

Kein Stress mit dem Stress

Seminarreihe zur Qualifizierung im **Betrieblichen Gesundheitsmanagement**

GESUNDHEIT



Inhalt

Vorwort	2
<hr/>	
1 Einführung in die Seminarreihe	5
Praxisnähe – ein Qualitätsmerkmal der Modulreihe	5
Lernkonzept – Erfahrungen reflektieren, Probleme lösen	6
Der richtige Methoden- und Medienmix macht's	8
Überblick über die Inhalte der Seminarreihe	9
2 Das erste Modul: Grundlagen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements	11
So läuft das erste Modul ab	13
Hinweise zur Durchführung – die Seminarphasen im Überblick	14
3 Das zweite Modul: Methoden und Instrumente im BGM	21
So läuft das zweite Modul ab	23
Hinweise zur Durchführung – die Seminarphasen im Überblick	24
4 Das dritte Modul: BGM als Veränderungsprozess vorbereiten und begleiten	29
So läuft das dritte Modul ab	31
Hinweise zur Durchführung – die Seminarphasen im Überblick	32
5 Das vierte Modul: Aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen im BGM	39
So läuft das vierte Modul ab	41
Hinweise zur Durchführung – die Seminarphasen im Überblick	42
<hr/>	
So unterstützt psyGA – psyGA-Materialien im Überblick	47
Impressum	53

Vorwort

Die Arbeitswelt wandelt sich immer schneller und stellt neue Anforderungen an alle Unternehmensebenen – an Führungskräfte genauso wie an Mitarbeitende. Zunehmende psychische Belastungen, der Druck, mobil sein zu müssen, ein höheres Arbeitspensum und mehr Flexibilität sind Themen, die mittlerweile fast überall in der Öffentlichkeit diskutiert werden. Auch und gerade BGM-Verantwortliche in Unternehmen müssen auf diese Entwicklungen eingehen. Damit sie Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) gewinnbringend für alle Beschäftigten umsetzen können, sind sie auf eine kontinuierliche Weiterbildung angewiesen. psyGA hat deswegen eine prozessbegleitende Qualifizierung entwickelt. Mit dieser Seminarreihe wollen wir Betriebe unterstützen, Gesundheitsmanagerinnen und -manager bzw. BGM-Verantwortliche praxisbegleitend weiterzubilden.

Warum ist eine praxisnahe Weiterbildung im BGM wichtig? Eine Befragung von Gesundheitsmanagerinnen und -managern des Instituts für interdisziplinäre Arbeitswissenschaft der Universität Hannover zeigte uns: Viele planen das Betriebliche Gesundheitsmanagement auf Basis unterschiedlicher Voraussetzungen. Auch bestehen abweichende Vorstellungen über das jeweilige Aufgabengebiet. Dies hat mehrere Gründe. Meist sind BGM-Verantwortliche unterschiedlich ausgebildet und verfügen über einen anderen Kenntnisstand. Hinzu kommen verschiedene persönliche und betriebliche Voraussetzungen. Eine praxisnahe Weiterbildung kann die Gesundheitsmanagerinnen und -manager bei der Umsetzung des BGM als vielschichtiges Aufgabenfeld unterstützen. Nach unserer Erfahrung ist eine Qualifizierung, die laufende Projekte begleitet und Raum für die Reflexion der eigenen Tätigkeit bietet, besonders wirkungsvoll.

Das Projekt: Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – psyGA

Die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales unterstützt im Rahmen des psyGA-Projekts Unternehmen und Organisationen, Führungskräfte und Mitarbeitende bei der Förderung der psychischen Gesundheit. Materialien wie Handlungshilfen, ein Webportal und eLearning-Tools bieten einen praxisnahen Überblick über die unterschiedlichen Aspekte und betrieblichen Handlungsfelder psychischer Belastungen und geben konkrete Anregungen und Tipps für den Umgang mit Stress. Das Projekt psyGA wird unter Federführung des BKK Dachverbandes durchgeführt. Das Projekt wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) gefördert und fachlich begleitet durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).

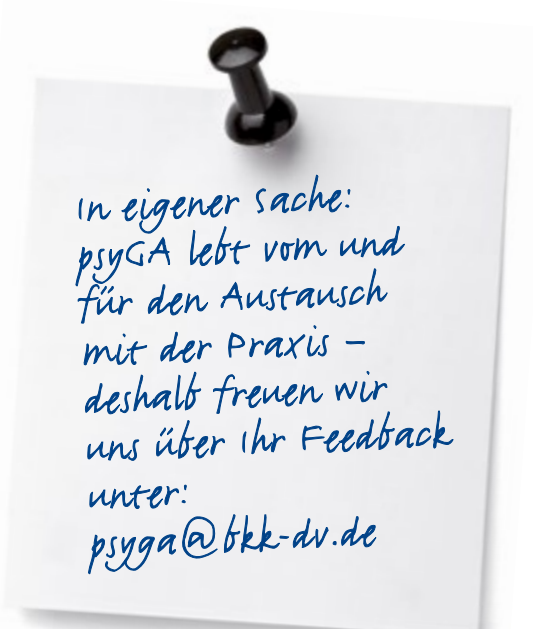
www.psyga.info

Die psyGA-Modulreihe setzt genau hier an. Die Seminarreihe ist als prozessbegleitende Weiterbildung konzipiert. Mit ihr stellen wir Ihnen einen Werkzeugkoffer mit den elementaren Inhalten des BGM zur Verfügung. In den Seminaren wird Fachwissen vermittelt und vor allem das Erlernte angewendet und erprobt. Zudem bieten die Seminare den Teilnehmenden ein Forum, in dem sie das eigene Handeln in ihrem Unternehmen widerspiegeln und beurteilen können. Die Inhalte der Seminarreihe haben wir auf Grundlage der oben erwähnten Studie zusammengestellt.

Im vorliegenden Begleitheft zur Seminarreihe finden Sie Vorschläge für die inhaltliche Aufbereitung und die didaktische Gestaltung der einzelnen Module. Zudem enthält es eine Anleitung zum Einsatz der Lehrmaterialien wie Präsentationen, Arbeitsaufgaben und Hintergrundinformationen.

Wir wünschen Ihnen erfolgreiche Seminare und einen konstruktiven Austausch mit Ihren Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement.

*Ihr
psyGA-Team*



*In eigener sache:
psyGA lebt vom und
für den Austausch
mit der Praxis –
deshalb freuen wir
uns über Ihr Feedback
unter:
psyga@bkk-dv.de*

Einführung in die Seminarreihe

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) ist ein vielschichtiges Aufgabenfeld. Als systematischer, auf den Betrieb abgestimmter Prozess holt das BGM alle Unternehmensebenen mit ins Boot – Führungskräfte wie Mitarbeitende. Es verfolgt einerseits das Ziel, gesundheitsförderliche Strukturen im Unternehmen zu verankern und andererseits die Gesundheitskompetenz aller zu verbessern. Dies ist ein komplexer Prozess, der Gesundheitsmanagerinnen und -managern unübersichtlich erscheinen kann. Wie unsere Studie zeigt, handelt es sich bei BGM-Koordinatorinnen und Koordinatoren oft um Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger, die sich erst in das Themenfeld „psychische Gesundheit im Betrieb“ einarbeiten müssen. Aber auch Fortgeschrittene wünschen sich begleitend zu ihrem betrieblichen Handeln Austausch und Unterstützung. Dies würde ihnen ermöglichen, ihre Vorgehensweise und Handlungsfelder besser aufeinander abzustimmen.

Ziel unserer Seminarreihe ist es deshalb, BGM-Verantwortlichen das Rüstzeug an die Hand zu geben, mit dem sie in ihren Betrieben die Einführung und Umsetzung des BGM-Prozesses begleiten können. Die Teilnehmenden werden in wesentlichen Elementen und zentralen Aktivitäten des BGM qualifiziert. Hierzu gehören Grundlagen wie arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse und rechtliche Vorgaben ebenso wie Instrumente und Methoden zur Gefährdungsbeurteilung und Evaluation. Auch die Vorbereitung und Begleitung von BGM als Veränderungsprozess sowie neue Herausforderungen im BGM sind Elemente der Seminarreihe.

Praxisnähe – ein Qualitätsmerkmal der Modulreihe

Der zentrale Aspekt der Seminarreihe ist die prozessbegleitende Durchführung. Die Teilnehmenden arbeiten während der Seminare konsequent an der Entwicklung und Umsetzung eines eigenen Projekts. Dies ermöglicht ihnen, ihre betrieblichen Kontexte und Erfahrungen im Team der Seminar teilnehmenden zu reflektieren. Voraussetzung ist daher, dass die Teilnehmenden eine aktive Rolle in einem bestehenden Gesundheitsmanagement einnehmen – sei es in koordinierender, leitender oder beratender Form. Die Projekte können sich sowohl in der Vorbereitungs- und Planungsphase befinden als auch gerade durchgeführt werden.

Die Qualifizierung sollte über einen längeren Zeitraum stattfinden. Wir empfehlen, die Teilnehmenden über einen Zeitraum von etwa neun Monaten zu begleiten. Zwischen den einzelnen Seminaren sollten mindestens vier Wochen liegen. So können Sie sicherstellen, dass die Teilnehmenden genügend Zeit haben, Erlerntes in ihren Betrieben anzuwenden, zu erproben und zu reflektieren.

Tipp: Was bringen Sie als Seminarleiterin oder -leiter mit? Sie verfügen über fundierte Vorkenntnisse im Kontext von Arbeit und Gesundheit. Außerdem haben Sie bereits praktische Erfahrungen in der Durchführung von Seminaren gesammelt.

Lernkonzept – Erfahrungen reflektieren, Probleme lösen

Dem Lernkonzept der Seminarreihe liegt die These zugrunde, dass Lernen auf Problemlösen basiert und an den Erfahrungen der Lernenden anknüpft. Dieses erfahrungsbasierte Lernen durch Problemlösen stellt einen kontinuierlich-zyklischen Prozess dar, der (idealtypisch) vier Phasen beinhaltet (Kolb, 1984):

- ▶ Lernen durch konkrete Erfahrung – etwas in Übungen ausprobieren
- ▶ Lernen durch reflektierende Beobachtung – Übungen beobachten und auswerten, Wahrnehmung schulen und reflektieren in kollegialer Beratung
- ▶ Lernen durch abstrakte Konzeptualisierung – Dinge benennen können, Hypothesen bilden üben, Modelle und Theorien kennenlernen, die Erfahrungen erklären helfen
- ▶ Lernen durch aktives Experimentieren – aus Wahrnehmungen und Hypothesen Schlussfolgerungen ziehen und ein verändertes Vorgehen ausprobieren

Nach diesem Verständnis gründen Lernprozesse auf dem Verarbeiten und Transformieren konkreter Erfahrungen. Indem Lernende eigene und beobachtete Erfahrungen reflektieren, eignen sie sich neues Wissen an und erweitern schon bestehende Wissensstrukturen. Demnach basiert erfolgreiches Lernen als Problemlösen vor allem auf Reflexion.

Tipp: Das Seminar richtet sich an BGM-Verantwortliche in Betrieben, die aktiv in ein Gesundheitsmanagement eingebunden sind! Alle Teilnehmenden arbeiten in den Seminaren an ihrem eigenen Projekt oder Vorhaben!



Das Lernkonzept der Seminarreihe basiert folglich auf drei Bausteinen: Wissen vermitteln, anwenden und reflektieren. Grundlegendes Ziel in den Seminaren ist es, Teilnehmende darin zu unterstützen, das eigene Vorgehen systematisch widerzuspiegeln, selbst Lösungsideen zu entwickeln und diese in ein Konzept zu gießen. Für jedes Seminar sind folgende Lernabschnitte vorgesehen:

- ▶ Fachwissen vermitteln – Teilnehmende reflektieren anhand des erlernten Fachwissens ihr eigenes Vorgehen und gleichen es ab.
- ▶ Probleme aufdecken – Teilnehmende leiten daraus Handlungsbedarfe ab.
- ▶ Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Wahrnehmung und Bewertung erkennen – Teilnehmende erschließen sich, wie sie bei der Reflexion vorgehen. Dieser Prozess wird durch unterschiedliche Formen der Visualisierung unterstützt.
- ▶ Bisherige Aktivitäten und Vorgehensweisen darstellen – Teilnehmende setzen diese mit den wahrgenommenen Handlungsbedarfen in Beziehung.
- ▶ Die Reflexion des bisherigen Vorgehens unterstützen – Teilnehmende tauschen Wahrnehmungen aus und bringen unterschiedliche Perspektiven in den Prozess ein. Entwicklung des weiteren Vorgehens mit und durch die Teilnehmenden.
- ▶ Fachlich beraten und begleiten.

