



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

Evaluation und Integration des Betrieblichen Gesundheitsmanagements

Nationales Weiterbildungskonzept BGM, Modul D

Erarbeitet im Auftrag von Gesundheitsförderung Schweiz durch:

Eberhard Ulich, Marc Wülser, Stiftung Arbeitsforschung Christoph
Bertschinger, RADIX Gesundheitsförderung

November 2006



Inhaltsverzeichnis

1. Gesundheit als „intangibile asset“
2. Indikatoren für ein BGM
3. Evaluation von Teilprojekten
4. Evaluation des Gesamtprozesses
5. BGM und Managementsysteme
6. Kriterien für die Integration



Inhaltsverzeichnis

- 1. Gesundheit als „intangibile asset“**
2. Indikatoren für ein BGM
3. Evaluation von Teilprojekten
4. Evaluation des Gesamtprozesses
5. BGM und Managementsysteme
6. Kriterien für die Integration



Integration des BGM

Integration der Gesundheitsthematik in die betrieblichen Planungs- und Entscheidungsprozesse

Relevante Unternehmensbereiche:

- Betriebswirtschaftliche Kostenrechnung
- Bilanzierungsformen
- Evaluations- bzw. Controllinginstrumente
- Qualitätsmanagement

Gesundheit als "intangible asset" I



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

"Intangible assets":

Ressourcen, die nicht ohne weiteres auf dem Markt beschafft werden können (anders als finanzielles Kapital oder Produktionsmittel)

"Intangible assets" zeichnen sich durch begrenzte oder fehlende Imitierbarkeit aus und stellen dadurch einen Wettbewerbsvorteil dar

Beispiele:

Unternehmenskultur, spezielles organisationales Wissen, Image, *Gesundheit*

Gesundheit als „intangible asset“ II



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

Wie sollen „intangible assets“ behandelt werden?

- als Kostenfaktor oder Wertgenerierer?
- quantitativ oder qualitativ?
- als eigenständige Zielgrösse oder als nach- und untergeordnete Position?
- als in Konflikt mit anderen Zielgrössen stehend oder zielharmonisch behandelt werden?

Gesundheit als "intangible asset" III



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

Die verbreitete Unsicherheit und die Fehleinschätzungen in Bezug auf die Bedeutung der "intangible assets" ist einer der wichtigsten Hemmfaktoren für eine Aufwertung und Intensivierung des betrieblichen Gesundheitsmanagements (Expertenkommission, 2004).

Trotz dieser Unsicherheiten und Unschärfen gibt es konkrete methodische Vorschläge, wie Indikatoren des betrieblichen Gesundheitsmanagements im Rahmen von Managementinstrumenten behandelt werden können.



Inhaltsverzeichnis

1. Gesundheit als „intangibile asset“
- 2. Indikatoren für ein BGM**
3. Evaluation von Teilprojekten
4. Evaluation des Gesamtprozesses
5. BGM und Managementsysteme
6. Kriterien für die Integration

Mögliche Kennzahlen für ein BGM



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

- Gewinn
- Umsatz
- Wertschöpfung
- Eigenkapitalrentabilität
- Krankenstand
- Fluktuation
- ...

Wirkungsziele des BGM und mögliche Kennzahlen



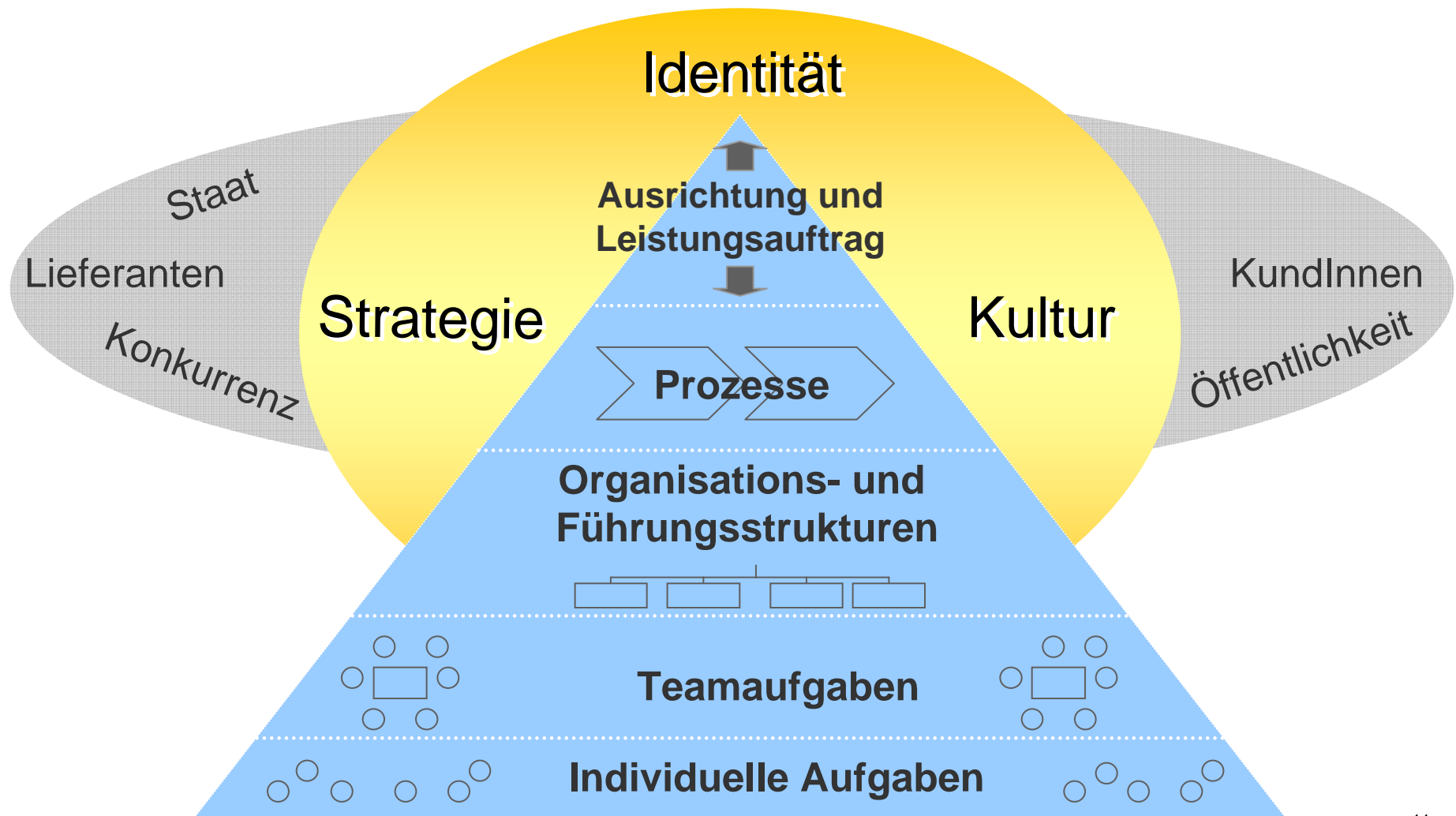
Gesundheitsförderung Schweiz
 Promotion Santé Suisse
 Promozione Salute Svizzera

Mögliche Ziele	Mögliche Kennzahlen/Indikatoren
Steigerung der Qualität der Arbeitsbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Umsetzungsstand der Verbesserungsvorschläge ▪ Ausgewählte Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung ▪ Mitarbeiterfluktuationsrate ▪ Ergebnisse aus Workshops, Gesundheitszirkeln
Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausgewählte Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung ▪ Ergebnisse aus Workshops, Gesundheitszirkeln ▪ Anteil der Beschäftigten an Massnahmen der Personalentwicklung ▪ Anteil der Frauen an allen Führungskräften
Erhöhung der Gesundheitsquote	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gesundheitsquote ▪ Personalausfallkosten durch Krankheit pro Mitarbeiter/-in
Verbesserung des Gesundheitszustandes der Beschäftigten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausgewählte Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung ▪ Gesundheitsquote

