



Bundesministerium
des Innern

Schwerpunktpapier

„Von der Analyse zur Umsetzung: Handlungsschwerpunkte und Maßnahmen im BGM“

Ressortarbeitskreis Gesundheitsmanagement

Impressum

Das vorliegende Schwerpunktpapier wurde durch die Arbeitsgruppe „Systematisches Betriebliches Gesundheitsmanagement“ des Ressortarbeitskreises Gesundheitsmanagement erstellt.

Vertreter der Gestaltungspartner waren eng in den Erstellungsprozess eingebunden.

Beteiligt waren:

Ressorts: Bundesministerium des Innern, Bundesministerium der Verteidigung, Auswärtiges Amt, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Gestaltungspartner: Deutscher Gewerkschaftsbund, dbb beamtenbund und tarifunion, Vereinigte Dienstleistungsgewerkschaft.

Konzeptionelle Grundlagen und fachliche Beratung: Unfallversicherung Bund und Bahn.

Stand: Oktober 2016

Kontakt:

Bundesministerium des Innern

Referat Z II 2

10557 Berlin

E-Mail: ZII2@bmi.bund.de

Telefon +49 30 18681 -11908 oder -3152

Inhaltsverzeichnis

1. Vorwort.....	5
2. Einführung.....	7
a. Zielsetzung dieses Schwerpunktpapiers	7
b. Ausgangslage: 6-Schritte-Konzept; Verortung des 4.-5. Schritts.....	7
3. Die Schritte 4 und 5 im Überblick	8
4. Handlungsschwerpunkte identifizieren, festlegen und beschreiben	9
a. Was sind „Handlungsschwerpunkte“?.....	9
b. Handlungsschwerpunkte identifizieren und festlegen.....	14
5. Maßnahmen planen und durchführen.....	16
a. Welche Maßnahmentypen gibt es?.....	16
b. Grundvoraussetzungen für das Gelingen von Maßnahmen und die positive Beeinflussung von Handlungsschwerpunkten	18
c. Beispiele für Maßnahmen unterschiedlicher Handlungsschwerpunkte.....	20
d. Maßnahmen festlegen	21
6. Rolle von Personalrat, Gleichstellungsbeauftragter und Schwerbehindertenvertretung ..	23
7. Beispiele aus der Praxis	24
8. Ressourcenliste.....	36
Anhang 1.....	37
i. Überblick Projektmanagement	37
ii. Zusammenarbeit und Kommunikation.....	39
iii. Wirtschaftlichkeit	40
iv. Methoden zur Festlegung und Operationalisierung von Feinzielen.....	43
a. „SMART“-Formel.....	43
b. „ZWERG“-Methode	44
c. Ablauf zur Festlegung von Feinzielen.....	45
v. Organisationskultur (vgl. Schein, 2003)	46
Anhang 2 Checklisten.....	49

1. Vorwort

2006 wurde mit dem Regierungsprogramm „Zukunftsorientierte Verwaltung durch Innovationen“ ein wichtiger Impuls für das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) der Bundesverwaltung gegeben. Die Erfahrung der vergangenen zehn Jahre zeigt, dass das BGM einen wichtigen Beitrag dazu leistet, die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten im öffentlichen Dienst im Laufe ihrer Lebensphasen zu erhalten. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels trägt das BGM dazu bei, das Anliegen der öffentlichen Arbeitgeber, sorgsam mit den Potenzialen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umzugehen, hervorzuheben.

Mit der durch die Bundesressorts konsentierten Herausgabe der „Eckpunkte für ein Rahmenkonzept zur Weiterentwicklung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) in der Bundesverwaltung“ hat der Ressortarbeitskreis Gesundheitsmanagement (RAK GM), in Zusammenarbeit mit der Unfallversicherung Bund und Bahn und den Gestaltungspartnern DGB, dbb und ver.di die Grundlage für eine systematische Fortentwicklung des Gesundheitsmanagements in den Behörden und Betrieben des Bundes gelegt.

Die Eckpunkte bieten einen Anhalt für die Gestaltung des BGM. Die 6 Schritte – angelehnt an das Konzept der Unfallversicherung Bund und Bahn (UVB) – bilden die Grundlage eines Managementzyklus. Schon bald nach der Herausgabe der Eckpunkte im Mai 2014 zeigte sich, dass über die Eckpunkte hinaus ein Bedarf an präzisierenden fachlichen Handreichungen besteht, die sich zu einem Rahmenkonzept ergänzen. Der RAK GM hat daher beschlossen, schrittweise zu den wesentlichen Aspekten des BGM Schwerpunktpapiere zu erstellen und herauszugeben. Diese Schwerpunktpapiere befassen sich jeweils mit Teilaspekten des BGM-Prozesses und richten sich an die Umsetzenden in den Behörden/Betrieben. Die Papiere sollen dazu beitragen, das eigene BGM zu überprüfen, zu verbessern und weiterzuentwickeln.

Im Herbst 2015 wurde das erste Schwerpunktpapier zum Thema „Analyse im BGM“ veröffentlicht. Das zweite Schwerpunktpapier konzentriert sich nunmehr auf den Schritt von der Analyse zur Umsetzung. An Hand von Beispielen und Hintergrundinformationen werden die Prozesse der Identifikation von Handlungsschwerpunkten und den daraus abzuleitenden Maßnahmen aufbereitet.

Fragen der Prozesssteuerung, der Wirtschaftlichkeit und des Projektmanagements werden im Anhang zusammenfassend dargestellt.

2. Einführung

a. Zielsetzung dieses Schwerpunktpapiers

Aufbauend auf einer „Analyse im BGM“, dargestellt im ersten Schwerpunktpapier der Reihe (Schritt drei im BGM), werden die Türen geöffnet für die nächsten Prozessschritte, das Finden von Schwerpunkten und Zielen sowie das Herleiten dazu passender Maßnahmen. Alle Behörden oder Betriebe unterscheiden sich in vielerlei Hinsicht, seien es im Hinblick auf Aufgaben oder Strukturen, das Personaltableau oder die Einbindung der Beschäftigten. Es kann daher nicht die eine richtige Lösung geben, je nach den Bedingungen werden unterschiedliche Ansätze benötigt, die zu entwickeln sind. Dieses Schwerpunktpapier soll als Wegweiser in diesem Findungsprozess dienen.

Über eine theoretische Einführung hinaus, zeigen die Schwerpunktpapiere konkret und praktisch auf, wie der BGM-Prozess gestaltet werden kann. Anhand erläuternder Beispiele wird aufgezeigt, wie Maßnahmen gefunden und gelebt werden können. So wird der Findungsprozess leichter verständlich und für die praktische Anwendung exemplarisch erfahrbar.

Das Schwerpunktpapier ist damit eine Handreichung zur Umsetzung des BGM für Dienststellen, Behörden und Betriebe insbesondere in der Bundesverwaltung, aus Gründen der besseren Lesbarkeit im folgenden Text als „Betriebe“ bezeichnet. Eine solche Umsetzung des BGM muss sich auf eine frühzeitige Abstimmung insbesondere mit den Aufgabenbereichen Personal, Organisation und ggf. Haushalt stützen. Auch mit weiteren Hinweisen zu wichtigen Aspekten, wie der Zusammenarbeit mit den Interessenvertretungen, der Gleichstellungsbeauftragten und den Anforderungen des Datenschutzes, soll die flächendeckende Einführung eines systematischen BGM in der Bundesverwaltung unterstützt und erleichtert werden.

b. Ausgangslage: 6-Schritte-Konzept; Verortung des 4.-5. Schritts

Eine wichtige Grundlage für ein erfolgreiches BGM ist ein systematisches Vorgehen unter Einbeziehung aller für die Analyse, die Konzeptionierung von Maßnahmen und deren Umsetzung maßgeblichen Aufgabenbereiche im Betrieb. Mit den Eckpunkten haben sich die Ressorts das 6-Schritte-Modell zur Umsetzung des BGM der UVB zu eigen gemacht (siehe Abb. 1).

Aufbauend auf einer fundierten Analyse können für das BGM Handlungsschwerpunkte festgelegt und mit klar definierten Feinzielen hinterlegt werden. Damit ist es möglich, zielgerichtet geeignete Maßnahmen abzuleiten und durchzuführen. Somit wird die Steuerung des BGM deutlich erleichtert und eine entscheidende Grundlage dafür gelegt, die Wirksamkeit

der durchgeführten Maßnahmen zu erhöhen und im weiteren Verlauf auch zu evaluieren (Schritt 6).



Abbildung 1: Darstellung 6-Schritte-Modell

3. Die Schritte 4 und 5 im Überblick

Die Analysephase in Schritt 3 bietet Hinweise auf das gesundheitliche und motivationale Befinden der Beschäftigten(-gruppen). Aus den mitunter zahlreichen Handlungsbedarfen sind nun die „Handlungsschwerpunkte“ (Definition unter 5.a) für die weitere Arbeit auszuwählen und zu schärfen. Diese Aufgabe kann, auch bei Hinzuziehen externer Beraterinnen und Berater, nur innerhalb des Betriebes gelöst werden, denn nur Beschäftigte aus unterschiedlichen Teilen und Ebenen der eigenen Organisation – einschließlich der Beschäftigtenvertretung – können in einem intensiven Workshop das Wissen zusammentragen, um die Handlungsschwerpunkte zu finden, die im Betrieb anerkannt und veränderbar sind. Diese sind im Weiteren mit der Leitung und den zuständigen betrieblichen Gremien abzustimmen (mehr zum Ablauf unter 5.d und 7). Entscheidend ist, genau zu beschreiben, worum es gehen soll, wie der Ist- und der Soll-Zustand in dem Handlungsschwerpunkt aussehen (siehe 5.e). Dabei sind die Vorhaben auf einzelne *Feinziele* „herunter zu brechen“, an denen sich das Vorgehen orientieren kann und damit der Erfolg von Maßnahmen messbar wird.

Um ein Feinziel zu erreichen, gibt es meist nicht nur einen Weg und nicht nur eine Zuständige oder einen Zuständigen. Es bietet sich ein Mix von Maßnahmen verschiedener Art (siehe 6.a), für verschiedene Zielgruppen und im Rahmen verschiedener bestehender Strukturen an (z. B. Personalentwicklung, Arbeitsschutz; Details in 6.b). Besondere Bedeutung sollte dabei Maßnahmen zukommen, die die arbeitsorganisatorischen Rahmenbedingungen betreffen. Wie der Maßnahmenmix aussieht, kann zu jedem Handlungsschwerpunkt bspw. eine – ebenfalls unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Aufgabenbereiche und der demografischen Struktur der Zielgruppe (u.a. Alter, Geschlecht) zusammengesetzte – Unterarbeitsgruppe des Steuerungsgremiums entwerfen. Die Partizipation der Beschäftigten sollte berücksichtigt werden. Wer Gesundheitszirkel zur Analyse genutzt hat, erhält hier schon Vorschläge für Maßnahmen. Auch hier darf die Abstimmung mit den Gremien des BGM, den Interessenvertretungen und der Gleichstellungsbeauftragten sowie der Leitung nicht fehlen (mehr zum Ablauf unter 6.d und 7). Entscheidend ist, bereits bei der Entwicklung des Maßnahmenpakets verschiedene Aspekte und deren Auswirkungen umfassend zu berücksichtigen und zu klären (siehe 6.e und Anlage).

4. Handlungsschwerpunkte identifizieren, festlegen und beschreiben

a. Was sind „Handlungsschwerpunkte“?

Handlungsschwerpunkte bilden das inhaltliche Gerüst im BGM. Mit ihnen legt der Betrieb fest, welche Themen tiefergehend bearbeitet werden sollen. Sie orientieren sich an den in Schritt 1 festgelegten Zielen für das BGM und leiten sich jeweils aus den Ergebnissen der Analysephase ab. Welche Themen sind für die Beschäftigten wichtig (z.B. Arbeitszeitgestaltung, körperliche Beanspruchung, Über- oder Unterforderung, Führung und Zusammenarbeit) und wo sind besonders beanspruchte Beschäftigtengruppen, auf die speziell eingegangen werden soll (z.B. Abteilungen, Tätigkeitsbereiche, Führungskräfte)?

Handlungsschwerpunkte können thematische Überschneidungen haben. Bisweilen liegen sie auch „quer“ zu klassischen Aufgabenfeldern und Zuständigkeiten wie Führungskräfteentwicklung oder Vereinbarkeit von Familie, Pflege, Privatleben und Beruf (Schwerpunkt „Beruf und Familie/Pflege“).

Beispiel:

Eine Behörde bearbeitet bereits den Schwerpunkt „Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Pflege“. In der Analyse zeigt sich, dass in einer bestimmten Abteilung der Belastungsfak-

tor „permanente Erreichbarkeit“ ein weit überdurchschnittliches Ausmaß aufweist. Hier kann es durchaus sinnvoll sein, neben dem allgemeinen Schwerpunkt im Rahmen des BGM auch das abteilungsspezifische Problem noch einmal in einem speziellen Handlungsschwerpunkt und im Zusammenwirken hier mit dem Aufgabenbereich Organisation anzugehen.

