



Analyseverfahren und -methoden im Präventionsfeld „Gesundheit bei der Arbeit“

DGUV Information 206-022

Impressum

Herausgegeben von: Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (DGUV)
Glinkastraße 40
10117 Berlin
Telefon: 030 13001-0 (Zentrale)
E-Mail: info@dguv.de
Internet: www.dguv.de

Sachgebiete „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ und „Psyche und Gesundheit in der Arbeitswelt“ des Fachbereichs „Gesundheit im Betrieb (FB GiB)“ sowie Sachgebiet „Evaluation“ des Fachbereichs „Organisation von Sicherheit und Gesundheit (FB ORG)“ der DGUV.

Aktuelle Auflage überarbeitet durch:

Violetta Heemeyer, DGUV

Nicole Jansen, BG RCI

Dr. Just Miels, BG ETEM

Anja Mücklich, IAG

Ulla Vogt, BGW

Corinna Wiegratz, UK NRW

Ausgabe: März 2026

Satz und Layout: Satzweiss.com Print Web Software GmbH, Saarbrücken

Bildnachweis: © strichfiguren.de – stock.adobe.com

Copyright: Diese Publikation ist urheberrechtlich geschützt.
Die Vervielfältigung, auch auszugsweise, ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung gestattet.

Bezug: Bei Ihrem zuständigen Unfallversicherungsträger oder unter www.dguv.de/publikationen › Webcode: p206022

Analyseverfahren und -methoden im Präventionsfeld „Gesundheit bei der Arbeit“

Änderungen zur letzten Ausgabe Mai 2019:

- Anpassungen an den aktualisierten DGUV Grundsatz 306-002 „Präventionsfeld, Gesundheit bei der Arbeit“ – Positionierung und Qualitätskriterien“
 - Neues Kapitel zu den Schnittstellen zwischen BGM-Verfahren und der Gefährdungsbeurteilung
 - Aktualisierung von Verlinkungen und weiterführenden Informationen
 - Redaktionelle Überarbeitung
-

Inhaltsverzeichnis

1	Zielrichtung und Zielgruppe	5
2	Einführung in die Empfehlungen	6
2.1	Bedeutung und Anforderungen an die Analyse.....	6
2.2	Verfahren und deren Kombination.....	7
2.3	Schnittstellen zwischen BGM-Verfahren und der Gefährdungsbeurteilung in den Blick nehmen	9
3	Analyseverfahren in Prozess-Schritten	10
4	Glossar	33

1 Zielrichtung und Zielgruppe



Alle kursiv gedruckten Begriffe finden Sie im Glossar (Anhang) genauer erläutert.

Unsere heutige Arbeitswelt ist geprägt von steigender Komplexität, digitaler Transformation und der Verschmelzung von Arbeits- und Privatleben. In diesem kontinuierlichen, unaufhaltbaren Wandel stellt sich für die Unternehmen die Frage, wie Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden erhalten und gefördert werden können. Auch für die Träger der gesetzlichen Unfallversicherung steht das Präventionsfeld „Gesundheit bei der Arbeit“ bei der Weiterentwicklung ihrer Dienstleistungen im Fokus.

Genau hier knüpft ein ganzheitliches *Management für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit (MSG)* an. Es erfordert systematisches Vorgehen, Strukturen und Prozesse, welche Sicherheit und Gesundheit zum Gegenstand aller Entscheidungen und allen Handelns machen. Ein wesentlicher Bestandteil ist dabei eine gesicherte *Analyse*

der betrieblichen Situation. Diese liefert Erkenntnisse zum Ist-Zustand und dient damit dem Erreichen gesetzter Ziele. Mit der vorliegenden DGUV Information soll ein einheitliches Verständnis von „Analyse“ hergestellt werden. Sie unterstützt das im DGUV Grundsatz 306-002 „Präventionsfeld „Gesundheit bei der Arbeit“ – Positionierung und Qualitätskriterien“ empfohlene Vorgehen mit Fokus auf das *Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM)*.

Unterschiedliche *Analyseverfahren/-methoden* werden erläutert und deren Ziele und Einsatzmöglichkeiten beschrieben. Dies erleichtert die Suche nach *Analyseverfahren*, welche die Besonderheiten und Rahmenbedingungen eines Unternehmens berücksichtigen. Für jeden Prozess-Schritt wurden exemplarisch Verfahren und Methoden aufgelistet. Die Unfallversicherungsträger halten zudem branchenspezifische *Instrumente* vor.

Die DGUV Information richtet sich vorrangig an die Präventionsfachleute der Unfallversicherungsträger. Sie finden in dieser Handlungshilfe Tipps und Anregungen für die Beratung der Unternehmen auf ihrem Weg zu einem sicheren und gesunden Betrieb.

2 Einführung in die Empfehlungen



Im Folgenden werden für das Thema *Analyse* wesentliche Voraussetzungen, Rahmenbedingungen und Vorgehensweisen beschrieben. Diese DGUV Information orientiert sich an dem DGUV Grundsatz 306-002 „Präventionsfeld „Gesundheit bei der Arbeit“ – Positionierung und Qualitätskriterien“. In diesem sind wichtige Begrifflichkeiten aus dem Präventionsfeld „Gesundheit bei der Arbeit“ erläutert.

2.1 Bedeutung und Anforderungen an die *Analyse*

Für ein nachhaltiges und erfolgreiches *Betriebliches Gesundheitsmanagement* sowie eine systematische Vorgehensweise ist eine gesicherte *Analyse* der betrieblichen Situation unabdingbar. Die *Analyse* ist der Organisation entsprechend angemessen zu gestalten, beispielsweise unter Berücksichtigung von Größe und Branche des Unternehmens.

Anforderungen an die *Analyse* im *Betrieblichen Gesundheitsmanagement* sind:

- Einbettung in eine systematische Vorgehensweise,
- Orientierung an den Gesundheitszielen und der Art des Unternehmens,
- Betrachtung von Gesundheitschancen und -risiken,
- Kombination unterschiedlicher *Analyseverfahren*, -methoden und -ebenen (Betrieb, Bereich, Team ...),
- Beachtung der *Gütekriterien* eingesetzter *Instrumente* und
- Qualifikation der Anwender und Anwenderinnen.

Die *Analyse* ist ein Prozess-Schritt im *Betrieblichen Gesundheitsmanagement* (vgl. [Abbildung 1](#)). In Anlehnung an den *PDCA-Zyklus* (*plan-do-check-act*) dient die *Analyse* vor allem der Gewinnung von Erkenntnissen zu definierten Fragestellungen. Diese werden aus vorab gesetzten strategischen Zielen abgeleitet.



Literaturtipp:

Hilfestellung bei der Zielfindung und -formulierung gibt die DGUV Information 206-057 „Ziele als Erfolgsfaktor für eine gesunde Organisation“ (www.dguv.de/publikationen, Webcode: p206057)

Die *Analyse* liefert Erkenntnisse über den Ist-Zustand, Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge oder differenzierte Verbesserungsvorschläge. Nur so können im nächsten Prozess-Schritt operative Ziele und bedarfsgerechte Maßnahmen abgeleitet werden. Die systematische Vorgehensweise ermöglicht die Überprüfung von Maßnahmen und Ergebnissen. Diese Erkenntnisse müssen sich wiederum – im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) – auf die Planung und Steuerung auswirken.

Im Rahmen des *Betrieblichen Gesundheitsmanagements* ist ein analytisches Vorgehen allerdings nicht nur im Prozess-Schritt „Analyse“ gefordert, sondern in allen Prozess-Schritten zentraler Bestandteil. Daher werden in der Tabelle in [Kapitel 3](#) für alle Prozess-Schritte Verfahren und Methoden beschrieben, die ein analytisches Vorgehen unterstützen können.



Abb. 1 Prozess-Schritte im Betrieblichen Gesundheitsmanagement in Anlehnung an das Qualitätskriterienmodell „Gesundheit bei der Arbeit“ aus dem DGUV Grundsatz 306-002 „Präventionsfeld ‚Gesundheit bei der Arbeit‘ – Positionierung und Qualitätskriterien“.

Im *Betrieblichen Gesundheitsmanagement* muss jedes analytische Vorgehen einer Zielstellung folgen. Dabei besteht die Herausforderung darin, Aufwand und Nutzen der eingesetzten Erhebungsverfahren einzuschätzen und im Spannungsfeld zwischen Wissenschaftlichkeit, Erkenntnisgewinn sowie Praktikabilität und Akzeptanz der Beschäftigten eine Balance zu finden. Der Datenschutz und die Rechte der *Interessenvertretungen* sind jeweils zu berücksichtigen.

2.2 Verfahren und deren Kombination

Ziel eines analytischen Vorgehens ist die effiziente Bereitstellung praktikabler und entscheidungsrelevanter Daten. Je nach Ziel und Fragestellung haben alle *Analyseverfahren* und *-methoden* ihre Berechtigung.



Bevor man sich für ein Analyseinstrument entscheidet, sollte überlegt werden, welche Erkenntnisse bereits vorliegen und welche Informationen noch fehlen und genauer analysiert werden sollten.

Analyseinstrumente können in *qualitative* und *quantitative Verfahren/Methoden* eingeteilt werden.

Qualitative Verfahren wie moderierte *Workshops* (z. B. *Gesundheitszirkel*, *Arbeitssituationsanalysen*) oder Interviews mit Beschäftigten oder Experten und Expertinnen fördern den Austausch und Abgleich von Sachverhalten. Sie ermöglichen die Ausrichtung an gemeinsamen Werten und die Entwicklung von Zielen. Zudem tragen sie zum Verstehen von Zusammenhängen und der Entwicklung von Lösungen und Maßnahmen bei. Die Beteiligung von Beschäftigten fördert die Akzeptanz und Identifikation mit den Zielen sowie den daraus abgeleiteten Lösungen und entwickelten Maßnahmen.

Quantitative Verfahren wie Befragungen, *Unfallstatistiken*, *Fehlzeitenanalysen* oder *Altersstrukturanalysen* liefern konkrete Zahlen und haben zum Ziel, Sachverhalte messbar zu machen. Durch die standardisierte Vorgehensweise (Einhaltung der *Gütekriterien*) lassen sich z. B. Häufigkeiten und Prozentwerte darstellen und berechnen. Dadurch können Unterschiede, Entwicklungen oder der Grad der Zielerreichung sichtbar und nachvollziehbar gemacht werden, z. B. im Rahmen der Ergebnisevaluation.

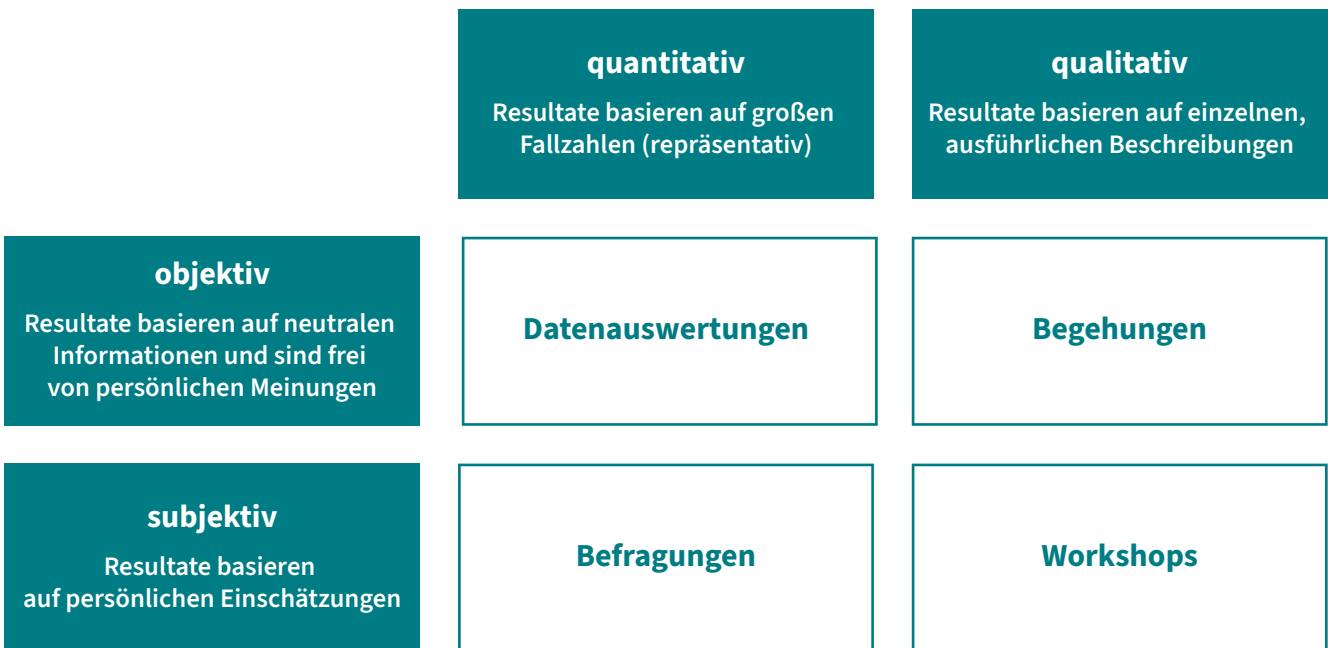


Abb. 2 Unterscheidung und Beispiele für quantitative, qualitative, objektive und subjektive Methoden (Quelle: DGUV Grundsatz 306-002 „Präventionsfeld ‚Gesundheit bei der Arbeit‘ – Positionierung und Qualitätskriterien“)

In der Praxis hat sich eine Kombination von *quantitativen* und *qualitativen Verfahren* bewährt. Viele größere Betriebe sichten ihre quantitativen Daten, z. B. aus *Unfallstatistiken*, *Gesundheitsberichten der Krankenkassen*, der *Fehlzeitenanalyse* und den Strukturdaten der Beschäftigten. Die Erkenntnisse daraus verknüpfen sie mit Ergebnissen aus der Gefährdungsbeurteilung. Zusätzlich wird im Rahmen einer *Mitarbeitenden-/Beschäftigtenbefragung* die subjektive Einschätzung der Belegschaft erhoben: Wie beansprucht, gesund und zufrieden fühlen sich die Beschäftigten bei ihrer Arbeit?

Im Rahmen von *Gesundheitszirkeln* lässt sich die Relevanz der Daten und Ergebnisse überprüfen. Für Gefährdungen durch die Belastung bei der Arbeit, die in den zuvor genannten Schritten deutlich geworden sind, werden Ideen

und Lösungen entwickelt, wie diese minimiert und Ressourcen ausgebaut werden können.