EMPFEHLUNGEN ZUM ABLAUF

- ▶ **Teilnehmende:** 15 bis 18 Personen
- ▶ **Seminarreihe:** vier Module à zwei Seminartage
- ▶ **Seminartag:** 9 bis 17 Uhr (inkl. zwei Kaffeepausen von je 10 bis 15 Minuten und einer Mittagspause von einer Stunde)





Der richtige Methoden- und Medienmix macht's

Das Konzept der Seminarreihe basiert auf einem Methoden- und Medienmix. Neben Vorträgen führen Sie als Trainerin oder Trainer mit den Teilnehmenden Übungen durch. Die Vorträge werden durch Präsentationen, Flipcharts und Medienwände gestützt. Übungen ermöglichen den Teilnehmenden, an eigenen Erfahrungen anzuknüpfen und das Gehörte zu erproben. Zudem erwerben sie Kompetenzen in der Anwendung bestimmter Methoden. Zusätzlich können Sie Hintergrundpapiere wie zum Beispiel „Zusammenhänge von Arbeit und Gesundheit“ und „Alles was Recht ist“ nutzen. Diese liefern Ihnen einen Überblick zu gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen und zum rechtlichen Rahmen rund um den Schutz

der Gesundheit in der Arbeitswelt. Auch lassen sich die Präsentationen jeweils für spezifische Bedarfe und Ausgangslagen im Betrieb anpassen.

Die Modulreihe stellt ein Baukastensystem dar. In den folgenden Kapiteln zu den Einzelmodulen erläutern wir Ihnen die einzelnen Bausteine der Seminare und den Einsatz der Materialien. Der zeitliche Umfang der Themen kann an die Bedürfnisse der Gruppe, Themenschwerpunkte und eventuelle Vertiefungsbedarfe angepasst werden.

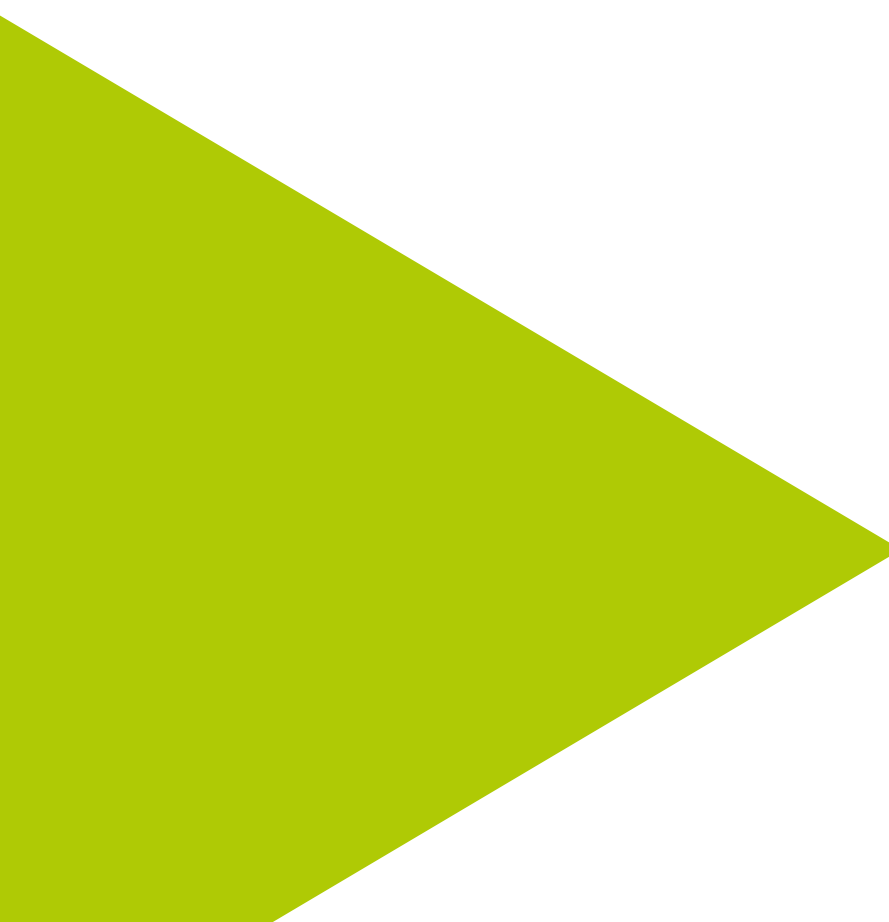
ÜBERBLICK LEHRMATERIAL

- ▶ Neun Präsentationen
- ▶ Anleitungen zu den Übungen
- ▶ 25 Arbeitsblätter und Hintergrundpapiere
- ▶ Alle Materialien finden Sie im Internet unter www.psyga.info/qualifizierung



Das erste Modul

Grundlagen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements



Einführung

Im ersten Modul vermitteln Sie die Grundlagen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Die Teilnehmenden erhalten einen Überblick über den „Gegenstand“ BGM. Damit gießen Sie das fachliche Fundament der Seminarreihe. Als Lernziel steht das Vermitteln von Wissen im Vordergrund, um die Basis für ein wissenschaftlich fundiertes BGM-Verständnis zu schaffen. Zudem befähigen und unterstützen Sie die Teilnehmenden, an eigenen Ideen für ein BGM-Vorhaben weiterzuarbeiten oder erste Ideen zu entwickeln. In dieser Phase definieren alle Teilnehmenden die Ziele für das BGM-Vorhaben in ihrem Betrieb.

Tipp: Lassen Sie die Teilnehmenden ihre Projektbilder wie zum Beispiel „Mein BGM 2.0“ aufbewahren. Sie können von Modul zu Modul daran weiterarbeiten und ihre Fortschritte erkennen.



TIPPS ZUR VORBEREITUNG

- ▶ **Laden Sie frühzeitig ein:** So können die Teilnehmenden den Termin einplanen und sich entsprechend vorbereiten.
- ▶ **Buchen Sie rechtzeitig einen Raum,** der genügend Platz für alle Teilnehmenden bietet. Achten Sie auch auf die Atmosphäre und denken Sie an das Catering – damit sich die Teilnehmenden rundum wohlfühlen.
- ▶ **Denken Sie an das richtige Equipment im Raum:** Moderationsmaterial, Flipchart, Metaplanwände, Beamer etc. Halten Sie ausreichend Flipchartpapier für alle Teilnehmenden zur Durchführung der Übungen bereit. Bei wenig vorhandenem Platz kann das Papier auch an Wänden oder auf Tischen beschrieben werden.
- ▶ **Nehmen Sie sich genügend Zeit für die Übungen,** machen Sie sich Gedanken über die Ziele, die Sie mit dem Seminar verfolgen, und wie es danach weitergehen soll. Holen Sie sich dazu ggf. Unterstützung und beziehen Sie wichtige Akteure im Vorfeld in die Planung mit ein.

So läuft das erste Modul ab

TAG 1				
Phase	Dauer	Inhalt	Ablauf und Methode	Ziel
1	60 min	Beginn/Einführung	Begrüßung Vorstellung des Programms Übung „Mein BGM als Wasserfahrzeug“ (1.1)	Erwärmung Teilnehmende abholen
2	180 min	Begriffe, Definitionen, Konzepte	Präsentation: Einführung in die Grundlagen des BGM (1.2) Moderationswand: Kernprozess des BGM (1.3)	Zur Einordnung des „Gegenstands BGM“ befähigen
3	150 min	Zusammenhang von Arbeit und Gesundheit – Modelle und empirische Befunde	Übung: „Was trägt dazu bei, dass ich gesund und motiviert zur Arbeit gehe?“ (1.4) Präsentation: Zusammenhänge von Arbeit und Gesundheit Reflexionsrunde (1.5)	Zusammenhänge von Arbeit und Gesundheit erkennen lassen Argumentationshilfe aufzeigen

TAG 2				
Phase	Dauer	Inhalt	Ablauf und Methode	Ziel
4	180 min	Rechtliche Grundlagen	Präsentation: Rechtliche Grundlagen (1.6) Gruppenarbeit: Textlektüre Arbeitsschutzgesetz (1.7)	Rechtliche Vorgaben vermitteln und anwenden lassen
5	60 min	Akteure im BGM	Übung: „Welche Akteure und Aufgaben lassen sich aus dem ArbSchG ableiten?“	Potenzielle Unterstützerinnen und Unterstützer des eigenen Vorhabens kennenlernen lassen
6	60 min	Handlungsfelder im BGM	Kärtchenabfrage Handlungsfelder/-bereiche des BGM (1.8 a) Moderationswand: Zusammenfassung der Handlungsfelder (1.8 b)	Überblick über Handlungsfelder bieten
7	60 min	Resümee	„Mein BGM 2.0“	Das Erlernte auf die eigene Situation übertragen lassen
8	30 min	Abschluss	Feedbackrunde	Teilnehmende verabschieden

Hinweise zur Durchführung – die Seminarphasen im Überblick

PHASE 1	Inhalt
	<p>Begrüßung – wo steht jede Teilnehmerin und jeder Teilnehmer?</p> <p>Starten Sie das Seminar, indem Sie sich vorstellen und das Ziel sowie den Verlauf des Seminars erläutern. Ziele und Verlauf können Sie auf einem Flipchart darstellen. In dieser Phase lernen sich zum einen alle gegenseitig kennen. Zum anderen dient diese Phase auch dazu zu erfahren, welche Berührungspunkte die Teilnehmenden mit dem BGM haben sowie welchen Kenntnisstand und eigene Erfahrungen sie mitbringen. Eine Methode, die sich für den Einstieg und zur Vorstellung der Teilnehmenden bewährt hat, ist die Übung „Mein BGM als Wasserfahrzeug“.</p>
	Übung
	<p>„Mein BGM als Wasserfahrzeug“</p> <p>Die Teilnehmenden steigen kreativ in das Thema ein. Den Arbeitsauftrag für die Teilnehmenden notieren Sie am besten auf einem Flipchart, dieser lautet: „Malen Sie bitte Ihr BGM-Projekt als Wasserfahrzeug auf. Bitte nutzen Sie dazu einen Flipchartbogen. Sie haben 15 Minuten Zeit.“ Nach Ende der Bearbeitungszeit bitten Sie die Teilnehmenden, sich selbst im Plenum vorzustellen und ihre Tätigkeit anhand ihres Flipcharts zu erläutern. Diese Übung unterstützt den Austausch der Teilnehmenden über ihre Praxiserfahrungen, Fragestellungen, Lösungsansätze sowie über typische Hürden im BGM. Sie finden die Übung im Material 1.1.</p>
	Materialien
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Übung: „Mein BGM als Wasserfahrzeug“ (Material 1.1)
	Medien
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Flipchart

PHASE 2	Inhalt
	<p>Begriffe, Definitionen, Konzepte – fundiertes Verständnis schaffen</p> <p>In der zweiten Phase führen Sie in den ersten Abschnitt der theoretischen Grundlagen und Begriffe ein. Ihr Ziel ist es, eine Basis für ein wissenschaftlich fundiertes Verständnis von BGM zu schaffen. Auf dieser wissenschaftlichen Basis arbeiten Sie in den kommenden Seminaren. Nutzen Sie dafür bitte die Präsentation „Einführung in die Grundlagen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements“ (Material 1.2). Thematisieren Sie auch die Vorstellungen von BGM, die problematisch, aber dennoch verbreitet sind. Den Kernprozess im BGM erläutern Sie an einer vorbereiteten Skizze an der Moderationswand (Material 1.3).</p>
	Materialien
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Präsentation „Einführung in die Grundlagen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements“ (Material 1.2) ▶ Input: Kernprozess (Material 1.3)
	Medien
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Moderationswand

Tipp: Erfahrene und geübte Trainerinnen und Trainer können auch während der Moderation die grobe Struktur skizzieren und dann nach und nach die einzelnen Phasen visualisieren und erläutern. Achten Sie dabei darauf, dass Sie auch im Visualisierungsprozess den Teilnehmenden zugewandt sprechen.