Typische Handlungsschwerpunkte

Die Wahl der Handlungsschwerpunkte ist eng von den Zielen des Betriebes abhängig. Sie sollten auf der Basis der Analyse aus den jeweils festgelegten Zielen des Gesundheitsmanagements abgeleitet werden. Soweit noch keine betriebsspezifischen Ziele festgelegt und mit Handlungsschwerpunkten hinterlegt wurden, kann zu Beginn auch auf die drei klassischen Handlungsfelder im BGM zurückgegriffen werden:

- **Arbeits- und Gesundheitsschutz:**
Alle Aktivitäten der Betriebe mit dem Ziel, Sicherheit und Gesundheitsschutz der Beschäftigten bei der Arbeit durch Maßnahmen des Arbeitsschutzes zu sichern und zu verbessern (siehe Arbeitsschutzgesetz).
- **Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM):**
Der Arbeitgeber bzw. der Dienstherr bietet allen Beschäftigten, die innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig sind, ein BEM an. Hierbei wird geklärt, wie die Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden werden und mit welchen Leistungen oder Hilfen erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden kann (siehe § 84 Absatz 2 SGB IX).
- **Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF - häufig mit dem Schwerpunkt Verhaltensprävention):**
Alle Aktivitäten der Betriebe zur Förderung der Gesundheit in den Handlungsfeldern Bewegung, Ernährung, Stressbewältigung und Suchtprävention (siehe §§ 20 und 20b SGB V).

In den vergangenen Jahren wurde deutlich, dass die reine Fokussierung auf diese drei Schwerpunkte häufig zu kurz greift. Die entscheidenden Treiber für Gesundheit und Zufriedenheit von Menschen bei der Arbeit sind vielmehr die Gestaltung der Arbeitssituation als solche sowie die Qualität der dort erlebten sozialen Beziehungen. Wegen eben dieser Viel-

schichtigkeit des Themas „Gesunde Arbeit“ werden in der Regel Handlungsfelder notwendig sein, die sich nicht (nur) einem dieser Schwerpunkte zuordnen lassen. Diese Handlungsschwerpunkte können mittel- und langfristig auch Auswirkungen auf das Betriebsklima wie auch auf die gesamte Organisationskultur haben. Dabei spielen folgende Fragen eine Rolle: Wie werden die gesundheitlichen Belange der Beschäftigten berücksichtigt und welche Haltung wird hierzu im betrieblichen Alltag eingenommen? So wäre beispielsweise zu prüfen, wie weit es möglich ist, in gesundheits- und sozialkontaktförderlicher Teilzeit zu arbeiten, wie dies im Alltag akzeptiert wird und welchen Einfluss dies auf die Karrierechancen hat.

Exkurs.

Organisationskultur als Gegenstand des BGM?

Der Kulturbegriff wird mitunter inflationär und unscharf verwendet. Er geht weit über die Art und Weise des zwischenmenschlichen Umgangs hinaus. In der Organisationskultur kommen die in der Organisation vorherrschenden bewussten oder unbewussten Grundüberzeugungen zum Ausdruck (Definition siehe Anhang). Für die Beeinflussung von Handlungsschwerpunkten und den Erfolg von BGM-Maßnahmen ist es daher unerlässlich zu prüfen, wie diese innerhalb der Organisationskultur eingeordnet sind.

Beschäftigte erleben und erfahren beispielsweise Widersprüche, wenn seitens der Behördenleitung zwar die Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf postuliert wird, die Beschäftigten im Arbeitsalltag jedoch erleben, dass die Nutzung entsprechender Angebote der beruflichen Weiterentwicklung bis hin zu Beförderungen entgegensteht.

Um sich dem Thema Organisationskultur zu nähern, konzentrieren sich viele Betriebe zunächst auf eine Verbesserung des „Betriebsklimas“, in dem sie bestimmte Verhaltensweisen fördern – z.B. das Äußern einer Rückmeldung der Kolleginnen und Kollegen oder der Führungskraft zu konkreten Arbeitsergebnissen von Beschäftigten (Feedback geben und nehmen). Nachhaltige Kulturveränderungen ergeben sich indes erst, wenn die Haltung aller in den Blick rückt.

In langen Jahren verfestigte kulturelle Muster wandeln sich nicht im Handumdrehen, dies umfasst auch geschlechtsspezifische, altersspezifische oder mit anderen Merkmalen verknüpfte Zuschreibungen.¹ Der bewusste Umgang mit ihnen – als Organisation und als Einzelperson – eröffnet neue Entwicklungsfelder auch für das BGM.

¹ Siehe dazu „Schwerpunktpapier Analyse im BGM“, S. 11 und S. 40.

Somit sollte es im BGM auch darum gehen, Einflussmöglichkeiten auf gelebte Werte und Haltungen zu nutzen mit dem Ziel, eine gesundheitsförderliche Organisationskultur zu etablieren. Daher werden die oben genannten, klassischen Handlungsfelder zunehmend ergänzt, u.a. durch:

- **Gesundheitsförderliches Führungsverhalten:** Alle Aktivitäten der Betriebe, die Führungskräfte dabei unterstützen, ein gesundheitsorientiertes Führungsverhalten zu realisieren bzw. die sicherstellen sollen, dass Führungskräfte auch gesundheitsorientiert führen (z. B. Personalauswahlverfahren, Beurteilungsrichtlinien, Nachwuchsführungskräfteentwicklung, kontinuierliche Führungskräfteentwicklung, Umgang mit Über- und Unterforderung).
- **Zusammenarbeit im Team:** Alle Aktivitäten der Betriebe, die eine unterstützende und kollegiale Arbeitskultur im Team sicherstellen (z. B. Umgang mit Konflikten und Mobbing, gerechte Arbeitsverteilung, Fehlerkultur, gegenseitige Unterstützung).
- **Arbeitsorganisation** (inkl. Arbeitszeitgestaltung und Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Pflege): Alle Aktivitäten der Betriebe zur Schaffung gesundheitsgerechter Arbeitsorganisation (z. B. Arbeitszeitmodelle, Arbeitszeitgestaltung, Beteiligungsmöglichkeiten, adäquate Aufgabenvielfalt und Tätigkeitsspielräume, angemessene Information und Kommunikation).
- **Personalentwicklung und Qualifizierung:** Alle Aktivitäten der Betriebe, um die Ziele, Anforderungen und Bedarfe der Verwaltung in Einklang zu bringen mit den individuellen Erwartungen, Bedürfnissen und Fähigkeiten der Beschäftigten (z.B. individualisierte Weiterbildungsprogramme, Kooperationsgespräche, Beförderungs- und Aufstiegsperspektiven und -verfahren) (Beispiel: § 17 LfbG Berlin).
- **Individuelle Unterstützungsprozesse:** Alle Aktivitäten der Betriebe, die einzelne Beschäftigte bei persönlichen Problemen unterstützen (z. B. Sozialberatung, Suchtberatung).

Diese Handlungsschwerpunkte haben weder Anspruch auf Vollständigkeit noch sind sie verpflichtend für ein BGM. Vielmehr richten sie den Fokus darauf, dass ein erfolgreiches, modernes und ganzheitliches BGM als Querschnittsthema in unterschiedlichsten betrieblichen

Prozessen berücksichtigt werden sollte. In der Praxis finden sich abweichend auch immer wieder andere Bezeichnungen oder inhaltliche Zuschnitte.

Praxisbeispiele, wie Betriebe der Bundesverwaltung mit exemplarischen Handlungsschwerpunkten umgegangen sind, werden in Kapitel 7 dargestellt.

b. Handlungsfelder identifizieren und festlegen

Das Steuergremium bzw. die im jeweiligen Betrieb hierfür vorgesehene Struktur bzw. Einheit (im Weiteren als Einheit bezeichnet) haben im BGM die Aufgabe zu koordinieren, zu planen, zu lenken und zu entscheiden bzw. Entscheidungsvorlagen zu entwickeln.

Somit hat das jeweilige Steuergremium mit den jeweils vertretenen Fachrichtungen unter Berücksichtigung der Ziele des Betriebes die Aufgabe, Handlungsschwerpunkte zu identifizieren, festzulegen, zu beschreiben und adäquate Ziele zu entwickeln. Die Informationsbasis hierzu ergibt sich aus den Ergebnissen der „Analyse“ (Schritt 3).

Wichtige Grundlagen hierzu sind im Schwerpunktepapier „Analyse im BGM“ aufbereitet worden. Die dort beschriebenen Instrumente wie Beschäftigtenbefragungen, Personalstruktur- und/oder Fehlzeitenanalysen sowie deren Verknüpfung generieren Daten, die dabei helfen, Handlungsschwerpunkte zu identifizieren und festzulegen. Sie geben Hinweise auf das gesundheitliche und motivationale Befinden, die personelle Zusammensetzung der Organisation und die Anwesenheitsquoten der Gesamtbelegschaft sowie im Vorfeld definierter Beschäftigtengruppen. Auch die Beurteilung der Arbeitssituation durch die Beschäftigten (z. B. Arbeitsaufgabe, Arbeitssituation, soziale Beziehungen) und der Einfluss auf deren Gesundheit und Motivation sind in der Regel Bestandteil der Analysephase. Um die Datenmenge nicht zu unübersichtlich werden zu lassen, empfiehlt es sich, in dieser ersten Analysephase nicht zu viele Analyseinstrumente einzusetzen. In den meisten Fällen reichen ganzheitliche Beschäftigtenbefragungen (bei mittleren und größeren Betrieben) oder Workshops (bei kleineren Betrieben) sowie das innerbetrieblich vorhandene Expertenwissen bereits aus.

Auf der Basis der erhobenen Informationen können nun Schwerpunkte abgeleitet werden, die bereits vorhandene Handlungsschwerpunkte konkretisieren oder neue Handlungsschwerpunkte schaffen. Hierbei sollte festgestellt werden, welche Schwerpunkte für den gesamten Betrieb gültig und vordringlich sind und welche (nur) bestimmte Beschäftigtengruppen (z. B. Tätigkeiten, Arbeitsbereiche, Alter, Führungsverantwortung) betreffen. Hierzu empfiehlt sich im Anschluss an die Analysephase ein Workshop, in dem die Handlungs-

schwerpunkte festgelegt und umfassend beschrieben werden. Folgende Fragestellungen können dabei hilfreich sein:

- Worum soll es bei dem Handlungsschwerpunkt im Detail gehen? (Kurzbeschreibung des Handlungsschwerpunktes)
- Wie stellt sich der Ist-Zustand dar?
- Was soll konkret erreicht werden und wie soll dies gemessen werden? (siehe Anlage „Feinziele operationalisieren und festlegen“ siehe Anlage iv)
- Wer soll an der Bearbeitung und Steuerung in welcher Rolle beteiligt werden?
- Welche Personal- und Sachmittel stehen zur Verfügung?

In diesem Schritt sollte auch geklärt werden, welche Handlungsspielräume der jeweilige Betrieb unter Berücksichtigung der verfügbaren Ressourcen und der notwendigen Aufgabewahrnehmung eröffnet.

Bei der Dokumentation der Handlungsschwerpunkte unterstützt der Steckbrief „Handlungsschwerpunkt“.

Je nach Besetzung und Entscheidungsbefugnis des Steuergremiums wird dieses Ergebnis abschließend mit der Leitung und den Gremien abgestimmt.

Achtung!

Kann die reine Analytik, wie das Auswerten einer Beschäftigtenbefragung, noch durch externe Dienstleister erfolgen, kann der Schritt der Bewertung und Interpretation der Analysedaten zum Festlegen von Handlungsschwerpunkten nur durch den Betrieb selbst, bzw. unter seiner Federführung erfolgen. Denn dabei handelt es sich um einen intensiven organisationspolitischen Aushandlungsprozess. Die Mitglieder einer Organisation kennen die jeweiligen Gegebenheiten, Chancen und Grenzen ausreichend, so dass allgemein anerkannte und veränderbare Handlungsschwerpunkte verabschiedet werden können. Dies setzt voraus, dass das Wissen aus verschiedenen Blickwinkeln der maßgeblichen Aufgabenbereiche einer Organisation einbezogen wird (siehe hierzu auch Rolle von Personalrat, Gleichstellungsbeauftragter und Schwerbehindertenvertretung, Kapitel 7). Auch die Hinzuziehung von externer Beratung kann diesen Prozess unterstützen, die Entscheidung über die Handlungsschwerpunkte bleibt jedoch bei dem jeweiligen Betrieb.

Im weiteren Verlauf sollte entschieden werden, ob der Ist-Zustand des jeweiligen Handlungsschwerpunktes und des jeweilige Handlungsspielraums ausreichend aufgeklärt ist, um bereits erste geeignete Maßnahmen abzuleiten. Ist dies nicht der Fall, empfiehlt es sich, noch vertiefende Analysen durchzuführen (z. B. Gesundheitszirkel, Experteninterviews, Begehungen).