Betriebe nutzen im Idealfall die Gefährdungsbeurteilung als zentrale Datenquelle. In *Workshops*, z. B. im Rahmen von Teambesprechungen, betrachten sie das Arbeitsunfall- und Erkrankungsgeschehen, greifen Erkenntnisse über Gefährdungen durch die physische und psychische Belastung bei der Arbeit auf und arbeiten gemeinsam an Lösungen und Maßnahmen.

Eine Zusammenstellung von Verfahren und Methoden, die sich zur *Analyse im Management für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit* bewährt haben, findet sich in [Kapitel 3](#). Die farbliche Darstellung ermöglicht die Zuordnung zu den Prozess-Schritten, in denen sich der Einsatz anbietet (vgl. [Abbildung 1](#) in [Abschnitt 2.1](#)).

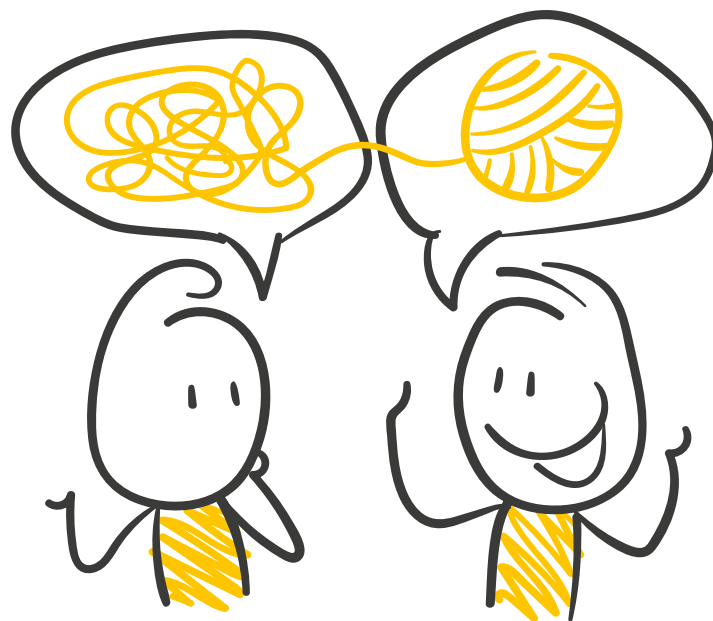
2.3 Schnittstellen zwischen BGM-Verfahren und der Gefährdungsbeurteilung in den Blick nehmen

Die in Deutschland bestehende rechtliche Verpflichtung zur Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung weist Schnittstellen zum BGM-Prozess-Schritt *Analyse* auf. Wie bereits ausgeführt, sollte im Kontext des *BGM* vor der Auswahl eines Analyseinstruments immer überlegt werden, welche Erkenntnisse dem Unternehmen zu besonderen Herausforderungen im Arbeitsalltag bereits vorliegen, welche noch fehlen und welche zum gegebenen Zeitpunkt genauer untersucht werden sollten. Insbesondere die Ergebnisse von bereits durchgeführten *Analysen* im Kontext der Gefährdungsbeurteilung können dazu beitragen, Arbeitsplätze sicherer und gesünder zu gestalten.



Ergebnisse aus der Beurteilung der Arbeitsbedingungen (Gefährdungsbeurteilung (GBU)) können wichtige Hinweise für das BGM liefern. Diese sollten bei der Durchführung von Analysen im BGM-Kontext daher stets berücksichtigt werden.

Eine hohe Überschneidung von BGM-Verfahren lässt sich vor allem im Bereich der psychischen Belastung im Kontext der Gefährdungsbeurteilung erkennen. Typische Verfahren im *BGM* wie z. B. *Mitarbeitenden-/Beschäftigtenbefragungen*, *Gesundheitszirkel*, *Gesundheitsworkshops* und *Arbeitssituationsanalysen* können und werden auch im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung eingesetzt. Unternehmen, die im BGM-Kontext eine *Mitarbeitenden-/Beschäftigtenbefragung* aufsetzen, sollten daher prüfen, ob die Ergebnisse auch für die Gefährdungsbeurteilung relevant sind.



3 Analyseverfahren in Prozess-Schritten

Gesundheitspolitik: Orientierung und Sensibilisierung				
Prozess-Schritt und Leitfragen	Ziele des Prozess-Schritts	Indikator Verfahren	Kurzbeschreibung	Mögliche Datenquellen, Beispiele, weiterführende Informationen
Soll das Thema „Gesundheit im Betrieb“ aufgegriffen werden?	Informationsgewinnung allgemein und zur Prozessgestaltung	Verfahren: Klärungsgespräch (Auftragsklärung), Orientierungsworkshop	Leitung klärt mit Experten und Expertinnen die Frage, ob eine Initiative in Richtung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements gestartet werden soll. Mögliche Fragen: <ul style="list-style-type: none"> • Gibt es einen Auslöser für die Fragestellung? • Welchen Klärungsbedarf gibt es? • Welche Ziele und Erwartungen verbindet die Leitung mit dem Thema? • Wie passt das Thema zur aktuellen betrieblichen Situation (Veränderungsprozesse, verfügbare Ressourcen, Handlungserfordernisse)? 	Öffentliche Medien, Unfallversicherung, Krankenversicherung, Rentenversicherung s. z. B. Präventionsguide Psyche
Welchen Stellenwert hat das Thema für verschiedene Interessensgruppen? Wie können diese für das Thema gewonnen werden?	Relevanz für das eigene Unternehmen ermitteln	Verfahren: Interessensgruppen analysieren (<i>Stakeholderanalyse</i>)	Welche relevanten Akteurs- und Interessensgruppen müssen berücksichtigt bzw. einbezogen werden, damit das Thema Gesundheit bei der Arbeit erfolgreich bearbeitet werden kann (z. B. Personalabteilung, Betriebsarzt/-ärztin, Fachkraft für Arbeitssicherheit, Betriebs-/Personalrat, gesetzliche Unfallversicherungsträger, Krankenkassen, Rentenversicherung, Schwerbehindertenvertretung; Beschäftigte, insbesondere besondere Personengruppen)? Mögliche Fragen: <ul style="list-style-type: none"> • Wer ist fachlich/leitend/strategisch oder beratend involviert? • Wer legt an welcher Stelle Regeln und Rahmenbedingungen fest? • Wer hat ein Interesse daran, dass das Ziel erreicht/nicht erreicht wird? • Wer muss bei (strategischen) Entscheidungen seine Zustimmung geben? • Wer kann Stimmung für oder gegen das Projekt machen? 	Orghandbuch ¹ → <i>Stakeholderanalyse</i>

¹ Das Organisationshandbuch des Bundesverwaltungsamts enthält Erläuterungen zu verschiedenen Methoden und Techniken. Diese können auch für andere Unternehmen und Betriebe außerhalb der Bundesverwaltung nützlich sein.

Strategische Ziele				
Prozess-Schritt und Leitfragen	Ziele des Prozess-Schritts	Indikator Verfahren	Kurzbeschreibung	Mögliche Datenquellen, Beispiele, weiterführende Informationen
Was soll mit einem <i>Betrieblichen Gesundheitsmanagement</i> erreicht werden?	Klarheit über die Ausrichtung des <i>Betrieblichen Gesundheitsmanagements</i>	Verfahren: Moderierter <i>Workshop</i> zur Strategie des <i>Betrieblichen Gesundheitsmanagements</i>	Moderiertes Verfahren, bei dem ausgehend von der aktuellen Situation Ziele gesetzt und Kriterien für deren Erreichen definiert werden. Teilnehmende: Geschäftsführung/Unternehmensleitung, Führungskräfte, <i>Interessenvertretungen</i> , ggf. fachkundige Personen Mögliche Fragen: <ul style="list-style-type: none">● Wo stehen wir?● Wo wollen wir hin?● Welche Ziele setzen wir?<ul style="list-style-type: none">– Woran erkennen wir, dass wir sie erreicht haben?– Welche Informationen und Kennzahlen müssen wir erheben, damit wir die Zielerreichung bewerten können?	DGVV Grundsatz 306-002 „Präventionsfeld „Gesundheit bei der Arbeit“ – Positionierung und Qualitätskriterien“ DGVV Information 206-057 „Ziele als Erfolgsfaktor für eine gesunde Organisation“ CHECK-UP Betriebliches Gesundheitsmanagement der DGVV Akademie (vormals IAG) Jeweils verfügbar unter: www.dguv.de/publikationen
	Ableitung von Strategien und Zielen auf Basis der Beantwortung der Frage „Wo stehen wir?“	Verfahren: <i>SWOT-Analyse</i>	Methode, die sich zur organisations- bzw. teaminternen systematischen Situationsanalyse und Problemlösung eignet. Mögliche Fragen: <ul style="list-style-type: none">● Was läuft bei uns gut (Stärken)?● Was läuft bei uns schlecht (Schwächen)?● Welche Chancen/Risiken bergen unterschiedliche Vorgehensweisen? Die Verwendung dieser Struktur erleichtert es, die unterschiedlichen Wahrnehmungen und Einschätzungen der Beteiligten nachvollziehbar zu machen und zu gewichten bzw. zu bewerten.	Orghandbuch → <i>SWOT-Analyse</i>

Strukturen und Ressourcen: Rahmenbedingungen setzen				
Prozess-Schritt und Leitfragen	Ziele des Prozess-Schritts	Indikator Verfahren	Kurzbeschreibung	Mögliche Datenquellen, Beispiele, weiterführende Informationen
<p>Welche Ressourcen und Strukturen sind vorhanden bzw. werden gebraucht?</p> <p>Welche organisationalen Strukturen müssen geschaffen werden?</p>	<p>Strukturelle Voraussetzungen zur Umsetzung des <i>Betrieblichen Gesundheitsmanagements</i> schaffen</p>	<p>Verfahren:</p> <p>Moderierter <i>Workshop</i> zur Ressourcenplanung, Checklisten</p>	<p>Moderiertes Verfahren, bei dem beteiligungsorientiert strukturelle und organisationale Rahmenbedingungen festgelegt werden.</p> <p>Teilnehmende: Geschäftsführung/Unternehmensleitung, Führungskräfte, <i>Interessenvertretungen</i>, ggf. fachkundige Personen</p> <p>Mögliche Fragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche vorhandenen Strukturen können wir nutzen (z. B. Arbeitsschutzausschuss)? • Welche zusätzlichen Strukturen brauchen wir (Projektgruppe, Lenkungskreis, Arbeitsgruppen, Zirkel, Austauschgruppen etc.)? • Wie stellen wir den Austausch zwischen den Strukturen sicher? • Wer arbeitet wo mit? • Welche zeitlichen, personellen, finanziellen Ressourcen werden benötigt (Freistellung, Qualifikation, Beauftragung, Koordination, Budget)? • Welche Festlegungen über die Informationswege, den Austausch, die Kompetenzen, die Zeitplanung werden gebraucht (Geschäftsordnung, Betriebs-/Dienstvereinbarung)? • Wie wird intern über das <i>Betriebliche Gesundheitsmanagement</i> berichtet und informiert (Marketing, transparente Kommunikation)? <p>Checklisten werden eingesetzt, um systematisch zu erfassen, welche Strukturen im Unternehmen bereits vorhanden sind.</p> <p>Mögliche Fragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Strukturen sind vorhanden? • Was wird aktuell für Sicherheit und Gesundheit bereits getan? • Was ist fest im Betrieb verankert? 	<p>CHECK-UP Betriebliches Gesundheitsmanagement der DGUV Akademie (vormals IAG)</p> <p>GDA-ORGcheck</p> <p>INQA-Check „Gesundheit“</p>

Analyseverfahren in Prozess-Schritten

Analyse

In einem ersten Schritt sollte überprüft werden, welche Daten bereits vorhanden sind, die für die *Analyse* der betrieblichen Gesundheitssituation herangezogen werden können. Im Rahmen einer Zwischenbilanz kann dann geprüft werden, ob und wenn ja welche weiteren Daten für die tiefere *Analyse* erhoben werden sollten. Neben reinen Analyseinstrumenten gibt es Verfahren und Methoden, die sowohl für die *Analyse* als auch für die Ableitung von Maßnahmen genutzt werden können.

Prozess-Schritt und Leitfragen	Ziele des Prozess-Schritts	Indikator Verfahren	Kurzbeschreibung	Mögliche Datenquellen, Beispiele, weiterführende Informationen
<p>Welche tätigkeitsbezogenen Gefährdungen gibt es? Welche Ressourcen/Stressoren gibt es? Welche Maßnahmen werden daraus abgeleitet?</p>	<p>Gefährdungen, Ressourcen, Stressoren aufdecken; Gefährdungsbeurteilung als Basis für das <i>Betriebliche Gesundheitsmanagement</i></p>	<p>Verfahren: Gefährdungsbeurteilung</p>	<p>Die Gefährdungsbeurteilung ist ein systematischer Prozess. Dabei werden Gefährdungen ermittelt, denen Beschäftigte in verschiedenen Bereichen bei der Ausübung ihrer beruflichen Tätigkeit ausgesetzt sind.</p> <p>Teilnehmende: Geschäftsführung bzw. Beauftragte, Betriebsarzt/-ärztin, Fachkräfte für Arbeitssicherheit, <i>Interessenvertretungen</i></p> <p>Mögliche Frage:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Rückschlüsse lassen sich aus der Beurteilung der Arbeitsbedingungen, die alle Gefährdungsfaktoren berücksichtigt, für den Prozess des <i>Betrieblichen Gesundheitsmanagements</i> gewinnen? 	<p>Handbuch Gefährdungsbeurteilung der BAuA</p> <p>www.gefaehrungsbeurteilung.de</p> <p>GDA-Empfehlungen zur Berücksichtigung psychischer Belastung in der Gefährdungsbeurteilung</p> <p>www.gda-psyche.de</p> <p>DGUV Information 206-026 „Psychische Belastung – der Schritt der Risikobeurteilung“</p> <p>GB-Psych Kompass</p>
<p>Welche für das <i>Betriebliche Gesundheitsmanagement</i> relevanten Informationen über vielfältige Beschäftigtengruppen oder Belastungskonstellationen liegen vor?</p>		<p>Verfahren: Interview mit Experten und Expertinnen (auch im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung)</p>	<p><i>Qualitatives Verfahren</i>, bei dem Experten und Expertinnen (z. B. Schwerbehindertenvertretung, Suchtbeauftragte, Fachkraft für Arbeitssicherheit, Betriebsärzte/-ärztinnen, Beauftragte für das <i>Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM)</i>-Beauftragte), <i>Interessenvertretungen</i>, Beschäftigte, Führungskräfte) zu einem bestimmten Themenfeld (z. B. Ergonomie bei Wartungsarbeiten, Einschränkungen gemäß Mutterschutzgesetz) mit Hilfe eines Interviewleitfadens befragt werden.</p> <p>Mögliche Fragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wirken sich Arbeitsbedingungen bei bestimmten Beschäftigten (z. B. Außendienst, Arbeiten im Freien, Teilzeitkräfte, Schichtarbeitende) besonders negativ auf die Gesundheit aus? • Sind die Interessen von vielfältigen Beschäftigtengruppen berücksichtigt, z. B. pflegende Angehörige, Eltern mit kleinen Kindern, ältere Beschäftigte? • Gibt es Beschäftigte mit prekären Arbeitsverhältnissen? 	<p>z. B. BGM-Beauftragte, Betriebsärzte/-ärztinnen, Gleichstellungsbeauftragte, Schwerbehindertenvertretung, Suchtbeauftragte, Fachkraft für Arbeitssicherheit, <i>Interessenvertretungen</i>, Diversity Manager, ggf. weitere fachkundige Personen</p> <p>Vielfalt in der Arbeitswelt – Diversity</p>

Analyseverfahren in Prozess-Schritten

Analyse

In einem ersten Schritt sollte überprüft werden, welche Daten bereits vorhanden sind, die für die *Analyse* der betrieblichen Gesundheitssituation herangezogen werden können. Im Rahmen einer Zwischenbilanz kann dann geprüft werden, ob und wenn ja welche weiteren Daten für die tieferegehende *Analyse* erhoben werden sollten. Neben reinen Analyseinstrumenten gibt es Verfahren und Methoden, die sowohl für die *Analyse* als auch für die Ableitung von Maßnahmen genutzt werden können.