Indikatoren für ein BGM: Ableiten aus Organisationsmodell



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera



Indikatoren auf Ebenen Gesellschaft und Unternehmenskultur



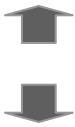

Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

Ebenen	Ziel / Absicht / Vorteil / Wirkung	Realisierung durch... (Beispiele)
Gesellschaft	Abnahme der volkswirtschaftlichen Gesundheitskosten	<ul style="list-style-type: none"> • Verringerung der Medikamentenkosten • Verringerung der Kosten für die ambulante Versorgung • Krankengeld
Unternehmenskultur	Schaffen einer Kultur, die gesundheitsförderliches Arbeiten unterstützt	<ul style="list-style-type: none"> • Werthaltungen und Normen, die gesundheitsförderliches Arbeiten unterstützen • Gesundheitsförderliche Führungsgrundsätze • Kultur der Wertschätzung, Anerkennung und Partizipation

Indikatoren auf Ebenen Auftrag und Prozesse



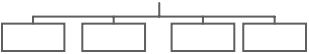
Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

Ebenen	Ziel / Absicht / Vorteil / Wirkung	Realisierung durch... (Beispiele)
Ausrichtung Leistungs-auftrag 	Erhalten und Fördern der Gesundheit der Mitarbeitenden Beitrag zur Produktivität und Flexibilität der Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Einführen "Leitbild Gesundheit" • Einbeziehen von Gesundheit in Managementinstrumente
Prozesse 	Flexibilität der Organisationseinheit Möglichkeiten für gesundheitsförderliches Verhalten	<ul style="list-style-type: none"> • Gestalten von Qualität und Quantität der Schnittstellen • Abbauen überflüssiger Redundanzen • Funktionale Integration

Indikatoren auf Ebene Strukturen



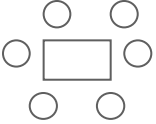

Gesundheitsförderung Schweiz
 Promotion Santé Suisse
 Promozione Salute Svizzera

Ebenen	Ziel / Absicht / Vorteil / Wirkung	Realisierung durch... (Beispiele)
<p>Organisations- und Führungsstrukturen</p> 	<p>Flexibilität der Organisationseinheit Möglichkeiten für gesundheitsförderliches Verhalten</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Unabhängigkeit der Organisationseinheit • Aufgabenzusammenhang innerhalb der Organisationseinheit • Polyvalenz der Beschäftigten • Gesundheit als Thema der Führungsentwicklung • Wertschätzendes Vorgesetztenverhalten

Indikatoren auf Ebenen Team- und individuelle Aufgaben



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

Ebenen	Ziel / Absicht / Vorteil / Wirkung	Realisierung durch... (Beispiele)
<p>Team- aufgaben</p> 	<p>Aufgabenbezogene Kooperation Soziale Unterstützung Flexibilität</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vollständige Gruppenaufgaben • Möglichkeiten zur kollektiven Regulation der Arbeit und Arbeitsbedingungen • Erforderliche Ressourcen bereitstellen
<p>Individuelle Aufgaben</p> 	<p>Erhalten und fördern der Gesundheit Mitarbeitende erkennen Stellenwert der Arbeit Individuelle Rückmeldung Übernahme von Verantwortung</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgaben mit Planung, Ausführung und Kontrolle • Übertragen von Dispositions- und Entscheidungsmöglichkeiten • Aufgaben, zu deren Bewältigung Qualifikation eingesetzt bzw. erworben werden muss

Indikatoren eines BGM: gemäss EFQM – Modell der BGF



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

- 24. Auswirkungen auf die Zufriedenheit der KundInnen
- 25. Auswirkungen auf die Zufriedenheit (und Befinden und Gesundheit)* der Mitarbeitenden
- 26. Auswirkungen auf Krankenstand, Unfallhäufigkeit, Verbesserungsvorschläge, Inanspruchnahme von Gesundheitsangeboten
- 27. Auswirkungen auf Personalfluktuations, Produktivität

**BGF -
Ergebnisse**

* kommt im EFQM-Modell (noch) nicht vor



Inhaltsverzeichnis

1. Gesundheit als „intangibile asset“
2. Indikatoren für ein BGM
- 3. Evaluation von Teilprojekten**
4. Evaluation des Gesamtprozesses
5. BGM und Managementsysteme
6. Kriterien für die Integration

Ziele auf allen Gestaltungsebenen



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

- **Belastungen optimieren**

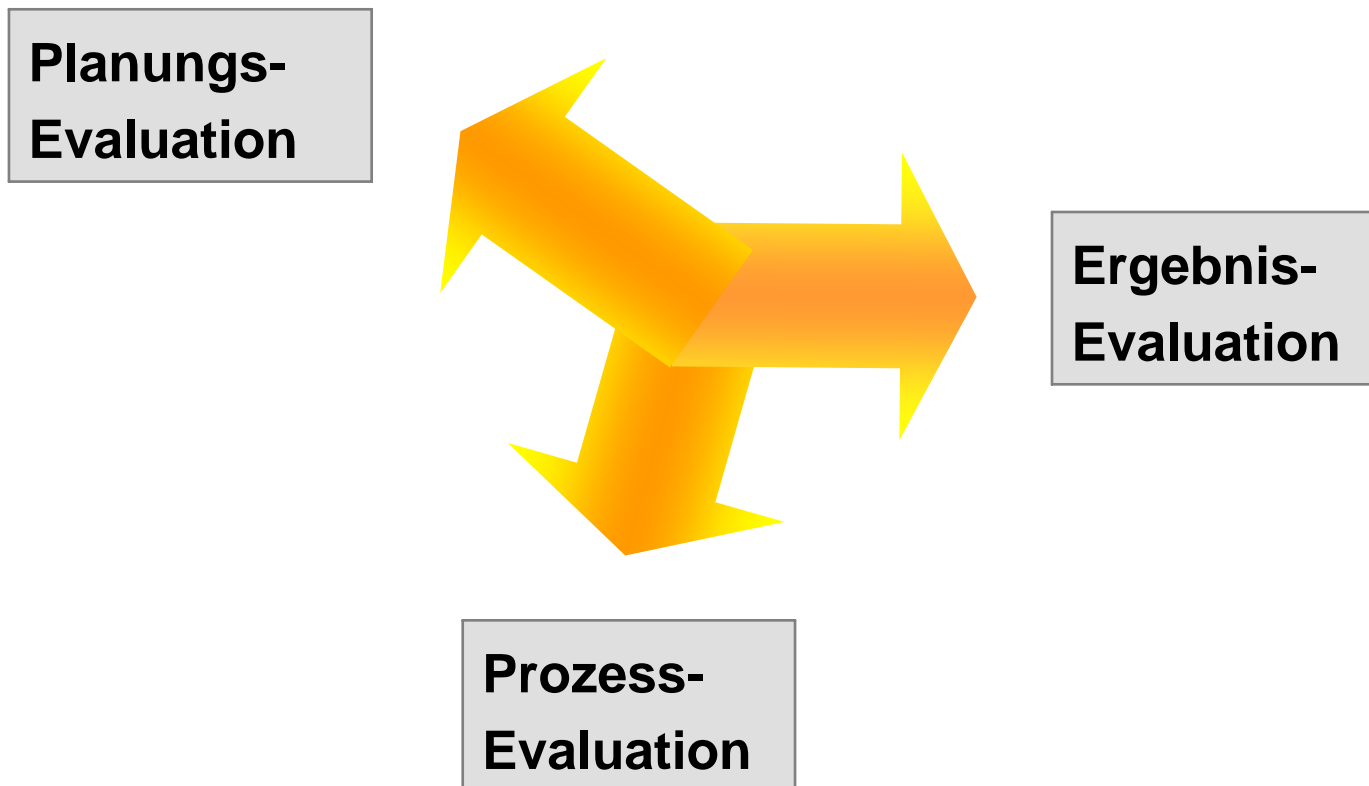
→ Verhinderung bzw. Abbau von Fehlbeanspruchungen (z.B. Burnout, Angst, psychosomatische Beschwerden) und Krankheitssymptomen (z.B. Muskel-Skelettbeschwerden)

- **Ressourcen stärken**

→ Erhalt bzw. Förderung des Wohlbefindens und der Gesundheit



Dimensionen der Evaluation





Dimensionen der Evaluation

Planungs-Evaluation
Bedarf abgeklärt?
Bedürfnis nachgewiesen?
Ziele formuliert?
in Strategie eingebettet?
Projektumfeld berücksichtigt?