5. Maßnahmen planen und durchführen

Erst wenn die Rahmenbedingungen innerhalb eines Handlungsschwerpunktes geklärt sind und der konkrete Handlungsbedarf festgelegt ist (siehe Kapitel 5c), kann und muss entschieden werden, welche Maßnahmen geeignet sind, das für den Handlungsschwerpunkt definierte Feinziel zu erreichen. Wer ohne eine solche Festlegung den Auftrag erhält, BGM-Maßnahmen zu planen, sollte diesen Auftrag mit der Bitte (und einem Verfahrensvorschlag) um Klärung des genauen Auftrages zurückgeben bzw. es sollte um Klärung gebeten werden. Zur unterstützenden Argumentation siehe auch den Anhang „Wirtschaftlichkeit“.

a. Welche Maßnahmentypen gibt es?

Verhältnis- und verhaltenspräventiver Ansatz

Unterschieden werden verhältnis- und verhaltenspräventive Maßnahmen. Bei der Verhältnisprävention schafft der Arbeitgeber gesundheitlich optimale Rahmenbedingungen in den Bereichen Arbeitsorganisation, Arbeitsaufgabe, Arbeitsplatz und -umfeld, Führung und Zusammenarbeit oder weiteren strukturellen Voraussetzungen. Auf der Ebene der Verhaltensprävention hingegen werden die Beschäftigten im Sinne eines gesundheitsförderlichen Verhaltens informiert, motiviert, unterstützt und weitergebildet. Oftmals ist es notwendig, in einem Handlungsschwerpunkt sowohl verhältnis- als auch verhaltenspräventive Maßnahmen zu ergreifen und zu verzahnen.

Ressourcen- oder belastungsorientierter Ansatz

Bei der Entwicklung von Maßnahmen sind nach dem ressourcenorientierten Belastungsbeanspruchungsmodell folgende Dimensionen zu betrachten:

Belastung: Darunter sind die objektiv, von außen auf den Menschen einwirkenden Faktoren zu verstehen wie z.B. Lärm, Zeitdruck oder widersprüchliche Erwartungen. Daraus erwächst eine individuelle Beanspruchungsfolge, also subjektive Folgen der Belastung. Hier ist zu unterscheiden zwischen physischen und psychischen Beanspruchungsfolgen.

Ressourcen: Sie sind „Hilfsmittel“, die es dem Menschen erlauben, mit Belastung besser umzugehen. Hier kann unterschieden werden zwischen persönlichen Ressourcen (z. B. Wissen, Kompetenzen, Trainingszustand, Einstellung) und externen Ressourcen (z. B. Arbeitszeitsouveränität, Handlungsspielräume, berufliche und private soziale Unterstützung).

Auf der Handlungsebene könnte das konkret bedeuten:

Ansatzpunkte der Gestaltung	im Unternehmen (verhältnisorientiert)	bei der Person (verhaltensorientiert)
belastungsorientiert Vermeiden beziehungsweise Beseitigen gesundheitsgefährdender Arbeitsbedingungen und Belastung	Optimierung der Arbeitsbelastungen Gestaltung – der Arbeitsorganisation – der Arbeitszeit – des Arbeitsplatzes, der Arbeitsmittel und der Arbeitsumgebung	Optimierung der persönlichen Ressourcen – Stressmanagement – Entspannungstechniken – Abbau von Risikoverhalten
ressourcenorientiert Schaffen beziehungsweise Erhalten von Kraftquellen, das heißt gesundheitsförderlichen Arbeitsbedingungen und Kompetenzen	Aufbau von Kraftquellen – Vergrößerung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen – Ausbau eines gesundheitsförderlichen Führungsstils – Gestaltung des Sozialklimas	Aufbau von persönlichen Kraftquellen – Qualifizierung durch die Arbeit – Schulung und Fortbildung – Kompetenztraining

Generelle oder spezielle Zielgruppenorientierung

Eine weitere Unterscheidung lässt sich hinsichtlich der Zielgruppe der jeweiligen Maßnahme treffen. Nicht jede Maßnahme ist für alle Beschäftigten hilfreich und zielführend. Somit wird es im BGM sowohl Maßnahmen geben, die Auswirkung auf alle Beschäftigten haben (z. B. Arbeitszeitmodelle), bzw. an denen alle Beschäftigten teilnehmen können (z. B. Gesundheitsförderungskurse, Kantinenessen), als auch solche, die speziell auf eine definierte Zielgruppe hin zugeschnitten sind (z. B. Führungskräfteentwicklungskonzepte, tätigkeitsbezogene Rückenschulen).

Freiwillig oder verpflichtend

Mit Blick auf die verhaltenspräventiven Maßnahmen sollte zudem eine Regelung getroffen werden, ob diese verpflichtend oder freiwillig sind. Als Orientierungshilfe kann hier die Faustformel gelten: Je wichtiger die in der Maßnahme vermittelten Fertigkeiten und Fähigkeiten für den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit sind, das heißt eine entscheidende Voraussetzung für die erfolgreiche Bewältigung der Arbeit darstellen, desto eher sollte diese verpflichtend und daher innerhalb der Arbeitszeit angeboten werden. Dies gilt in der Praxis vor allem für auf bestimmte Zielgruppen zugeschnittene Maßnahmen (z. B. Führungskräftebildungen, tätigkeitsbezogene Ergonomie-Programme). „Außerhalb der Arbeitszeit“ heißt dabei nicht zwingend „nach Feierabend“ der Vollzeitkräfte. Denn z.B. für halbtags Teilzeitbeschäftigte ist es wenig ansprechend, für eine Maßnahme nochmals den Weg zur Arbeit auf sich nehmen zu müssen. Denkbar sind bspw. auch Maßnahmen während der üblichen Arbeitszeiten, wenn diese Zeit z.B. als „abwesend“ erfasst oder das jeweilige Arbeitszeitkonto automatisch um die Teilnahmedauer reduziert wird. Welches Vorgehen gewählt wird, muss in den jeweiligen Betrieben geregelt werden.

Grundvoraussetzungen für das Gelingen von Maßnahmen und die positive Beeinflussung von Handlungsschwerpunkten

Es gibt gut untersuchte generelle Empfehlungen (vgl. iga-Report 28), die einen Hinweis darauf geben, worauf bei der Umsetzung von erfolgreichen verhaltens- und verhältnisorientierten Maßnahmen zu achten ist. Beispiele sind: Maßnahmen zur Raucherentwöhnung oder Gewichtsreduktion, ergonomische Maßnahmen, die sich u.a. auf die Prävention von Arbeitsunfähigkeit beziehen oder ein „partizipatorischer Ansatz“, d.h. Einbeziehen von Beschäftigten in die Planung und Evaluation von Arbeitsprozessen und Arbeitszielen. Hierbei gilt, ein Programm kann nur dann wirksam werden, wenn es in die Organisation eingebettet wird.

Die praktische Umsetzung der Entwicklung der Maßnahmen für die Handlungsschwerpunkte zeigt, dass es nicht sinnvoll ist, fertige, fremde Handlungs- oder Maßnahmenpläne auf den eigenen Betrieb zu übertragen. Vielmehr können und sollen diese als Anregung für die eigene Arbeit genutzt werden. Um zu eigenen Lösungen zu kommen, sollten folgende Aspekte berücksichtigt werden:

- Umfassende und individuelle Bedarfsanalyse
- Einbindung in bestehende Strukturen (z. B. Personalentwicklung, Arbeitsschutz).
- Partizipative Ansätze (die Beschäftigten werden aktiv in die Gestaltung der Maßnahmen und Verbesserungsvorschläge eingebunden, das gilt auch für die Führungsebenen).
- Ursachenorientierter Ansatz an den Arbeitsbedingungen (Verhältnisprävention) und an der Person (Verhaltensprävention).
- Mehrdimensionales Präventionskonzept (verhaltens- und verhältnisorientierte Ansätze werden in einem Handlungsfeld miteinander verbunden).
- Organisatorische und personalwirtschaftliche Ansätze (z. B. abwechselnde Tätigkeiten, Vermeidung von ständigen Unterbrechungen, Förderung von sozialem Austausch, von Unterstützung durch Vorgesetzte oder Kollegen und Kolleginnen, Gewährleistung von ausreichender Beschäftigungssicherheit und von Qualifikationsmöglichkeiten, Wertschätzung für geleistete Arbeit).
- Zielgruppenspezifische Ansätze (alle Alters- und Tätigkeitsgruppen werden berücksichtigt).
- Kontinuierliche Weiterführung und Erfolgskontrolle im Sinne eines Managementprozesses.

b. Beispiele für Maßnahmen unterschiedlicher Handlungsschwerpunkte

Die folgende Tabelle gibt einen beispielhaften Überblick über mögliche Handlungsschwerpunkte und deren Maßnahmen.

Handlungsschwerpunkt	Maßnahmenbeispiele
Gesundheitsförderliches Führungsverhalten	Entwicklung eines (Nachwuchs-) Führungskräftekonzeptes Qualifizierung der Führungskräfte Integration von Aspekten gesundheitsfördernder Führung in die Beurteilungsrichtlinien Einführung von Mentoring-Programmen Coaching, Supervision
Zusammenarbeit im Team	Seminare zu Kommunikation, Workshops, Teamentwicklung, Teamcoaching, Supervision Workshop zur Gestaltung der digitalen Zusammenarbeit
Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Pflege	Reduzierung von Überstunden Einführung von Telearbeit Arbeitszeitsouveränität
Bewegungsförderung am Arbeitsplatz	Einführung bewegter Pausen Qualifizierung von Bewegungsmultiplikatoren oder Ergonomie-Lotsen Einsatz von Zentraldruckern Höhenverstellbare Schreibtische
Betriebliche Gesundheitsförderung	Präventionskurse zu Rückengesundheit Förderung von Betriebssport Gesundheitscheck Seminare zum Stress- und Zeitmanagement
Organisation des Arbeitsschutzes	Gendergerechte Gefährdungsbeurteilung inkl. psychischer Belastung Regelmäßige Begehungen Ergonomie-Beratungen Arbeitsmedizinische Vorsorge
Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)	Verbesserung der Kommunikation und Einladung, am BEM teilzunehmen Schulung der für das BEM zuständigen Personen Aktualisierung der Dienstvereinbarung zum BEM
Umgang mit Abwesenheit	Einführung systematischer Rückkehrgespräche mit Dienstvereinbarung Rückkehrenden-Konzept auch nach Elternzeit, Auslandseinsätzen, Abordnungen o.ä. Schulung der Führungskräfte
... andere Aktivitäten in der Organisation mit Wirkung auf Gesundheit	Etc. ...

c. Maßnahmen festlegen

Genau wie für das Festlegen von Handlungsschwerpunkten ist das Steuergremium oder die jeweils hierfür vorgesehene Einheit dafür zuständig, geeignete Maßnahmen auszuwählen. Das bedeutet aber eben nicht, dass dort auch für alle Handlungsschwerpunkte die Vorschläge für geeignete Maßnahmen entwickelt werden müssen.

Das Steuergremium kann zu jedem Handlungsschwerpunkt Unterarbeitsgruppen (ca. zwei bis sechs Personen) bilden. Bei der Bearbeitung übergreifender Thematiken ist auf eine heterogene Zusammensetzung solcher Unterarbeitsgruppen zu achten, etwa durch

- Beschäftigte aus den betreffenden Fachabteilungen wie Personalentwicklung und Organisation,
- externe Expertinnen und Experten,
- Führungskräfte,
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Soweit dies für die Fragestellung relevant ist, sollte, wenn möglich, die Personalstruktur der Organisation möglichst umfassend berücksichtigt werden (z. B. Vollzeit / Teilzeit, ggf. Schichtdienst, Alter, Geschlecht oder betroffene Organisationseinheiten).

Bei spezifischen Thematiken kann es sinnvoll sein, eine homogene Unterarbeitsgruppe aus der betroffenen Beschäftigtengruppe zu bilden (z. B. einer Abteilung, einer Alters- oder Tätigkeitsgruppe). Hier ist zu klären, ob ein Phänomen tatsächlich nur eine bestimmte Gruppe betrifft, oder ob auch andere Gruppen (z.B. ein Geschlecht) davon betroffen sind, und bei der Analyse ein „blinder Fleck“ übersehen wurde (siehe dazu Schwerpunktpapier „Analyse im BGM“, S. 11f. und 40ff.).

Diese Unterarbeitsgruppen entwickeln Lösungsmöglichkeiten (Maßnahmenvorschläge). Alternativ können Gesundheitszirkel eingesetzt werden (siehe Schwerpunktpapier Analyse), die nicht nur eine vertiefende Analyse des Handlungsschwerpunktes realisieren, sondern zudem gleich Lösungsmöglichkeiten mitentwickeln.