Prozess-Schritt und Leitfragen	Ziele des Prozess-Schritts	Indikator Verfahren	Kurzbeschreibung	Mögliche Datenquellen, Beispiele, weiterführende Informationen
In welchen Bereichen gibt es erhöhte Gefährdungen durch Arbeitszeit?	Soll-Ist-Abgleich vorhandener Informationen zur Arbeitszeit	Verfahren: Arbeitszeitanalyse	Auswertung der Arbeitszeitdaten in einem Betrieb: geleistete Arbeitsstunden im Vergleich zu den vorgesehenen Arbeitsstunden (Überstunden und Mehrarbeit), Arbeitszeitgestaltung/Schichtsystem, Einsatzplan, Pausengestaltung, Bereitschaftsdienst Durchführende: Personalabteilung bzw. Personalverantwortliche Mögliche Fragen: <ul style="list-style-type: none"> • Welche Erkenntnisse gibt es darüber, in welchen Bereichen/Berufsgruppen eine erhöhte zeitliche Arbeitsbelastung vorliegt? • Welche Maßnahmen für (gefährdete) Bereiche/Berufsgruppen wurden abgeleitet? 	Personalabteilung (Arbeitszeiterfassung), <i>Interessenvertretungen</i> (Dienstvereinbarung/Betriebsvereinbarung), Führungskräfte GDA-Empfehlungen zur Berücksichtigung psychischer Belastung in der Gefährdungsbeurteilung GB-Psych Kompass
Sind organisationale Strukturen vorhanden, die für eine Passung von Person und Tätigkeit sorgen?	Soll-Ist-Abgleich der Eignung der Personen für ihre Tätigkeiten	Verfahren: <i>Person-Environment Fit</i> , Zielvereinbarungsgespräche	Unter <i>Person-Environment Fit</i> versteht man eine größtmögliche Passung zwischen Anforderung der Arbeit und Eignung der Person. Mögliche Fragen: <ul style="list-style-type: none"> • Gibt es Strukturen und Verfahren, die es ermöglichen, Personen entsprechend ihrer Leistungsvoraussetzungen/Qualifikation einzusetzen? • Gibt es Strukturen und Verfahren, die Anforderungen aus Tätigkeiten ableiten? • Ist die Bewerber- und Bewerberinnenauswahl so angelegt, dass die Person bei Ausübung ihrer Tätigkeit auf lange Sicht gesund bleiben kann? • Gibt es eine systematische Personalentwicklung? • Gibt es Strukturen und Verfahren, die eine Anpassung der Arbeitstätigkeit, -mittel, -organisation und -umgebung an die sich verändernden Leistungsvoraussetzungen der Person ermöglichen (z. B. Anpassung der Beleuchtung an altersbedingte Veränderung der Sehleistung; lebensphasengerechte Anpassung von Arbeitszeit und Arbeitsort)? 	Personalabteilung, Führungskräfte

Analyseverfahren in Prozess-Schritten

Analyse

In einem ersten Schritt sollte überprüft werden, welche Daten bereits vorhanden sind, die für die *Analyse* der betrieblichen Gesundheitssituation herangezogen werden können. Im Rahmen einer Zwischenbilanz kann dann geprüft werden, ob und wenn ja welche weiteren Daten für die tieferegehende *Analyse* erhoben werden sollten. Neben reinen Analyseinstrumenten gibt es Verfahren und Methoden, die sowohl für die *Analyse* als auch für die Ableitung von Maßnahmen genutzt werden können.

Prozess-Schritt und Leitfragen	Ziele des Prozess-Schritts	Indikator Verfahren	Kurzbeschreibung	Mögliche Datenquellen, Beispiele, weiterführende Informationen
Ist das Unternehmen für die aktuell Beschäftigten attraktiv?	Aufdecken von Fluktuation und dahinterliegenden Gründen zur Berücksichtigung im Prozess des <i>Betrieblichen Gesundheitsmanagements</i>	Indikator: <i>Fluktuationsrate</i> Verfahren: <i>Fluktuationsanalyse, Austrittsgespräche</i>	Fluktuation beinhaltet alle Abgänge von Mitarbeitenden. Aussagen über Mitarbeitendenbindung oder Beschäftigtenbindung sind nur bei Durchführung von <i>Austrittsgesprächen</i> möglich. Durchführende: Personalabteilung bzw. Führungskräfte Mögliche Fragen: <ul style="list-style-type: none">• Welche Gründe und Motive für den Wechsel gibt es?• Gibt es Bereiche mit häufigen Personalwechseln?• Welche Informationen sollten für die Ableitung von zielgerichteten Maßnahmen berücksichtigt werden?	Personalabteilung oder Führungskräfte
Ist das Unternehmen für Bewerber und Bewerberinnen attraktiv?	Erkenntnisse zur Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgebender, der extern wahrgenommenen Arbeitsbedingungen, des <i>Betrieblichen Gesundheitsmanagements</i>	Indikatoren: <i>Bewerbungsquote, Einstellungsquote, Initiativbewerbungen</i>	Rückschlüsse auf die Attraktivität des Unternehmens sind möglich, neben dem <i>Betrieblichen Gesundheitsmanagement</i> gibt es jedoch weitere Einflussgrößen (Branche, Region, Bezahlung) auf die <i>Bewerbungsquote</i> , welche die Aussagekraft der Quote beschränken. Mögliche Fragen: <ul style="list-style-type: none">• Welche Rückschlüsse lassen sich aus der <i>Bewerbungsquote</i> (regional- und branchenbezogener Vergleich) auf die Attraktivität als arbeitgebendes Unternehmen und auf die Gestaltung des <i>Betrieblichen Gesundheitsmanagements</i> ziehen?	Personalabteilung bzw. Personalverantwortliche, Arbeitgeberbewertungsportale

Analyseverfahren in Prozess-Schritten

Analyse

In einem ersten Schritt sollte überprüft werden, welche Daten bereits vorhanden sind, die für die *Analyse* der betrieblichen Gesundheitssituation herangezogen werden können. Im Rahmen einer Zwischenbilanz kann dann geprüft werden, ob und wenn ja welche weiteren Daten für die tieferegehende *Analyse* erhoben werden sollten. Neben reinen Analyseinstrumenten gibt es Verfahren und Methoden, die sowohl für die *Analyse* als auch für die Ableitung von Maßnahmen genutzt werden können.

Prozess-Schritt und Leitfragen	Ziele des Prozess-Schritts	Indikator Verfahren	Kurzbeschreibung	Mögliche Datenquellen, Beispiele, weiterführende Informationen
Wie ist das Fehlzeiten-geschehen im Unter-nehmen?	Identifikation von Fehl-zeitenhäufungen zum Erkennen von Ziel-gruppen	<p>Indikator: Fehlzeiten/<i>Kranken-stand</i> bzw. Gesund-heitsquote</p> <p>Verfahren: <i>Fehlzeitenanalyse, Arbeitsunfähigkeits-analyse</i></p>	<p>Methode zur Erfassung der Höhe des <i>Krankenstandes</i> und zur <i>Analyse</i> der Struktur von Fehlzeiten (u. a. Zahl der Langzeit-erkrankungen).</p> <p>Mögliche Fragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie hoch ist der Anteil der anwesenden Mitarbeitenden an der Gesamtbelegschaft (Gesundheitsquote)? • Wie hoch ist der Anteil der erkrankten Mitarbeitenden, deren Erkrankung möglicherweise durch die Arbeit zumindest mit verursacht wurde, an der Gesamtbeleg-schaft? • Welche Beschäftigtengruppen (Alter, Geschlecht, Arbeits-platz, Hierarchie, Qualifikation etc.) sind in Bezug auf ihre Fehlzeiten auffällig? • Wie hat sich der <i>Krankenstand</i> über die letzten Jahre ent-wickelt? • Gibt es Anzeichen für Präsentismus in dem Sinne, dass die Fehlzeitenquoten gering sind, weil die Mitarbeitenden trotz Krankheit zur Arbeit gehen? • Wie viele Personen sind in den vergangenen 12 Monaten länger als 6 Wochen erkrankt und damit <i>BEM</i> berechtigt? 	<p>Personalabteilung</p> <p>Betriebsspezifische (ggf. kassen-artenübergreifende) <i>Gesundheits-berichte der Krankenkassen</i></p>

Analyseverfahren in Prozess-Schritten

Analyse

In einem ersten Schritt sollte überprüft werden, welche Daten bereits vorhanden sind, die für die *Analyse* der betrieblichen Gesundheitssituation herangezogen werden können. Im Rahmen einer Zwischenbilanz kann dann geprüft werden, ob und wenn ja welche weiteren Daten für die tieferegehende *Analyse* erhoben werden sollten. Neben reinen Analyseinstrumenten gibt es Verfahren und Methoden, die sowohl für die *Analyse* als auch für die Ableitung von Maßnahmen genutzt werden können.

Prozess-Schritt und Leitfragen	Ziele des Prozess-Schritts	Indikator Verfahren	Kurzbeschreibung	Mögliche Datenquellen, Beispiele, weiterführende Informationen
Wie ist das Erkrankungs-geschehen bei verschiedenen Beschäftigtengruppen?	Identifikation von Fehlzeitenhäufungen zum Erkennen von Zielgruppen, möglichen arbeitsbedingten Erkrankungen und möglichen Handlungsschwerpunkten	Indikator: Diagnoseschwerpunkte Verfahren: <i>Arbeitsunfähigkeitsanalyse, Gesundheitsbericht</i>	<i>Gesundheitsberichte</i> werden unter bestimmten Rahmenbedingungen von den Krankenkassen angeboten. Mögliche Fragen: <ul style="list-style-type: none"> • Welche Beschäftigtengruppen (Alter, Geschlecht, Arbeitsplatz, Hierarchie, Qualifikation etc.) sind in Bezug auf ihre Fehlzeiten/Diagnosen auffällig? • Welche Gründe für die Arbeitsunfähigkeit/Langzeiterkrankung/BEM-Fälle lassen sich ableiten? • Wie hat sich der <i>Krankenstand</i> über die letzten Jahre entwickelt? • Wie hat sich die Zahl der BEM-berechtigten Personen in den letzten Jahren entwickelt? 	Personalabteilung Gesundheits-/Fehlzeitenreports der Krankenkassen Ggf. betriebs-spezifische <i>Gesundheitsberichte der Krankenkassen</i>
Werden über die arbeitsmedizinische Vorsorge gemäß ArbMedVV hinaus freiwillige Leistungen seitens des Betriebs angeboten und können wir daraus Informationen fürs <i>BGM</i> ableiten?	Sensibilisierung für Gesundheitsrisiken	Indikator: Anzahl/Art der genutzten Gesundheitsvorsorgeangebote (z. B. Gripeschutzimpfungen, Hautkrebs-screening)	Gesundheitsvorsorge dient der vorbeugenden Erhaltung der Arbeitsfähigkeit, der Sensibilisierung und Früherkennung von Erkrankungen. Die ArbMedVV regelt die Verpflichtung der Unternehmerinnen und Unternehmer bezüglich der arbeitsmedizinischen Vorsorge (Pflicht-, Angebots- oder Wunschvorsorge). Nach § 6 Abs. 4 ArbMedVV hat der Betriebsarzt oder die Betriebsärztin die Ergebnisse der arbeitsmedizinischen Vorsorge auszuwerten. Auch darüber hinaus angebotene freiwillige Vorsorgeleistungen (z. B. EKG, Blutwerte) können wertvolle Erkenntnisse für gezielte <i>BGM</i> -Angebote liefern und sollten unter Beteiligung der Betriebsärztin/des Betriebsarztes datenschutzgerecht ausgewertet werden. Mögliche Fragen: <ul style="list-style-type: none"> • Wie ist die Resonanz auf die freiwilligen Vorsorgeleistungen? 	<i>Steuerkreis</i> , Krankenkassen, Betriebsarzt/-ärztin, Bundesinstitut für öffentliche Gesundheit (BIÖG) , Kassenärztliche Bundesvereinigung → Vorsorge Robert-Koch-Institut

Analyse

In einem ersten Schritt sollte überprüft werden, welche Daten bereits vorhanden sind, die für die *Analyse* der betrieblichen Gesundheitssituation herangezogen werden können. Im Rahmen einer Zwischenbilanz kann dann geprüft werden, ob und wenn ja welche weiteren Daten für die tieferegehende *Analyse* erhoben werden sollten. Neben reinen Analyseinstrumenten gibt es Verfahren und Methoden, die sowohl für die *Analyse* als auch für die Ableitung von Maßnahmen genutzt werden können.