Prozess-Evaluation
Ressourcen gesichert?
optimal organisiert?
Zielgruppen einbezogen?
adäquat kommuniziert?
Diversity berücksichtigt?
Massnahmen verhalten- & verhältnis-orientiert?
optimal vernetzt?
Wirkungsorientierte Evaluation?

Ergebnis-Evaluation
Nachweisbare Wirkung?
Grad der Zielerreichung?
Nachhaltigkeit?
Valorisation der Resultate?

Evaluation von Teilprojekten: mit gut formulierten Projektzielen



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

- „lösungsneutral“
- konkret und verständlich
- Ziele müssen eine konkrete Handlung auslösen, sie sind:

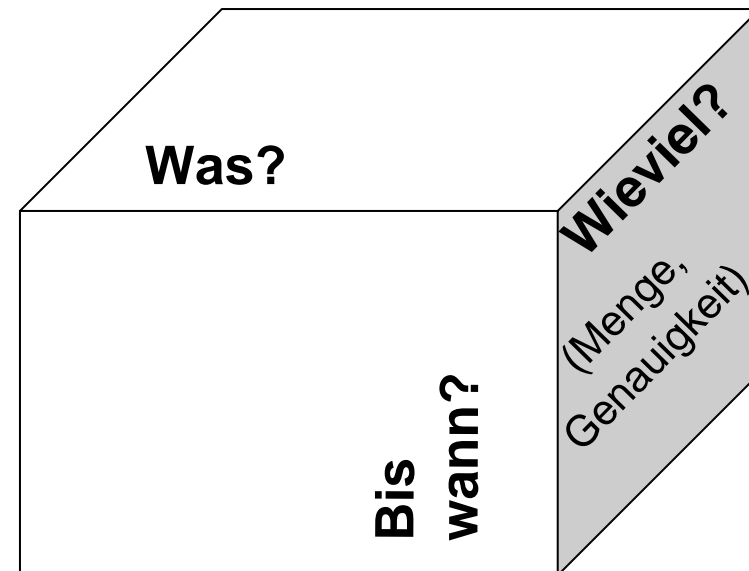
Spezifisch

messbar

anspruchsvoll

realistisch

terminiert

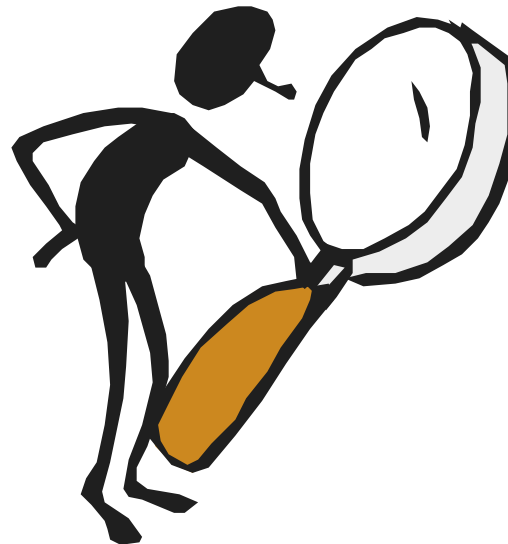


Evaluation: Wiederholung der Analyse



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

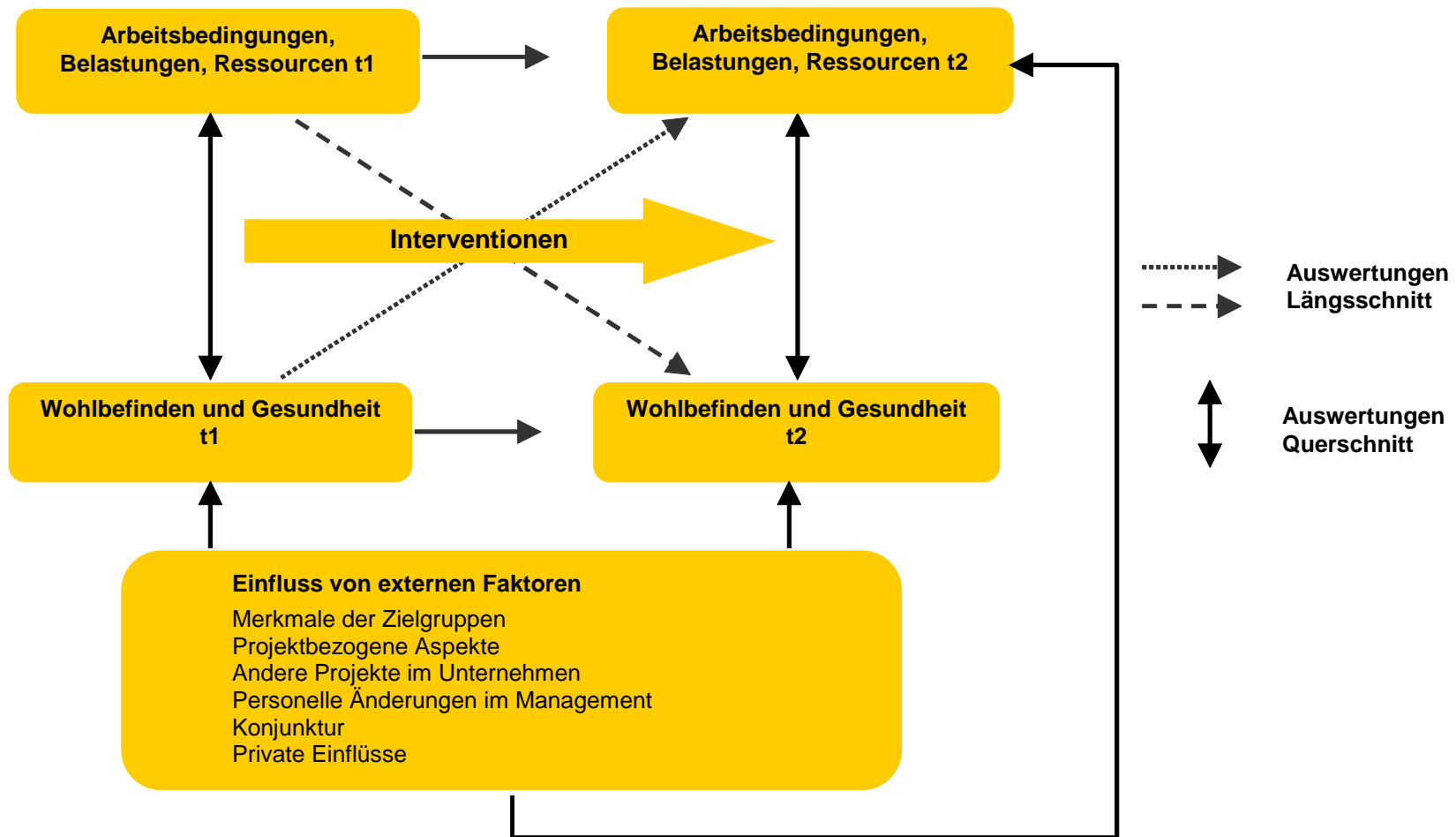
- Erhebung der Wirkung mit den gleichen Methoden wie bei der Analyse



Evaluation: Wiederholung der Analyse



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera





Inhaltsverzeichnis

1. Gesundheit als „intangible asset“
2. Indikatoren für ein BGM
3. Evaluation von Teilprojekten
- 4. Evaluation des Gesamtprozesses**
5. BGM und Managementsysteme
6. Kriterien für die Integration

Gesundheitsmanagement und Evaluation



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

Dilemma: mit Massnahmen des Gesundheitsmanagements werden Veränderungen in komplexen sozialen Systemen angestrebt, als Folge daraus können *gesundheitsbezogene Wirkungen* oft nicht zweifelsfrei auf *einzelne Massnahmen* zurückgeführt werden.