**PHASE
3****Inhalt****Zusammenhang von Arbeit und Gesundheit –
Modelle und empirische Befunde**

In dieser Phase vermitteln Sie theoretische Grundlagen. Für eine fundierte Umsetzung von Betrieblichem Gesundheitsmanagement sind diese unerlässlich. Mit einer Übung (1.4) können Sie zunächst an den Erfahrungen der Teilnehmenden anknüpfen und so in das Thema einsteigen. Starten Sie den theoretischen Abschnitt mit der Präsentation „Zusammenhang von Arbeit und Gesundheit – theoretische und empirische Grundlagen“ (Material 1.5). Mit dem Vortrag sensibilisieren Sie die Teilnehmenden für das Thema und zeigen, wie Arbeit und Gesundheit zusammenhängen. Erklären Sie zentrale Fragestellungen und Erkenntnisse, die klarmachen, dass ein Betriebliches Gesundheitsmanagement gebraucht wird. Dies sind zum Beispiel Fragen wie: Was ist Gesundheit? Was ist Stress? Und: Wie werden diese von der Arbeit beeinflusst? Aus den Erkenntnissen können Ansatzpunkte zur betrieblichen Intervention abgeleitet werden. Gleichzeitig bietet die Präsentation Argumentationshilfen. Diese können dafür genutzt werden, das eigene Vorgehen in der Organisation zu begründen.

Reflexionsrunde**Anschließende Reflexionsrunde**

Im Anschluss an den Vortrag geben Sie den Teilnehmenden in einer Reflexionsrunde die Gelegenheit, sich das Gehörte anzueignen. Diesen Prozess unterstützen Sie mit folgenden Leitfragen: „Was erklären diese Modelle für mich?“ „Wozu sind sie in meinem Wirkungsfeld nützlich?“ In der Diskussion haben die Teilnehmenden die Möglichkeit, Erlerntes auf den eigenen beruflichen Kontext zu übertragen.

Materialien

- ▶ Übung: Belastungen und Ressourcen (Material 1.4)
- ▶ Präsentation „Zusammenhang von Arbeit und Gesundheit – theoretische und empirische Grundlagen“ (Material 1.5)

**PHASE
4****Inhalt****Rechtliche Grundlagen – Orientierung geben**

Rechtlichen Themen eilt oft ein schlechter Ruf voraus. Doch im BGM eignen sich die rechtlichen Grundlagen gut zur Orientierung für die Teilnehmenden – mit diesem Grundsatz starten Sie in die vierte Phase. Das Arbeitsschutzgesetz kann als ein BGM-Leitfaden betrachtet werden. Denn die Gefährdungsbeurteilung und die Grundsätze des Arbeitsschutzgesetzes umreißen die zentralen Anforderungen an ein Betriebliches Gesundheitsmanagement sehr klar. Nach dieser Einleitung beginnen Sie mit der Präsentation „Gesundheit am Arbeitsplatz – Rechtliche Rahmenbedingungen“ (Material 1.6). Erläutern Sie die einzelnen Folien der Präsentation und diskutieren Sie mit den Teilnehmenden, was die jeweiligen Gesetze und Vorschriften für ihren betrieblichen Kontext bedeuten. Und wie diese umgesetzt werden können.

Das Arbeitsschutzgesetz definiert zentrale Aufgaben des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Gleichzeitig benennt es Verantwortliche und zu beteiligende Akteure und Personengruppen. Dies veranschaulicht den Teilnehmenden, was Bestandteile ihres Gesundheitsmanagements sein sollten und welche Kooperationspartnerinnen und -partner eingebunden werden sollten.

Bilden Sie nach dem Vortrag Arbeitsgruppen. In einer Arbeitsgruppenphase können sich die Teilnehmenden rechtliche Grundlagen erschließen. Teilen Sie die Teilnehmenden am besten in zwei bis drei Gruppen auf. Jede Gruppe erhält Kopien des Arbeitsschutzgesetzes. Bitten Sie die Teilnehmenden, in der Gruppenarbeit folgende Fragen zu visualisieren: Welche Rechte und Pflichten haben Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber sowie Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer? Welche Aufgaben ergeben sich aus dem Arbeitsschutzgesetz? Welche Akteure können diese Aufgaben übernehmen? (Material 1.7)

Materialien

- ▶ Präsentation „Gesundheit am Arbeitsplatz – Rechtliche Rahmenbedingungen“ (Material 1.6)
- ▶ Übung: Rechtliche Grundlagen (1.7)

Medien

- ▶ Beamer
- ▶ Kopien Arbeitsschutzgesetz

**PHASE
5****Inhalt****Akteure im Betrieblichen Gesundheitsmanagement – Who's who im BGM-Prozess**

Die Teilnehmenden präsentieren die Ergebnisse der Text- und Gruppenarbeit aus Phase vier im Plenum. Dazu erstellen sie eine Übersicht über Akteure und deren Aufgaben im BGM. Fragen Sie die Teilnehmenden, welche Akteure ihnen außerdem noch bekannt sind, die im BGM-Prozess wichtig sind. Besprechen und notieren Sie auch, welche Aufgaben, Rechte und Pflichten diese Akteure haben und welche Interessen damit verbunden sind. Diskutieren Sie, wo diese Akteure einzuordnen sind und inwiefern sie das Vorgehen der Teilnehmenden unterstützen.

Medien

- ▶ Flipchart





PHASE
6

Inhalt

Handlungsfelder im Betrieblichen Gesundheitsmanagement – Aufgabengebiete definieren

Bitten Sie die Teilnehmenden, auf Moderationskarten zu notieren, welche Handlungsfelder sich aus den Vorgaben des Arbeitsschutzgesetzes für das Betriebliche Gesundheitsmanagement ableiten lassen. Die Teilnehmenden sollen auch festhalten, welche Aufgabengebiete ihnen zusätzlich bekannt sind und welche in ihrer jeweiligen Organisation zu finden sind. Hierfür können Sie Murmelgruppen unter den Sitznachbarinnen und -nachbarn bilden. Im Anschluss bitten Sie die Minigruppen aus zwei Personen, ihre Karten im Plenum zu präsentieren. Clustern Sie die vorhandenen Karten und ergänzen Sie die Übersicht falls nötig (siehe Material 1.8 a & b). Anschließend diskutieren und reflektieren Sie die Aufgabengebiete, indem Sie in der Gruppe die Ergebnisse auf die konkrete Situation der Teilnehmenden übertragen. Ziel ist es, den Teilnehmenden bewusst zu machen, welche Aufgabengebiete in einem BGM-Konzept abgedeckt sein müssen.

Materialien

- ▶ Übung: Handlungsfelder (Material 1.8 a)
- ▶ Input: Handlungsfelder im BGM (Material 1.8 b)

Medien

- ▶ Flipchart
- ▶ Moderationskarten

PHASE
7
Inhalt
Resümee – Erkenntnisse auf die eigenen BGM-Vorhaben übertragen

Teilnehmende entwickeln ihr BGM-Vorhaben weiter, legen Ziele fest und übertragen bisherige Erkenntnisse auf ihren Kontext im Betrieb: Sie fertigen ein Flipchart mit dem Titel „Mein BGM 2.0“ an. Ebenso können sie ihr Flipchart vom ersten Seminartag ergänzen. Die Teilnehmenden halten fest, was sie an ihrem Vorhaben auf der Grundlage der diskutierten Seminarinhalte verändern würden. In einer Vorbereitungsphase können sich die Teilnehmenden in 2er-Gruppen austauschen. Bitten Sie die Teilnehmenden, anschließend einzeln ihr jeweiliges Flipchart im Plenum vorzustellen und herauszustellen, was sich an ihrem Vorhaben im Vergleich zum Seminarbeginn verändert und entwickelt hat.

Gruppendiskussion
Gruppendiskussion im Anschluss

Diskutieren Sie im Anschluss an die Präsentationen der Teilnehmenden mit der gesamten Gruppe. Im Vordergrund steht die Frage: Inwiefern sind die Erkenntnisse in der eigenen betrieblichen Situation anwendbar? Praktizieren Sie ein gemeinsames Brainstorming, in dessen Rahmen die Teilnehmenden Handlungsschwerpunkte identifizieren und neue Lernziele für sich entwickeln können.

Medien

- ▶ Flipchart

PHASE
8
Inhalt
Abschluss – Fazit und Feedback

Geben Sie den Teilnehmenden die Möglichkeit, ein kurzes Fazit zu ziehen. Dafür eignet sich am besten eine Abschlussrunde, in der die Teilnehmenden ein Feedback geben. Als Methode für das erste Seminar eignet sich eine Abfrage mit Kärtchen. Hierzu schreiben Sie drei Überschriften auf eine Moderationswand: „Gut gefallen hat mir ...“, „Mühe hatte ich mit ...“ und „Für die folgenden Module wünsche ich mir ...“. Bitten Sie die Teilnehmenden, zu jeder Überschrift etwas auf Kärtchen zu notieren und zu erläutern. Geben Sie danach ebenfalls eine Rückmeldung und beschreiben Sie in einem kleinen Ausblick, wie die weiteren Module an die Grundlagen anknüpfen werden. Im Anschluss hieran verabschieden Sie die Teilnehmenden.

Materialien

- ▶ Moderationswand
- ▶ Moderationskarten für jede Teilnehmerin und jeden Teilnehmer



Das zweite Modul

Methoden und Instrumente im BGM



Einführung

Wie realisiere ich, als Gesundheitsmanagerin oder -manager, im eigenen Betrieb den Kernprozess des Betrieblichen Gesundheitsmanagements? Dieser Frage werden die Teilnehmenden im Laufe des zweiten Moduls nachgehen. Sie lernen Methoden und Instrumente kennen, mit denen sie die einzelnen Stufen des Kernprozesses – von der Gefährdungsbeurteilung, Maßnahmenentwicklung und Intervention bis hin zur Evaluation – systematisch und beteiligungsorientiert umsetzen können. Im Einzelnen bedeutet dies: Die Teilnehmenden erproben Instrumente, mit denen sie eine Gefährdungsbeurteilung beteiligungsorientiert durchführen. Außerdem lernen sie, Prozesse zu gestalten und zu moderieren, die Mitarbeitende miteinbeziehen. Dazu gehören die Maßnahmenentwicklung, die Begleitung ihrer Umsetzung und die Wirksamkeitsüberprüfung.

Der Aufbau dieses Moduls orientiert sich an dem bereits im ersten Modul kennengelernten PDCA-Zyklus – plan – do – control – act. Diese vierstufige Vorgehensweise liegt dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess zugrunde und ist im Arbeitsschutzgesetz vorgeschrieben. Entlang der einzelnen Phasen erproben die Teilnehmenden verschiedene Instrumente und erleben so den Kernprozess des Betrieblichen Gesundheitsmanagements im Seminar.

Lernziele sind vor allem die Vermittlung von Fach- und Methodenkompetenz. Die Teilnehmenden sollen am Ende des Moduls grundlegende Verfahren kennen und anwenden können. Während des Seminars profitieren die Teilnehmenden auch vom Erfahrungsaustausch untereinander und werden in die Lage versetzt, für ihr eigenes Gesundheitsmanagement entsprechende Instrumente auszuwählen und, wenn erforderlich, anzupassen.

Tipp: Die Interessenschwerpunkte der Teilnehmenden können je nach Stand der eigenen Projekte variieren. Geben Sie den Teilnehmenden im Seminar genügend Raum für die individuelle zeitliche und inhaltliche Schwerpunktsetzung. Im Zweifelsfall sind weniger Schwerpunkte mehr.