Prozess-Schritt und Leitfragen	Ziele des Prozess-Schritts	Indikator Verfahren	Kurzbeschreibung	Mögliche Datenquellen, Beispiele, weiterführende Informationen
<p>Ist das <i>BEM</i> im Unternehmen bekannt und akzeptiert?</p> <p>Lassen sich aus den <i>BEM</i>-Fällen Hinweise für eine sichere und gesunde Arbeitsgestaltung ableiten?</p> <p>Trägt das <i>BEM</i> zu einer erfolgreichen Wiedereingliederung von Beschäftigten bei, die lange Zeit ausgefallen sind?</p>	Erkenntnisse über Arbeitsbedingungen und aus Auswertungen des <i>BEM</i>	<p>Indikator:</p> <p><i>BEM-Fälle</i></p> <p>Verfahren:</p> <p>Qualitative und quantitative <i>Analyse</i> der <i>BEM-Fälle</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wie viele Personen erhalten ein <i>BEM</i>-Angebot? • Wie viele <i>BEM</i>-Angebote werden angenommen? • Wie hoch ist die Ablehnungsquote im <i>BEM</i>? • Welche möglichen Ursachen gibt es dafür, dass die Beschäftigten in einem Unternehmen das <i>BEM</i>-Angebot ablehnen? <p><i>BEM-Fälle</i> werden hinsichtlich des Arbeitsbereichs und gesundheitsgefährdenden Arbeitsbedingungen analysiert.</p> <p>Mögliche Fragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deuten die <i>BEM-Fälle</i> auf mögliche Gefährdungs- und Belastungsschwerpunkte im Unternehmen hin? • Welche Rückschlüsse hinsichtlich gesundheitsgerechter Arbeitsgestaltung lassen die <i>BEM-Fälle</i> zu? • Wie hoch ist die „Erfolgsquote“ bei der Wiedereingliederung? • Welchen Nutzen haben die umgesetzten Maßnahmen im Rahmen der <i>BEM</i>-Verfahren? 	<p><i>BEM</i>-Beauftragte, Führungskräfte, Personalabteilung bzw. Personalverantwortliche (u. a. <i>BEM</i>-Verfahren), <i>Interessenvertretungen</i>, Betriebsärzte/-ärztinnen</p> <p>DGUV-Information 206-031 „Betriebliches Eingliederungsmanagement – <i>BEM</i> Orientierungshilfe für die praktische Umsetzung“</p> <p>DGUV Information 250-109 „Leitfaden für Betriebsärzte und Betriebsärztinnen zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement“</p>
Gibt es erhöhte Gesundheitsgefahren bei bestimmten Tätigkeiten oder Beschäftigtengruppen?	Erkenntnisse über spezielle arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren und Beanspruchungsfolgen	<p>Verfahren:</p> <p>Ergebnis aus der Gefährdungsbeurteilung</p> <p>Indikator:</p> <p>Erkenntnisse aus arbeitsmedizinischer Vorsorge</p>	<p>Im Rahmen der Aufklärung und Beratung der Beschäftigten gemäß der Verordnung zur arbeitsmedizinischen Vorsorge (ArbMedVV) können Rückschlüsse auf die Wechselwirkungen zwischen tätigkeitsbezogenen Belastungen und individueller Gesundheit gezogen werden. Diese können Hinweise auf allgemeine Gestaltungsanforderungen geben.</p> <p>Mögliche Fragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche zusätzlichen Gefährdungs- und Belastungsschwerpunkte sind aus der arbeitsmedizinischen Vorsorge ableitbar? • Welche Maßnahmen zur gesundheitsgerechten Arbeitsgestaltung lassen sich aus der arbeitsmedizinischen Vorsorge ableiten? 	<p>Betriebsarzt/-ärztin</p> <p>ArbMedVV: https://www.gesetze-im-internet.de/arbmedvv/BJNR276810008.html</p>

Analyseverfahren in Prozess-Schritten

Analyse

In einem ersten Schritt sollte überprüft werden, welche Daten bereits vorhanden sind, die für die *Analyse* der betrieblichen Gesundheitssituation herangezogen werden können. Im Rahmen einer Zwischenbilanz kann dann geprüft werden, ob und wenn ja welche weiteren Daten für die tieferegehende *Analyse* erhoben werden sollten. Neben reinen Analyseinstrumenten gibt es Verfahren und Methoden, die sowohl für die *Analyse* als auch für die Ableitung von Maßnahmen genutzt werden können.

Prozess-Schritt und Leitfragen	Ziele des Prozess-Schritts	Indikator Verfahren	Kurzbeschreibung	Mögliche Datenquellen, Beispiele, weiterführende Informationen
<p>Wie hoch ist das Arbeitsunfallrisiko?</p> <p>Wie viele Verdachtsanzeigen auf Berufskrankheiten gibt es?</p>	Erkenntnis über Gefährdungsschwerpunkte	<p>Indikatoren:</p> <p><i>Verbandbucheintragungen, Unfallstatistik, Unfallquoten, Tausend-Mann-Quote, unfallbedingte Arbeitszeitausfälle (Lost Time Injuries (LTIs)), Arbeitsausfalltage (Lost Workday Cases (LWCs)), Beinahe-Unfälle, Erste-Hilfe-Leistungen, Anzeigen auf Verdacht von Berufskrankheiten</i></p> <p>Verfahren:</p> <p><i>Analyse des Arbeitsunfall- und Berufskrankheitengeschehens (inkl. Beinahe-Unfälle, Erste Hilfe)</i></p>	<p><i>Unfallquoten</i> dienen der Beurteilung der durchschnittlichen Unfallhäufigkeit bezogen auf die geleistete Arbeitszeit (Arbeitsunfälle je 1 Million Arbeitsstunden) bzw. bezogen auf die Anzahl der Vollzeitbeschäftigten (Arbeitsunfälle je 1.000 Vollzeitbeschäftigte).</p> <p>Mögliche Fragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Erkenntnisse werden aus den Unfalluntersuchungen gewonnen? • Welche Rückschlüsse auf die sichere und gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung lassen sich ziehen (z. B. Lärm, Gefahrstoffe, Hauterkrankungen, Strahlung)? • Können Rückschlüsse auf kritische Ereignisse mit Traumafolgen gezogen werden (z. B. Übergriffe, Überfälle, Zeugen von schweren Unfällen/Gewalt)? 	<p>Fachkraft für Arbeitssicherheit, Betriebsarzt/-ärztin, Personalabteilung</p> <p>Zuständiger Unfallversicherungsträger</p>

Analyseverfahren in Prozess-Schritten

Analyse

In einem ersten Schritt sollte überprüft werden, welche Daten bereits vorhanden sind, die für die *Analyse* der betrieblichen Gesundheitssituation herangezogen werden können. Im Rahmen einer Zwischenbilanz kann dann geprüft werden, ob und wenn ja welche weiteren Daten für die tieferegehende *Analyse* erhoben werden sollten. Neben reinen Analyseinstrumenten gibt es Verfahren und Methoden, die sowohl für die *Analyse* als auch für die Ableitung von Maßnahmen genutzt werden können.

Prozess-Schritt und Leitfragen	Ziele des Prozess-Schritts	Indikator Verfahren	Kurzbeschreibung	Mögliche Datenquellen, Beispiele, weiterführende Informationen
Welche Personal-/ Altersstruktur gilt es im Rahmen des BGMs zu berücksichtigen?	Ermittlung der Zielgruppen/Personengruppen, an die sich die Maßnahmen und Angebote des BGMs richten	<p>Indikatoren:</p> <p>Altersstruktur, Genderverhältnis, Berufsgruppen, Qualifikation, Hierarchie</p> <p>Verfahren:</p> <p>Personalstrukturanalyse</p>	<p>Durch eine <i>Personalstrukturanalyse</i> und eine <i>Altersstrukturanalyse</i> ermittelt ein Unternehmen, wie sich die Belegschaft zusammensetzt.</p> <p>Ausgangsbasis sind ausdifferenzierte Alterskohorten (z. B. nach Gender, Beschäftigungsform, Organisationseinheit, aktuellen und zukünftigen Aufgabenfeldern, Berufsgruppe, Qualifikation, Hierarchieebene etc.). Die <i>Altersstrukturanalyse</i> ist ein Teil der <i>Personalstrukturanalyse</i>, die nur die Altersverteilung betrachtet.</p> <p>Mögliche Fragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Zielgruppen lassen sich identifizieren? • An welchen Personenkreis müssen sich die Angebote richten (lebensphasengerechtes Arbeiten)? • Welche Veränderung der Personalstruktur ist zu erwarten? • Welche personalpolitischen Maßnahmen lassen sich ableiten? 	Personalabteilung
Welchen betrieblichen und außerbetrieblichen Stressoren und problematischen Lebenssituationen sind die Beschäftigten ausgesetzt?	Erkenntnis über Beratungsanlässe der Mitarbeitenden, um Rückschlüsse für das BGM zu ziehen	<p>Indikator:</p> <p>Anonymisierte Auswertungen der Sozialberatung</p>	<p>Qualitative und quantitative Auswertung der Inanspruchnahme von <i>psychosozialen Diensten</i> (z. B. <i>Employee Assistance Program (EAP)</i>, Suchtberatung, Konfliktberatung, <i>Mediation</i>). Sie liefert Erkenntnisse über Anlässe, Häufigkeit und Dauer von Beratungen sowie der Zufriedenheit mit der Beratung.</p> <p>Mögliche Fragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie wird die Sozialberatung angenommen? • Welche Themen stehen im Vordergrund? • Welche Rückschlüsse lassen sich für das BGM bei der Arbeit ziehen? 	Personalabteilung, Sozialberatung

Analyseverfahren in Prozess-Schritten

Analyse

In einem ersten Schritt sollte überprüft werden, welche Daten bereits vorhanden sind, die für die *Analyse* der betrieblichen Gesundheitssituation herangezogen werden können. Im Rahmen einer Zwischenbilanz kann dann geprüft werden, ob und wenn ja welche weiteren Daten für die tieferegehende *Analyse* erhoben werden sollten. Neben reinen Analyseinstrumenten gibt es Verfahren und Methoden, die sowohl für die *Analyse* als auch für die Ableitung von Maßnahmen genutzt werden können.

Prozess-Schritt und Leitfragen	Ziele des Prozess-Schritts	Indikator Verfahren	Kurzbeschreibung	Mögliche Datenquellen, Beispiele, weiterführende Informationen
Wirken sich die Belastungen auf die Produktivität aus?	Erkenntnis über Belastungsschwerpunkte, die sich auf die Produktivität auswirken	<p>Indikator: Produktivitätskennzahlen</p> <p>Verfahren: KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozess), TQM (Total Quality Management) etc.</p>	<p>Quantitative Auswertung der Ergebnisse im Bereich Qualität und Produktivität wie Stückzahl, Standzeiten, Laufzeiten, Fehlerquote, Ausschussquote, Reklamationsrate, Kundenzufriedenheit.</p> <p>Mögliche Fragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Belastungen führen in spezifischen Produktions- bzw. Dienstleistungsbereichen zu Produktivitätsveränderungen? • Was lässt sich aus den Produktivitätsmängeln für die Gestaltung der Arbeitsbedingungen ableiten? • Könnten Belastungen Einfluss auf die Fehlerhäufigkeit haben? • Führen Belastungsschwerpunkte zu vermehrten Fehlzeiten in bestimmten Abteilungen? 	<p>Betriebs-/Unternehmensleitung</p> <p>DIN EN ISO 45001: 2023</p>

Analyseverfahren in Prozess-Schritten

Analyse

In einem ersten Schritt sollte überprüft werden, welche Daten bereits vorhanden sind, die für die *Analyse* der betrieblichen Gesundheitssituation herangezogen werden können. Im Rahmen einer Zwischenbilanz kann dann geprüft werden, ob und wenn ja welche weiteren Daten für die tieferegehende *Analyse* erhoben werden sollten. Neben reinen Analyseinstrumenten gibt es Verfahren und Methoden, die sowohl für die *Analyse* als auch für die Ableitung von Maßnahmen genutzt werden können.

Prozess-Schritt und Leitfragen	Ziele des Prozess-Schritts	Indikator Verfahren	Kurzbeschreibung	Mögliche Datenquellen, Beispiele, weiterführende Informationen
Welche Erkenntnisse lassen sich aus der Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten für die Gestaltung der Arbeitsbedingungen ableiten?	Erkennen von Belastungsfaktoren und Ressourcen	<p>Indikator: Arbeitszufriedenheit</p> <p>Verfahren: <i>Mitarbeitenden-/ Beschäftigtenbefragung</i></p>	<p>Arbeitszufriedenheit wirkt sich auf die Gesundheit und die Leistungsbereitschaft aus. Sie ist im hohen Maße von der Gestaltung der Arbeitsbedingungen abhängig:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsaufgabe (Inhalte, Abwechslungsreichtum, Handlungsspielraum), • Arbeitsorganisation (Entgelt und Sozialleistungen, Information, Kommunikation, Störungen/Unterbrechungen), • Arbeitszeit (Länge, Dauer, Pausen, Flexibilität), • Soziale Beziehungen (Führungsverhalten, Konflikte, soziale Unterstützung, Austauschmöglichkeiten, Anerkennung, Rückmeldung), • Arbeitsmittel (ergonomische Gestaltung, Verfügbarkeit), • Arbeitsumgebung (Klima, Lärm, Beleuchtung, räumliche Enge). <p>Mögliche Fragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Rückschlüsse können aus den Ergebnissen der Befragung auf die Arbeitsbedingungen gezogen werden? • Wie wirken sich die Arbeitsbedingungen auf Motivation, Gesundheit und Leistung der Beschäftigten aus? 	<p>Personalabteilung, <i>Interessenvertretungen</i></p> <p>Handbuch Gefährdungsbeurteilung der BAuA</p> <p>GDA-Empfehlungen zur Berücksichtigung psychischer Belastung in der Gefährdungsbeurteilung</p> <p>GB-Psych Kompass</p> <p>DGUV Information 206-026 „Psychische Belastung – der Schritt der Risikobeurteilung“</p>

Analyseverfahren in Prozess-Schritten

Analyse

In einem ersten Schritt sollte überprüft werden, welche Daten bereits vorhanden sind, die für die *Analyse* der betrieblichen Gesundheitssituation herangezogen werden können. Im Rahmen einer Zwischenbilanz kann dann geprüft werden, ob und wenn ja welche weiteren Daten für die tiefere *Analyse* erhoben werden sollten. Neben reinen Analyseinstrumenten gibt es Verfahren und Methoden, die sowohl für die *Analyse* als auch für die Ableitung von Maßnahmen genutzt werden können.