Dies kann dazu führen, dass auf die Evaluation von Massnahmen und Programmen verzichtet wird.

Aber: ökonomischer Legitimationsdruck

Gesundheitsmanagement und Evaluation



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

Einbezug relevanter Forschungsergebnisse bei der Auswahl von Massnahmen des Gesundheitsmanagements

- Demand/Control / Anforderung/Belastung
- Gratifikationskrisen
- Belastung/Beanspruchung/Erholung
- ...

Gesundheitsmanagement und Evaluation



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

Ergänzung der Evaluation durch die Erfassung und Bewertung externer Einflussgrößen, z. B. parallel laufende Reorganisationsprojekte, konjunkturelle Lage.

Wichtige Fragen:

- Wird die angestrebte Zielgruppe tatsächlich erreicht und nimmt sie an den Aktivitäten teil?
- Ist Gesundheit ein Thema, das im alltäglichen Handeln von Führungskräften thematisiert und bearbeitet wird?
- Werden die angestrebten Gesundheitseffekte erreicht?
- Werden weiterführende Ziele, z.B. im Zusammenhang mit Motivation und Betriebsklima, erreicht?
- Werden organisationale Ziele mittelfristig erreicht, z. B. weniger Absentismus, geringere Fluktuation, bessere Qualität oder erhöhte Produktivität?
- Sind die erzielten Effekte nur kurzfristiger Art oder können sie längerfristig aufrechterhalten werden?

Gesundheitsmanagement und Evaluation



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

Realistische Zielsetzungen für Massnahmen des Gesundheitsmanagements.

- Es ist oft wenig sinnvoll und realistisch, mit BGF- Massnahmen positive Veränderungen *in allen* untersuchten Merkmalen anzustreben.
- Bereits eine Verbesserung in einigen Indikatoren kann als Erfolg betrachtet werden. So kann z. B. aus *Sicht der Betroffenen* die Abschwächung einiger Belastungsfaktoren und Verbesserungen in einzelnen Gesundheitsindikatoren als Erfolg verbucht werden.

Ebenen der Evaluation gesundheits- bezogener Interventionen



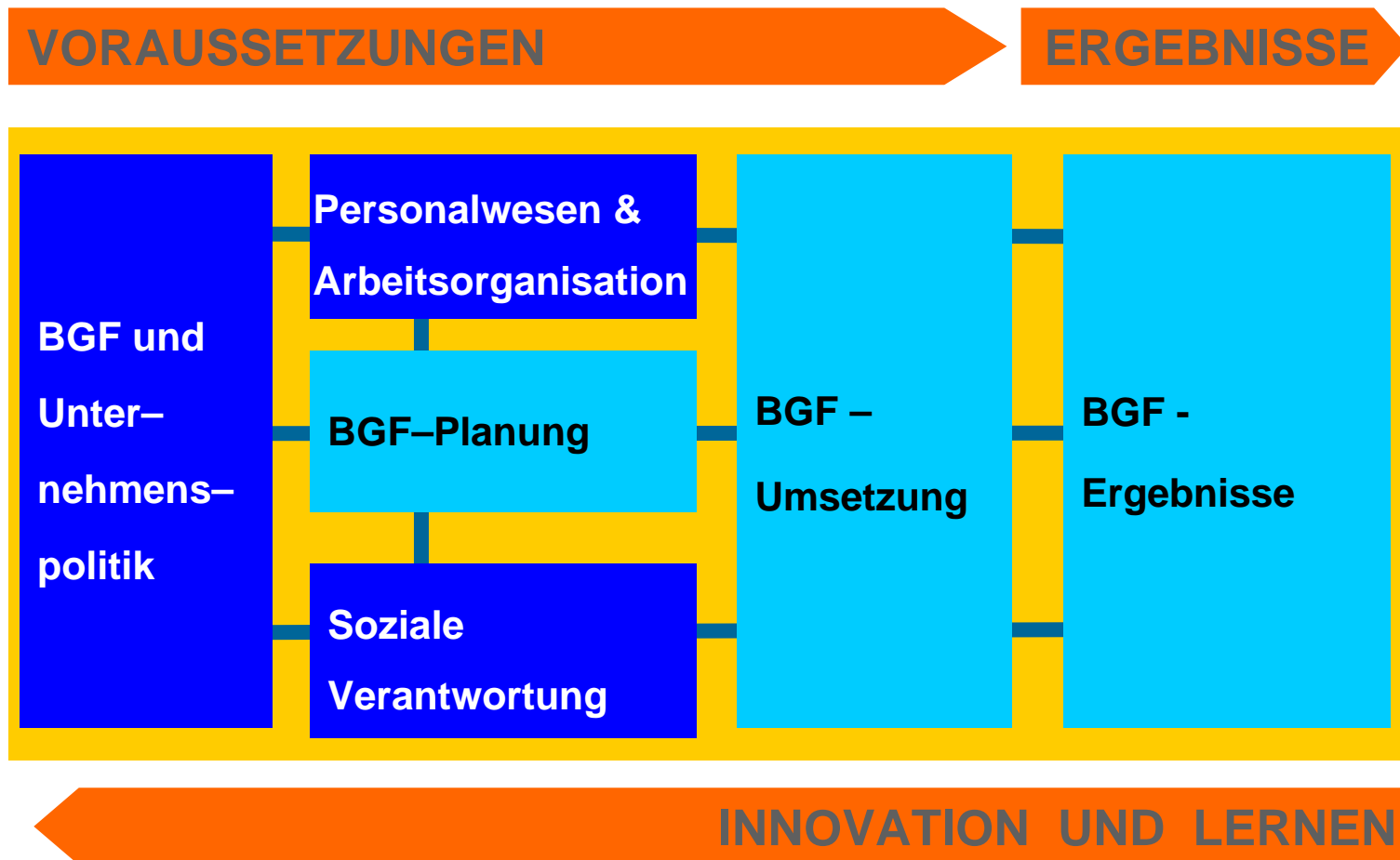
Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

	Evaluationsform	Evaluationsbeispiel
Evaluation 1. Ordnung	Managementevaluation	Betriebliches Gesundheitsmanagement insgesamt
Evaluation 2. Ordnung	Evaluation von Teilprojekten	Gesundheitsförderungs- programm, z.B. Evaluation gesundheitsförderlicher Arbeitsstrukturen
	Evaluation eines Massnentyps oder einer Einzelmassnahme	Evaluation eines Entspannungstrainings oder eines Gesundheitszirkels