Um Klarheit über die Inhalte und Ziele zu erlangen, empfiehlt es sich, für die jeweilige Maßnahme eine konkrete schriftliche Darstellung zu erstellen, die zumindest folgende Punkte beinhaltet:

- Kurzbeschreibung der Maßnahme/was genau ist es für eine Maßnahme?
- Welche in der Analyse zu Tage getretene Belastung soll reduziert bzw. welche gesundheitsförderliche Ressource gestärkt werden?
- Auf welche Zielgruppe ist die Maßnahme ausgerichtet?
- Ist die Maßnahme freiwillig oder verpflichtend, innerhalb oder außerhalb der Arbeitszeit?
- Welchen Beitrag soll die Maßnahme zur Verbesserung des Handlungsschwerpunkts beisteuern?
- Woran soll gemessen werden, dass die Maßnahme erfolgreich war?
- Wer ist an der Maßnahmenplanung und Umsetzung beteiligt?
- Welche Personal- und Sachmittel oder organisatorischen Maßnahmen sind erforderlich und können evtl. für die Umsetzung eingesetzt werden?

Bei der Dokumentation der Handlungsschwerpunkte unterstützen die Steckbriefe „verhaltensorientierte Maßnahmen“ und „verhältnisorientierte Maßnahmen“ (s. Anlage 2).

Die entwickelten Maßnahmenvorschläge werden zur Abstimmung in das Steuergremium oder die im jeweiligen Betrieb hierfür eingerichtete Einheit eingebracht. Da die Maßnahmen idealer Weise an den Ursachen ansetzen und auf Veränderungen in der Organisation abzielen, ist auch dieser Schritt die Fortsetzung des organisationspolitischen Aushandlungsprozesses.

Nachdem die vorgeschlagenen Maßnahmenpakete auch bei der Hausleitung Zustimmung erfahren haben, beauftragt und begleitet das Steuergremium deren Planung und Durchführung und überwacht die Umsetzung. Neben der aktiven Teilnahme der Interessenvertretung und der Gleichstellungsbeauftragten an den Gremiensitzungen bedarf es auch noch der formellen Zustimmung zu den Maßnahmen durch die Personalvertretungsgremien.

Für die Steuerung der einzelnen Maßnahmenpakete in den jeweiligen Handlungsschwerpunkten hat sich der Einsatz einer Maßnahmenmatrix (siehe Anlage) bewährt, die dokumentiert, wer was bis wann umsetzen soll. Das „wer“ muss dabei keinesfalls immer der oder die für das Betriebliche Gesundheitsmanagement Zuständige sein. Es kann auch darum gehen, dass Maßnahmen anderer, die ohnehin im Rahmen ihrer Zuständigkeit zu erfolgen haben, in einer genau definierten gesundheitsförderlichen Weise durchgeführt werden (z.B. Maßnahmen zur Einhaltung ergonomischer Normen bei der Weiterentwicklung einer IT-Lösung; Maßnahmen zur Förderung der Kommunikationskompetenz von Führungskräften im Rahmen der Personalentwicklung; Maßnahmen zur Erhöhung des Gestaltungs- und Entscheidungsspielraums bestimmter Beschäftigter im Rahmen einer anstehenden Umorganisation). Dazu ist es erforderlich, verantwortliche Akteure aus diesen Bereichen vor Beschlussfassung einzubinden (siehe auch Anhang „Zusammenarbeit und Kommunikation“).

6. Rolle von Personalrat, Gleichstellungsbeauftragter und Schwerbehindertenvertretung

Interessenvertretungen und die Gleichstellungsbeauftragte sind gemäß Eckpunkte-Papier grundsätzlich an der Steuerungsgruppe oder in der im jeweiligen Betrieb hierfür eingerichteten Einheit und dadurch auch immer an der Maßnahmenentwicklung beteiligt. Soweit in den Betrieben eine solche Steuerungsgruppe nicht eingerichtet wurde, sollten aber mindestens bei der weiteren Entwicklung die Gremienvertretungen mit hinzugezogen werden. Dadurch bleiben diese in die Entwicklung der strategischen Ziele sowie die Durchführung der Analysephase eng eingebunden und können die Maßnahmen mittragen und begleiten. Die Erfahrungen zeigen, dass Interessenvertretungen und die Gleichstellungsbeauftragte ein hohes Interesse an BGM haben und die Maßnahmenplanung und -umsetzung aktiv und positiv mit vorantreiben werden.

Auch bei der Dateninterpretation und der Ableitung von Maßnahmen ist es unerlässlich, den Wissens- und Erfahrungsschatz der Interessenvertretungen und der Gleichstellungsbeauftragten zu nutzen. Dieses ist nicht nur zur fachlichen Planung zielgenauer Maßnahmen erforderlich, sondern auch zu deren strategischer Durchsetzung. Der Blick „bottom up“ ermöglicht es, kritische Stellen zu erkennen und durch Überzeugungsarbeit für die Unterstützung von BGM-Maßnahmen zu fördern. Dazu gehört auch die Stärkung der organisationsinternen Information. Oftmals zeigt sich, dass Maßnahmen, die auch von den Interessenvertretungen und der Gleichstellungsbeauftragten aktiv beworben werden, sich höherer Teilnahmequoten erfreuen. (Siehe ausführlich Schwerpunktpapier „Analyse im BGM“, S. 19ff.).

In der Phase der Maßnahmenumsetzung besteht nach der Rechtsprechung des Bundesverwaltungsgerichtes das Mitbestimmungsrecht des Personalrates - ungeachtet der Frage, ob eine Maßnahme Teil des gesetzlichen Pflichtenkatalogs des Arbeits- und Gesundheitsschutzes oder des Betrieblichen Eingliederungsmanagements ist, oder aber, ob sie zur gesetzlich, für den Arbeitgeber, nicht vorgeschriebenen betrieblichen Gesundheitsförderung zählt²

Wurden Bedenken, Anregungen und Wünsche der Interessenvertretung nicht hinreichend in den bisherigen Prozess einbezogen und überzeugend bearbeitet, besteht an dieser Stelle das Risiko kräfte- und motivationszehrender Auseinandersetzungen – die letztlich den Erfolg des gesamten BGM gefährden.

7. Beispiele aus der Praxis

Die folgenden Steckbriefe basieren auf den Checklisten der UVB und wurden durch das dortige Referat Prävention entwickelt.

² BVerwG, Beschluss vom 14.02.2013 - 6 PB 1.13, in: PersR 2013, 176 oder: <http://bundesverwaltungsgericht.de/entscheidungen/entscheidung.php?lang=de&ent=140213B6PB1.13.0> (Abruf 11.01.2016); weiterer Überblick zum Verfahren: *Nitsche*, in: *Kothe/Faber/Feldhoff*, HK-ArbSchR, 1. Aufl. 2014, Rn. 46f. und 63ff. zu § 68 Abs. 1 BPersVG.

Maßnahmensteckbrief (Verhältnisprävention) – „Gesundheitszirkel“

Kurzbeschreibung der Maßnahme

Um die Abteilungen der Zentrale und 10 größere Auslandsvertretungen (AV) zu unterstützen, Maßnahmen aus den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung (MAB) abzuleiten, wurden nach der Präsentation der Ergebnisse Gesundheitszirkel (GZ) angeboten.

Maßnahmenbeschreibung

Welchem Handlungsschwerpunkt ist die Maßnahme zugeordnet?	<ul style="list-style-type: none"> • BGM im Ausland • Umsetzung von bereichsspezifischen Maßnahmen 	
Welchen Beitrag soll die Maßnahme zur Verbesserung des Handlungsschwerpunktes leisten?	<ul style="list-style-type: none"> • Im Ausland macht die Maßnahme BGM bekannt und ermöglicht die Definition standort-spezifischer Maßnahmen • Im In- und Ausland kommuniziert die Maßnahme, dass Ergebnisse der MAB ernst genommen werden und weitere Schritte gewünscht sind • Die Maßnahme trägt zur Evaluation der MAB bei, weil geprüft wird, ob die kritischen Punkte aus der Befragung mit den wahrgenommenen kritischen Punkten übereinstimmen • Die Maßnahme erlaubt die Ableitung von Maßnahmen auch gegen Belastungen, die in der Befragung nicht berücksichtigt werden konnten 	
Was soll die Maßnahme konkret erreichen (Ziel) und wie soll dies gemessen werden? (SMART – spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert)	<p>Die Maßnahme ist erfolgreich umgesetzt, wenn</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Gesundheitszirkel durchgeführt wurden und deren Ergebnisse von der Leitung der AV oder der Abteilung mit den Beschäftigten besprochen wurden • Maßnahmen abgeleitet und zumindest teilweise in den nächsten 6 Monaten umgesetzt wurden • ein Abgleich zwischen den Themen der MAB und den Themen der GZ stattfand 	
An welche Zielgruppe/n richtet/n sich die Maßnahme/n und wie viele Beschäftigte umfasst/en diese?	Zielgruppe	Beschäftigtenzahl
	Gesamtbelegschaft <input checked="" type="checkbox"/>	Ca. 13.000
	spezielle Zielgruppe/n <input checked="" type="checkbox"/>	Ca. 7.000
	Genaue Bezeichnung der Zielgruppe/n:	
	Größere AVs (12 Standorte weltweit)	
Zentrale (Bonn und Berlin)		
Wie wird sichergestellt, dass die Maßnahme allen Teilen der Zielgruppe (z. B. Teilzeitbeschäftigte, Beschäftigte an Außenstellen)	Die Ergebnisse werden intern durch die Leitung und den Gesundheitsdienst kommuniziert. Das findet in Besprechungen, über das	

zugänglich ist?	Intranet und die Mitarbeiterzeitung statt.
Wer ist an der Planung und Entwicklung der Maßnahme beteiligt?	Der Gesundheitsdienst und der Personalbereich
Wer ist für die (kontinuierliche) Umsetzung der Maßnahme zuständig? (z.B. Leitung, Führungskräfte, Interessenvertretung, Gleichstellungsbeauftragte, Externe)	Gesundheitsdienst
Ist die Maßnahme für die Zielgruppe freiwillig oder verpflichtend?	freiwillig <input checked="" type="checkbox"/> verpflichtend <input type="checkbox"/>
Bis wann ist die Maßnahme implementiert /bzw. ab wann kann die Maßnahme genutzt werden?	Die Maßnahme ist bereits implementiert.
Wie werden die Beschäftigten über die Maßnahme informiert?	Mitarbeiterportal/Intranet <input checked="" type="checkbox"/> Internet (Beschäftigte ohne Intranetzugang) <input type="checkbox"/> Mail <input checked="" type="checkbox"/> Plakate <input type="checkbox"/> Persönliche Ansprache/Anruf <input checked="" type="checkbox"/> Ansprache durch Führungskraft <input checked="" type="checkbox"/> personalisierte/r Brief/Mail <input type="checkbox"/> Flyer <input type="checkbox"/> Betriebsversammlung <input checked="" type="checkbox"/> Teilbetriebsversammlungen <input type="checkbox"/> sonstiges <input type="checkbox"/> falls „sonstige“, wie? ...
Welche Kosten (externe) entstehen für die Maßnahme z.B.: Beratung, Infrastruktur, Material	Reisekosten und Kosten für Arbeitszeit von zwei bis 4 Mitarbeitern. Genauer Aufwand wurde nicht erfasst.

Bewertung

Wurde die Maßnahme wie geplant umgesetzt und falls nicht, was waren die Gründe hierfür?

Die Maßnahme wurde wie geplant umgesetzt, mit der Einschränkung, dass nicht alle Abteilungen in der Zentrale und alle AV mitgemacht haben, da die Teilnahme freiwillig war.

Ist das gesetzte Ziel erreicht, bzw. in welchem Umfang wurde dieses erreicht?
 Falls nicht, was waren die Gründe hierfür?

Das erste der drei Ziele (s.o.) wurde erreicht. Ziel zwei, die Umsetzung muss noch evaluiert werden. Für die ersten AVs wurde dies jetzt begonnen. Ziel 3, ein Abgleich der Themen mit denen der schriftlichen Befragung, steht noch aus.

Zusammenfassung und Ausblick

Wie lässt sich die Maßnahme insgesamt beurteilen? Welche Rückschlüsse können für die Fortführung dieser Maßnahme oder die Durchführung anderer Maßnahmen gezogen werden?

Die Maßnahme, vor allem die GZ im Ausland sind sehr zeitaufwendig, bis zu 5 Tage für Reise und Beratung vor Ort) und mit Reisekosten versehen. Die Evaluation muss zeigen, ob dieser Aufwand gerechtfertigt ist und tatsächlich Maßnahmen abgeleitet werden.

Auf der anderen Seite gibt es zur Zeit kein Instrument im BGM, das auf ähnliche Weise BGM als Thema transportieren kann und als Werkzeug des Veränderungsmanagements dazu dient, das Thema bekannt zu machen und die Glaubwürdigkeit, dass auch wirklich Änderungen gewünscht sind, besser transportieren kann.