Prozess-Schritt und Leitfragen	Ziele des Prozess-Schritts	Indikator Verfahren	Kurzbeschreibung	Mögliche Datenquellen, Beispiele, weiterführende Informationen
Identifizieren sich die Beschäftigten mit ihrem Unternehmen?	Erkennen von Passung der Arbeit zu persönlichen Voraussetzungen, um Rückschlüsse für das BGM zu ziehen	<p>Indikatoren:</p> <p><i>Identifikation der Beschäftigten, Employer Branding, Organizational citizenship behavior, Commitment</i></p> <p>Verfahren:</p> <p>Kann durch <i>qualitative</i> und <i>quantitative Verfahren/Methoden</i> erfasst werden</p>	<p><i>Commitment</i> ist die positive emotionale Bindung einer/eines Beschäftigten an ein Unternehmen. Kennzeichnend sind ein hohes Zugehörigkeits- und Verbundenheitsgefühl mit dem Unternehmen und dessen Werten, Normen und Zielen.</p> <p>Mögliche Fragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Sind die Beschäftigten stolz, in diesem Unternehmen zu arbeiten? ● Nehmen die Beschäftigten an betrieblichen Gemeinschaftsveranstaltungen (z. B. Betriebsfeiern, Firmensport, Betriebsausflug) teil? ● Unterstützen sich die Beschäftigten gegenseitig, auch abteilungsübergreifend? ● Wird mit Fehlern konstruktiv umgegangen? 	Personalabteilung, Personalentwicklung
Haben wir ausreichend Analysematerial, um passende Maßnahmen zu entwickeln?	Bewertung vorhandener Informationen, Interventionsansätze erkennen, Entscheidung über weitere Analyseschritte	<p>Verfahren:</p> <p>Dokumentenanalyse durch Beauftragte oder Arbeitsgruppe</p>	<p>Hier werden alle Daten durch den <i>Steuerkreis</i> zusammengeführt, bewertet und priorisiert. In der Folge wird entschieden, ob und wenn ja welche weiteren Analyseschritte erforderlich sind.</p> <p>Mögliche Fragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Was wissen wir? ● Wie bewerten wir vorhandenes Wissen? ● Was müssen wir noch wissen? ● Mit welchen Verfahren/Methoden können wir unser Wissen ergänzen? 	<p><i>Steuerkreis</i></p> <p>Der Methodenkoffer – Eine Sammlung von Methoden zur Anwendung in Evaluationen (DGUV)</p>

Analyseverfahren in Prozess-Schritten

Analyse

In einem ersten Schritt sollte überprüft werden, welche Daten bereits vorhanden sind, die für die *Analyse* der betrieblichen Gesundheitssituation herangezogen werden können. Im Rahmen einer Zwischenbilanz kann dann geprüft werden, ob und wenn ja welche weiteren Daten für die tieferegehende *Analyse* erhoben werden sollten. Neben reinen Analyseinstrumenten gibt es Verfahren und Methoden, die sowohl für die *Analyse* als auch für die Ableitung von Maßnahmen genutzt werden können.

Prozess-Schritt und Leitfragen	Ziele des Prozess-Schritts	Indikator Verfahren	Kurzbeschreibung	Mögliche Datenquellen, Beispiele, weiterführende Informationen
<p>Sind alle Beschäftigten-gruppen und Tätigkeits-bereiche ausreichend berücksichtigt?</p> <p>Werden Spezifika des Unternehmens ausreichend berücksichtigt?</p>	<p>Es ist sichergestellt, dass alle Besonderheiten der Beschäftigten und Tätigkeiten berücksichtigt sind.</p>	<p>Verfahren:</p> <p>Dokumentensichtung und Gespräche im <i>Steuerkreis</i>, Arbeitsplatzbegehung (auch im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung)</p> <p>Beobachtung/ Beobachtungsinterview (auch im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung)</p>	<p>Arbeitsplatzbegehungen u. a. mit Beteiligung der zuständigen Führungskraft, der/dem Beschäftigten und der/dem Sicherheitsbeauftragten bieten die Möglichkeit, Arbeitsbelastungen an verschiedenen Arbeitsplätzen zu identifizieren.</p> <p>Mögliche Fragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sind die besonderen Belastungen z. B. von Beschäftigten in Schichtarbeit, im Außendienst, in Telearbeit, in speziellen Hierarchieebenen berücksichtigt? • Gibt es Arbeitsaufgaben mit besonderer emotionaler Belastung (z. B. verbale und körperliche Übergriffe, Umgang mit Sterben und Tod, Beschwerdemanagement im Call Center, Entlassungsgespräche)? <p><i>Qualitatives Verfahren</i>, bei dem eine bzw. mehrere geschulte Personen die Arbeitsbelastungen/Tätigkeiten in einem bestimmten Bereich auf Basis ihrer Beobachtung beurteilen (Kurzinterviews mit den Beschäftigten ergänzen dieses Verfahren oftmals).</p> <p>Mögliche Fragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beinhaltet eine Tätigkeit sich andauernd wiederholende Handgriffe/Abläufe (z. B. Müllsortieren, Reinigungsarbeiten, Ab-/Verpacken, Fließbandarbeiten)? • Gibt es bei der Tätigkeit widersprüchliche Anforderungen (Termin- vs. Qualitätsansprüche, Sicherheit vs. Arbeitsmenge, Vorgaben verschiedener Führungskräfte, moralische Dilemmata)? 	<p>Beschäftigte, Beschäftigtenvertretungen, Führungskräfte, Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Betriebsarzt/-ärztin, ggf. weitere Spezialistinnen und Spezialisten</p> <p>Beschäftigte</p> <p>GDA-Empfehlungen zur Berücksichtigung psychischer Belastung in der Gefährdungsbeurteilung</p> <p>www.gefaehrdungs-beurteilung.de</p> <p>INQA Leitfaden zum Screening Gesundes Arbeiten (SGA)</p> <p>DGVU Information 206-026 „Psychische Belastung – der Schritt der Risikobeurteilung“</p>

Analyseverfahren in Prozess-Schritten

Analyse

In einem ersten Schritt sollte überprüft werden, welche Daten bereits vorhanden sind, die für die *Analyse* der betrieblichen Gesundheitssituation herangezogen werden können. Im Rahmen einer Zwischenbilanz kann dann geprüft werden, ob und wenn ja welche weiteren Daten für die tieferegehende *Analyse* erhoben werden sollten. Neben reinen Analyseinstrumenten gibt es Verfahren und Methoden, die sowohl für die *Analyse* als auch für die Ableitung von Maßnahmen genutzt werden können.

Prozess-Schritt und Leitfragen	Ziele des Prozess-Schritts	Indikator Verfahren	Kurzbeschreibung	Mögliche Datenquellen, Beispiele, weiterführende Informationen
Welche Maßnahmen sind aus Sicht der Beschäftigten bei welchen Belastungen sinnvoll?	Interventionsansätze erkennen, Maßnahmenableitung, Partizipation	Verfahren: Moderierter <i>Workshop</i> (auch im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung), z. B. <i>Gesundheitszirkel</i> , <i>Arbeitssituationsanalyse</i>	Subjektiv-qualitatives Verfahren, bei dem die Beschäftigten allein oder gemeinsam mit Führungskräften oder mit fachkundigen Experten und Expertinnen (ggf. mit externer Moderation) die Belastungen der Arbeit im betrachteten Bereich beschreiben, beurteilen und passende Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen ableiten. Mögliche Fragen: <ul style="list-style-type: none"> ● In welchen Bereichen der Arbeitssituation sollten Veränderungen stattfinden? ● Können Arbeitsabläufe optimiert werden? ● Wie können verschiedene Bereiche besser zusammenarbeiten? ● Welche Informations- und Kommunikationswege gibt es? Werden alle Beschäftigten erreicht? ● Können die Beschäftigten ihre Tätigkeit bis zum Renteneintritt ohne gesundheitliche Beeinträchtigungen ausüben? Wenn nicht, welche Maßnahmen können ergriffen werden, um das zu gewährleisten (z. B. Altersteilzeit, Taktzeiten ändern, zusätzliche Hilfsmittel einführen, Arbeitsabläufe anpassen, Job Sharing)? 	Beschäftigte, <i>Interessenvertretungen</i> , Führungskräfte DGUV Information 206-007 „So geht's mit <i>Ideen-Treffen</i> “ DGUV Information 206-055 „Kulturdialoge: Prävention“ DGUV Information 206-026 „Psychische Belastung – der Schritt der Risikobeurteilung“

Analyseverfahren in Prozess-Schritten

Operative Ziele				
Prozess-Schritt und Leitfragen	Ziele des Prozess-Schritts	Indikator Verfahren	Kurzbeschreibung	Mögliche Datenquellen, Beispiele, weiterführende Informationen
Welcher Zustand oder welche Situation soll ausgehend von den Analyseergebnissen in der Zukunft konkret erreicht werden?	Konkrete Ziele festlegen, Interventionsansätze erkennen, Partizipation	Verfahren: Moderierter <i>Workshop</i>	<p>Operative Ziele lassen sich aus den strategischen Zielen und den Ergebnissen der zuvor durchgeführten <i>Analyse</i> herleiten und konkretisieren diese. Sie sind SMART formuliert (S = spezifisch, M = messbar, A = akzeptiert/attraktiv, R = realistisch, T=terminiert). Dadurch sind sie so konkret, dass sich im nächsten Schritt zielführende Maßnahmen ableiten lassen. Operative Ziele beschreiben angestrebte Zustände oder Situationen, die sich auf Kompetenzen, Einstellungen, Verhalten, Kenntnisse oder Verhältnisse/Arbeitsbedingungen innerhalb eines festgelegten Zeitraums beziehen.</p> <p>Folgende Fragen können bei der Ableitung operativer Ziele helfen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wer genau ist die Zielgruppe? • Was genau wollen wir wissen/kennen/können? • Wie genau wollen wir uns verhalten? • Was genau soll an den Verhältnissen/Arbeitsbedingungen anders sein? • Was genau ist anders, wenn das Ziel erreicht ist? • Bis wann ist das Ziel erreicht? • Welche strategischen Ziele werden durch das operative Ziel bedient? 	<p>DGV Information 206-057 „Ziele als Erfolgsfaktor für eine gesunde Organisation“</p>

Ableitung von Maßnahmen				
Prozess-Schritt und Leitfragen	Ziele des Prozess-Schritts	Indikator Verfahren	Kurzbeschreibung	Mögliche Datenquellen, Beispiele, weiterführende Informationen
Welche konkreten Maßnahmen lassen sich aus den operativen Zielen ableiten?	Ideen kreieren, Alternativen abwägen, Pro und Kontra abschätzen, Maßnahmen festlegen	Verfahren: Moderierter <i>Workshop</i> (auch im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung), z. B. <i>Gesundheitszirkel</i> , <i>Arbeitssituationsanalyse</i>	Verfahren, bei dem die Projektgruppe, der <i>Steuerkreis</i> oder die Führungskräfte gemeinsam mit ihren Beschäftigten (ggf. mit externer Moderation) auf Basis der vorliegenden Erkenntnisse Maßnahmen für mehr Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit ableiten. Kriterien für die Festlegung von Maßnahmen können sein: <ul style="list-style-type: none"> ● Passung zu gesamtbetrieblichen Zielen und entsprechenden Kennzahlen, ● Berücksichtigung der Schutzziele und der Maßnahmenhierarchie nach Substitution, Technik, Organisation, Person (<i>STOP-Modell</i>), ● Balance zwischen Verhältnis- und Verhaltensprävention, ● Reichweite der Maßnahmen, ● Kurz-, mittel-, langfristige Umsetzung, ● Finanzieller Aufwand, ● Personelle Ressourcen, ● Akzeptanz der Beschäftigten, ● Berücksichtigung von Diversity-Aspekten, ● Reihenfolge, Intensität, Art, Ort und Dauer der Umsetzung, ● Medieneinsatz. Mögliche Fragen: <ul style="list-style-type: none"> ● Was können wir tun? Welche Maßnahmen bieten sich für welche Zielgruppen/Tätigkeiten/Arbeitsplätze an? 	<i>Steuerkreis</i> , Führungskräfte, Beschäftigte, <i>Interessenvertretungen</i> DGV Information 206-007 „So geht’s mit <i>Ideen-Treffen</i> “ DGV Information 206-055 „Kulturdialoge: Prävention“

Analyseverfahren in Prozess-Schritten

Evaluation				
Prozess-Schritt und Leitfragen	Ziele des Prozess-Schritts	Indikator Verfahren	Kurzbeschreibung	Mögliche Datenquellen, Beispiele, weiterführende Informationen
Wie ist das BGM im Unternehmen organisiert (Strukturen)?	Beurteilung, ob der <i>Steuerkreis</i> arbeitsfähig ist/alle wichtigen Akteure und Akteurinnen eingebunden sind	Verfahren: Dokumentenanalyse, Strukturanalyse, Moderierter <i>Evaluations-/ Bilanzierungsworkshop</i>	Verfahren, bei dem der <i>Steuerkreis</i> ggf. mit Unterstützung durch externe Moderation die Funktionalität und Arbeitsfähigkeit der Strukturen überprüft: Wie schätzen Sie die strukturellen Rahmenbedingungen ein? Kriterien: <ul style="list-style-type: none"> • Einbindung wichtiger Akteure und Akteurinnen sowie Stakeholder • Zuständigkeiten – Ressourcen (personell, finanziell, zeitlich) • Fach- und Entscheidungskompetenz Mögliche Fragen: <ul style="list-style-type: none"> • Wurde gut zusammengearbeitet? • Wurden die richtigen Kommunikations-/Informationswege genutzt? • Wurde das BGM im Sinne der vorher festgelegten Ziele bei allen Entscheidungen berücksichtigt? 	<i>Steuerkreis</i> ggf. externe Beratung CHECK-UP Betriebliches Gesundheitsmanagement der DGUV Akademie (vormals IAG) INQA-Check „Gesundheit“ GDA-ORGCheck
Passen die Maßnahmen?	Erkenntnisse über die Passung der Maßnahmen zur Abänderung, Verbesserung der Maßnahmen	Indikatoren: Inanspruchnahmequote, Beteiligungsquote an Maßnahmen und Aktivitäten, Empfehlungsquote Verfahren: Befragung von Beschäftigten und Führungskräften (z. B. Feedbackbogen), Gruppendiskussion, Feedbackrunde	Mittels telefonischer, schriftlicher, mündlicher Befragungen einer Stichprobe, aller Teilnehmenden oder aller Beschäftigten können Erkenntnisse <ul style="list-style-type: none"> • über die Passung der Maßnahmen zur Belastungssituation, • zur Umsetzung und • ihrer Wirksamkeit gewonnen werden. Die <i>Interessenvertretungen</i> sind zu beteiligen. Diskussionsrunden mit Experten und Expertinnen, <i>Fokusgruppen</i> , Zielgruppen oder Besprechungen nutzen, um zu einer Maßnahme, einem Prozess, einem angestrebten Ziel Rückmeldungen (besser – gleich – schlechter) zu erhalten. Quantitative Auswertung der Beteiligung an angebotenen Maßnahmen und Aktivitäten im Betrieb, um Vergleiche zwischen Abteilungen, Betriebsstätten, Tätigkeitsbereichen und/oder Erhebungszeitpunkten (z. B. Vorher-Nachher) durchzuführen.	Beschäftigte, Führungskräfte, Zielgruppe der Maßnahmen Der Methodenkoffer – Eine Sammlung von Methoden zur Anwendung in Evaluationen (DGUV)