Evaluation mit dem Fragebogen EFQM – Modell der BGF



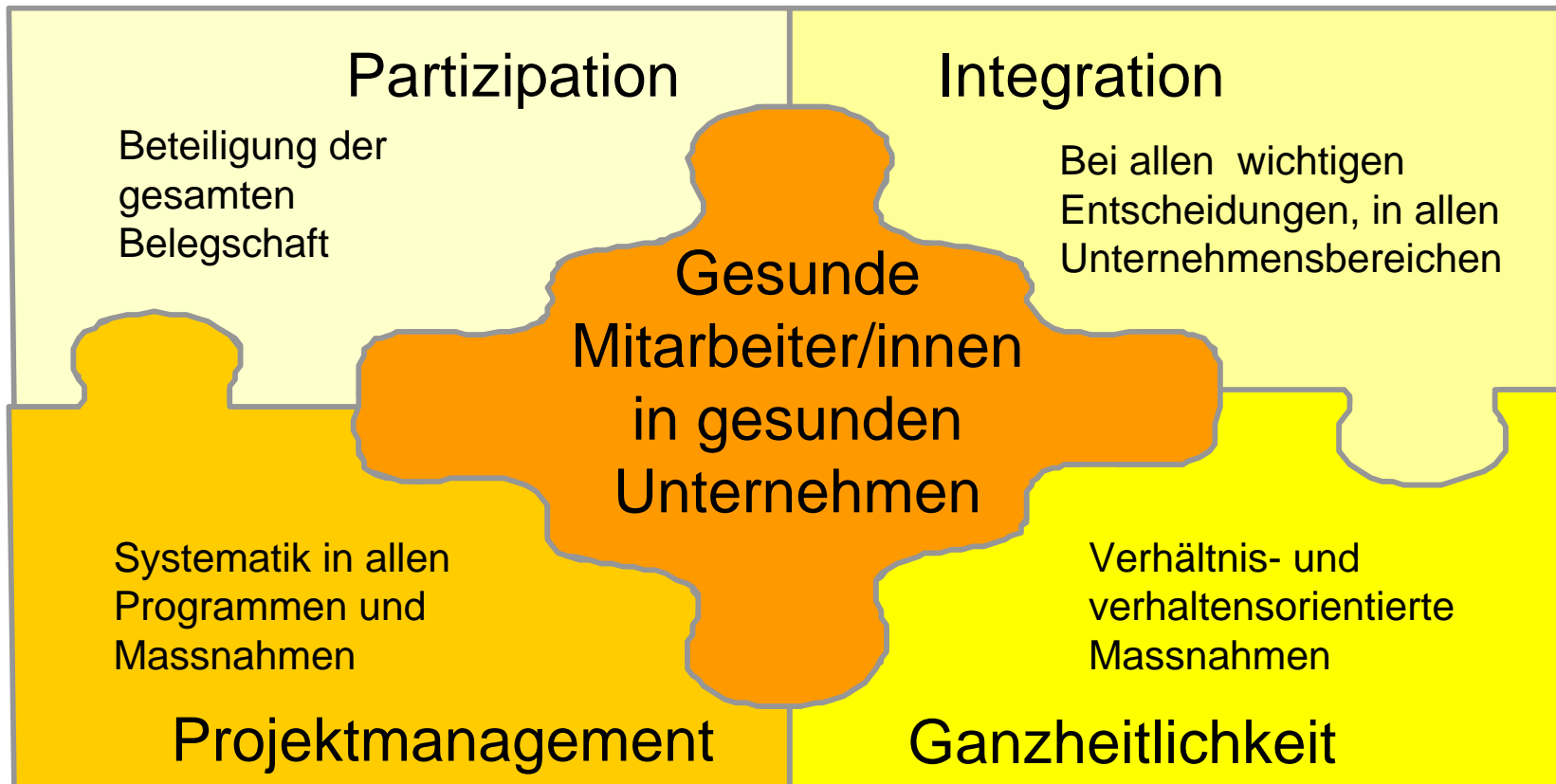
Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera



Evaluation des Gesamtprozesses: gemäss Erfolgskriterien



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera



(aus der Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union, November 1997)

Evaluation des Gesamtprozesses: gemäss Erfolgskriterien



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera


- Unterstützung durch das Management und betroffene Mitarbeitende und Vorgesetzte
- Berücksichtigung aller relevanten Interessengruppen
- Kombination von langfristiger Strategie und Massnahmen mit schnellen Veränderungen
- Berücksichtigung aktueller innerbetrieblicher Entwicklungen / Veränderungen
- Abstimmung von Zielsetzungen und zur Verfügung stehender Ressourcen

Evaluation des Informationskonzepts



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

- **Informationsziele:** Was ist erreicht worden?
- **Zielgruppen:** Wer ist (nicht) erreicht worden?
- **Meilensteine:** Sind die Informationen zum richtigen Zeitpunkt gegeben worden?
- **Botschaften:** Wurden die richtigen Inhalte in verständlicher Form kommuniziert?
- **Informationskanäle:** Welche Kanäle haben sich (nicht) geeignet?

 **Schlussfolgerungen** (für ein nächstes Projekt)



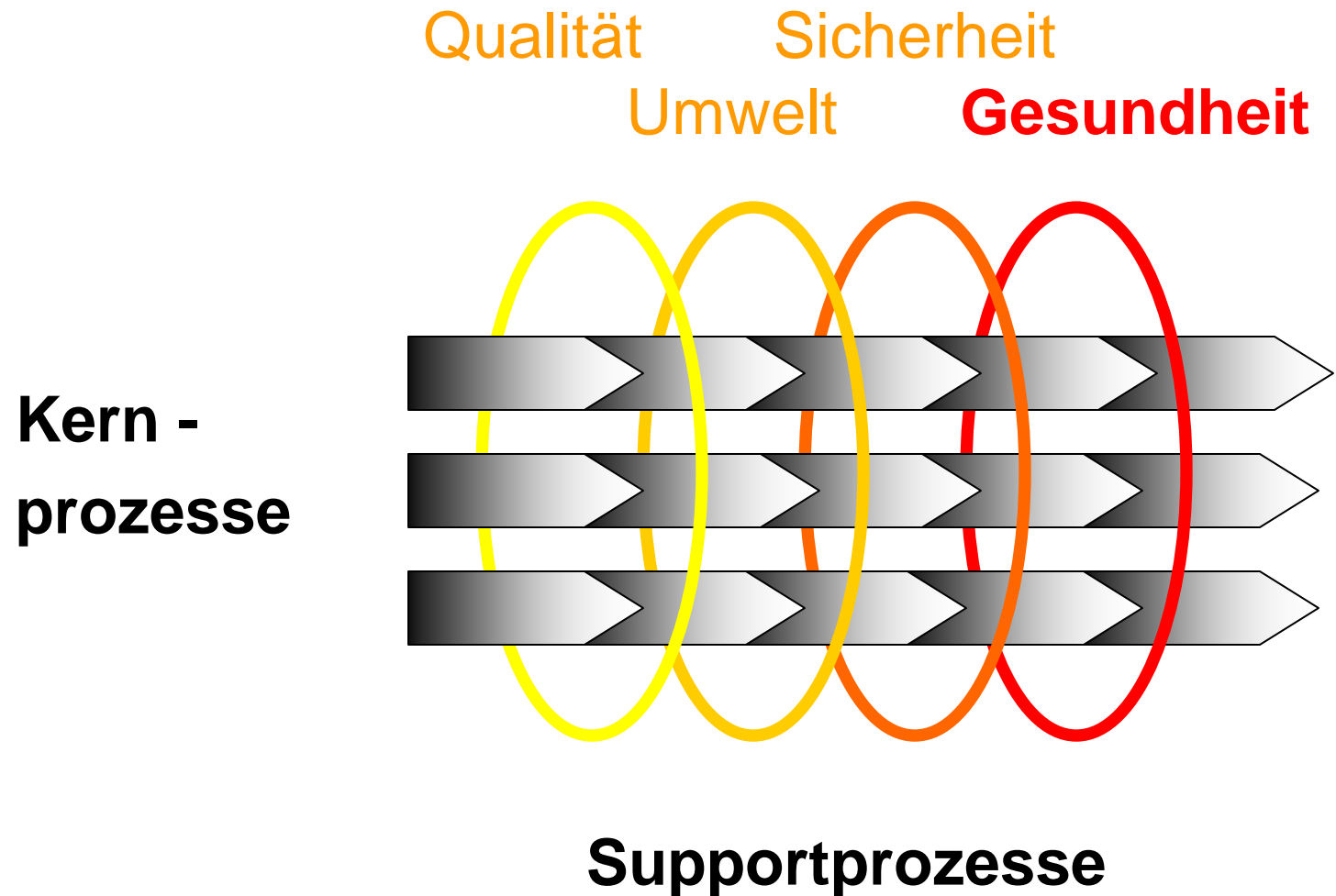
Inhaltsverzeichnis

1. Gesundheit als „intangible asset“
2. Indikatoren für ein BGM
3. Evaluation von Teilprojekten
4. Evaluation des Gesamtprozesses
- 5. BGM und Managementsysteme**
6. Kriterien für die Integration

BGF in prozessorientierten Management-Systemen



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera



BGM und Balanced Scorecard - Gemeinsamkeiten



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

- Orientierung an Unternehmensstrategie
- Umsetzungsorientierung - Identifikation geeigneter konkreter Ziele, Indikatoren und Massnahmen
- Flexible Anwendung, Einbezug unternehmensspezifischer Merkmale
- Verwendung zukunftsorientierter Indikatoren - monetäre Kennzahlen sind in der Regel vergangenheitsorientiert!