So läuft das zweite Modul ab

TAG 1				
Phase	Dauer	Inhalt	Ablauf und Methode	Ziel
1	60 min	Beginn/Einführung	Begrüßung Vorstellung des Programms Aktuellen Stand des BGM-Vorhabens erläutern	Erwärmung Teilnehmende abholen
2	60 min	Grundlagen Gefährdungsbeurteilung – insbesondere psychischer Belastungen	Präsentation: Grundlagen der Gefährdungsbeurteilung & Einordnung Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung (2.1)	Ein zentrales Instrument im BGM kennenlernen Anforderungen an die Gefährdungsbeurteilung Leitlinie der GDA verstehen
3	150 min	Analyseverfahren und Erhebungsinstrumente	Übung: Gruppenarbeit zur Analyse der Erhebungsinstrumente (2.2) und Fragebögen (2.3 - 2.6) Übersicht der Instrumente zur Erhebung & Analyse psychischer Belastung und Ressourcen: Kombination von Befragungsinstrumenten und Workshopverfahren	Überblick über Analyseverfahren und Erhebungsinstrumente und ihre Vor- und Nachteile vermitteln
4	150 min	Gestaltung und Moderation beteiligungsorientierter Prozesse	Rollenspiel zur Methodenerprobung: Arbeitssituationsanalyse und Gesundheitszirkel (2.7 & 2.8)	Zentrale Verfahren der Beteiligung kennenlernen
TAG 2				
Phase	Dauer	Inhalt	Ablauf und Methode	Ziel
5	150 min	Maßnahmenentwicklung und -umsetzung	Flipchart: 4-Felder-Schema als strukturierende Methode zur Maßnahmenentwicklung (2.9) Kärtchenabfrage: Wo hakt es in der Praxis bei der Maßnahmenumsetzung?	Kriterien zur Maßnahmenentwicklung und -umsetzung sowie Fallstricke und Hürden kennenlernen
6	150 min	Evaluation im Betrieblichen Gesundheitsmanagement	Vortrag: Formen der Evaluation und ihre Vor- und Nachteile Übung: Effektmessung im Workshopverfahren (2.10)	Grundlagen der Wirksamkeitsüberprüfung im BGM kennenlernen
7	60 min	Resümee	„Mein BGM 3.0“	Lernzielerfolgskontrolle Reflexion der Erkenntnisse
8	30 min	Abschluss	Feedbackrunde	Teilnehmende verabschieden

Hinweise zur Durchführung – die Seminarphasen im Überblick

PHASE 1	Inhalt
	<p>Begrüßung – wie ist der aktuelle Stand im BGM der Teilnehmenden?</p> <p>Starten Sie auch dieses Seminar, indem Sie die Ziele sowie den Verlauf des Seminars erläutern und auf einem Flipchart darstellen. Auf eine detaillierte Vorstellungsrunde können Sie in diesem Fall verzichten, da sich die Teilnehmenden aus dem vorausgegangenen Seminar kennen. Vielmehr geht es in der Einführung darum, wie die Teilnehmenden bisherige Erkenntnisse in ihrer eigenen beruflichen Praxis umsetzen und erproben konnten. Fordern Sie die Teilnehmenden dazu auf, den aktuellen Stand der eigenen Vorhaben zu visualisieren. Fortschritte können so veranschaulicht werden. Schon in diesem Schritt werden offene Handlungsfelder und Fragen sichtbar. Im Verlauf des Seminars können diese gemeinsam bearbeitet, diskutiert und möglicherweise geklärt werden.</p>
	Medien
	▶ Flipchart

PHASE 2	Inhalt
	<p>Grundlagen der Gefährdungsbeurteilung – psychische Belastung</p> <p>Starten Sie nun mit der Präsentation „Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung“ (Material 2.1). Die Teilnehmenden sollen anhand der Präsentation die Bedeutung der Gefährdungsbeurteilung als einen Kernprozess im BGM erkennen. Zudem vermitteln Sie rechtliche Rahmenbedingungen. Beziehen Sie sich auf das Erlernte im ersten Seminar – Zusammenhang von Arbeit und Gesundheit – und ordnen Sie somit den Stellenwert der psychischen Belastung für die Gesundheit von Mitarbeitenden ein. Auf diese Weise sensibilisieren Sie die Teilnehmenden dafür, dass es notwendig ist, psychische Belastung zu bewerten.</p>
	Materialien
	▶ Präsentation „Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung“ (Material 2.1)
	Medien
	▶ Beamer

Tipp: Wie ist der aktuelle Stand in meinem BGM? Was hat sich seit dem letzten Seminar verändert? Mit welchen Themen oder Fragen bin ich heute hier? Halten Sie auf einem Flipchart stichwortartig die Antworten auf diese Fragen fest.



PHASE
3
Inhalt
Analyse und Erhebung – Gefährdung psychischer Belastung beurteilen

Mit welchen Verfahren und Instrumenten analysieren BGM-Verantwortliche die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung? Dieser Frage gehen die Teilnehmenden in einer Gruppenarbeit nach. Für die Gruppen stellen Sie auf unterschiedlichen Stationen Materialien zu den Erhebungsinstrumenten zur Verfügung (Material 2.2). Lassen Sie die Teilnehmenden sich jeweils in ihrer Gruppe mit diesen Materialien auseinandersetzen. Im Team diskutieren sie deren Vor- und Nachteile für die verschiedenen betrieblichen Kontexte. Leitfragen hierfür könnten sein: Was genau wird abgefragt? Liegt der Fokus auf Belastung oder Ressourcen? Ist das Instrument für meinen Betrieb geeignet? Die Gruppen dokumentieren ihre Ergebnisse. Und stellen diese anschließend im Plenum vor und reflektieren sie gemeinsam in der Seminargruppe. Aus den Ergebnissen der Gruppenarbeit wird eine Übersicht der einzelnen Verfahren erstellt.

Materialien

- ▶ Übung: Analyseverfahren und Erhebungsinstrumente (Material 2.2) sowie Fragebögen (2.3–2.6)

Medien

- ▶ Flipchart für die Darstellung der Ergebnisse aus der Gruppenarbeit

Tipp: Alternativ können auch zwei Mitglieder der Gruppe die Arbeitssituationsanalyse durchführen. In dieser Variante wird deutlicher, welche Anforderungen an die Moderation gestellt werden. Sie können die Teilnehmenden auch nach der Erhebungsphase „Woran haben Sie gedacht?“ dazu auffordern, Vorschläge von Arbeitsaufträgen für einen Gesundheitszirkel zu formulieren. Dazu eignen sich Dreiergruppen.

PHASE
4
Inhalt
Beteiligungsorientierte Prozesse – gestalten und moderieren

Ein zentraler Punkt im BGM ist, die Belegschaft miteinzubeziehen. Dies ist Gegenstand der vierten Phase im Seminar. Sensibilisieren Sie die Teilnehmenden zu Beginn noch einmal für diesen partizipativen Ansatz. Im Anschluss stellen Sie als Beispiele für die wichtigsten beteiligungsorientierten Methoden die Arbeitssituationsanalyse und den Gesundheitszirkel vor (Präsentation „Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung“, Material 2.1). Im Anschluss erproben die Teilnehmenden Fragetechniken, Visualisierungsmöglichkeiten und die Strukturierung von Gruppenprozessen in Übungen.

Übung
Übung „Arbeitssituationsanalyse“

Führen Sie zunächst die Arbeitssituationsanalyse (Material 2.7) mit der Gruppe durch. Achten Sie darauf, dass Sie am Ende der Übung Arbeitsaufträge für einen Gesundheitszirkel herausgearbeitet haben. Werten Sie die Übung mit den Teilnehmenden aus – mögliche Fragen sind: Was haben Sie wahrgenommen? Worauf ist zu achten?

Materialien

- ▶ Präsentation „Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung“ (Material 2.1)
- ▶ Input: Arbeitssituationsanalyse (Material 2.7)

Medien

- ▶ Beamer
- ▶ Flipchart

PHASE
5
Inhalt
Maßnahmen entwickeln und umsetzen

Die Entwicklung der Maßnahmen und vor allem deren anschließende Umsetzung sind von großer Bedeutung, wenn Betriebliches Gesundheitsmanagement von der Belegschaft akzeptiert werden soll. Betonen Sie dies gleich zu Beginn der fünften Phase. Im BGM-Prozess ist die Maßnahmenumsetzung die Phase, die einer speziellen Aufmerksamkeit bedarf. Denn häufig wird sie in der betrieblichen Praxis vernachlässigt. Im weiteren Verlauf skizzieren Sie am Flipchart ein Vier-Felder-Schema. Dies ist eine strukturierende Methode, mit der auch die Teilnehmenden Maßnahmen entwickeln können (Material 2.8). Erläutern Sie, welche Kriterien für eine Umsetzung der Maßnahmen wichtig sind. Fragen Sie die Teilnehmenden mittels einer Kärtchenabfrage, welche Hürden Ihnen in der Praxis bereits begegnet sind, die sie an der Umsetzung der Maßnahmen gehindert haben. Erarbeiten Sie gemeinsam Strategien, wie ein Scheitern oder „Im-Sande-Verlaufen“ in der Umsetzungsphase vermieden werden kann (Material 2.9).

Materialien

- ▶ Übung: Maßnahmenentwicklung Gesundheitszirkel (Material 2.8)
- ▶ Input: Wichtige Kriterien der Maßnahmenumsetzung (Material 2.9)

Medien

- ▶ Beamer
- ▶ Flipchart
- ▶ Moderationskarten

PHASE
6
Inhalt
Evaluation im BGM – wurden die Ziele erreicht?

Wie misst man Erfolge im Betrieblichen Gesundheitsmanagement? Führen Sie die Teilnehmenden an das Thema Evaluation heran, indem Sie darauf hinweisen, dass sich die Erfolgsmessung im BGM auf die zuvor festgelegten Ziele bezieht. Spätestens bei der Evaluation wird deutlich, dass es notwendig ist, sich bereits im Vorfeld darüber zu verständigen, woran man das Erreichen der Ziele oder die Verbesserung der Arbeitsbedingungen erkennen wird. Zunächst geben Sie den Teilnehmenden einen Überblick über die verschiedenen Arten von Evaluationsinstrumenten und diskutieren mit ihnen die Vor- und Nachteile des jeweiligen Instruments (Material 2.10). So können die Teilnehmenden erkennen, dass die Art der Evaluation auch stark von der jeweiligen Vorgehensweise und Strategie abhängig ist.

Workshop
Workshop zur Wirksamkeitsprüfung

Zentraler Aspekt der Evaluation im BGM ist die Wirksamkeitsüberprüfung von Maßnahmen. Nutzen Sie das Workshopverfahren und lassen Sie die Teilnehmenden das Instrument der Effektmessung in einem Workshop erproben. Sie beziehen sich auf die im Gesundheitszirkel beschriebenen Aspekte aus Phase 5. Diese nutzen sie beispielhaft, um eine Effektmessung zu simulieren. Daran anknüpfend besprechen Sie die Erkenntnisse im Plenum.

Materialien

- ▶ Übung: Evaluation (Material 2.10)

PHASE
7**Inhalt****Resümee – „Mein BGM 3.0“**

In dieser Phase reflektieren die Teilnehmenden die erlernten Inhalte. Fordern Sie sie auf, ein Flipchart „Mein BGM 3.0“ anzufertigen. In der Vorbereitung darauf können sie sich in Zweiergruppen beraten. „Mein BGM 3.0“ dient gleichzeitig der Lernzielkontrolle. Sie und die Teilnehmenden selbst stellen fest, ob es ihnen möglich ist, erlernte Inhalte auf ein eigenes strategisches Vorgehen zu übertragen. Die Teilnehmenden erläutern anschließend, was sich an ihrem Vorhaben verändert und entwickelt hat. Gemeinsam werden die Ergebnisse diskutiert und in einem Brainstorming Handlungsschwerpunkte identifiziert und neue Lernziele entwickelt. Die Diskussion und Erläuterung kann bei den Teilnehmenden zum Wissenstransfer und zur inneren Klärung beitragen.