Maßnahmensteckbrief – World Café

Kurzbeschreibung der Maßnahme

Im Geschäftsbereich wurde ein umfangreicher Change-Management-Prozess vollzogen. Dieser wurde abgeschlossen mit einer Abschlussveranstaltung der Führungskräfte und gewählten Vertretungen des Geschäftsbereiches. Das „World Café“ markierte zugleich den Auftakt für neue Wege der Zusammenarbeit, die von allen Beschäftigten erarbeitet und getragen werden sollen.

* Hierbei handelte es sich um eine Workshop-Methode, die dazu dient, sich besser kennenzulernen, konstruktiv ins Gespräch zu kommen und Veränderungsprozesse mitzugestalten.

Maßnahmenbeschreibung

<p>Welchem Handlungsschwerpunkt ist die Maßnahme zugeordnet?</p>	<p>Organisationsentwicklung</p>	
<p>Welchen Beitrag soll die Maßnahme zur Verbesserung des Handlungsschwerpunktes leisten?</p>	<p>Optimierung der Zusammenarbeit im Geschäftsbereich</p>	
<p>Was soll die Maßnahme konkret erreichen (Ziel) und wie soll dies gemessen werden? (SMART – spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert)</p>	<p>Das World Café als Einzelmaßnahme innerhalb des Projektes ist erfolgreich umgesetzt, wenn:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Die Führungskräfte die Projektergebnisse kennen, - sie die daraus resultierenden Erwartungen an sie verstehen, - die Ergebnisse als Multiplikatorinnen/Multiplikatoren weitertragen und in der täglichen Arbeit umsetzen, - alle Führungskräfte, die teilnehmen, das Treffen sowohl als Projektabschluss als auch als Auftaktveranstaltung für neue Wege der Zusammenarbeit verstehen, - eine angenehme Atmosphäre geschaffen wurde, um offene Gespräche zu fördern und um Team-Building zu fördern. <p>Messbarkeit: Evaluierung durch schriftliche Befragung der Teilnehmenden sowie über die Beschäftigtenbefragung, die fest etabliert ist im Haus.</p>	
<p>An welche Zielgruppe/n richtet/n sich die</p>	<p>Zielgruppe Gesamtbelegschaft</p>	<p>Beschäftigtenzahl</p>

Maßnahme/n und wie viele Beschäftigte umfasst/en diese?	<input type="checkbox"/>	
	spezielle Zielgruppe/n	
	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Genaue Bezeichnung der Zielgruppe/n:	
	Führungskräfte	Ca. 130
Wie wird sichergestellt, dass die Maßnahme allen Teilen der Zielgruppe (z. B. Teilzeitbeschäftigte, Beschäftigte an Außenstellen) zugänglich ist?	Veranstaltung wurde rechtzeitig kommuniziert und die Veranstaltungszeiten wurden angepasst an Reisezeiten, damit auch Beschäftigte aus Außenstellen am gleichen Tag an- und abreisen können.	
Wer ist an der Planung und Entwicklung der Maßnahme beteiligt?	Die Maßnahme wurde erarbeitet von einer Unterarbeitsgruppe „Kommunikation“, die dem Steuerungsgremium Gesundheit zugeordnet hat. Die Unterarbeitsgruppe bestand aus Sachverständigen für Kommunikation aus beiden Behörden und aus der Projektkoordination, die in der Zentralabteilung angesiedelt war.	
Wer ist für die (kontinuierliche) Umsetzung der Maßnahme zuständig? (z.B. Leitung, Führungskräfte, Interessenvertretung, Gleichstellungsbeauftragte, Externe)	<ul style="list-style-type: none"> - Für die Konzeption und Organisation war das koordinierende Referat der Zentralabteilung zuständig, - durchgeführt wurde das World Café durch das interne Veranstaltungsmanagement, - die Führungskräfte hatten die Aufgabe, die Ergebnisse des World Cafés in ihre Organisationseinheiten zu tragen und in die behördenübergreifenden fachspezifischen Jour-fix 	
Ist die Maßnahme für die Zielgruppe freiwillig oder verpflichtend?	freiwillig	<input type="checkbox"/>
	verpflichtend	<input checked="" type="checkbox"/>
Bis wann ist die Maßnahme implementiert /bzw. ab wann kann die Maßnahme genutzt werden?	<p>Das Café ist als erste Führungskräfteveranstaltung des Geschäftsbereiches durchgeführt worden.</p> <p>Die Ergebnisse wurden im Intranet veröffentlicht und in den Personalversammlungen und im internen Newsletter für die gesamte Belegschaft zugänglich gemacht.</p> <p>Die Führungskräfte sind angehalten die Ergebnisse in ihre Organisationseinheiten zu tragen und regelmäßige fachliche Jour-fix durchzuführen zwischen den Häusern, um auf die Ergebnisse des Projektes und des</p>	

<p>Wie werden die Beschäftigten über die Maßnahme informiert?</p>	<p>World Cafés aufzubauen.</p> <p>Mitarbeiterportal/Intranet <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Internet (Beschäftigte ohne Intranetzugang) <input type="checkbox"/></p> <p>Mail <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Plakate <input type="checkbox"/></p> <p>Persönliche Ansprache/Anruf <input type="checkbox"/></p> <p>Ansprache durch Führungskraft <input type="checkbox"/></p> <p>personalisierte/r Brief/Mail <input type="checkbox"/></p> <p>Flyer <input type="checkbox"/></p> <p>Betriebsversammlung <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Teilbetriebsversammlungen <input type="checkbox"/></p> <p>sonstiges <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>falls „sonstige“, wie? Einladung und Abschlussbericht</p>
<p>Welche Kosten (externe) entstehen für die Maßnahme z.B.: Beratung, Infrastruktur, Material ?</p>	<p>Es fielen Kosten an für die Räumlichkeiten und für Materialien wie Plakate, Einladungskarten, Recording.</p> <p>Bei der Durchführung ist zu beachten, dass die Konzeption, Organisation und Durchführung mit z.T. erheblichen Aufwand verbunden sind – je nach Ausgestaltung (Gestaltung eines Forums zum Kennenlernen, Rahmenprogramm, Planung der Gesprächsgruppen und der Gesprächsthemen, Begleitung der Diskussionen während der Veranstaltung, Evaluierung, Dokumentation und nachbereitende Kommunikation)</p>

Bewertung

Wurde die Maßnahme wie geplant umgesetzt und falls nicht, was waren die Gründe hierfür?

Die Veranstaltung wurde wie geplant durchgeführt. Allerdings konnten wegen Terminkollisionen nicht alle Führungskräfte teilnehmen.

Ist das gesetzte Ziel erreicht, bzw. in welchem Umfang wurde dieses erreicht?

Falls nicht, was waren die Gründe hierfür?

Die Veranstaltung wurde über Feedback-Bogen evaluiert, danach wurden die Feinziele erreicht. Inwieweit es gelingt, die Ergebnisse in die Breite zu tragen, bleibt abzuwarten.

Zusammenfassung und Ausblick

Wie lässt sich die Maßnahme insgesamt beurteilen? Welche Rückschlüsse können für die Fortführung dieser Maßnahme oder die Durchführung anderer Maßnahmen gezogen werden?

Das Format World Café ist eine gute aber aufwändige Methode, um Multiplikatorinnen und Multiplikatoren einzubinden. Sie hat den offenen Austausch befördert und ein gemeinsames Verständnis über Behördengrenzen hinweg gestärkt. Die erarbeiteten Ergebnisse zeigen, dass die Maßnahme das Potential hat sowohl auf der Verhaltens- als auch auf der Verhältnisebene zu wirken.

Inwieweit es gelingt, die Ergebnisse des Change-Management-Projektes in die Breite zu streuen, bleibt abzuwarten. Klar ist, dass das World Café alleine nicht dafür ausreicht; darum wurden weitere Kommunikationsmaßnahmen in der Unterarbeitsgruppe erarbeitet. Zusammen mit den fachlichen Jour-fix, die nachgehalten werden, sollte es - ceteris paribus - aber gelingen, in der nächsten Beschäftigtenbefragung Verbesserungen zu verzeichnen.

Maßnahmensteckbrief – systematischer Wissenstransfer
Kurzbeschreibung der Maßnahme

Im Dienstalltag sind überlappende Besetzungen von Nachfolge und Vorgängerin bzw. Vorgänger nicht immer möglich. Wissen in der Organisationseinheit dennoch zu sichern und die Kontinuität des Verwaltungshandelns zu gewährleisten, ist eine wichtige Aufgabe. Dazu bedarf es neben Instrumenten der Vermittlung von explizitem Wissen vor allem Instrumenten der impliziten Wissensvermittlung (z.B. Erfahrungswissen und Organisationskultur). Durch einen systematischen Transfer soll daher die Weitergabe des impliziten Wissens gefördert werden.

Maßnahmenbeschreibung

Welchem Handlungsschwerpunkt ist die Maßnahme zugeordnet?	Personalentwicklung
Welchen Beitrag soll die Maßnahme zur Verbesserung des Handlungsschwerpunktes leisten?	Etablierung und Weiterentwicklung eines systematischen Wissenstransfers in den Fachbereichen. Damit soll eine schnellere und bessere Orientierung für neue Beschäftigte sowie für Beschäftigte, die ihren Arbeitsplatz intern wechseln, ermöglicht werden. Des Weiteren soll der Aufwand für die Einarbeitung reduziert werden.
Was soll die Maßnahme konkret erreichen (Ziel) und wie soll dies gemessen werden? (SMART – spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert)	<ul style="list-style-type: none"> - Erarbeitung eines Konzeptes und damit von Instrumenten eines systematischen Wissenstransfers; Messbarkeit: quantitativ - Flächendeckende Anwendung der Instrumente Messbarkeit: Über die Beschäftigtenbefragung wird der Bekanntheitsgrad gemessen und durch Stichproben erhoben, ob in der Praxis der Wissenstransfer vollzogen wird - Qualitative Weiterentwicklung Messbarkeit: Abfrage bei den Beschäftigten in Form von Stichproben bzw. Evaluierungsbögen und über die Beschäftigtenbefragung.

	Zielgruppe	Beschäftigtenzahl
An welche Zielgruppe/n richtet/n sich die Maßnahme/n und wie viele Beschäftigte umfasst/en diese?	Gesamtbelegschaft <input type="checkbox"/>	
	spezielle Zielgruppe/n <input checked="" type="checkbox"/>	
	Genaue Bezeichnung der Zielgruppe/n:	
	Führungskräfte	
	Vorgängerin bzw. Vorgänger und (Wieder-)Einsteigerinnen und Einsteiger	
Wie wird sichergestellt, dass die Maßnahme allen Teilen der Zielgruppe (z. B. Teilzeitbeschäftigte, Beschäftigte an Außenstellen) zugänglich ist?	Die Instrumente werden breit kommuniziert und die notwendigen Informationen sind leicht verfügbar. Die Instrumente können flexibel eingesetzt werden	
Wer ist an der Planung und Entwicklung der Maßnahme beteiligt?	Interner Steuerungskreis Personalentwicklung und Fortbildungs koordinationen, die in den Fachabteilungen angesiedelt sind.	
Wer ist für die (kontinuierliche) Umsetzung der Maßnahme zuständig? (z.B. Leitung, Führungskräfte, Interessenvertretung, Gleichstellungsbeauftragte, Externe)	Die Entwicklung und Begleitung des Operativen erfolgt durch die Personalentwicklung, für die Umsetzung sind die Führungskräfte und Beschäftigte verantwortlich	
Ist die Maßnahme für die Zielgruppe freiwillig oder verpflichtend?	freiwillig <input type="checkbox"/> verpflichtend <input checked="" type="checkbox"/>	
Bis wann ist die Maßnahme implementiert /bzw. ab wann kann die Maßnahme genutzt werden?	Instrumente wie Übergabevermerk und Leitfaden für ein systematisches Übergabegespräch liegen vor. Außerdem werden regelmäßig Einführungsseminare durchgeführt, die neben explizitem Wissen auch den „Geist“ einer Behörde vermitteln sollen. Neue oder wiederkehrende Beschäftigte (z. B. aus längerer Krankheit oder Elternzeit) erhalten außerdem ein „Starter-Kit“. Der systematische Wissenstransfer wird kontinuierlich weiterentwickelt.	