Vergangenheitsorientierung rein finanzieller Kennzahlen



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

„Ein gutes Beispiel hierfür ist die Firma Xerox, die bis in die siebziger Jahre ein Monopol auf Kopiermaschinen hatte. Xerox hat seine Geräte nicht verkauft, sondern als Leasinggeber fungiert und so an jeder Kopie verdient. Der Verkauf von Kopierern und Zubehör wie Papier und Toner war höchst profitabel. Die Kunden waren jedoch verärgert über die hohen Kopierkosten sowie über die Empfindlichkeit und Fehlerhaftigkeit der Maschinen, zumal es auf dem Markt keine Alternative gab. Anstatt jedoch an der Verbesserung der Konstruktion der Maschinen zu arbeiten, griff Xerox die Gelegenheit beim Schopfe, seine finanziellen Ergebnisse noch weiter aufzupolieren. Das Unternehmen liess den direkten Verkauf der Maschinen zu und richtete einen umfangreichen Kundenservice als Profit Center ein, um schadhafte Maschinen vor Ort zu warten...Alle finanziellen Indikatoren – Wachstum in Verkauf und Gewinn sowie Kapitalrendite – wiesen auf ein florierendes Unternehmen hin.

Die Kunden jedoch waren nach wie vor unzufrieden und verärgert. Sie wollten keinen Kundendienst, sondern kostengünstige, stabile Kopiermaschinen. Als japanische und amerikanische Unternehmen schliesslich qualitativ bessere und günstigere Maschinen anboten, die weder ausfielen noch teuer waren, rannten sie bei den Xerox-Kunden offene Türen ein. Xerox, eines der erfolgreichsten amerikanischen Unternehmen der fünfziger bis siebziger Jahre, ging fast in den Konkurs. Erst unter der neuen Geschäftsleitung, die sich Qualität und Service unternehmensweit zur Devise machte, schaffte das Unternehmen in den achtziger Jahren die Wende.“

BGM und Balanced Scorecard - Erfolgsfaktoren



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

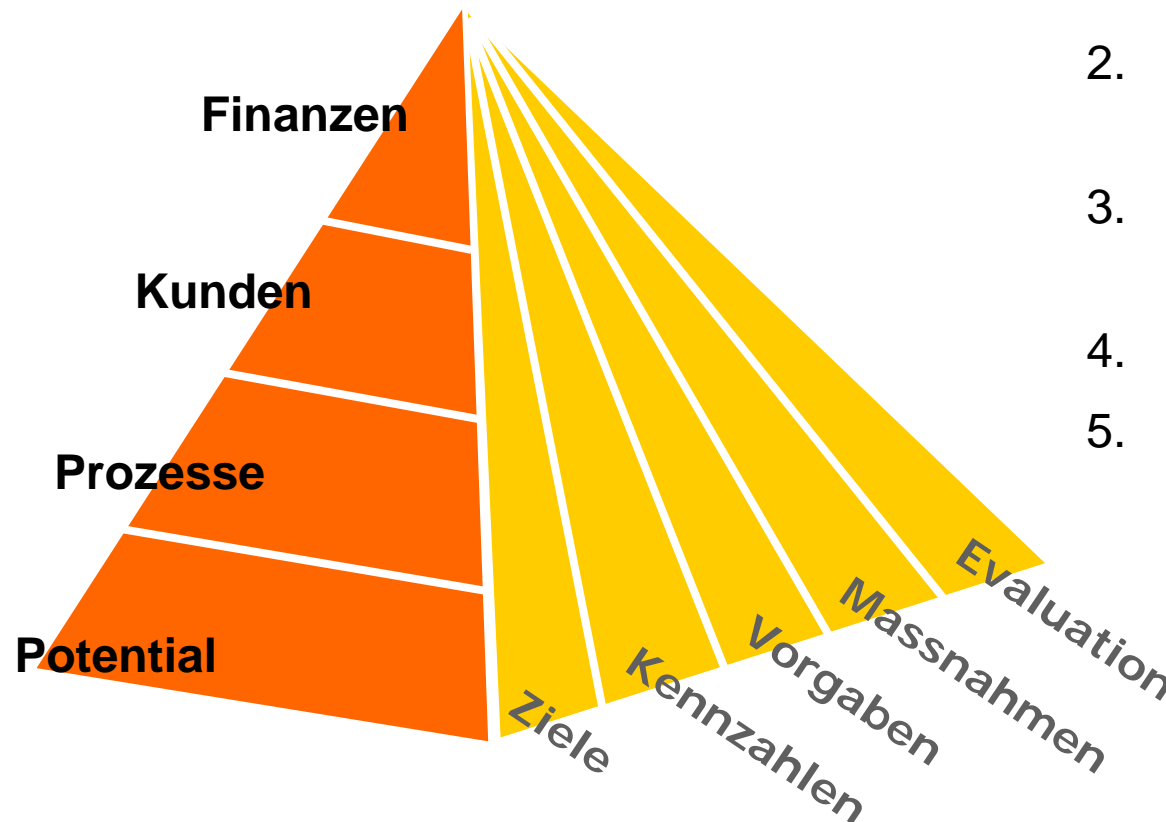
- Geeignete Wirkungsebenen identifizieren: Unternehmen, Abteilungen, Teams, Mitarbeitende
- Geeignete Organisationsebenen (z.B. Abteilungen) identifizieren
 - Belastungs- und Ressourcenmuster unterscheiden sich in Abhängigkeit der jeweiligen Tätigkeiten
 - Mittelwertsbildung über alle Abteilungen und Effekte verdecken z.B. leicht gesundheitsbezogene Erfolge in *einzelnen* Abteilungen
- Gesundheits- und Befindensindikatoren *müssen* mit ebenfalls erhobenen Belastungen und Ressourcen in Zusammenhang gebracht werden

BGM und Balanced Scorecard



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

Perspektiven

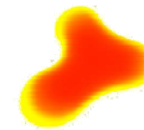


Schritte

1. Zielsystem entwickeln
2. zielkompatible Kennzahlen identifizieren
3. Vorgaben zur Zielerreichung ableiten
4. Massnahmenplan entwickeln
5. Grad der Zielerreichung messen