Medien

- ▶ Flipchart

PHASE
8**Inhalt****Abschluss – wie zufrieden bin ich?**

An die Reflexion schließt das Seminafazit an. Für das Feedback der Teilnehmenden bereiten Sie mehrere Skalen auf einer Moderationswand vor. Diese haben verschiedene Titel wie zum Beispiel „Relevanz der Themen“, „Übertragbarkeit der Inhalte“, „Didaktische Gestaltung des Moduls“ und „Moderation des Moduls“. Als Leitfrage notieren Sie: Wie zufrieden bin ich? Die Teilnehmenden können anschließend mit Klebepunkten ihren Zufriedenheitsgrad auf den Skalen markieren.

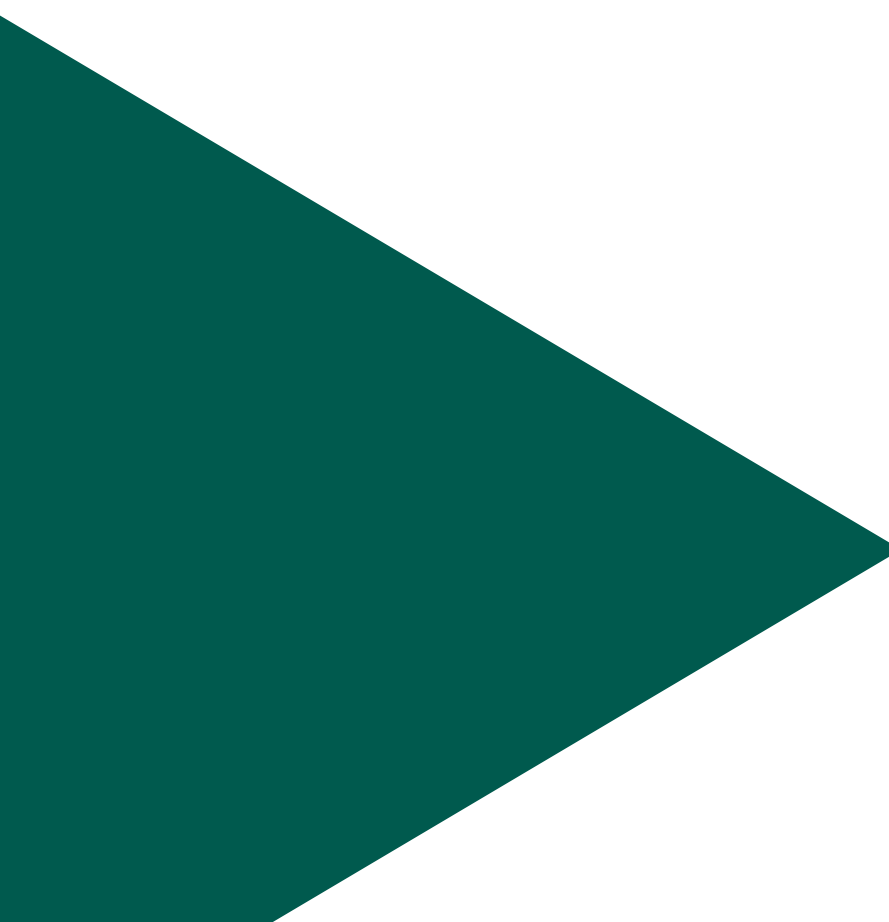
Im Anschluss erfolgt eine kurze mündliche Rückmeldung. Nachdem auch Sie ein Feedback gegeben haben, erläutern Sie in einem Ausblick, wie die beiden folgenden Seminare an die bisherigen Inhalte anknüpfen werden. Zum Schluss verabschieden Sie die Teilnehmenden.

Medien

- ▶ Moderationswand
- ▶ Klebepunkte

Das dritte Modul

BGM als Veränderungsprozess vorbereiten und begleiten



Einführung

Gesundheitsmanagement meint, die gesamte Organisation gesundheitsförderlich zu gestalten. Meist bedeutet dies Wandel. Ein Unternehmen verändern, können immer nur die Menschen, die in ihm arbeiten. Folglich werden die Interessen aller Akteure berührt – die der Führungskräfte genauso wie die der Mitarbeitenden. Die gesundheitsfördernde Organisationsentwicklung ist demnach ein dauerhafter Prozess, der zwischen den unterschiedlichen Interessengruppen vermittelt und verhandelt – ein sogenannter Aushandlungsprozess. Entscheidend für ein erfolgreiches BGM ist, dass sowohl die Verantwortlichen als auch die Betroffenen mitwirken. Je transparenter sie informiert werden, welche Verfahren und Instrumente im Gesundheitsmanagement genutzt werden sollen, desto einfacher scheint deren Umsetzung. Uns zeigt die Erfahrung auch, dass das Vorgehen im Gesundheitsmanagement sehr sorgfältig vorbereitet und ausgehandelt werden sollte.

Das Seminar unterstützt die Teilnehmenden, einen solchen Veränderungsprozess zu begleiten. Nachdem sie in den vorangegangenen Modulen die Rahmenbedingungen, Handlungsfelder, Verfahren und Instrumente des Betrieblichen Gesundheitsmanagements kennengelernt haben, machen Sie die Teilnehmenden nun mit Ansätzen der Organisationsentwicklung und des Changemanagements vertraut. Diese werden auf das Gesundheitsmanagement und seine Kernelemente bezogen.

Die Teilnehmenden lernen, wie sie Fachwissen anwenden, eine Strategie entwickeln und vermitteln. Das Seminar bietet ihnen zum einen einen Überblick, aus welcher eigenen Rolle heraus sie agieren. Und zum anderen, welche Strategien notwendig sind, um auf spezifische Voraussetzungen betrieblicher Gesundheitspolitik in der eigenen Organisation einzugehen. Außerdem unterstützt das Seminar die Teilnehmenden dabei, ein geeignetes Konzept zu entwickeln, wie sie den Aushandlungsprozess in ihrem Betrieb gestalten und die einzelnen Phasen im BGM begleiten können.

So läuft das dritte Modul ab

TAG 1				
Phase	Dauer	Inhalt	Ablauf und Methode	Ziel
1	60 min	Beginn/Einführung	Begrüßung Vorstellung des Programms Aktuellen Stand des BGM-Vorhabens erläutern (3.2)	Erwärmung Teilnehmende abholen
2	120 min	BGM als Veränderungsprozess	Präsentation: Organisationsentwicklung und Change-management (3.2)	Grundlagen der Organisationsentwicklung und des Changemanagements vermitteln
3	120 min	Sensibilisierungs- und Konzeptionsphase I	Vortrag und Input Sensibilisierungs- und Konzeptionsphase (3.3 & 3.4)	Ziele und Schritte der Sensibilisierungs- und Konzeptionsphase vermitteln
4	60 min	Analyse der betriebspolitischen Voraussetzungen I	Übung: Betriebslandkarte (3.5)	Analyseinstrumente zur Erfassung der Ausgangssituation im Betrieb kennenlernen und erproben

TAG 2				
Phase	Dauer	Inhalt	Ablauf und Methode	Ziel
5	120 min	Projektmanagement	Moderationswand: Kriterien für gutes Projektmanagement im BGM (3.6) Übung: Plan für eigenes Vorhaben anfertigen (3.7)	Projektidee entwickeln
6	60 min	Analyse der betriebspolitischen Voraussetzungen II	Input: Die Methode Kraftfeldanalyse (3.8) Übung: Methodenerprobung an Fallbeispielen (3.9)	Analyseinstrumente zur Erfassung der Ausgangssituation im Betrieb kennenlernen
7	60 min	Rollenklärung	Übung: „Aus welcher Rolle heraus agiere ich?“ (3.10)	Sich und die eigene Rolle in den Prozess einordnen
8	90 min	Die Sensibilisierungs- und Konzeptionsphase II	Flipchart: Wichtige Elemente der Auftragsklärung (3.11) Reflexion: „Wie ist die Sensibilisierung und Konzeption in meiner Organisation bisher verlaufen?“ Übung: Anfertigen eines Leitfadens und Rollenspiel (3.12)	Ziele und Schritte der Auftragsklärung vermitteln und anwenden lassen
9	60 min	Resümee	„Mein BGM 4.0“	Lernzielerfolgskontrolle Reflexion der Erkenntnisse
10	30 min	Abschluss	Feedbackrunde	Die Teilnehmenden verabschieden

Hinweise zur Durchführung – die Seminarphasen im Überblick

PHASE 1	Inhalt
	<p>Begrüßung – den Weg skizzieren Im Zentrum dieses Seminars stehen die betriebspolitischen Voraussetzungen für ein BGM, die Auftragsklärung und das eigene Rollenverständnis. In der Einführung erläutern Sie den Seminarverlauf sowie die Ziele des Seminars. Dazu nutzen Sie das Flipchart, auf dem Sie zuvor den Seminarverlauf dargestellt haben.</p>
	Übung
	<p>„Mein BGM als Wasserfahrzeug“ – erweiterte Fassung Zum Einstieg in die Thematik greifen Sie wieder das Bild „Mein BGM als Wasserfahrzeug“ auf. Bitten Sie die Teilnehmenden nun, die „Seeroute“ zum Ziel ihres Gesundheitsmanagements zu skizzieren (Material 3.1).</p> <p>Am Ende dieser Phase notieren die Teilnehmenden ihre wichtigste Frage an dieses Seminar auf Moderationskärtchen. Nacheinander stellen sie diese an der Pinnwand vor. Die Teilnehmenden können dabei berichten, welche Erfahrungen sie beim Transfer der bisher erlernten Inhalte in die eigene berufliche Praxis gemacht haben.</p>
	Materialien
	▶ Übung: Seeroute (Material 3.1)
	Medien
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Flipchart ▶ Moderationswand ▶ Moderationskärtchen

PHASE 2	Inhalt
	<p>BGM als Veränderungsprozess BGM ist die Entwicklung der gesamten Organisation. Verdeutlichen Sie, dass man BGM als einen Prozess der Veränderung begreifen muss. Auf dieser Grundlage können die Teilnehmenden besser verstehen, dass es notwendig ist, BGM-Vorhaben zu steuern. Vermitteln Sie an dieser Stelle den Teilnehmenden die Grundlagen der Organisationsentwicklung und des Changemanagements.</p> <p>Nutzen Sie dazu die Präsentation „Gesundheitsförderliche Organisationsentwicklung“ (Material 3.2). Im Fokus steht auch immer der Transfer auf die eigene Organisation. Lassen Sie diesen Aspekt einfließen und fragen Sie die Teilnehmenden zwischendurch nach Transfermöglichkeiten.</p>
	Materialien
	▶ Präsentation: „Gesundheitsförderliche Organisationsentwicklung“ (Material 3.2)
	Medien
	▶ Beamer



PHASE
3**Inhalt****Sensibilisierung und
Konzeptionsphase – der Aushandlungsprozess**

Wie sensibilisieren Sie als Gesundheitsmanagerin oder -manager alle Unternehmensebenen für das BGM-Vorhaben? Wie verhandeln Sie die unterschiedlichen Interessen etwa der Führungskräfte und Mitarbeitenden? Erläutern Sie in diesem Seminarabschnitt die Sensibilisierungs- und Konzeptionsphase des BGM als Teil einer Auftragsklärung (Material 3.3 & 3.4). Thematisieren Sie dabei mit den Teilnehmenden, wie Mitarbeitende und Führungskräfte in ihrer eigenen Organisation für das BGM-Vorhaben bereits sensibilisiert wurden. Und fragen Sie danach, wie die Konzeption des Betrieblichen Gesundheitsmanagements bisher verlaufen ist. Sammeln Sie mit den Teilnehmenden die wichtigsten Kriterien, die in diesem Aushandlungsprozess geklärt werden müssen.

Übung**Betriebslandkarte**

Zentrales Element ist die Betriebslandkarte. Sie unterstützt BGM-Verantwortliche in den Unternehmen dabei, Handlungsbedarfe wahrzunehmen und mit Beteiligten zu diskutieren. Die Teilnehmenden erstellen in Zweiergruppen eine Betriebslandkarte anhand ihres Unternehmens (Material 3.5). Die Ergebnisse präsentieren sie im Plenum. In der Gruppe arbeiten Sie anschließend mit den Teilnehmenden Stärken und Herausforderungen im Umgang mit der Betriebslandkarte heraus.