<p>Wie werden die Beschäftigten über die Maßnahme informiert?</p>	<p>Mitarbeiterportal/Intranet <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Internet (Beschäftigte ohne Intranetzugang) <input type="checkbox"/></p> <p>Mail <input type="checkbox"/></p> <p>Plakate <input type="checkbox"/></p> <p>Persönliche Ansprache/Anruf <input type="checkbox"/></p> <p>Ansprache durch Führungskraft <input type="checkbox"/></p> <p>personalisierte/r Brief/Mail <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Flyer <input type="checkbox"/></p> <p>Betriebsversammlung <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Teilbetriebsversammlungen <input type="checkbox"/></p> <p>sonstiges <input type="checkbox"/></p> <p>falls „sonstige“, wie?</p> <p>...</p>
<p>Welche Kosten (externe) entstehen für die Maßnahme z.B.: Beratung, Infrastruktur, Material?</p>	<p>Es entstehen keine externen Kosten. Die Instrumente wurden intern entwickelt und werden evaluiert und optimiert. Führungskräfte und Beschäftigte investieren Personenstunden für den systematischen Transfer.</p>

Bewertung

Wurde die Maßnahme wie geplant umgesetzt und falls nicht, was waren die Gründe hierfür?

Ein Konzept zum systematischen Wissenstransfer liegt vor und Instrumente sind erarbeitet.

Zu den Instrumenten:

- Der Übergabevermerk und der Leitfaden wurden hausintern entwickelt und werden im Intranet zur Verfügung gestellt. Bei einem Wechsel werden Führungskraft und die Person, die wechselt oder ausscheidet, mit einem Schreiben aufgefordert, ein Übergabegespräch zu führen bzw. wenn ein Gespräch nicht möglich ist, einen Übergabevermerk auszufüllen.
- Außerdem finden hausinterne Einführungsseminare statt und die Weiterentwicklung erfolgt über Qualitätszirkel zusammen mit den Fortbildungskordinatoren in den Fachabteilungen.
- Neue oder wiederkehrende Beschäftigte erhalten einen Einführungsleitfaden, der die organisatorischen Aspekte der Einarbeitung zusammenfasst, und ein „Starter-Kit“, das Antworten auf Fragen gibt, wie z. B. zu Regelungen (GGO, GO-BMFSFJ, Geschäftsgangvermerke), wo Beschäftigte zusätzliche Unterstützung bei ihrer Aufgabenerledigung erhalten (Veranstaltungsmanagement, Protokollangelegenheiten, Vergabestelle etc.), wie sie ihren Arbeitsplatz einrichten u. a.; beide Instrumente wurden gerade überarbeitet und sind zu überprüfen.

Ist das gesetzte Ziel erreicht, bzw. in welchem Umfang wurde dieses erreicht?

Falls nicht, was waren die Gründe hierfür?

Die Evaluierung der Einführungsseminare ergab, dass sie den neuen Beschäftigten eine gute Orientierung bieten. Auch nach einem halben Jahr geben die Neuzugänge an, dass sie davon profitieren.

Im Berufsalltag kommen die Übergabegespräche und das Erstellen des Übergabevermerks oft zu kurz. Hier ist eine enge Begleitung notwendig, um eine „Wissenstransferkultur“ zu schaffen: Ein erfolgreicher Wissenstransfer hängt vor allem auch von der Bereitschaft ab, Wissen zu teilen. Die Etablierung einer Wissenstransferkultur hat zum Ziel, Wissen als eine der wichtigsten Ressourcen für die erfolgreiche Arbeit des Hauses und somit als bedeutsam für die Gesamtheit der Beschäftigten wertzuschätzen. Dieses Ziel ist nur langfristig zu erreichen.

Zusammenfassung und Ausblick

Wie lässt sich die Maßnahme insgesamt beurteilen? Welche Rückschlüsse können für die Fortführung dieser Maßnahme oder die Durchführung anderer Maßnahmen gezogen werden?

Wissenstransfer ist aufwändig, bringt aber perspektivisch einen hohen Nutzen. Dieser Nutzen muss deutlich gemacht werden (enge Begleitung). Die Wende vom technischen Transfer hin zu einem zwischenmenschlichen Transfer muss dabei deutlich werden. Hier ist ein besonderer Fokus auf das implizite Wissen zu legen.

8. Ressourcenliste

iga.Report 28: Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Prävention. Claudia Pieper und Sarah Schröder unter Mitarbeit von Jessy Haupt und Ina Kramer. Hrsg. Initiative Gesunde Arbeit www.iga-info.de

Praxisleitfaden „Projektmanagement für die öffentliche Verwaltung“ der Bundesregierung (2012)

Referat Prävention in der Unfallversicherung Bund und Bahn
<https://www.uv-bund-bahn.de/>

Schein, Edgar (2003) Organisationskultur. EHP Edition Humanistische Psychologie.

Anhang 1

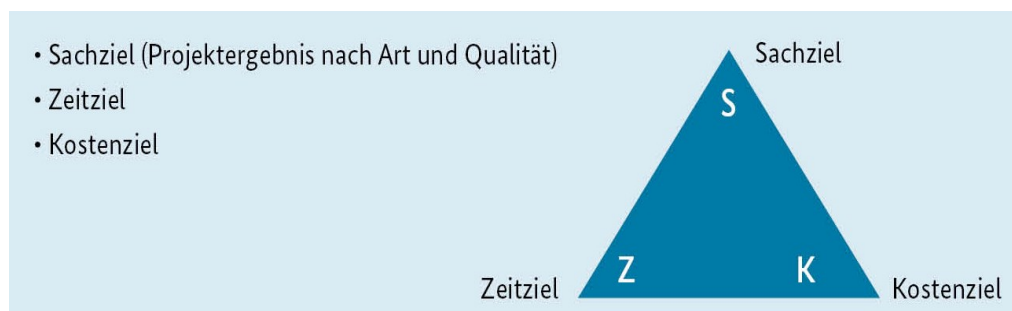
i. Überblick Projektmanagement

Wie bereits in vorhergegangenen Papieren dargestellt, ist BGM ein sich wiederholender Prozess, dessen Detaillierungsgrad idealtypisch steigt. BGM ist als „Daueraufgabe“ kein Projekt, sondern konkretisiert sich in Handlungsschwerpunkten und Maßnahmen, die in Projekten münden.

Ein Projekt zeichnet sich durch folgende Eigenschaften aus, es

- liegt ein Auftrag zu Grunde,
- ist einmalig – also keine Routineaufgabe,
- ist zeitlich befristet und
- von einer hohen Komplexität gekennzeichnet und neuartig, deshalb ist es innovativ und mit Unsicherheit verbunden,
- betrifft i.d.R. mehrere Bereiche und ist eine interdisziplinäre Aufgabe.

Aufgrund dieser Eigenschaften ist ein gesondertes Projektmanagement erforderlich. Dieses umfasst die Abwicklung des Projektes von der Führung, Organisation, Mittel und Techniken zur ergebnisorientierten Steuerung und Gestaltung. Das „magische Dreieck“ des Projektmanagements bestimmt drei Ziele, die zu berücksichtigen sind. Sie sind relevant für den Erfolg und bedingen sich gegenseitig:



<http://www.olev.de/p/projekt.htm>

Die Aufbauorganisation ist projektspezifisch und regelt Kompetenzen, Verantwortlichkeiten und die organisatorische Einbindung aller am Projekt Beteiligten. Eine Projektleitung trägt die fachliche Verantwortung und stellt i.d.R. die Projektgruppe zusammen. Im BGM sind Projektleiterinnen und -leiter häufig aus dem Personal- oder dem Gesundheitsbereich. Je nach Handlungsfeld werden die Projektbeteiligten ausgesucht, die entsprechend des Umfangs des Projektes von der Linientätigkeit freigestellt werden und die notwendigen Freiräume erhalten.

Der Projektablauf umfasst folgende Phasen:

1. **Initialisierung und Definition:** Die Phase beginnt mit der Projektidee und einem Auftrag, der aus dem BGM-Prozess resultiert. Das Projektteam wird gegründet und beauftragt, die Ziele und Planungen zu detaillieren. Die Zieldefinition richtet sich nach dem SMART-Schema aus: spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert. Das Projekt wird grob strukturiert sowie Meilensteine festgelegt. Auf der Grundlage der Grobstruktur werden der Aufwand geschätzt und die Machbarkeit bewertet.
2. **Feinplanung:** Ein Strukturplan wird erstellt, der Teilprojekte und Arbeitspakete umfasst. Auf dieser Basis wird dann der Ablauf- und Zeitplan erstellt unter Berücksichtigung der vorhandenen Ressourcen. Ein Kostenplan wird erstellt und die Wirtschaftlichkeit überprüft. Zugleich konkretisiert sich die Projektorganisation hinsichtlich der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen.
3. **Durchführung:** Nach der Planung geht es ans Realisieren. Um auf Kurs zu bleiben, benötigt es ein gutes Zusammenspiel zwischen Steuerung und Controlling.
4. **Abschluss:** Am Ende des Projektes ist festzuhalten, ob das Projektziel erreicht und die Planungen eingehalten wurden. Da gerade auch im BGM nach dem Projekt vor dem Projekt ist, sollten die Ergebnisse und Erfahrungen gesichert werden.

Der Praxisleitfaden „Projektmanagement für die öffentliche Verwaltung“ der Bundesregierung (2012) gibt Ihnen weiterführende Informationen und Hilfestellungen zu dem Thema.³

³ http://www.verwaltung-innovativ.de/SharedDocs/Publikationen/Presse__Archiv/praxisleitfaden_dez_2012.html;jsessionid=27323A5A5E47D2C01EC6ED2568ABBE7D.2_cid362

ii. Zusammenarbeit und Kommunikation

Aus den vorhergegangenen Ausführungen wird deutlich, dass die Handlungsfelder und daraus erwachsenen Maßnahmen vielseitig sind. Bereits bei der Entwicklung der Ideen spielt die im Betrieb für die Organisation des BGM zuständige Person eine zentrale Rolle und gibt wichtige Impulse. Orientierung dafür gibt die vorhergegangene Analyse als Ist-Stand und ein Abgleich mit den definierten Zielen im BGM als Soll-Zustand.

Zu beachten sind hier die unterschiedlichen Dimensionen systematischer Kommunikation des BGM:

- Zusammenarbeit mit anderen Organisationseinheiten, um den Prozess umzusetzen
- Kommunikation an definierte Interessengruppen (Stakeholder) wie Leitung, Führungskräfte, Organisationsteile, etc.
- Kommunikation gegenüber den Adressaten der Maßnahmen

Also zwei Fragen:

1. Mit wem muss ich wann zusammenarbeiten?
2. Wen muss ich wann über was informieren und welche Kommunikationswege sind hierzu sinnvoll? Hier könnten Beispiele formuliert werden, wie die Kommunikation von Analyseberichten.

Bei der Projektarbeit selbst ist zu beachten: Mit der Tragweite eines Projektes steigt auch die Bedeutung der Kommunikation und des Vermittelns. Das betrifft nicht nur die Projektgruppe, sondern auch Beteiligte, Interessenvertretungen, die Gleichstellungsbeauftragte und die eigentliche Zielgruppe des Projektes. Da die projektierten Vorhaben oft Querschnittsaufgaben sind, ist der Kreis weit zu fassen. Es empfiehlt sich, eine Strategie für die interne Kommunikation zu entwickeln. Der Aufwand sollte bei der Planung der Ressourcen berücksichtigt werden.

Betriebliche Gesundheitsleistungen müssen die adressierte Zielgruppe erreichen. Zu informieren und zu sensibilisieren, aber auch zur Teilnahme zu motivieren, sind daher wesentliche Aufgaben. Informationsmaterialien, Newsletter und digitale Medien können dazu einen Beitrag leisten. Viele Betriebe setzen aber vor allem auch auf Gesundheitstage und Gesundheitsaktionen sowie Informationsveranstaltungen. Insbesondere die persönliche Ansprache der Beschäftigten ist ein guter Weg, um das Thema gezielt zu platzieren. Bewährt hat sich der Einsatz interner oder externer Ansprechpartner, die Gesundheits- und Bewegungsaspekte im beruflichen Alltag vorstellen und begleiten („Gesundheitslotsen“ „Bewegungsmultiplika-

toren“). Damit können in der Praxis hohe Mobilisierungserfolge erzielt werden. Gerade bei verstetigten Maßnahmen sollte evaluiert werden, ob die interne Kommunikation angepasst werden muss.

Berichte und Analysen sind insbesondere für die Steuerung im Rahmen des BGM bedeutsam. Hier ist zu beachten, dass sie unter Umständen kritisch geprüft und zielgruppenspezifisch aufbereitet werden müssen.

iii. Wirtschaftlichkeit

Bei der Betrachtung der Wirtschaftlichkeit ist vorwegzunehmen, dass in diesem Zusammenhang nicht "erwerbswirtschaftlich", sprich mit der Absicht der Gewinnerzielung, gemeint ist.

Mit Wirtschaftlichkeit ist hier die Klärung gemeint, ob die angedachte Maßnahme das Ziel erreicht und ob Ressourceneinsatz und Zweck in einem günstigen Verhältnis stehen. Das Wirtschaftlichkeitsgebot ist verankert in der Bundeshaushaltsordnung und bei allen Maßnahmen einzubeziehen.⁴ Die Zielsetzungen des BGM wie auch die Planung und Entwicklung von Maßnahmen im jeweiligen Betrieb müssen die verfügbaren und einsetzbaren Ressourcen berücksichtigen.