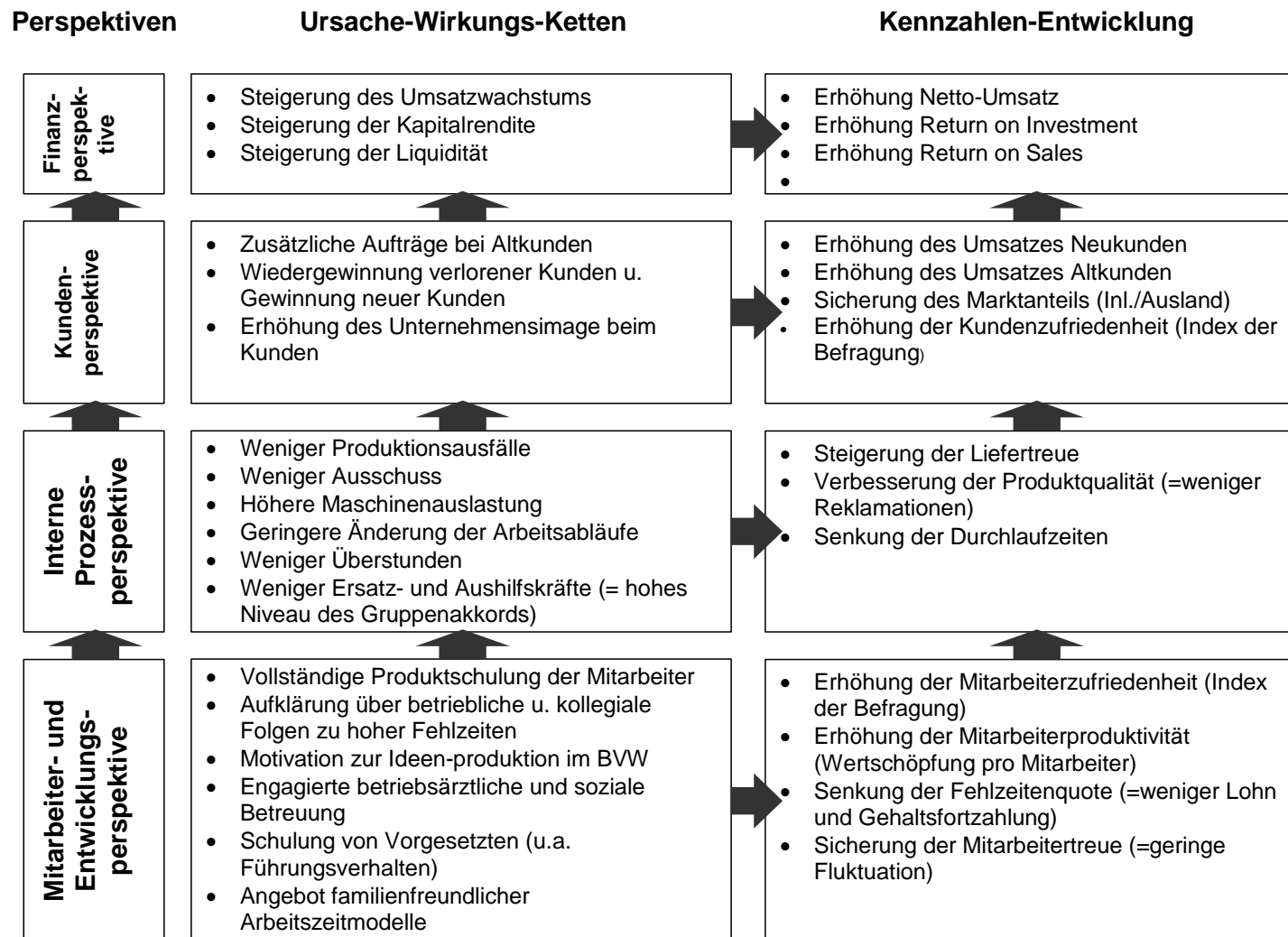
Balance Scorecard und BGM

Beispiel aus einer Zulieferfirma der Automobilindustrie 1



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

Strategisches Ziel: Standortsicherung



aus Langhoff
(2002, S.109ff.)

Balance Scorecard und BGM

Beispiel aus einer Zulieferfirma der Automobilindustrie 2



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

- Die Aktivitäten des 3-jährigen Programms sind der Mitarbeiter- und Entwicklungsperspektive zugeordnet.
- Die Darstellung zeigt wie eng BGM mit anderen Unternehmensbereichen, wie z.B. der Personal- und Bildungspolitik, verknüpft ist
- Erst die Kombination von Informations-, Motivations-, Gestaltungs- und Qualifizierungsmassnahmen, die nicht alle zeitgleich, sondern sukzessive geplant und durchgeführt wurden, brachten den Erfolg



BGM und EFQM

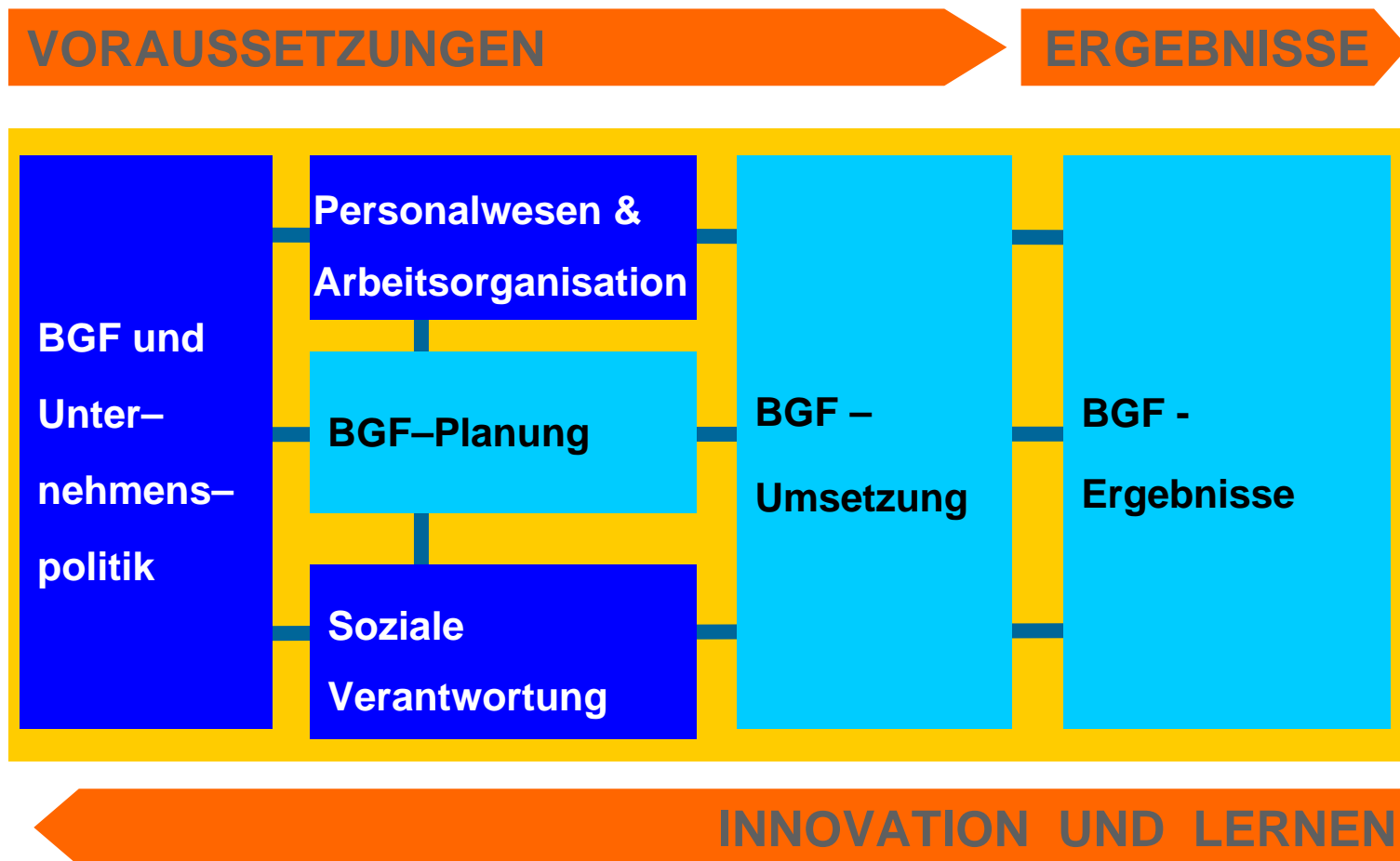
Das Modell der **E**uropean **F**oundation for **Q**uality **M**anagement wurde für die Beurteilung von Gesundheitsförderungsmaßnahmen angepasst durch das Europäische Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung.

Eingeflossen sind sowohl wissenschaftliche Erkenntnisse zur Wirkungsweise betrieblicher Gesundheitsförderung als auch praktische Erfahrungen; auch wurden externe, erfahrene QM-Spezialisten zu Rate gezogen.