Materialien

- ▶ Präsentation: Sensibilisierungs- und Konzeptionsphase (Material 3.3)
- ▶ Input: Sensibilisierungs- und Konzeptionsphase (Material 3.4)
- ▶ Übung: Betriebslandkarte (Material 3.5)

Medien

- ▶ Beamer



PHASE
4

Inhalt

Analyse der betriebspolitischen Voraussetzungen I – Betriebslandkarte

Erläutern Sie den Teilnehmenden, wie wichtig es ist, die spezifischen betriebspolitischen Bedingungen ihrer Organisation zu kennen. Denn dies setzt ein zielgerichtetes Vorgehen voraus. Verweisen Sie in diesem Zusammenhang auch auf die Inhalte des ersten Moduls zur Betrieblichen Gesundheitspolitik.

Folgend analysieren die Teilnehmenden die betriebspolitische Situation ihrer Betriebe. Als Instrumente können die Betriebslandkarte und die Kraftfeldanalyse genutzt werden. Starten Sie mit der Betriebslandkarte und fertigen Sie dazu eine Skizze (Material 3.5) am Flipchart an. Während der Visualisierung erläutern Sie die Elemente der Betriebslandkarte. Bitten Sie die Teilnehmenden im Anschluss, diese Methode in Teams zu testen. In den Kleingruppen erklären die Teilnehmenden gegenseitig die Situation ihrer jeweiligen Organisation mithilfe der Betriebslandkarte. Die Ergebnisse dieser Übung werden danach im Plenum gemeinsam reflektiert.

Materialien

- ▶ Übung: Betriebslandkarte (Material 3.5)

Medien

- ▶ Flipchart

PHASE
5

Inhalt

Projektmanagement – Projektplan erstellen

Im nächsten Schritt sollen die Teilnehmenden ihr Vorhaben und ihr Vorgehen weiter konkretisieren. Dafür ist es hilfreich, sich am Projektmanagement zu orientieren. Erläutern Sie an einer Moderationswand Kriterien des Projektmanagements (Material 3.6). Die Moderationswand haben Sie zuvor vorbereitet. Stellen Sie dar, was die einzelnen Kriterien im BGM-Kontext für eine Funktion haben.

Im Anschluss sollen die Teilnehmenden einen Projektplan für das eigene BGM-Vorhaben erstellen (Material 3.7). Dazu können sie sich in Murgelgruppen beraten und Stichpunkte dokumentieren. Die Ergebnisse werden anschließend im Plenum vorgestellt und besprochen.

Materialien

- ▶ Input: Kriterien des Projektmanagements (Material 3.6)
- ▶ Übung: Projektstrukturplan (Material 3.7)

Medien

- ▶ Moderationswand



PHASE
6

Inhalt

Analyse der betriebspolitischen Voraussetzungen II – Kraftfeldanalyse

In dieser Phase erproben die Teilnehmenden die Kraftfeldanalyse. Auch sie stellt ein wichtiges Instrument dar, um betriebspolitische Voraussetzungen zu analysieren. Zuerst veranschaulichen Sie die Methode und fertigen Sie eine Skizze der Kraftfeldanalyse (Material 3.8) am Flipchart an. Während der Visualisierung erläutern Sie die grundlegenden Aspekte.

Im Anschluss bekommen die Teilnehmenden wieder die Gelegenheit, diese Methode in Teams zu erproben (Material 3.9). Es arbeiten die Fallgruppen zusammen, die bereits gemeinsam die Betriebslandkarte getestet haben. In der Gruppenarbeit können die Teilnehmenden mithilfe der Kraftfeldanalyse Machtstrukturen in ihrer Organisation und Unterstützungspotenziale für ihr Vorhaben analysieren. Es knüpft die gemeinsame Reflexion im Plenum an.

Materialien

- ▶ Input: Kraftfeldanalyse (Material 3.8)
- ▶ Übung: Kraftfeldanalyse (Material 3.9)

Medien

- ▶ Flipchart

PHASE
7
Inhalt
Rollenklärung – meine Position im BGM-Prozess

Für ein strategisches und erfolgreiches Vorgehen ist es unerlässlich, dass Akteure ihr eigenes Selbstverständnis sowie die eigene Rolle im BGM-Prozess reflektieren. An dieser Stelle haben die Teilnehmenden Gelegenheit dazu: Sie steigen direkt mit einer Übung zur Rollenklärung ein.

Materialien
Rollenklärung

Notieren Sie die Fragen zu dieser Übung (Material 3.10) an einem Flipchart. Anschließend bilden Sie Zweierteams. In der Minigruppe diskutieren die Teilnehmenden die Fragen und notieren die Antworten auf einem Flipchart. Die visualisierten Ergebnisse werden im Raum aufgehängt. Diskutieren Sie im Plenum, was die unterschiedlichen Rollenerwartungen aussagen und was dies für das Selbstverständnis der eigenen Rolle bedeutet. Thematisieren Sie auch mögliche Effekte auf den Gesamtprozess in der jeweiligen Organisation.

Materialien

- ▶ Übung: Klärung der eigenen Rolle (Material 3.10)

Medien

- ▶ Ein Flipchart pro Zweierteam

Tipp: Alternativ können Teilnehmende die wichtigsten Erkenntnisse und Impulse für die eigene Weiterarbeit auf Karten schreiben und an einer Pinnwand sammeln.

PHASE
8
Inhalt
Sensibilisierungs- und Konzeptionsphase II – Auftragsklärung

In ihren Betrieben müssen die Teilnehmenden ihr eigenes Vorgehen im BGM-Prozess in Steuerungsgremien abstimmen. In dieser Seminarphase vermitteln Sie ihnen die notwendigen Kenntnisse für diesen Abstimmungsprozess. Zu Beginn erläutern Sie die wichtigsten Elemente einer Auftragsklärung am Flipchart (Material 3.11). Fragen Sie die Teilnehmenden, wie sie die eigene Beauftragung mit der Durchführung eines BGM-Prozesses und ihre Aufgabenübernahme bisher erlebt haben. Im Anschluss erstellen die Teilnehmenden in der Gruppenarbeit einen Leitfaden für die Auftragsklärung in ihrer Organisation.

Übung
Rollenspiel – Auftragsklärung

Ist noch genügend Zeit vorhanden, dann eignet sich ein Rollenspiel, um erlernte Inhalte zu vertiefen. Eine Gruppe von Freiwilligen stellt in einem Rollenspiel eine Auftragsklärung nach (Material 3.12). Drei Personen übernehmen die Rollen von Steuerkreismitgliedern. Eine andere Person stellt dem Gremium ihr BGM-Vorhaben detailliert vor. Im Plenum berichten die Teilnehmenden zum einen von ihren Erkenntnissen bei der Erstellung der Auftragsklärung und zum anderen von ihren Erfahrungen des Rollenspiels.

Materialien

- ▶ Input: Auftragsklärung (Material 3.11)
- ▶ Übung: Auftragsklärung (Material 3.12)

Medien

- ▶ Flipchart

PHASE

9

Inhalt

Resümee – „Mein BGM 4.0“

Die Teilnehmenden erstellen erneut das Flipchart „Mein BGM 4.0“. Ziel ist es einerseits zu verdeutlichen: In welchem Maß haben die neuen Inhalte eigene Ideen für das Vorgehen in der Organisation beeinflusst? Und zum anderen: Wie werden die erworbenen Kompetenzen in der Praxis umgesetzt? Wie in den Seminaren zuvor stoßen Sie einen Austausch über den Transfer der Erkenntnisse in die eigene berufliche Praxis an. Nutzen Sie die Diskussion im Plenum außerdem, um offene Fragen und Unsicherheiten zu identifizieren, die im folgenden Seminar geklärt werden sollten.

Medien

- ▶ Flipchart

PHASE

10

Inhalt

Abschluss – Feedback

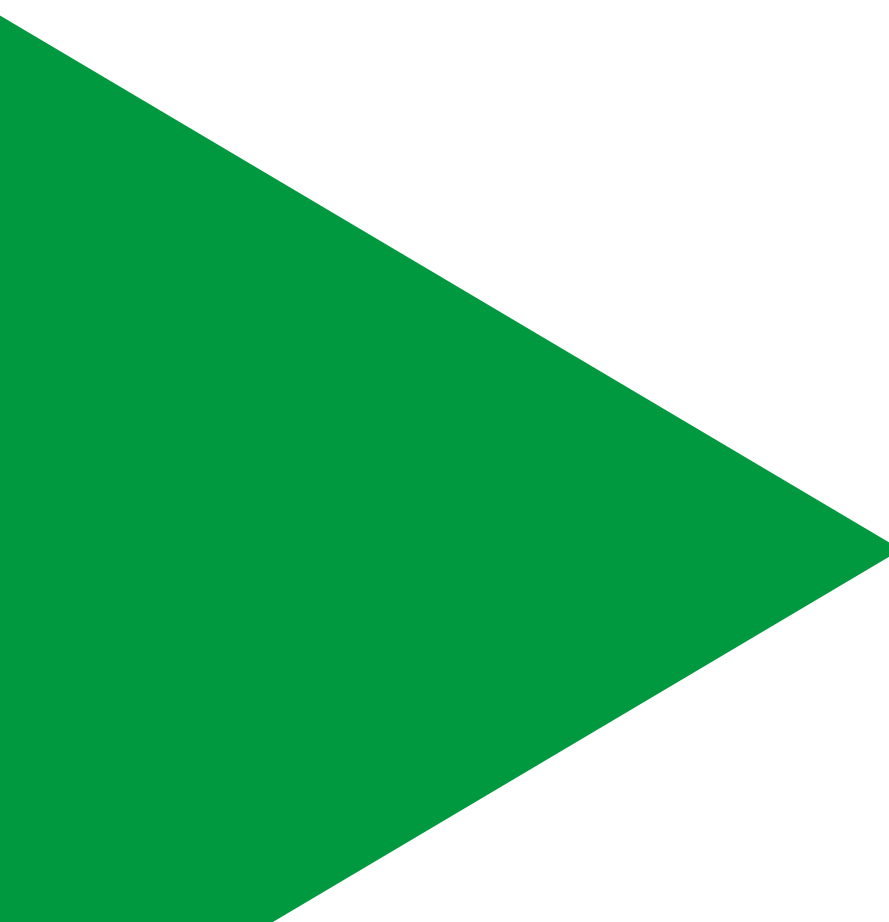
Beginnen Sie die Abschlussrunde mit einem Feedback. Sie haben auf einem Flipchart ein Fadenkreuz skizziert und bitten die Teilnehmenden, ihre Zufriedenheit mit dem Seminar auszudrücken. Dazu markieren die Teilnehmenden eine Position im Fadenkreuz. Die Mitte des Fadenkreuzes stellt die höchste Wertung dar. Im Anschluss folgt eine kurze Erläuterung. Knüpfen Sie mit einem eigenen Feedback daran an und erklären Sie, was die Teilnehmenden im kommenden Seminar erwartet. Beenden Sie nun das dritte Modul.

Medien

- ▶ Flipchart

Das vierte Modul

Aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen im BGM



Einführung

Die vorangegangenen Seminare thematisierten Grundlagen und Standards der Gesundheitsförderung und Prävention in Betrieben. Damit ist das weite Feld des Betrieblichen Gesundheitsmanagements noch nicht erschöpfend behandelt. Mit gesellschaftlichen Entwicklungen wie etwa dem demografischen Wandel, Veränderungen in der Arbeitswelt und neuen arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen entstehen auch neue Anforderungen sowie Themen- und Handlungsfelder im BGM.

Im vierten Modul greifen Sie neue Herausforderungen auf – wie zum Beispiel kulturelle Unterschiede der Mitarbeitenden. Die Teilnehmenden sollen lernen, auf Entwicklungen im Rahmen des BGM-Prozesses zu reagieren. Deshalb liegt der Fokus des Seminars neben den thematischen Schwerpunkten auf der Entwicklung von Lernstrategien. Die Teilnehmenden sollen dazu befähigt werden, sich eigenständig in neue Zusammenhänge einzuarbeiten und diese mit den bisher bekannten Standards in Verbindung zu bringen.