Im BGM bedeutet Wirtschaftlichkeit vor allem ein strukturiertes Vorgehen, in dem hauptsächlich die Rahmenbedingungen beleuchtet werden, die für gesunde Arbeit notwendig sind; gesundheitsfördernde Maßnahmen leiten sich daraus ab und sind zielgerichtet zu planen.⁵ Das setzt voraus, dass die zuvor definierten Ziele spezifisch, messbar und realistisch sind.

Wirtschaftlichkeit bei der Operationalisierung der Ziele bedeutet, zwischen verschiedenen Möglichkeiten zu wählen und ein ausgewogenes Nutzen-Kosten-Verhältnis aufzuzeigen. Dabei können behilflich sein:

- Vergleiche herstellen durch Best Practice.
- Angebotsvergleich von externen Dienstleistern (ggf. Auswahl des günstigsten Anbieters bei vergleichbaren Angeboten).
- Vergleich des Aufwands für verschiedene Methoden, das gleiche Gesundheitsziel zu erreichen (ggf. Auswahl der Methode, die bei geringerem Aufwand das gleiche Ergebnis erzielt).

⁴ Siehe § 7 Abs. 2 Satz 1 Bundeshaushaltsordnung (BHO).

⁵ Vgl. dazu auch den Leitsatz des Bundesrechnungshofes zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement. <https://www.bundesrechnungshof.de/de/veroeffentlichungen/leitsaetze-der-externen-finanzkontrolle/leitsatzsammlung/personalplanung-ausgaben/leitsatz-07-04-betriebliches-gesundheitsmanagement>

- Pilotprojekt durchführen, um zu prüfen, in welchem Ausmaß ein Gesundheitsziel erreicht wird (Fortsetzung des Projekts, wenn das Gesundheitsziel in ausreichendem Maße erreicht wurde).

Auch bei der Projektdurchführung ist das Wirtschaftlichkeitsprinzip maßgeblich. Projekte können nur wirtschaftlich durchgeführt werden, wenn Termine, Zeit, Kosten, Ressourcen und Qualität im Blick behalten werden.

Jedes Projekt ist mit einem Bericht und einer ausführlichen Bewertung abzuschließen (Erfolgskontrolle). Hierbei ist festzustellen, ob das Projektziel erreicht und ob Zeit- und Kostenpläne eingehalten wurden. Besondere Erfahrungen sollten für künftige Projekte festgehalten werden.

Wirkung von Maßnahmen, Wirtschaftlichkeit durch den Nutzen der Maßnahme einschätzen am Beispiel von Pilotprojekten

Wenn die Wirksamkeit (damit auch die Wirtschaftlichkeit) einer Maßnahme noch nicht bekannt ist, kann sie in Pilotprojekten geprüft werden. Die Evaluation von Pilotprojekten erfolgt i.d.R. auf vier Ebenen:

- a) Zufriedenheit,
- b) Lernerfolg,
- c) Verhaltensänderung (am Arbeitsplatz),
- d) Auswirkung der Verhaltensänderung auf den Erfolg der Organisation (meist finanzieller Erfolg, kann aber auch anders gemessen werden).

Am Beispiel der Evaluation eines Programms zur Gewichtreduktion kann dies verdeutlicht werden (Wittke, Balarezo u. Bellinger, 2012).

Das Vorgehen zur Evaluation wird hier grob skizziert: Die Zugangsvoraussetzung für die Teilnahme an dem Programm zur Gewichtsreduktion war ein BMI von mindestens 30 kg/m². Die Teilnehmenden des Programms erfassten ihr Gewicht zu Beginn des Programms, regelmäßig während des Programms und am Ende. Am Ende des Programms waren alle, die durchgehalten hatten, unter einen BMI von 30 kg/m² gelangt. Mit Bezug auf eine Studie, die zeigt, dass Mitarbeiter mit einem BMI von 30 kg/m² oder mehr im Durchschnitt 4 Fehltage im Jahr mehr aufweisen als Mitarbeiter, die nicht in diese Risikogruppe gehören, soll nun geschätzt werden, wie hoch die Reduktion von Fehltagen für die Verwaltung ausfällt. Dazu wurden mit einem zeitlichen Abstand von einem Jahr alle Teilnehmer gebeten, ihr aktuelles Gewicht anzugeben. Es zeigte sich, dass mind. 18 von insgesamt 40 Teilnehmern des Programms auch nach einem Jahr noch einen BMI von weniger als 30 kg/m² aufwiesen, also weiterhin nicht zur Risikogruppe gehörten. Auf Grundlage von Zahlen der Technikerkrankenkasse und der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin ergibt sich daraus folgende Rechnung: 18x4 Tage = 72 Tage. 72x409,- Euro Ausfallkosten = 29.448 Euro verhinderte Mehrkosten durch Adipositas (BMI > 30 kg/m²). Bei Kosten von ca. 2.800 Euro für das Programm ergibt sich damit im ersten Jahr ein ROI von ca. 1:10. Dieser könnte noch steigen, wenn die Teilnehmer ihre Gewichtsreduktion weiter aufrechterhalten.

Fazit: Das Pilotprojekt zeigt, dass diese Investition für die Behörde wirtschaftlich war. Es ist nicht nur so, dass die Intervention ihr Ziel erreicht, sondern auch an anderer Stelle Kosten einspart, die deutlich über den Kosten des Programms liegen.

Anmerkung: Wie das Beispiel zeigt, kann es hilfreich sein, auf Studien und Auswertungen externer Experten und Expertinnen, wie hier der Krankenkasse zurückzugreifen. Damit können Sie u.U. Lücken füllen, wenn Ihnen interne Werte nicht zur Verfügung stehen. In diesem Fall waren es die Anzahl der verhinderten Fehltage und die Kosten für einen Arbeitsunfähigkeitstag. Die Berechnung bleibt eine Schätzung, was aber im betriebswirtschaftlichen Vorgehen üblich und akzeptiert ist.

Neben der Evaluation von Pilotprojekten ist auch die strategische Zielausrichtung des BGM zu beachten. Welche Ziele der Organisation oder der Verwaltung sollen durch das BGM unterstützt werden? Wenn eine Maßnahme z.B. zum Erhalt der Gesundheit und Arbeitsfähigkeit notwendig ist, um den Krankenstand zu senken oder die Attraktivität des öffentlichen Dienstes als Arbeitgeber zu fördern, darf auch immer gefragt werden, was es wert ist, dieses Ziel zu erreichen.

iv. Methoden zur Festlegung und Operationalisierung von Feinzielen

Ziele sind Beschreibungen für erstrebenswerte, zukünftige, messbare Zustände. Sie helfen dabei komplexe Systeme – hier das BGM – erfolgreich zu steuern. Ohne ein eindeutiges Ziel fällt es jedem Steuergremium schwer, die richtigen Maßnahmen anzustoßen, geschweige denn die Wirksamkeit der unternommenen Aktivitäten aufzuzeigen. Die Frage „Was hat uns das gebracht?“ kann dann genauso wenig beantwortet werden wie die Frage, was zukünftig gar nicht mehr, anders oder genauso weiter gemacht werden soll. Somit stellt die Festlegung von Zielen die Grundlage bzw. die Messgröße für die spätere Evaluation und den daraus resultierenden kontinuierlichen Verbesserungsprozess dar.

a. „SMART“-Formel

Damit ein Ziel zum Steuerinstrument werden kann, muss es einige Kriterien erfüllen. Am bekanntesten zur Operationalisierung von Zielen ist die sogenannte SMART-Formel, die besagt: Ziele sollten wie folgt sein:

- **Spezifisch** (Was genau wird angestrebt?),
- **Messbar** (Wie soll die Zielerreichung messbar gemacht werden, bzw. wie kann der Erfolg konkret gemessen werden?),
- **Attraktiv** (Ist das Ziel für die Organisation tatsächlich erstrebenswert?),
- **Realistisch** (Ist das Ziel mit eigenen Mitteln der Organisation und mit vertretbarem Aufwand selbst erreichbar?) und
- **Terminiert** (Können Zwischenziele, Etappen und der Erfolg zeitlich klar und verbindlich gegliedert werden?).

Ziele im BGN sollten

- ein klar beschriebenes und erstrebenswertes Ziel definieren (z.B. Zufriedenheitsquote mit der direkten Führung),
- einen Betrachtungsgegenstand benennen (z.B. Beschäftigte in Abteilung Z),
- ein angestrebtes Ausmaß mit einer oder mehreren Kennzahlen haben (z.B. geben in der Beschäftigtenbefragung mindestens 75% in Abteilung Z an, mit ihrer direkten Führung zufrieden oder sehr zufrieden zu sein) und
 - in einen zeitlichen Kontext gebracht werden (z.B. bis Herbst 2017).

b. „ZWERG“-Methode

Zudem sollten aber auch Aufwand und Nutzen in einem sinnvollen Verhältnis stehen. Hierzu kann es hilfreich sein, das SMART operationalisierte Ziel noch einmal mit der ZWERG-Methode zu überprüfen:

Zentrale Bedeutung: Die Kennzahl/en liefert/liefere aussagekräftige Hinweise auf das Ziel.

Wirtschaftlichkeit: Die Kennzahl/en lässt/lassen sich mit vernünftigem Aufwand erheben.

Einfachheit: Die Kennzahl/en ist / sind für alle verständlich und nachvollziehbar.

Rechtzeitigkeit: Die Kennzahl/en ist/sind zu einem nützlichen Zeitpunkt verfügbar.

Genauigkeit: Die Kennzahl/en bietet/bieten einen verlässlichen Maßstab.

c. Ablauf zur Festlegung von Feinzielen

In den oben dargestellten Schritten 4 und 5 des BGM-Prozesses geht es nicht mehr um die ganz großen Ziele, sondern um die Feinziele, die der Handlungsfelder und Maßnahmen. Hierbei handelt es sich oft um einen intensiven innerbetrieblichen Aushandlungsprozess.

Hat sich der Betrieb für ein Handlungsfeld entschieden, hat sich folgender Prozess zur „SMARTen“ Operationalisierung von Feinzielen bewährt:

- Welcher Zustand soll für wen / wo und bis wann erreicht werden? (spezifisch, angemessen, realistisch)
- Welchen Beitrag soll das Handlungsfeld zum Erreichen der übergeordneten Ziele des BGM beitragen? (spezifisch, angemessen, realistisch, terminiert)
- Woran soll festgestellt werden, dass der Zustand erreicht wurde? (messbar)
(z. B. Mitarbeiterbefragungen, BEM-Fälle, Überstunden, Führungskräftefeedback)
- Welche Maßnahmen sollen zur Zielerreichung für wen / wo umgesetzt werden? (spezifisch, angemessen, realisierbar)
- Welchen Beitrag sollen die Maßnahmen jeweils zum Erreichen des Feinziels beitragen? (spezifisch, angemessen, realistisch)
- Bis wann soll die jeweilige Maßnahme umgesetzt, bzw. deren Beitrag geleistet sein? (terminiert)
- Woran soll festgelegt werden, dass die jeweilige Maßnahme erfolgreich war? (messbar)
(Teilnahmequoten, Umsetzungsgrad von Maßnahmen, Feedbackbögen)

v. Organisationskultur

Wenn von Organisationskultur gesprochen wird, geht es häufig lediglich um oberflächliche Elemente von Kultur. Überwiegend wird davon ausgegangen, Organisationskultur habe nur mit den zwischenmenschlichen Beziehungen zu tun und umfasst Bereiche wie Kommunikation, Zusammenarbeit, Qualität der sozialen Beziehungen, Fehler- und Konfliktkultur, Beteiligungsmöglichkeiten, etc. Dieses Verständnis greift aber viel zu kurz und umfasst nur einen Teil dessen, was Organisationskultur wirklich ausmacht. Wie bei dem berühmten Eisbergmodell befinden sich die wichtigsten Bestandteile einer Kultur unter der Oberfläche. Betriebsklima, Führungsverhalten, Grundwerte oder ähnliches sind lediglich **Manifestationen von Kultur** und dürfen nicht mit der Kultur selbst verwechselt werden.

„Organisationskultur ist vielmehr die Summe aller gemeinsamen, selbstverständlichen Annahmen, die eine Organisation in ihrer Geschichte gelernt hat“ und kann nach Edgar H. Schein (Schein, 2003) in drei Ebenen beschrieben werden:

Artefakte (sichtbare Organisationsstrukturen und Prozesse):

Sichtbare Kennzeichen, die man sehen, hören, spüren kann (z. B. Architektur, Ausstattung, Atmosphäre, Kleiderordnung, Verhalten der Beschäftigten untereinander und zu Anspruchsgruppen).