- **Qualitätskriterien**
- **Fragebogen mit 27 Fragen**



BGM und EFQM





Inhaltsverzeichnis

1. Gesundheit als „intangibile asset“
2. Indikatoren für ein BGM
3. Evaluation von Teilprojekten
4. Evaluation des Gesamtprozesses
5. BGM und Managementsysteme
- 6. Kriterien für die Integration**



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

Kriterien für die Integration

- Standards für Gesundheitsförderung in Unternehmen
- Zusammengestellt durch das österreichische Gütesiegel
« Gesundheitsförderndes Unternehmen »



Standards für ein BGM (1)

- Ist die Betriebliche Gesundheitsförderung Bestandteil der Unternehmenspolitik und im Unternehmen verankert?
- In welcher Form sind die Standorte / Filialen in die Betriebliche Gesundheitsförderung eingebunden?
 - Werden die Standort- / Filial-VertreterInnen regelmäßig zu Aktivitäten bzw. Sitzungen der BGF eingeladen?
 - Wie werden die Standorte / Filialen über BGF informiert?
 - Welche Möglichkeiten haben sie, ihre Ideen und Vorschläge zur BGF in der Zentrale einzubringen?



Standards für ein BGM (2)

- Verankerung Betrieblicher Gesundheitsförderung im Unternehmensleitbild und Ganzheitliche Gesundheitsförderung
 - Gibt es ein Unternehmensleitbild?
 - Wie ist Betriebliche Gesundheitsförderung in diesem Leitbild festgeschrieben?
 - Wie wurde dieses Leitbild entwickelt? Wer war daran beteiligt?
- Haben Ihre BGF-Maßnahmen sowohl die Arbeitssituation im Betrieb (Arbeitsbedingungen, Belastungen, Gestaltung der Arbeit, Arbeitsklima etc.) als auch das Gesundheitsverhalten der MitarbeiterInnen zum Gegenstand?



Standards für ein BGM (3)

- AnsprechpartnerIn für Gesundheitsfragen
 - Gibt es eine Person im Unternehmen, die ständig für Betriebliche Gesundheitsförderung zuständig ist?
 - Welche Funktion bekleidet diese Person sonst im Unternehmen?
 - Welche Aufgaben hat diese Person im Rahmen der Betrieblichen Gesundheitspolitik?
 - Welche Kompetenzen und Ressourcen hat diese Person bei Ihren Aktivitäten?
 - Was kann diese Person selbst entscheiden?



Standards für ein BGM (4)

- Regelmäßige Arbeitstreffen zum Thema BGF
 - Gibt es einen Arbeitskreis (z.B. Gesundheitsausschuss, Gesundheitstreffen in Klein- und Mittelunternehmen) im Unternehmen, der für Betriebliche Gesundheitsförderung zuständig ist bzw. in dem regelmäßig das Thema BGF thematisiert wird? Wie setzt sich dieser Arbeitskreis zusammen?
 - Wie oft tagt dieser Arbeitskreis?
 - Welche Aufgaben hat dieser Arbeitskreis im Rahmen der betrieblichen Gesundheitspolitik?
 - Welche Kompetenzen und Ressourcen hat dieser Arbeitskreis?
 - Was kann dieser Arbeitskreis selbst entscheiden?
 - Werden die Ziele der innerbetrieblichen Gesundheitsförderung neuen Rahmenbedingungen (Fluktuation, Arbeitsbedingungen, Betriebsklima ...) angepasst?



Standards für ein BGM (5)

- Innerbetriebliche Vernetzung der Gesundheitsförderung
 - An welche anderen Management-Instrumente im Unternehmen ist die Betriebliche Gesundheitsförderung gekoppelt?
 - Mit welchen anderen Ausschüssen und Einrichtungen im Unternehmen (wie Arbeitsschutzausschuss, Arbeitsmedizin, Sicherheitsfachkraft, Sicherheitsvertrauensperson, ArbeitnehmerInnenvertretung...) ist die Betriebliche Gesundheitsförderung vernetzt?
 - Welche Abteilungen bzw. MitarbeiterInnen kooperieren innerbetrieblich im Rahmen gesundheitsfördernder Aktivitäten?
 - Wie erfolgt die Vernetzung mit den Standorten/Filialen/Exposituren?



Standards für ein BGM (6)

- Budget
 - Gibt es einen eigenen Budgetposten für Betriebliche Gesundheitsförderung?
 - Wer kann über dieses Budget verfügen?
 - Falls kein Budget vorgesehen: Wie und von wem erfolgt die Zuteilung von finanziellen Mitteln für gesundheitsfördernde Aktivitäten im Unternehmen?



Standards für ein BGM (7)

- Laufende Gesundheitsförderung
 - Welche BGF-Aktivitäten werden laufend durchgeführt?
 - Wie ist BGF in den Arbeitsalltag integriert?
 - Wie werden neue BGF-Maßnahmen entwickelt?
 - Werden spezielle Maßnahmen für bestimmte MitarbeiterInnengruppen (z.B. Männer, Frauen, ältere ArbeitnehmerInnen, MitarbeiterInnen nicht-deutscher Muttersprache) durchgeführt? Wenn ja, welche?
 - Welche Gesundheitskonzepte und Managementmodelle liegen den BGF-Projekten zu Grunde?



Standards für ein BGM (8)

- Partizipation der MitarbeiterInnen
 - Wie erfolgt die dauerhafte Einbindung der MitarbeiterInnen in die Gesundheitsförderungsaktivitäten?
 - Sind die MitarbeiterInnen an der Planung und Konzeption von BGF-Aktivitäten beteiligt?
 - Sind die MitarbeiterInnen in die Abwicklung und Umsetzung eingebunden?
 - Sind die MitarbeiterInnen der Standorte / Filialen eingebunden?
 - Wie gestaltet sich die Einbindung von Belegschaftsvertretung und Sicherheitsbeauftragten?



Standards für ein BGM (9)

- **Transparenz und Kommunikation**
 - Gibt es regelmäßige Information / Berichte an die MitarbeiterInnen über das BGF-Geschehen? In welcher Form und in welchen Intervallen?
 - Welche Feedback-Möglichkeiten gibt es für die Beschäftigten, um auf die Gesundheitsförderungsaktivitäten zu reagieren und eigene Wünsche einzubringen?



Standards für ein BGM (10)

- Berichtswesen und Evaluation
 - Mit welchen Indikatoren messen Sie den Erfolg bzw. die Nachhaltigkeit Ihrer BGF-Aktivitäten (z.B.: Krankenstand, Unfallhäufigkeit, Personalfluktuation, Motivation, Kunden-, MitarbeiterInnenzufriedenheit usw.)?
 - Gibt es ein regelmäßiges Berichtswesen an die Unternehmensleitung über das BGF-Geschehen? Wenn ja, in welchen Intervallen?
 - Ist im Berichtswesen das Feedback der MitarbeiterInnen enthalten?
 - Gibt es ein regelmäßiges Monitoring der Betrieblichen Gesundheitsförderung im Unternehmen? Wie erfolgt dieses Monitoring?



Standards für ein BGM (11)

- Weiterbildung zum Thema „Gesundheit im Betrieb“
 - Findet eine regelmäßige Weiterbildung zu Gesundheits- und Gesundheitsförderungsfragen statt?
 - Wie häufig und wie umfangreich sind die angebotenen Bildungsmaßnahmen?
 - Wie ist diese Weiterbildung organisiert?
 - Wer darf daran teilnehmen?



Standards für ein BGM (12)

- Überbetrieblicher Erfahrungsaustausch zur BGF
 - Gibt es einen regelmäßigen Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen über Fragen der Betrieblichen Gesundheitsförderung?
 - Nimmt Ihr Betrieb an Unternehmensnetzwerken zur Betrieblichen Gesundheitsförderung teil? An welchen und wie oft? Wenn ja, wer vertritt in diesen BGF-Netzwerken Ihr Unternehmen? Wenn nein, haben Sie Interesse an der Teilnahme am Unternehmensnetzwerk?
 - Gibt es langfristige Kooperationen mit externen Experten?
 - Welche firmeninternen BGF-Experten (Abteilungen/Standorte/Filialen - übergreifend) gibt es?