Analyseverfahren in Prozess-Schritten

Evaluation				
Prozess-Schritt und Leitfragen	Ziele des Prozess-Schritts	Indikator Verfahren	Kurzbeschreibung	Mögliche Datenquellen, Beispiele, weiterführende Informationen
Wie werden die Maßnahmen bewertet?	Erkenntnisse über die Akzeptanz und Attraktivität der Maßnahmen	<p>Indikator: Beteiligungsquote, Rückmeldequalität</p> <p>Verfahren: Visualisierungsmethoden, Stimmungsbarmeter, Wandzeitung, Zettelkasten</p>	<p>Metaplanwände, Flipcharts werden an zentralen Punkten zur Bewertung durch alle Beschäftigten aufgestellt, um eine Rückmeldung zu einer Maßnahme, einem Prozess, einem angestrebten Ziel zu erhalten.</p> <p>Auswertung der Rückmeldungen von Teilnehmenden hinsichtlich Attraktivität und Akzeptanz.</p>	Beschäftigte, Führungskräfte, Zielgruppe der Maßnahmen
Sind die Maßnahmen wirksam?	Beurteilung des Zielerreichungsgrads	<p>Indikatoren: Siehe unter Zielfindung</p>	<p>Mögliche Fragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wurden die zuvor definierten Ziele erreicht? • Konnten arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren reduziert werden? • Ist die Arbeitszufriedenheit/das Betriebsklima verbessert worden? • Sind die von den Beschäftigten wahrgenommenen Beschwerden zurückgegangen? • Hat die Führungsqualität zugenommen? 	<p>Steuerkreis</p> <p>ggf. externe Beratung</p>
Wie kann die Führungsqualität beurteilt werden, wenn die Verbesserung derselben in den Zielen formuliert wurde?	Wirksamkeit der Maßnahmen zur Führungskultur; Anpassung des aus den Zielen des BGMs basierenden Führungsleitbildes	<p>Verfahren: 360 Grad Feedback, Führungskräfte-Cockpit</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fragebögen zur Bewertung der Kompetenz und Leistung von Fach- und Führungskräften aus der Sicht von Mitarbeitenden, Kollegen bzw. Kolleginnen, Teammitgliedern und Vorgesetzten. • Die Interessenvertretungen sind zu beteiligen. 	Führungskräfte, Beschäftigte

Analyseverfahren in Prozess-Schritten

Evaluation				
Prozess-Schritt und Leitfragen	Ziele des Prozess-Schritts	Indikator Verfahren	Kurzbeschreibung	Mögliche Datenquellen, Beispiele, weiterführende Informationen
Welche Ergebnisse konnten erzielt werden?	Erkenntnisse über Ausmaß und Grad der Zielerreichung	Verfahren: Moderierter <i>Evaluationsworkshop</i> , Experten- und Expertinneninterview, <i>Mitarbeitenden-/Beschäftigtenbefragung</i>	Die Vorbereitung zur Anpassung und Weiterentwicklung des <i>BGMs</i> erfolgt über den Grad der Zielerreichung und eine Kosten-Nutzen-Abwägung. Mögliche Fragen: <ul style="list-style-type: none"> • Wie ist der Erreichungsgrad bei Zielen und Qualität? • Wurden alle definierten Zielgruppen erreicht? • Wie war die Resonanz/Akzeptanz der Zielgruppen hinsichtlich der Maßnahmen? • Wurden die Ziele und Kennzahlen erreicht? • Wie schätzen Sie die Ergebnisse ein? 	<i>Steuerkreis</i> ggf. externe Beratung Der Methodenkoffer – Eine Sammlung von Methoden zur Anwendung in Evaluationen (DGUV)
Wie sind die Prozesse gestaltet?	Verbesserungsmöglichkeiten in der Umsetzung erkennen	Verfahren: Moderierter <i>Evaluationsworkshop</i> , Experten- und Expertinneninterview, <i>Mitarbeitenden-/Beschäftigtenbefragung</i> , Dokumentenanalyse	Wie schätzen Sie die Prozesse ein? Kriterien: <ul style="list-style-type: none"> • Einbindung wichtiger Akteure und Akteurinnen • Einhaltungsgang bei Terminen • Erreichungsgrad bei Zielen und Qualität • Einhaltung des Kostenrahmens • Nutzungsquote/Teilnahmequote • Zufriedenheitsquote der Beschäftigten • Informationsstand über Angebote Mögliche Fragen: <ul style="list-style-type: none"> • Wie wurden die Ressourcen (personell, finanziell, zeitlich) genutzt? • Wurde gut zusammengearbeitet? • Wie wurden die Informationsangebote und Kommunikationswege genutzt? • Wie wurden die sozialen, kulturellen, materiellen Gegebenheiten berücksichtigt (z. B. Schichtarbeit, Barrierefreiheit, Diversity, Sprache)? • Wie gut/schnell konnte auf unvorhergesehene Ereignisse/Entwicklungen reagiert werden? 	<i>Steuerkreis</i> ggf. externe Beratung Der Methodenkoffer – Eine Sammlung von Methoden zur Anwendung in Evaluationen (DGUV) Orghandbuch → „Dokumentenanalyse“

Analyseverfahren in Prozess-Schritten

Evaluation				
Prozess-Schritt und Leitfragen	Ziele des Prozess-Schritts	Indikator Verfahren	Kurzbeschreibung	Mögliche Datenquellen, Beispiele, weiterführende Informationen
Wie kann das <i>BGM</i> im Hinblick auf die Strukturen, Prozesse und/oder Ergebnisse bewertet werden?	Kontinuierliche Verbesserung des <i>BGMs</i> durch Rückkopplung an zuvor gesetzte Ziele	Verfahren: Moderierter <i>Evaluationsworkshop</i> (auch im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung), Checklisten	Verfahren, bei dem der <i>Steuerkreis</i> ggf. mit Unternehmensleitung/Geschäftsführung die Wirksamkeit der bisherigen Aktivitäten bewertet, eine Bilanzierung des Prozesses (Kosten-Nutzen-Abwägung) vornimmt und für die Nachhaltigkeit der Strategie durch kontinuierliche Anpassung sorgt. Mögliche Fragen: <ul style="list-style-type: none"> • Können wir ein <i>Wirkungsmodell</i> formulieren (Wie, mit welchen Mitteln etc. sollen geplante Wirkungen erzielt werden?)? • Passen die erhobenen <i>Indikatoren</i> zu unseren Fragestellungen und Zielen? • Haben wir unsere Ziele erreicht? • Was ist noch offen? • Wie passen die Einzelmaßnahmen zur Gesamtstrategie? Passen die Ziele noch? • Wie läuft der Prozess? • Wie lässt sich die Struktur weiter verbessern? 	<i>Steuerkreis</i> ggf. externe Beratung DGVV Grundsatz 311-001 „Leitpapier zur Evaluation“

Evaluation				
Prozess-Schritt und Leitfragen	Ziele des Prozess-Schritts	Indikator Verfahren	Kurzbeschreibung	Mögliche Datenquellen, Beispiele, weiterführende Informationen
Wie lassen sich Prozesse des <i>BGMs</i> verbessern?	Beobachtung und Steuerung von <i>Indikatoren</i>	<p>Verfahren:</p> <p><i>Balanced Scorecard</i>, Kennzahlensysteme</p>	<p>Die <i>Balanced Scorecard</i> ist ein <i>Instrument</i> zur mehr-dimensionalen Steuerung und Leistungsmessung (personen-, struktur-, prozessbezogen). Hierzu werden finanzielle und nicht-finanzielle Kennzahlen und Ziele betrachtet. Die Dimensionen des <i>BGMs</i> können aus den Perspektiven Erfolg, Gesundheit/Beschwerden, Prozesse und Potenziale abgebildet werden. Sie werden zueinander ins Verhältnis gesetzt.</p> <p>Mögliche Fragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und gesundheitsbezogene Perspektiven sollten zueinander in Beziehung gesetzt werden? • Welche Kosten- und Nutzenziele müssen gesetzt werden, um zu den wirtschaftlichen Zielen des Unternehmens beizutragen? (Erfolg) • Welche strategischen Ziele sind hinsichtlich des (Gesundheits-)Verhaltens der Beschäftigten zu setzen, um positive Auswirkungen in Bezug auf materielle und immaterielle Ziele zu erreichen? (Gesundheit und Beschwerden) • Wie müssen die Leistungen und Prozesse gestaltet werden, um eine optimale <i>betriebliche Gesundheitsförderung</i> gewährleisten zu können und die Ziele in Bezug auf das Gesundheitsverhalten der Beschäftigten sowie Kosten und Nutzen zu erreichen? (Prozesse) • Wie müssen Entwicklungs- und Wandlungsfähigkeit (z. B. Aufmerksamkeit für Gesundheitsthemen) der beteiligten Akteure und Akteurinnen (z. B. Führungskräfte, Gesundheitsexperten und -expertinnen) verbessert werden, um die Ziele zu erreichen? (Potenziale) • Was kann aus der gemeinsamen Betrachtung der Perspektiven gefolgert werden? 	<p>Steuerkreis</p> <p>Orghandbuch → "<i>Balanced Scorecard</i>"</p>

4 Glossar

Stichwort	Beschreibung	Mögliche Berechnung als Kennzahl + Datenquelle
360 Grad Feedback	Das 360 Grad Feedback (auch: 360°-Feedback, -Befragung, -Beurteilung oder Multi-Rater-Feedback) ist eine Methode zur Einschätzung der Kompetenzen und Leistungen von Fach- und Führungskräften aus unterschiedlichen Perspektiven.	
Altersstrukturanalyse	Die Altersstrukturanalyse ist ein Teil der Personalstrukturanalyse (s. u.). Sie liefert Daten zur aktuellen, betriebspezifischen Altersstruktur der Belegschaft insgesamt, für einzelne Betriebsteile oder auch unterschiedliche Beschäftigtengruppen. Sie dient der Früherkennung und Darstellung gegenwärtiger und zukünftiger Personalrisiken, die auf die Entwicklung der betrieblichen Altersstruktur zurückzuführen sind.	
Analyse	Eine Analyse im BGM dient zum einen der Feststellung eines Ist-Zustandes mit dem Ziel, Erkenntnisse über vorab festgelegte Fragestellungen zu erhalten. Zum anderen ist die Analyse einer der BGM-Prozess-Schritte. (Siehe Abbildung 1).	
Analyseverfahren/-methoden	Analyseverfahren/-methoden stellen ein planmäßiges systematisches Vorgehen dar und dienen der Untersuchung und Beschreibung von Zusammenhängen und/oder Sachverhalten.	
Arbeitssituationsanalyse	Die Arbeitssituationsanalyse (Nieder, 1995) ist ein Gruppendiskussionsverfahren zur Identifizierung arbeitsbedingter Belastungen und zur Entwicklung von Verbesserungsmöglichkeiten.	
Arbeitsunfähigkeitsanalyse	Die Arbeitsunfähigkeitsanalyse ist die systematische Auswertung der von den gesetzlichen Krankenkassen routinemäßig erfassten Arbeitsunfähigkeitsmeldungen. Unter Berücksichtigung von Datenschutzbestimmungen können die Krankenkassen die Daten betriebs- und branchenbezogen auswerten. Die Analysen können in anonymisierter Form nach Diagnosegruppen (ICD-10), Alter, Geschlecht und weiteren Merkmalen dargestellt werden. (Siehe auch Fehlzeitenanalyse)	
Austrittsgespräche	Austrittsgespräche sollen die Beweggründe der Beschäftigten aufdecken, die dazu führen, das Unternehmen zu verlassen/zu kündigen (z. B. Unzufriedenheit mit dem Arbeitgebenden oder den Arbeitsbedingungen, Wegzug aus familiären Gründen). Sie können Verbesserungsansätze zu den betrieblichen Rahmenbedingungen des Unternehmens liefern und sollten daher als Chance für ein ehrliches Feedback genutzt werden.	
Balanced Scorecard (BSC)	Die BSC wird im Kontext des BGMs als Instrument zur unternehmensinternen Koordination verstanden. Der inhaltlichen Logik der BSC folgend, werden zur mehrdimensionalen Leistungsmessung und Steuerung der BGM-Maßnahmen vier Betrachtungsperspektiven (i. S. v. Messbereichen) identifiziert: Erfolg, Gesundheit und Beschwerden, Prozesse des Gesundheitsbereichs, Potenziale des Gesundheitsbereichs.	

Stichwort	Beschreibung	Mögliche Berechnung als Kennzahl + Datenquelle
Beinahe-Unfall	Ein Vorfall oder eine Folge von Vorfällen, die zu keiner Verletzung geführt hat, die jedoch unter geringfügig anderen Umständen dazu hätte führen können.	
BEM-Fälle	<p>Die BEM-Fälle lassen Rückschlüsse auf relevante Themen (z. B. Gesundheitsförderung, Arbeitsschutz, Führungsaspekte), arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren und Handlungsmöglichkeiten (z. B. Schulungsaktivitäten, Veränderung von betrieblichen Abläufen, ergonomische Anpassungen) zu. (Siehe Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM))</p> <p>Die Auswertung erfolgt anonymisiert, da das BEM dem Datenschutz unterliegt. Ggf. kann die Nutzung anonymisierter Daten in einer Dienst- bzw. Betriebsvereinbarung mit den Interessenvertretungen geregelt werden.</p> <p>Neben einer qualitativen Auswertung der BEM-Fälle können quantitative Auswertungen der BEM-Fälle Rückschlüsse liefern, ob Beschäftigte in bestimmten Arbeits- oder Tätigkeitsbereichen besonders häufig von langen Ausfallzeiten betroffen sind.</p>	Anzahl der Beschäftigten mit Arbeitsunfähigkeitszeiten über 6 Wochen pro Jahr (nicht Kalenderjahr); Anzahl der Beschäftigten, die ein BEM-Verfahren in Anspruch nehmen (Personalabteilung)
Beratungsstellen/ Psychosoziale Dienste	<p>Psychosoziale Beratung bezeichnet eine Maßnahme zur Aufarbeitung und Überwindung von beruflichen oder familiären Problemen oder Konflikten. Sie steht üblicherweise allen Beschäftigten kostenfrei zur Verfügung, arbeitet vertraulich und unabhängig und unterliegt der Schweigepflicht. Die Angebote umfassen u. a.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einzelgespräche bei persönlichen oder beruflichen Belastungssituationen, • Unterstützung bei Konflikten am Arbeitsplatz, • Beratung von Beschäftigten mit Führungsverantwortung. <p>(Siehe auch Employee Assistance Program (EAP))</p>	Inanspruchnahme von psychosozialen Diensten/ Beratungsstellen im Vergleich zur Anzahl der Beschäftigten
Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)	BGF umfasst alle Maßnahmen des Betriebs unter Beteiligung der Beschäftigten zur Stärkung ihrer Sicherheits- und Gesundheitskompetenzen sowie Maßnahmen zur Gestaltung gesundheitsförderlicher Bedingungen (Verhalten und Verhältnisse), zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden im Betrieb sowie zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit. Dabei kann es sich auch um punktuelle, zeitlich befristete Einzelmaßnahmen handeln, ohne dass damit notwendigerweise ein Betriebliches Gesundheitsmanagement eingeführt wird.	
Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)	Alle Arbeitgebenden sind laut § 167 (2) SGB IX verpflichtet, ein Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) einzuführen und allen Beschäftigten, die innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig sind, anzubieten. Ziel des BEMs ist es, die Arbeitsunfähigkeit zu überwinden, einer erneuten Arbeitsunfähigkeit vorzubeugen und den Arbeitsplatz zu erhalten.	
Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)	BGM gewährleistet ein systematisches und nachhaltiges Vorgehen zum Erhalt und zur Verbesserung der Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit. Es umfasst die Entwicklung und Gestaltung, Steuerung und Überwachung aller betrieblichen Rahmenbedingungen, Strukturen und Prozesse, die die Gesundheit bei der Arbeit beeinflussen.	
Bewerbungsquote	<p>Auch: Einstellungsquote/Recruiting</p> <p>Quantitative Auswertung der Anzahl an Bewerbungen/Bewerberquote</p>	Bewerbungsquote = Abgeschlossene Arbeitsverträge/durch die Anzahl der Bewerbungen * 100

