mitgenommen wurde und dort Gesprächsanlässe geschaffen hat, dann hat das Logbuch seinen Zweck erfüllt.*

**In diesem Sinne – Bleiben Sie gesund, kreativ und neugierig!**

*„Wenn der Wind des Wandels weht, bauen die einen Mauern, die anderen bauen Segelboote.“*

Chinesische Weisheit\*

**Das LOGBUCH als Download**  
([buntstiftung.de/fks](http://buntstiftung.de/fks)) unter  
„Entwicklung & Wachstum“:



\* Original: „Wenn der Wind des Wandels weht, bauen die einen Schutzmauern, die anderen bauen Windmühlen.“

**Bildnachweise**

Freepik.com:  
Titelseite (Rettungsring, Krake, Vögel);  
Seite 2, 3 und 82 (Krake);  
Seite 12, 22, 26, 34 und 35 (Leuchtturm);  
Seite 37, 43, 46 und 56 (Vögel)  
sowie Seite 63 (Boot)

Harryarts – Freepik.com:  
Seite 23, 32, 47, 57, 62, 76 und 78 (Rahmen)

Rawpixel.com – Freepik.com:  
Seite 36, 39, 41, 43, 45, 46 und 48 (Menschen)  
sowie Seite 60 (Menschen)

Macrovector – Freepik.com:  
Seite 52 (Matrose); Seite 59 und 63 (Kompass);  
Seite 61 (Kapitän); Seite 70 (Steuermann)  
sowie Seite 71, 72, 73, 74 und 75 (Steuerrad)

Studiogstock – Freepik.com:  
Seite 69 (Kopfstand)

Alle weiteren: [winklerin.de](http://winklerin.de)