Tipp: Holen Sie die Teilnehmenden ab! Erstellen Sie gemeinsam ein Mindmap zu Entwicklungen und neuen Herausforderungen für das Betriebliche Gesundheitsmanagement.

So läuft das vierte Modul ab

TAG 1				
Phase	Dauer	Inhalt	Ablauf und Methode	Ziel
1	60 min	Beginn/Einführung	Begrüßung Vorstellung des Programms Welche aktuellen Entwicklungen und Herausforderungen nehme ich für das BGM in meiner Organisation wahr?	Erwärmung Teilnehmende abholen
2	180 min	Neue Organisationsformen von Arbeit und ihre (gesundheitlichen) Folgen	Präsentation: Subjektivierung von Arbeit, indirekte Steuerung, interessierte Selbstgefährdung (4.1) Übung: Merkmale und Auswirkungen in der eigenen Organisation	Neue Phänomene theoretisch einordnen können
3	180 min	Gender, Diversity & BGM	Präsentation: Die Konzepte Gender und Diversity im BGM (4.2) Praxisbeispiel Frauenversammlung bei der Polizei und Rollenspiel (4.3.)	Teilnehmende lernen die Grundlagen beider Konzepte kennen und reflektieren, inwieweit diese im eigenen Vorgehen anzuwenden sind

TAG 2				
Phase	Dauer	Inhalt	Ablauf und Methode	Ziel
4	150 min	Gesundheitsorientierte Führung	Präsentation: Mitarbeiterorientierte Führung Kärtchenabfrage: Neue Herausforderungen für Führungskräfte – Wie ist auf neue Entwicklungen in der Arbeitswelt zu reagieren? Übung: Selbstcheck aus der psyGA-Handlungshilfe für Führungskräfte	Möglichkeiten kennenlernen, Führung gesundheitsförderlich zu gestalten
5	180 min	Neue Qualitätsstandards im BGM	„Wie kann und muss das BGM an die dargestellten Phänomene angepasst werden?“ Reflexion der eigenen Lernstrategien Quellen der Informationsrecherche Präsentation der psyGA-Materialien	Transferleistung erbringen Lernstrategien entwickeln
6	60 min	Resümee	„Mein BGM 5.0“	Lernzielerfolgskontrolle Reflexion der Erkenntnisse
7	30 min	Abschluss	Feedbackrunde	Teilnehmende verabschieden

Hinweise zur Durchführung – die Seminarphasen im Überblick

PHASE
1

Inhalt

Begrüßung – letztes Modul der Seminarreihe

Begrüßen Sie die Teilnehmenden und stellen Sie die Agenda vor. Verfahren Sie wie in den vorherigen Seminaren. Und betonen Sie auch, dass es sich um das letzte Modul der Reihe handelt.

PHASE
2

Inhalt

Neue Organisationsformen von Arbeit und gesundheitliche Folgen

Beginnen Sie mit der Präsentation „Subjektivierung von Arbeit, indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung“ (Material 4.1). Stellen Sie im Anschluss den Bezug zur jeweiligen Organisation der Teilnehmenden her – mit der Frage: Welche Merkmale der dargestellten Phänomene treten in Ihrer Organisation auf? Fragen Sie dabei auch ganz gezielt nach den Ausprägungen der Beispiele, die die Teilnehmenden nennen. Im Anschluss bitten Sie die Teilnehmenden, auf Kärtchen zu notieren, welche Auswirkungen diese Entwicklungen für die Beschäftigten und die Organisationen haben. Zudem sollen sie herausarbeiten, wie ihre eigene Tätigkeit im BGM dadurch beeinflusst wird. Die Teilnehmenden präsentieren die Kärtchen an der Moderationswand. Im Plenum sammeln Sie anschließend Ideen für Interventionsansätze und Veränderungsmöglichkeiten.

Materialien

- ▶ Präsentation „Subjektivierung von Arbeit, indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung“ (Material 4.1)

Medien

- ▶ Moderationswand
- ▶ Moderationskarten



PHASE

3

Inhalt

Gender und Diversity im BGM

Frauen und Männer, Jüngere und Ältere, Menschen mit unterschiedlichem ethnischen Hintergrund – die Belegschaft in Unternehmen wird immer vielfältiger. Was bedeutet dies für das Betriebliche Gesundheitsmanagement?

Die Ansätze Gender und Diversity eignen sich gut, um den Teilnehmenden grundlegende Probleme neuer Ansätze im BGM zu verdeutlichen. Bisher hat man im BGM oft mit zielgruppenspezifischen Konzepten auf veränderte Herausforderungen reagiert. Diese haben sich jedoch nur bedingt als sinnvoll erwiesen. In dieser Seminarphase reflektieren Sie gemeinsam mit den Teilnehmenden solche Problemkonstellationen.

Vorab vermitteln Sie mit einem Vortrag die theoretischen Grundlagen zu beiden Ansätzen (Material 4.2). Im Anschluss fordern Sie die Teilnehmenden auf, sich mit der Bedeutung beider Konzepte in ihren Organisationen auseinanderzusetzen. Dabei unterstützen folgende Leitfragen: In welcher Weise haben Gruppenzuordnungen Einfluss auf Belastungen und Ressourcen? An welcher Personengruppe orientiert sich die Leistungsnorm in der Organisation? Welche Personengruppen sind überproportional oft unter den prekär Beschäftigten vorzufinden? Diese Fragen bearbeiten die Teilnehmenden in Kleingruppen. Die Ergebnisse diskutieren sie anschließend im Plenum. Zudem sammeln sie Ideen für Interventionsstrategien.

Ein Beispiel aus der Praxis veranschaulicht die Ansätze (Material 4.3). Orientieren Sie sich an Kapitel vier des psyGA-Praxisordners „Lösungen und Tipps für gesundes Führen im öffentlichen Sektor“. Erläutern Sie Hintergründe, Konzeption, Ziele und Vorgehen der dort geschilderten Frauenversammlung.

Materialien

- ▶ Präsentation: Diversity und Gender (Material 4.2)
- ▶ Input: Praxisbeispiel der Polizei Osnabrück (Material 4.3)

Medien

- ▶ Beamer

PHASE
4

Inhalt

Gesundheitsorientiert führen

Führungskräfte sind der Dreh- und Angelpunkt im BGM. Was heißt gesund führen? Was können Führungskräfte für sich und andere tun? Was können Gesundheitsmanagerinnen und -manager für Führungskräfte tun?

Beginnen Sie diese Seminarphase mit der Präsentation zur gesundheitsorientierten Führung (Material 4.4). Danach bitten Sie, die Teilnehmenden folgende Fragen zu beantworten und die Ergebnisse auf Kärtchen zu notieren: Wie müssen Führungskräfte auf die bereits thematisierten neuen Entwicklungen in der Arbeitswelt reagieren? Welche Bedingungen gelten für sie? Und welche Dilemmata haben sich für sie ergeben? Sammeln Sie die Kärtchen an einer Pinnwand und diskutieren Sie im Plenum die unterschiedlichen Aspekte. Thematisieren Sie dabei auch, was dies für die Gesundheit der Führungskräfte selbst bedeutet.

Die beiden in der Präsentation enthaltenen Checklisten können Sie auch als Arbeitsblätter nutzen (Materialien 4.5 & 4.6).

Materialien

- ▶ Präsentation „Gesundheitsorientierte Führung“ (Material 4.4).
- ▶ Selbstcheck aus der psyGA-Handlungshilfe für Führungskräfte
- ▶ Checkliste: Defizitäres Führungsverhalten (Material 4.5)
- ▶ Checkliste: Gesundheitsförderliches Führungsverhalten erkennen (Material 4.6)

Medien

- ▶ Beamer
- ▶ Moderationswand
- ▶ Moderationskarten



PHASE
5**Inhalt****Neue Qualitätsstandards im BGM – Entwicklungen begegnen**

Welche neuen Anforderungen an Qualitätsstandards lassen sich aus den bisherigen Schwerpunkten dieses Moduls ableiten? Sammeln Sie hierzu die Vorschläge der Teilnehmenden. Zudem werden sich die Teilnehmenden als BGM-Verantwortliche immer wieder mit neuen Entwicklungen auseinandersetzen müssen. Oft gehen diese über die bisher erlernten Inhalte hinaus. Deshalb müssen sie in der Lage sein, sich auch selbstständig Wissen und Fähigkeiten anzueignen. Diskutieren Sie im Plenum Strategien für das eigene Vorgehen, um Wissen zu erweitern. Fragen Sie danach, wie die Teilnehmenden in solchen Situationen normalerweise agieren. Sammeln Sie die Vorschläge an einer Pinnwand und diskutieren Sie ihre Vor- und Nachteile (Material 4.7).

Wie gehe ich mit neuen Herausforderungen um? Sensibilisieren Sie die Teilnehmenden dafür, neue Anforderungen zuerst mit den eigenen Erfahrungen abzugleichen. Oftmals können sie auf neue Kontexte übertragen werden. Auch eine Kontaktaufnahme mit Expertinnen und Experten oder ein systematisierter Austausch in Seminaren und Netzwerken kann hilfreich sein. Außerdem können die Teilnehmenden theoriebasierte Erklärungsmodelle nutzen. Bei bestehenden Problemen eignen sich diese einerseits zur Analyse und zeigen andererseits Ansatzpunkte zur Intervention auf.

Außerdem unterstützen Sie die Teilnehmenden in der selbstständigen Recherche. Sie präsentieren eine Liste mit wichtigen Quellen zu einschlägigem Material aktueller Themen im BGM-Kontext (siehe Material 4.8). Verweisen Sie zudem auf einen Tisch mit psyGA-Materialien, den Sie gemeinsam sichten, sodass Sie die einzelnen Materialien und ihre Unterstützungsleistung erläutern können.

Materialien

- ▶ Input: Herangehensweisen bei neuen Herausforderungen (Material 4.7)
- ▶ Input: Recherchequellen (Material 4.8)
- ▶ psyGA-Materialien

Medien

- ▶ Beamer
- ▶ Moderationswand

PHASE

6

Inhalt

Resümee – „Mein BGM 5.0“

Auch in diesem Seminar fordern Sie die Teilnehmenden auf, ein Flipchart „Mein BGM 5.0“ anzufertigen. Dieses wird wieder im Plenum vorgestellt und diskutiert. Fordern Sie die Teilnehmenden dazu auf, die „Mein BGM“-Visualisierungen aus den vergangenen Seminaren zu vergleichen. Die Betrachtung verdeutlicht die Fortschritte der Teilnehmenden und die Entwicklung ihres BGM-Vorhabens. Im Anschluss fragen Sie, wo die Teilnehmenden noch „offene Baustellen“ hinsichtlich der fachlichen Unterstützung und in der eigenen Entwicklung des Prozesses sehen. Besprechen Sie offene Fragen. Für Vertiefungsbedarfe können Sie außerdem auf die mitgebrachten psyGA-Materialien verweisen.

PHASE

7

Inhalt

Abschluss der Modulreihe

Fassen Sie kurz die Seminarreihe zusammen, um einen Bogen über die verschiedenen Inhalte zu spannen. Daran knüpft ein mündliches Feedback in einer Abschlussrunde mit den Leitfragen an: Was nehme ich mit? Was lasse ich hier? Nachdem auch Sie ein Feedback gegeben haben, verabschieden Sie die Teilnehmenden und beenden damit die Qualifizierung im Betrieblichen Gesundheitsmanagement.



So unterstützt psyGA – psyGA-Materialien im Überblick

Für die berufliche Praxis können Sie den Teilnehmenden Informationen und konkrete Praxishilfen an die Hand geben. Nutzen Sie das vielfältige Angebot von psyGA: Das Webportal www.psyga.info stellt wichtige Hintergrundinformationen zum Thema bereit.

Hier finden Sie alle entwickelten Medien für die praktische Umsetzung. Für die Zielgruppe der Führungskräfte stehen eine Handlungshilfe, der psyGA-Praxisordner und das eLearning-Tool zur Verfügung. Auch für Beschäftigte und für Personal- und Betriebsräte wurde eine Handlungshilfe in Form einer Broschüre entwickelt.