Stichwort	Beschreibung	Mögliche Berechnung als Kennzahl + Datenquelle
Commitment	<p>Commitment beschreibt die Stärke und Qualität der Beziehung zwischen Organisation und Mitarbeitenden. Unterschieden werden:</p> <p>Affektives Commitment: Wie stark fühlt man sich gebunden? Normatives Commitment: Wie stark ist die erlebte Verpflichtung? Fortsetzungsbezogenes/kostenvermeidendes Commitment: Wie stark werden mögliche Kosten ohne Commitment gesehen?</p>	Für die Ermittlung des Commitment sind verschiedene Erhebungsinstrumente verfügbar.
Employee Assistance Program (EAP)	<p>EAP ist ein vom Unternehmen finanziertes außerbetriebliches Beratungsangebot, das von Beschäftigten bei psychischen und sozialen Problemen im Arbeits- und Privatleben in Anspruch genommen werden kann. (Siehe auch Beratungsstellen/Psychosoziale Dienste)</p>	
Employer Branding	<p>Employer Branding ist eine unternehmensstrategische Maßnahme, bei der Konzepte aus dem Marketing angewandt werden, um ein Unternehmen insgesamt als attraktiven Arbeitgebenden darzustellen und sich dadurch von anderen Wettbewerbern und Wettbewerberinnen positiv abzuheben. Durch ein positives Image soll qualifiziertes Personal gewonnen sowie eine höhere emotionale Bindung/Loyalität der Beschäftigten erreicht werden.</p>	
Erste-Hilfe-Leistungen	<p>Erste-Hilfe-Leistungen sind medizinische, organisatorische und betreuende Maßnahmen an Erkrankten oder Verletzten unter Einbeziehung des Notrufs. Im Verbandbuch werden die geleisteten Erste-Hilfe-Maßnahmen schriftlich aufgezeichnet (DGUV Vorschrift 1).</p>	
Evaluationsworkshop	siehe Workshop	
Fehlzeiten durch Unfall	<p>Die Analyse der Fehlzeiten durch Unfall kann im Rahmen der Fehlzeitenanalyse erfolgen. Dabei kann zwischen Arbeitsunfällen und Wegeunfällen unterschieden werden. (Siehe auch Lost Time Injuries (LTIs), Lost Time Injury Frequency (LTIF), Lost Workday Case (LWC), Unfallstatistik, Unfallquoten, Analyse des Arbeitsunfallgeschehens)</p>	
Fehlzeitenanalyse	<p>Die Fehlzeitenanalyse ist eine systematische Auswertung der krankheitsbedingten Fehlzeiten von Beschäftigten in einem Unternehmen. Mithilfe der Fehlzeitenanalyse können Gruppen hinsichtlich Alter, Geschlecht, Unternehmensbereich oder anderen Merkmalen verglichen werden. Ziel ist das Ausfindigmachen von Schwerpunkten zur Verbesserung der Sicherheits- und Gesundheitssituation in der Organisation. Die systematische Auswertung und Bewertung der Fehlzeitenanalyse findet im Steuerkreis statt. (Siehe auch Arbeitsunfähigkeitsanalyse)</p>	Personalabteilung
Fluktuationsanalyse	<p>Die Fluktuationsanalyse sucht nach Ursachen für Beschäftigtenabgänge (siehe auch Austrittsgespräche).</p> <p>Die Fluktuationsanalyse wird im Rahmen der Personalbedarfsermittlung der Personalforschung eingesetzt, um differenziert zu erkunden, warum Mitarbeitende den Betrieb verlassen. Fluktuation – ob gewollt oder ungewollt – ist aufgrund der mit ihr verbundenen hohen Friktionen, der mit ihr entstehenden Vakanzen und Personalbedarfe ein Umstand, der unter ökonomischen Aspekten sehr genau zu erfassen und zu bewerten ist. Dies ist notwendig, um die vielfältig entstehenden Kosten der Fluktuation zu reduzieren.</p>	
Fluktuationsrate	<p>Als Fluktuationsrate bezeichnet man den Austritt von Mitarbeitenden in einem Unternehmen, d. h. den Personalwechsel, im Verhältnis zur Beschäftigtenzahl in einem bestimmten Zeitraum.</p>	<p>Fluktuationsrate = Anzahl ausgeschiedener Mitarbeitender/durchschnittliche Beschäftigtenanzahl * 100</p>

Stichwort	Beschreibung	Mögliche Berechnung als Kennzahl + Datenquelle
Fokusgruppen	<p>Bei den Fokusgruppen handelt es sich um moderierte Diskussionen.</p> <p>Die Teilnehmenden (ca. 10 Personen) bringen eine besondere Perspektive oder Expertise zu einer konkreten Fragestellung ein. Die Moderierenden orientieren sich meist an einem Leitfaden mit offenen Fragen, daher spricht man auch von einem teilstandardisierten Interview (Fokusgruppen-Interview).</p>	
Führungskräfte-Cockpit	<p>Ein Führungskräfte-Cockpit führt im Überblick die zentralen Handlungsfelder einer Führungskraft zusammen wie bspw. Fähigkeiten und Qualifizierung der Beschäftigten, Zielerreichungsgrade z. B. bei Projekten, betriebswirtschaftliche Kennzahlen, Prozessabläufe, Kommunikationswege oder Kundenzufriedenheit. Es ermöglicht dadurch eine zielgerichtete Ableitung von Maßnahmen für die Personal-/Teamentwicklung und den Personaleinsatz.</p>	
Gesundheitsbericht der Krankenkassen	<p>Die gesetzlichen Krankenkassen veröffentlichen jährlich Berichte für Regionen, Branchen oder Berufsgruppen. Auf Anfrage und ab einer gewissen Beschäftigtenanzahl erstellen Krankenkassen auch Gesundheitsberichte für einzelne Organisationen.</p> <p>Diesen Gesundheitsberichten können viele Informationen zu allgemeinen Arbeitsunfähigkeitsdaten (z. B. Häufigkeiten und Schwerpunkte von Diagnosen, Arbeitsunfähigkeitstage nach Alter und Berufsgruppen) entnommen werden. Die Organisation kann einen Bericht der anonymisierten Krankendaten der Beschäftigten bei den Krankenkassen anfordern und sich damit mit anderen in der Region oder in der Branche vergleichen.</p>	
Gesundheitszirkel	<p>Ein Gesundheitszirkel ist ein Gruppendiskussionsverfahren. Gesundheitszirkel sind in Anlehnung an Qualitätszirkel aufgebaute betriebliche Gruppenaktivitäten zur Förderung der Gesundheit in der Organisation. Leitidee ist die aktive Einbeziehung der Beschäftigten in die Planung und Umsetzung als Experten und Expertinnen ihrer Arbeitssituation. Mit Hilfe ihres Erfahrungswissens werden gesundheitsgefährdende oder krankmachende Faktoren am Arbeitsplatz und dessen Umgebung identifiziert und analysiert. Die Methode bietet den Vorteil, dass über eine Ursachenforschung hinaus auch gleich Lösungsansätze entwickelt werden.</p> <p>Dafür trifft sich eine Kleingruppe regelmäßig über einen begrenzten Zeitraum und erarbeitet Vorschläge zur gesundheitsgerechten Arbeitsgestaltung. Für die Leitung sollte ein geschulter Moderator oder eine geschulte Moderatorin einbezogen werden.</p> <p>Vorab sollte entschieden werden, welches Prinzip der Zirkelarbeit zugrunde gelegt werden soll. Das sog. „Düsseldorfer Modell“ lässt alle betrieblichen Positionen zu, die für die Sicherheit und Gesundheit im Unternehmen zuständig sind, einschließlich der Beschäftigten.</p> <p>In Gesundheitszirkeln, in denen nur eine Hierarchieebene (z. B. Beschäftigte, Meisterebene) vertreten ist und betriebliche Vorgesetzte und zusätzliche Akteure und Akteurinnen ggf. erst nach der Phase der Problemsammlung hinzukommen, spricht man vom „Berliner Modell“.</p> <p>In den Gesundheitszirkeln können Erkenntnisse aus der Gefährdungsbeurteilung oder einer Mitarbeitenden-/Beschäftigtenbefragung weiterbearbeitet werden.</p>	

Stichwort	Beschreibung	Mögliche Berechnung als Kennzahl + Datenquelle
Gütekriterien	<p>Im Zusammenhang mit empirischen Untersuchungen wird die Beachtung und Einhaltung von Gütekriterien gefordert, damit die Ergebnisse zu verlässlichen Schlussfolgerungen führen können. Unabhängig von der Art der Erfassung, der Methode (qualitativ und quantitativ) gelten folgende allgemeine Anforderungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Reflexion der Erhebungs- und Analyseprozesse und der eingesetzten Methoden, ● Relevanz der Fragestellung, ● Angemessenheit der Methodenwahl, ● Dokumentation der Methode, ● Kritische Prüfung der Theorien bzw. Grundannahmen, ● die Beachtung der externen Validität, ● ethisches Vorgehen. <p>Bei quantitativen Vorgehensweisen sind drei Kriterien maßgebend:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Reliabilität – mit welcher man die Zuverlässigkeit (Wiederholbarkeit) der Messmethode, des Messinstruments meint, ● Objektivität – die Freiheit von Beeinflussungen bei Durchführung, Auswertung, Interpretation der Erfassung, ● Validität – die Eignung des Messverfahrens bezüglich der Zielsetzung. 	
Ideen-Treffen	<p>Kernstück der Ideen-Treffen (DGUV Information 206-007) sind regelmäßige, nach einem festgelegten Muster ablaufende Gruppendiskussionen. Sie eignen sich für Kleinbetriebe oder kleinere Organisationseinheiten.</p> <p>Ablauf:</p> <p>Schritt 1: Was läuft – was läuft nicht? Schritt 2: Hauptthema finden Schritt 3: Lösungen und Ideen finden Schritt 4: Aufgabenblatt erstellen</p>	
Identifikation der Beschäftigten	<p>Die Identifikation der Beschäftigten mit ihrem Unternehmen/ihrem Betrieb beschreibt die positive emotionale Bindung. Kennzeichnend sind ein hohes Zugehörigkeits- und Verbundenheitsgefühl mit dem Unternehmen und dessen Werten, Normen und Zielen.</p>	<p>Jahre der Beschäftigung, Anzahl der Beschäftigten, Personalsoftware</p>
Indikator	<p>Unter einem Indikator versteht man ein beobachtbares, messbares Merkmal, das als beweiskräftiges Anzeichen oder als triftiger Hinweis für etwas gilt, das nicht unmittelbar beobachtbar ist.</p>	
Interessenvertretungen	<p>Die Interessenvertretungen wachen darüber, dass die Gesetze besonders zum Arbeitsschutz zugunsten der Beschäftigten eingehalten werden.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Betriebsverfassungsgesetz (§ 80 Abs. 1 Nr. 1, § 87 Abs. 1 Nr. 7, § 89 BetrVG) ● Bundespersonalvertretungsgesetz (§ 68 Abs. 1 Nr. 2, § 75 Abs. 3 Nr. 11, § 81 BPersVG) ● Rahmen-Mitarbeitervertretungsordnung (§ 26 Abs. 3 Nr. 7 Rahmen-MAVO) ● Mitarbeitervertretungsgesetz der EKD (§ 35 Abs. 3 i) 	
Instrument	<p>Im Rahmen eines BGMs oder eines MSGs ist ein Instrument ein konkretes (spezifisches) Analysewerkzeug, z. B. die Arbeitssituationsanalyse nach Nieder, das DGUV-Ideen-Treffen oder ein Fragebogen zur Mitarbeitendenbefragung.</p>	
Krankenstand	<p>Der Krankenstand ist der Anteil der angefallenen Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund von Krankheit in einem festgelegten Auswertungszeitraum (Monat, Jahr). Er wird in Prozent dargestellt. Die Berechnungsgrundlagen der gesetzlichen Krankenkassen können sich von denen der Betriebe unterscheiden.</p>	