Öffentlich propagierte Werte (Strategien, Ziele, Philosophien, Werte):

Welche Werte stehen hinter der Art so zu arbeiten, bzw. Arbeit auf eine bestimmte Art und Weise zu strukturieren? Warum ist beispielsweise der Bürobereich in Betrieb A offen gestaltet, während in Betrieb B alles hinter verschlossenen Türen abläuft? Und wie kann es sein, dass die beiden Betriebe die gleichen Werte propagieren (z. B. Teamarbeit, kooperative Führung), auch wenn die Artefakte gänzlich unterschiedlich sind. Es werden Widersprüche zwischen den propagierten Werten und offenem Verhalten sichtbar.

Diese Widersprüche zeigen, dass das offene Verhalten von einer tieferen Denk- und Wahrnehmungsebene gesteuert wird. Diese tiefere Ebene kann sich durchaus mit den öffentlich propagierten Werten decken, muss sie aber nicht.

Grundlegende unausgesprochene Annahmen (unbewusste, für selbstverständlich gehaltene Überzeugungen, Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle – letztendlich die Quelle der Werte und des Handelns):

Welche Werte, Überzeugungen, Annahmen haben die Organisation in der Geschichte geprägt? Mit welcher Art zu handeln waren Beschäftigte in der Vergangenheit erfolgreich? Denn was erfolgreich war, wird verstärkt und als richtig angesehen. Die so entstehenden

allgemeinen Wertvorstellungen und Überzeugungen (z. B. "Ich mache, was mir aufgetragen wird und stelle nichts in Frage.") ziehen wiederum Menschen an, die diese für sich ebenfalls als gut und richtig beanspruchen.

Organisationskultur ist also nichts Feststehendes, sondern vielmehr ein gemeinsamer Lernprozess. Die in einer Organisation im Laufe von Jahren oder Jahrzehnten erlernten Überzeugungen und Werte werden nach und nach allgemeingültig und nicht mehr in Frage gestellt – ob positiv oder negativ für die Arbeitszufriedenheit, die Gesundheit, das Glück der Beschäftigten.

Von außen betrachtet gibt es auch keine richtige oder falsche, gute oder schlechte Organisationskultur. Die Organisationskultur muss immer im Verhältnis zu den Zielen der Organisation und den Möglichkeiten und Grenzen ihres Umfeldes, sprich ihrer Möglichkeit zur Veränderung, betrachtet werden.

Ein Beispiel:

In einem Verwaltungsbetrieb mit ausschließlich Bildschirmarbeitsplätzen wurde eine Beschäftigtenbefragung durchgeführt. Im Ergebnis kam unter anderem heraus, dass die Beschäftigten im Arbeitsbereich xy bedeutend häufiger Schulter- und Nackenschmerzen sowie Kopfschmerzen angaben, als die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der übrigen Arbeitsbereiche. Daher entschied das Steuergremium, hier einen Handlungsschwerpunkt zu setzen: Reduzierung der körperlichen Beanspruchungen im Arbeitsbereich xy.

Im nächsten Schritt wurde für diesen Handlungsschwerpunkt dieses Feinziel operationalisiert: Innerhalb der nächsten zwei Jahre (bis zur nächsten Beschäftigtenbefragung) reduziert sich die Häufigkeit von Schulter- und Nackenschmerzen sowie Kopfschmerzen der Beschäftigten des Arbeitsbereichs xy auf das Niveau der Gesamtbehörde.

Zur weiteren Bearbeitung des Handlungsschwerpunktes wurden dann mittels Begehungen und Kurzinterviews tiefergehende Analysen durchgeführt, die zutage brachten, dass die Beschäftigten an zu kleinen Bildschirmen arbeiteten. Diese wurden nach einer arbeitsorganisatorischen Umstellung auf eine elektronische Akte einige Monate zuvor nicht ausgetauscht.

Als Maßnahme bekamen die Beschäftigten im weiteren Verlauf neue Bildschirme. Weiterhin wurden pilotierend für den gesamten Betrieb Bewegungspausen am Arbeitsplatz angeboten.

Die darauffolgende Beschäftigtenbefragung evaluierte das Handlungsfeld. Im Ergebnis konnte festgestellt werden, dass sich die körperlichen Beanspruchungen im Arbeitsbereich xy nicht mehr von denen der übrigen Arbeitsbereiche unterschieden. Das Feinziel konnte tatsächlich realisiert werden.

Anhang 2

Checklisten der Unfallversicherung Bund und Bahn

1. Maßnahmensteckbrief Verhaltensprävention
2. Maßnahmensteckbrief Verhältnisprävention
3. Steckbrief Handlungsschwerpunkt

Maßnahmensteckbrief (Verhaltensprävention) – „Soheißdiemaßnahme“

Kurzbeschreibung der Maßnahme

(beschreibend)

Maßnahmenbeschreibung

Welchem Handlungsschwerpunkt ist die Maßnahme zugeordnet?

Welchen Beitrag soll die Maßnahme zur Verbesserung des Handlungsschwerpunktes beitragen?

Was soll die Maßnahme konkret erreichen (Ziel) und wie soll dies gemessen werden? (SMART – spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert)

Die Maßnahme ist erfolgreich umgesetzt, wenn

An welche Zielgruppe/n richtet sich die Maßnahme und wie viele Beschäftigte umfasst/en diese?

Zielgruppe/n

Beschäftigtenzahl

Gesamtbelegschaft

spezielle Zielgruppe/n

genaue Bezeichnung der Zielgruppe/n:

x

y

Wie wird sichergestellt, dass die Maßnahme allen Teilen der Zielgruppe (z. B. Teilzeitbeschäftigte, Beschäftigte an Außenstellen) zugänglich ist?

Wie häufig wird die Maßnahme angeboten? (Anzahl der Kurse, Seminare, etc.)

Wie viele Maßnahmenplätze stehen insgesamt zur Verfügung?

Wo soll die Maßnahme stattfinden?

Wer führt die Maßnahme durch? (Dozent/in, Referent/in, Trainer/in)

intern

extern

welche/r Dienstleister (falls extern):

Ist die Teilnahme freiwillig oder verpflichtend?	freiwillig <input type="checkbox"/> verpflichtend <input type="checkbox"/>
Welchen zeitlichen Umfang umfasst die Maßnahme?	kontinuierlich <input type="checkbox"/> falls ja, wie? (z. B. jeden Dienstag 30 Minuten) zeitlich begrenzt <input type="checkbox"/> falls ja, wie? (z. B. 8 mal 90 Minuten)
In welchem Zeitraum soll die Maßnahme umgesetzt werden? (z. B. zwischen Mai und Juli 2016)	
Findet die Maßnahme innerhalb oder außerhalb der Arbeitszeit statt?	innerhalb <input type="checkbox"/> außerhalb <input type="checkbox"/> teils-teils <input type="checkbox"/> falls „teils-teils“, wie? (z. B. 50% Arbeitszeit / 50% Freizeit)
Wie werden die Beschäftigten über die Maßnahme und ihren Fortgang informiert?	Mitarbeiterportal/Intranet <input type="checkbox"/> Internet (Beschäftigte ohne Intranetzugang) <input type="checkbox"/> Mail <input type="checkbox"/> Plakate <input type="checkbox"/> Persönliche Ansprache/Anruf <input type="checkbox"/> Ansprache durch Führungskraft <input type="checkbox"/> personalisierte/r Brief/Mail <input type="checkbox"/> Flyer <input type="checkbox"/> Betriebsversammlung <input type="checkbox"/> Teilbetriebsversammlungen <input type="checkbox"/> sonstiges <input type="checkbox"/> falls „sonstige“, wie? ...
Welche externen Kosten werden für die Maßnahme entstehen?	Raum oder Ort: Lehrende Person: Material: Verpflegung: Reisekosten: sonstige: falls „sonstige“, welche? ...
	gesamt:

Bewertung

Wurde die Maßnahme wie geplant umgesetzt und falls nicht, was waren die Gründe hierfür?

(beschreibend)

Ist das gesetzte Ziel erreicht, bzw. in welchem Umfang wurde dieses erreicht?
Falls nicht, was waren die Gründe hierfür?

Zusammenfassung und Ausblick

Wie lässt sich die Maßnahme insgesamt beurteilen? Welche Rückschlüsse können für die Fortführung dieser Maßnahme oder die Durchführung anderer Maßnahmen gezogen werden?

(beschreibend)

Maßnahmensteckbrief (Verhältnisprävention) – „Soheißdiemaßnahme“

Kurzbeschreibung der Maßnahme

(beschreibend)

Maßnahmenbeschreibung

Welchem Handlungsschwerpunkt ist die Maßnahme zugeordnet?		
Welchen Beitrag soll die Maßnahme zur Verbesserung des Handlungsschwerpunktes beitragen?		
Was soll die Maßnahme konkret erreichen (Ziel) und wie soll dies gemessen werden? (SMART – spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert)	Die Maßnahme ist erfolgreich umgesetzt, wenn	
An welche Zielgruppe/n richtet/n sich die Maßnahme/n und wie viele Beschäftigte umfasst/en diese?	Zielgruppe	Beschäftigtenzahl
	Gesamtbelegschaft <input type="checkbox"/>	
	spezielle Zielgruppe/n <input type="checkbox"/>	
	Genauere Bezeichnung der Zielgruppe/n:	
	X	
	Y	
Wie wird sichergestellt, dass die Maßnahme allen Teilen der Zielgruppe (z. B. Teilzeitbeschäftigte, Beschäftigte an Außenstellen) zugänglich ist?		
Wer ist an der Planung und Entwicklung der Maßnahme beteiligt?		
Wer ist für die (kontinuierliche) Umsetzung der Maßnahme zuständig? (z.B. Leitung, FK, Interessenvertretung, Externe)		
Ist die Maßnahme für die Zielgruppe freiwillig oder verpflichtend?	freiwillig <input type="checkbox"/> verpflichtend <input type="checkbox"/>	
Bis wann ist die Maßnahme implementiert /bzw. ab wann kann die Maßnahme genutzt werden?		
Wie werden die Beschäftigten über die Maßnahme informiert?	Mitarbeiterportal/Intranet <input type="checkbox"/>	
	Internet (Beschäftigte ohne Intranetzugang) <input type="checkbox"/>	
	Mail <input type="checkbox"/>	

	Plakate <input type="checkbox"/> Persönliche Ansprache/Anruf <input type="checkbox"/> Ansprache durch Führungskraft <input type="checkbox"/> personalisierte/r Brief/Mail <input type="checkbox"/> Flyer <input type="checkbox"/> Betriebsversammlung <input type="checkbox"/> Teilbetriebsversammlungen <input type="checkbox"/> sonstiges <input type="checkbox"/> falls „sonstige“, wie? ...
Welche Kosten (externe) entstehen für die Maßnahme z.B.: Beratung, Infrastruktur, Material	

Bewertung

Wurde die Maßnahme wie geplant umgesetzt und falls nicht, was waren die Gründe hierfür?
(beschreibend)

Ist das gesetzte Ziel erreicht, bzw. in welchem Umfang wurde dieses erreicht?
 Falls nicht, was waren die Gründe hierfür?

Zusammenfassung und Ausblick

Wie lässt sich die Maßnahme insgesamt beurteilen? Welche Rückschlüsse können für die Fortführung dieser Maßnahme oder die Durchführung anderer Maßnahmen gezogen werden?
(beschreibend)

Handlungsschwerpunkt „Soheißterhandlungsschwerpunkt“
Kurzbeschreibung des Handlungsschwerpunktes

(beschreibend)

Detaillierte Beschreibung

Was soll konkret in dem Handlungsschwerpunkt erreicht werden (Ziel) und wie soll dies gemessen werden? (SMART – spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert)

	erreichte Beschäftigtenzahl			Kosten der Maßnahmen	verhältnispräventiv	verhaltenspräventiv	
	Bezeichnung der Maßnahmen	Männer	Frauen				gesamt
Welche Maßnahmen und Aktivitäten wurden für welche Zielgruppen durchgeführt? (alle durchgeführten Maßnahmen sind in einem separaten Steckbrief detailliert beschrieben.)	Gesamtbelegschaft						
	-					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	-					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	-					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Zielgruppe x						
	-					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	-					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	-					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Zielgruppe y						
	-					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	-					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	-					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	gesamt						

Zielerreichung

Ist das gesetzte Ziel erreicht, bzw. in welchem Umfang wurde dieses erreicht?

Falls nicht, warum nicht (z. B. Personalwechsel, Ausgabesperre, zu viele Zugaufgaben, politische Veränderungen, Ziel war nicht „SMART“?)

Zusammenfassung und Ausblick

Wie lassen sich die Aktivitäten im Handlungsschwerpunkt insgesamt beurteilen?

(beschreibend)

Was lief gut, was nicht so gut?

(beschreibend)

Was soll fortgeführt werden und was nicht?

(beschreibend)

Welche Rückschlüsse können für die weitere Bearbeitung des Handlungsschwerpunktes gezogen werden?

(beschreibend)