Stichwort	Beschreibung	Mögliche Berechnung als Kennzahl + Datenquelle
Langzeitarbeitsunfähigkeiten	<p>Bei einer Arbeitsunfähigkeit besteht Anspruch auf Entgeltfortzahlung für sechs Wochen. Ab dem 43. Krankheitstag bekommen gesetzlich Krankenversicherte Krankengeld von ihrer Krankenkasse (70 Prozent des Bruttoeinkommens, jedoch maximal 90 Prozent des Nettoeinkommens für maximal 78 Wochen innerhalb von drei Jahren wegen derselben Krankheit) und es wird von einer Langzeitarbeitsunfähigkeit gesprochen.</p> <p>Bei ununterbrochener oder wiederholter Arbeitsunfähigkeit von mehr als sechs Wochen Dauer innerhalb eines Jahres sind Arbeitgebende unabhängig von der Unternehmensgröße nach § 167 (2) des SGB IX dazu verpflichtet, ein so genanntes Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) (s. o.) anzubieten.</p>	
Lost Time Injuries (LTIs) – unfallbedingte Arbeitszeitausfälle/Personenschäden mit Arbeitszeitausfall	<p>Die LTIs beschreiben Unfälle mit Todesfolge, Invalidität und unfallbedingten Arbeitsausfallzeiten (Lost Workday Cases (LWCs)) ab einem Ausfalltag. Die Erfassung erfolgt zum Teil mit oder ohne Wegeunfälle.</p>	<p>Summe aller Unfälle bzw. Summe aller Personenschäden mit Arbeitszeitausfall pro Zeiteinheit</p>
Lost Time Injury Frequency (LTIF) – Unfallhäufigkeitsrate	<p>Die Kennzahl LTIF misst die Unfallhäufigkeitsrate, d. h. die Häufigkeit unfallbedingter Arbeitszeitausfälle von Mitarbeitenden (LTIs) im Verhältnis zu geleisteten Arbeitsstunden. I. d. R. beziehen sich die Angaben auf die vergangenen 12 Monate. Die gängigste Einheit hinsichtlich LTIF sind 1 Million Arbeitsstunden. (Siehe auch Lost Time Injuries (LTIs))</p> <p>Neben der Unfallhäufigkeitsrate wird manchmal auch die Unfallschwere mithilfe der Severity Rate (SR) ermittelt.</p>	<p>LTIF = Summe aller LTIs * 1.000.000/geleistete Arbeitsstunden</p> <p>Severity Rate (SR) = Summe unfallbedingter Ausfalltage/ Summe aller LTIs</p>
Lost Workday Case (LWC oder auch LWDC) – Fälle von verlorenen Arbeitstagen	<p>Darunter versteht man einen ausgefallenen Arbeitstag aufgrund einer arbeitsunfallbedingten Verletzung, die zur Folge hat, dass eine Person ihre Arbeit nicht mehr ausüben kann oder am Tag nach der Verletzung nicht mehr zur regulären Arbeitszeit an den Arbeitsplatz zurückkehren kann.</p> <p>Manchmal werden LTIs auch als LWCs/Arbeitsausfalltage bezeichnet. Andere Definitionen sehen LWCs als eine Unterform der LTIs. Während LTIs jegliche Fälle zählen, die zu Arbeitszeitausfall führen (d. h. auch Fälle mit Todesfolge), zählen LWCs nur nicht-tödliche Unfälle.</p>	
Management für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit (MSG)	<p>Ein MSG gewährleistet ein systematisches und nachhaltiges Vorgehen zum Erhalt und zur Verbesserung der Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit. Ein MSG ist ein weitergehender Ansatz, der das Betriebliche Gesundheitsmanagement miteinschließt. Es umfasst somit die Entwicklung und Steuerung aller betrieblichen Rahmenbedingungen, Strukturen und Prozesse, die die Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit beeinflussen.</p>	
Mediation	<p>Mediation (lateinisch „Vermittlung“) ist ein strukturiertes, freiwilliges Verfahren zur konstruktiven Beilegung eines Konflikts, bei dem unabhängige „allparteiliche“ Dritte die Konfliktparteien in ihrem Lösungsprozess begleiten.</p>	

Stichwort	Beschreibung	Mögliche Berechnung als Kennzahl + Datenquelle
Mitarbeitendenbefragung (auch Beschäftigtenbefragung)	Schriftliche oder Online-Befragungen der Beschäftigten werden je nach Fragestellung und Zielsetzung zu Planungs-, Steuerungs- und Evaluationszwecken eingesetzt. Sie lassen Handlungsbedarfe, Problem-bereiche, Meinungen erkennen und bilden den Ist-Stand ab. Der Befragungsprozess sollte mit einer Abstimmung auf der Entscheidungsebene unter Einbindung der Führungskräfte und der Interessenvertretungen starten. Je nach empirischem Interesse können unterschiedliche Themen erfragt werden. Daten zu empirischen Fragestellungen sollten unter Berücksichtigung der Gütekriterien erhoben werden (siehe dort). Die Befragung kann auf unterschiedliche Art erfolgen (Multiple Choice/Ankreuzfragen, Freitext).	
Organizational citizenship behavior (OCB)	Organizational citizenship behavior beschreibt das freiwillige Engagement von Beschäftigten, das über das vertraglich vereinbarte Maß hinausgeht und sich positiv auf die Funktionsfähigkeit der Organisation auswirkt.	Für die Ermittlung des OCB sind verschiedene Erhebungsinstrumente verfügbar.
PDCA-Zyklus	Unter dem PDCA-Zyklus oder Demingkreis versteht man einen iterativen vierschrittigen Prozess: „Plan – Do – Check – Act“ bzw. „Planen – Umsetzen – Überprüfen – Handeln“. Er steht für ein systematisches Vorgehen im BGM.	
Person-Environment Fit	<p>Person-Environment Fit ist ein Konzept, das nach Lutz von Rosenstiel (2003) die Übereinstimmung zwischen der Person und der jeweiligen Arbeitsumgebung fordert.</p> <p>Die Suche nach dem Person-Environment Fit gilt bereits für die Personalauswahl, wonach Anforderungen des Arbeitsplatzes und die Eignung des Bewerbers oder der Bewerberin einander möglichst entsprechen sollten. Deshalb soll mit einer Auswahlentscheidung auf der einen Seite den Zielen und Anforderungen der Organisation entsprochen und zum anderen für die Person Über- sowie Unterforderung vermieden werden. Der Person-Environment Fit-Ansatz unterscheidet zwei Arten der Übereinstimmung („Fit“): Zum einen die Übereinstimmung zwischen den Bedürfnissen (Motiv) der Person sowie den Befriedigungsangeboten der Situation und zum anderen die Übereinstimmung zwischen den Fähigkeiten (Qualifikation) einer Person und den an sie gestellten Anforderungen.</p>	Für die Ermittlung des Person-Environment Fit sind verschiedene Erhebungsinstrumente verfügbar.
Personalstrukturanalyse	Eine Personalstrukturanalyse wird zur Planung und Umsetzung von Aktivitäten zur Bewältigung des demografischen Wandels durchgeführt. Sie bildet die aktuelle Struktur ab und zeigt darüber hinaus mögliche Zukunftsszenarien auf. Dadurch ist es möglich, eine quantitative und qualitative Personalbemessung vorzunehmen. Ausgangsbasis sind bestimmte Kohorten, die z. B. differenziert nach Alter, Geschlecht, Migrationshintergrund und Arbeitszeitvolumen in Beziehung gesetzt werden zu Organisationseinheiten, aktuellen und zukünftigen Aufgabefeldern, Berufsgruppen, beruflichen Qualifikationen und Abschlüssen sowie Hierarchieebenen. (Siehe auch Altersstrukturanalyse)	
Qualitative Verfahren/ Methoden	Qualitative Verfahren/Methoden dienen dem Verstehen von Zusammenhängen und der Entwicklung von Lösungen und Maßnahmen. Diese beteiligungsorientierten Verfahren erhöhen die Akzeptanz des BGMs bei der Arbeit und der entwickelten Maßnahmen (z. B. Workshops zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen, zur Zusammenarbeit oder zur Lösung von Interessenskonflikten).	

Stichwort	Beschreibung	Mögliche Berechnung als Kennzahl + Datenquelle
Quantitative Verfahren/ Methoden	Quantitative Verfahren/Methoden geben Auskunft über das numerisch messbare Ausmaß von Sachverhalten. Unter anderem kann damit der Grad der Zielerreichung von Kosten-Nutzen-Erwartungen bewertbar gemacht werden (z. B. Senkung der Fluktuationsrate, Senkung der Anträge auf Frühberentung in Relation zur Anzahl der antragsberechtigten Beschäftigten).	
Rückmeldequalität	Die Rückmeldequalität wird über eine Bewertung bzw. Auswertung der Teilnehmendenrückmeldungen ermittelt. Sie liefert Hinweise auf Attraktivität und Akzeptanz von Maßnahmen, die Qualität des Angebots oder Erwartungen der Beschäftigten.	
Stakeholderanalyse	Ziel der Stakeholderanalyse ist es, bereits zu Beginn der Planung die Interessen und Ziele der Menschen/Funktionsträger und -trägerinnen aus unterschiedlichen Bereichen mit verschiedenen Erwartungshaltungen, Wertvorstellungen und Qualifikationen aufzugreifen und zusammenzuführen. Dabei werden Faktoren, die die Umsetzung des Projekts gefährden könnten, frühzeitig identifiziert und entsprechende Maßnahmen ergriffen.	
STOP-Modell	<p>Das STOP-Modell ist eine zentrale Methode im Arbeitsschutz zur systematischen Auswahl und Umsetzung von Schutzmaßnahmen. Es beschreibt eine Maßnahmenhierarchie, bei der die sicherste und nachhaltigste Lösung immer an erster Stelle steht. Die Buchstaben S-T-O-P stehen für:</p> <p>S – Substitution: Gefahrenquelle beseitigen oder ersetzen. T – Technische Maßnahmen: Gefahren durch technische Lösungen minimieren. O – Organisatorische Maßnahmen: Arbeitsabläufe und -zeiten so gestalten, dass Risiken reduziert werden. P – Persönliche Schutzmaßnahmen: Einsatz von persönlicher Schutzausrüstung (PSA).</p>	
SWOT-Analyse	<p>Die SWOT-Analyse ist eine Methode der strategischen Unternehmensplanung. Sie verknüpft gezielt die Betrachtung interner Bedingungsfaktoren (z. B. Personalstruktur) und externer Umfeldfaktoren (z. B. konjunkturelle Bedingungen, gesetzliche Rahmenbedingungen, Verfügbarkeit personeller Ressourcen).</p> <p>Mit der SWOT-Analyse werden ausgewählte Unternehmensmerkmale als Stärke (Strength) oder Schwäche (Weakness) bewertet. Merkmale, Trends und Entwicklungen im Markt oder Umfeld des Unternehmens werden als Gelegenheit, Möglichkeit, Potenzial oder Chance (Opportunity) oder als Bedrohung, Gefahr oder Risiko (Threat) bewertet – je nachdem, ob die positiven Möglichkeiten oder die negativen Bedrohungen für das Unternehmen überwiegen.</p>	
Steuerkreis Gesundheit	Der Steuerkreis Gesundheit bezeichnet ein interdisziplinäres Projektteam, das die Koordination des Betrieblichen Gesundheitsmanagements in der Organisation übernimmt. Darin finden sich beispielsweise Vertretungen der Unternehmensleitung sowie des Personalmanagements, der Interessenvertretungen, die oder der BGM-Beauftragte, der Betriebsarzt/die Betriebsärztin sowie die Fachkraft für Arbeitssicherheit und ggf. die oder der BEM-Beauftragte wieder. Sie bilden dadurch nicht nur die unterschiedlichen Interessen innerhalb des Unternehmens ab, sondern ermöglichen auch eine zentrale Steuerung.	
Stimmungsbarometer	Eine einfache, schnelle Visualisierungsmethode, um das Gruppengefühl zu klären und darzustellen (Einpunktabfrage: Wie fühlen Sie sich aktuell in Bezug auf das Thema ... auf einer Skala von 1–10? Wie zufrieden sind Sie mit dem bisher erarbeiteten Ergebnis auf einer Skala von 1–10?).	

Stichwort	Beschreibung	Mögliche Berechnung als Kennzahl + Datenquelle
Subjektive Verfahren	Erhebung der Innensicht der Betroffenen z. B. Mitarbeitendenbefragung zur Zufriedenheit mit der eigenen Arbeit, den Arbeitsbedingungen oder zur subjektiven Einschätzung der eigenen Gesundheit.	
Tausend-Mann-Quote (auch Unfallquote je 1.000 Vollbeschäftigte)	Die Tausend-Mann-Quote gehört zu einer allgemeinen Unfallstatistik, in der für einen definierten Zeitraum die Gesamtzahl der meldepflichtigen arbeitsbedingten Unfälle ermittelt und auf die Zahl von 1000 Vollbeschäftigten umgerechnet wird (siehe auch Lost Time Injuries (LTIs) und Lost Workday Case (LWC)).	Tausend-Mann-Quote = Anzahl der Unfälle (LTI oder LWC) * 1000/ Anzahl der Vollbeschäftigten
Unfallstatistik, Analyse des Arbeitsunfallgeschehens	<p>In der Analyse des arbeitsbedingten Unfallgeschehens werden Wegeunfälle und Arbeitsunfälle erfasst und evaluiert. Der Bezugszeitraum ist üblicherweise ein Jahr, Quartal oder Monat. Diese Unfälle werden üblicherweise in einer Unfallstatistik erhoben und die Unfallquote daraus errechnet.</p> <p>Für eine tiefergehende Auswertung des Arbeitsunfallgeschehens eignen sich auch Kennzahlen wie z. B. die</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tausend-Mann-Quote, • Lost Time Injuries (LTIs), • Lost Workday Case (LWC), • Lost Time Injury Frequency (LTIF) • Severity Rate (SR). 	Zahl der arbeitsbedingten Unfälle pro Erhebungszeitraum
Visualisierungsmethoden	Diese werden im Rahmen von kollaborativen Planungs- und Entscheidungsprozessen eingesetzt, um eine gemeinsame Perspektive zu entwickeln und die Gruppenarbeit möglichst effektiv, zielorientiert und partizipativ zu gestalten (Mindmap, Ishikawa-Diagramm).	
Wirkungsmodell	Wirkungsmodelle sind die der Planung und Implementation eines Projekts, eines Programms zugrundeliegenden Arbeitshypothesen. Es werden relevante Ebenen und Elemente benannt, z. B. Bedingungsfaktoren, Interventionen oder Resultate. Zwischen den Elementen eines Programms, eines Projekts werden auf Basis von Wirkannahmen Beziehungen formuliert, die im Rahmen von empirischen Untersuchungen überprüft werden.	
Workshops	<ul style="list-style-type: none"> • Orientierungsworkshop • Moderierter Analyseworkshop • Zielsetzungsworkshop • Maßnahmenworkshop • Evaluationsworkshop <p>Workshops sind flexibel einsetzbare Methoden. Je nach Anliegen, Frage- oder Problemstellung können in einem zeitlich vorab festgelegten Rahmen (wenige Stunden bis zu zwei Tagen; einmalig oder mehrfach) unter Einsatz unterschiedlicher Techniken zur Systematisierung und Visualisierung (u. a. Kartenabfrage, Gruppierung, Galerie, Punkte) Meinungen, Wahrnehmungen, Lösungsansätze diskutiert und bearbeitet werden. Es ist hilfreich, wenn der Workshop moderiert bzw. geleitet wird. Die Auswahl, die Kompetenzen und die Anzahl der Teilnehmenden hängen von der Zielsetzung des Workshops ab.</p>	

**Deutsche Gesetzliche
Unfallversicherung e.V. (DGUV)**

Glinkastraße 40

10117 Berlin

Telefon: 030 13001-0 (Zentrale)

E-Mail: info@dguv.de

Internet: www.dguv.de