Die psyGA-Materialien im Überblick

Die psychische Gesundheit von Beschäftigten ist für Organisationen bzw. Unternehmen ein zunehmend wichtiges Thema. Denn in den letzten Jahren sind sowohl die Krankheitstage als auch die Zahl der Frühberentungen aufgrund psychischer Erkrankungen stark angestiegen. Trotz fundierten Know-hows in Sachen Gesundheitsförderung ist nach wie vor die Zahl der Organisationen bzw. Unternehmen sehr begrenzt, die das Potenzial

betrieblicher Strategien zu Gesundheitsförderung und Prävention nicht nur erkennen, sondern auch gewinnbringend für die Mitarbeitenden wie für die eigene Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit in entsprechende Maßnahmen umsetzen. Vor diesem Hintergrund hat das Projekt psyGA das Ziel, betriebliche und überbetriebliche Entscheiderinnen und Entscheider sowie wichtige Multiplikatorinnen und Multiplikatoren für die Thematik zu sensibilisieren und ihre Aufmerksamkeit für das Thema zu erhöhen. Unter Federführung des BKK Dachverbandes hat psyGA verschiedene Handlungshilfen und Praxisinstrumente für Organisationen, Führungskräfte und Beschäftigte entwickelt:

- ▶ Praxisordner
- ▶ INQA-Check „Psychische Gesundheit“
- ▶ Handlungshilfen für Führungskräfte, Beschäftigte, Betriebs- und Personalräte
- ▶ Hörbuch
- ▶ eLearning-Tools
- ▶ Fachforen
- ▶ Webportal www.psyga.info



PROJEKTLEITUNG:

BKK Dachverband e. V., Berlin

**Kooperationspartner:**

- ▶ Bahn-BKK
- ▶ BARMER
- ▶ Berufsgenossenschaft – Nahrungsmittel und Gastgewerbe
- ▶ BKK Gildemeister Seidensticker
- ▶ Diakonie Deutschland – Evangelischer Bundesverband
- ▶ Hochschule Neubrandenburg/Vivantes Netzwerk für Gesundheit
- ▶ IKK classic
- ▶ Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (ifaa)
- ▶ Institut für Arbeitsmedizin und Sozialmedizin, Universitätsklinikum, RWTH Aachen
- ▶ Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung BGF GmbH der AOK Rheinland/Hamburg
- ▶ Institut für interdisziplinäre Arbeitswissenschaft (iAW), Leibniz Universität Hannover
- ▶ Landeshauptstadt München
- ▶ Landesinstitut für Arbeitsgestaltung des Landes Nordrhein-Westfalen (LIA.NRW)
- ▶ LVR-Klinikum Düsseldorf/Aktionsbündnis Seelische Gesundheit
- ▶ Novitas BKK
- ▶ Pronova BKK
- ▶ Siemens-Betriebskrankenkasse
- ▶ Unfallversicherung Bund und Bahn
- ▶ Unternehmensnetzwerk zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union e.V.
- ▶ VIACTIV Krankenkasse

Literaturverzeichnis

- Achatz, D. S. J. (2008): Geschlechtersegregation im Arbeitsmarkt. In: Arbeitsmarktsoziologie (S. 263–301). Wiesbaden. VS Verlag für Sozialwissenschaften. doi:10.1007/978-3-531-91192-2_9.
- Altgeld, T. (2010): Personelle Vielfalt und BGM. Integration zweier Managementsysteme – geht das? In: Springer Science & Business: Fehlzeiten-Report 2010. Berlin. S. 47–56.
- Antonovsky, A., & Franke, A. (1997): Salutogenese. dgvt. Tübingen.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1999): Die lernende Organisation: Grundlagen, Methode, Praxis. Klett-Cotta. Stuttgart.
- Badura, B., Ritter, W., & Scherf, M. (1999): Betriebliches Gesundheitsmanagement. Edition Sigma. Berlin.
- Badura, B., & Hehlmann, T. (2003): Betriebliche Gesundheitspolitik. Springer. Wiesbaden.
- Badura, B., & Walter, U. (2014): Führungskultur auf dem Prüfstand. In: B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.). Springer Berlin Heidelberg. Fehlzeiten-Report 2014. Berlin, Heidelberg. S. 149–161. doi:10.1007/978-3-662-43531-1_15.
- Baig, S. (2010): Diversity-Management zur Überwindung von Diskriminierung? In: VS Verlag für Sozialwissenschaften. Diskriminierung. Wiesbaden. S. 345–360. doi:10.1007/978-3-531-92394-9_16.
- Bamberg, E. (2000): Psychische Belastungen: Begriffe und Konzepte. In: Springer Berlin Heidelberg. Fehlzeiten-Report. Berlin, Heidelberg. S. 45–57. doi:10.1007/978-3-642-57161-9_3.
- Bamberg, E., Ducki, A., & Metz, A.-M. (Hrsg.) (2011): Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement in der Arbeitswelt. Hogrefe Verlag. Göttingen.
- BAuA (Hrsg.) (2007): Mit Sicherheit mehr Gewinn (3. Aufl.). Bautzen.
- BAuA (Hrsg.) (2012): Amtliche Mitteilungen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2/2012 (2).
- BAuA (Hrsg.) (2013): Stressreport Deutschland 2012.
- BAUA (2014): Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen. Erfahrungen und Empfehlungen. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- BAuA (Hrsg.) (2016): Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2015. Unfallverhütungsbericht Arbeit (1. Aufl.), Dortmund/Berlin/Dresden.
- BAuA, Junghanns, G., & Morschhäuser, M. (2013): Immer schneller, immer mehr. Springer-Verlag. Wiesbaden.
- Bechmann, S., Jäckle, R., Lück, P., & Herdegen, R. (2010): iga.Report 20. AOK-Bundesverband (Hrsg.). Berlin. www.iga-info.de.
- Becker, K., Brinkmann, U., & Engel, T. (2011): Handbuch Gesundheit & Beteiligung. (2. Aufl.). VSA. Hamburg.
- Bertelsmann Stiftung, Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) Zukunftsfähige betriebliche Gesundheitspolitik Vorschläge der Expertenkommission, 1. Auflage 2004.
- Berufsforschungs- und Beratungsinstitut für interdisziplinäre Technikgestaltung e. V. (Hrsg.) (2011): Werkzeugkasten Betriebliches Eingliederungsmanagement. Bochum. <http://online-bem.de/doku.php>.
- BKK Bundesverband (2011): Kein Stress mit dem Stress: Qualitätskriterien für das betriebliche Gesundheitsmanagement. Essen.
- Bosma, H., Peter, R., Siegrist, J., Marmot, M. (1998): Two alternative job stress models and the risk of coronary heart disease. Public Health 88(1): 68–74.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2013): Empfehlungen für eine neue Kultur der Gesundheit im Unternehmen. Bonn.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2014): Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen. Berlin.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) (2013): Gemeinsame Erklärung psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Bonn. <http://www.bmas.de>.
- Busch, A. (2013): Die berufliche Geschlechtersegregation in Deutschland. Springer-Verlag. Wiesbaden.
- Busch, C., Roscher, S., Ducki, A., Kalytta, T., & Liedtke, G. (2015): Stressmanagement für Teams. Springer Berlin Heidelberg. S. 95–108. doi:10.1007/978-3-642-40859-5.
- Chevalier, A., & Kaluza, G. (2015): Psychosozialer Stress am Arbeitsplatz: Indirekte Unternehmenssteuerung, selbstgefährdendes Verhalten und die Folgen für die Gesundheit. In: J. Böcken, B. Braun, & M. Rüdiger (Hrsg.), Gesundheitsmonitor. Gütersloh: Gesundheitsmonitor Newsletter. S. 228–253.
- Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V. (DGUV) (Hrsg.) (2013): Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen – Tipps zum Einstieg. Berlin. <http://publikationen.dguv.de/dguv/pdf/10002/iag-report-2013-01.pdf>.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., De Jonge, J., Janssen, P. P. M., Schaufeli, W. B. (2001), „Burnout and engagement at work as a function of demands and control“, Scandinavian Journal of Work, Environment and Health, Band 27, S. 279–86.

- Dorsemagen, C., Krause, A., & Lehmann, M. (2012): Flexible Arbeitszeiten in der Schweiz: Auswertung einer repräsentativen Befragung der Schweizer Erwerbsbevölkerung. Bern.
- Dragano, N., & Siegrist, J. (2008): Psychosoziale Belastungen und Erkrankungsrisiken im Erwerbsleben – Befunde aus internationalen Studien zum Anforderungs-Kontroll-Modell und zum Modell beruflicher Gratifikationskrisen, in: Bundesgesundheitsblatt – Gesundheitsforschung – Gesundheitsschutz, 3/2008.
- Ducki, A., Felfe, J. (2011): Führung und Gesundheit – ein Überblick. In: B. Badura et al. (Hrsg.), Fehlzeitenreport 2011. Berlin: Springer. S. VII–XII.
- European Network for Work Health Promotion (ENWHP) (Hrsg.) (1997): Die Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union. <http://www.enwhp.org/publications.html> (zugegriffen am 13.03.2017).
- Faber, U., & Blume, A. (2001): Recht im Arbeitsschutz. (BIT e. V., Hrsg.).
- Faller, G. (Hrsg.) (2010): Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung (1. Aufl.). Verlag Hans Huber. Bern.
- Faller, G. (Hrsg.) (2016): Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung (3. Aufl.). Hogrefe Verlag. Bern.
- Felfe, J. (2009): Mitarbeiterführung. Hogrefe Verlag. Göttingen.
- Felfe, J. (2014): Trends der psychologischen Führungsforschung. Hogrefe Verlag. Göttingen.
- Felfe, J., Ducki, A., & Franke, F. (2014): Gesundheitsförderliche Führung. In: Trends der psychologischen Führungsforschung: Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse. Hogrefe Verlag. Göttingen. S. 253–263.
- Franke, F., Vincent-Höper, S., & Felfe, J. (2011): Gesundheitsbezogene Führung. In: E. Bamberg, A. Ducki, & A.-M. Metz (Hrsg.). Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement in der Arbeitswelt. Hogrefe Verlag. Göttingen. S. 371–391.
- Franke, F., Ducki, A. & Felfe, J. (2015): Gesundheitsförderliche Führung. In J. Felfe (Hrsg.), Trends der psychologischen Führungsforschung. Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse. Hogrefe.
- Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie Arbeitsprogramm Psyche (2016): Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung.
- Geschäftsstelle der Nationalen Arbeitsschutzkonferenz (2015a): Leitlinie Beratung und Überwachung bei psychischer Belastung am Arbeitsplatz.
- Geschäftsstelle der Nationalen Arbeitsschutzkonferenz (Hrsg.) (2015b): Leitlinie Gefährdungsbeurteilung und Dokumentation. Berlin.
- Giesert, M. (2012): Arbeitsfähigkeit und Gesundheit erhalten. AiB, (5), S. 226–340.
- Glißmann, W., & Peters, K. (2001): Mehr Druck durch mehr Freiheit. VSA-Verlag. Hamburg.
- Gregersen, S., Vincent-Höper, S., & Nienhaus, A. (2013): Führung und Gesundheit – Welchen Einfluss haben Führungskräfte auf die Gesundheit der Mitarbeiter? Österreichisches Forum Arbeitsmedizin, (1), S. 28–39.
- Grimm, S., & Brodensen, S. (2016): iga.Fakten 8 Potenziale der Vielfalt. Berlin. www.iga-info.de.
- Grossmann, R., & Scala, K. (2011): Gesundheit durch Projekte fördern. Ein Konzept zur Gesundheitsförderung durch Organisationsentwicklung und Projektmanagement (5. Aufl.). Juventa. Weinheim, München.
- Hartung, S., & Rosenbrock, R. (2015): Settingansatz/ Lebenswelt. In: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA) (Hrsg.). Leitbegriffe der Gesundheitsförderung und Prävention. Gamburg: BZgA. <http://www.leitbegriffe.bzga.de> (zugegriffen am 13.03.2017).
- Holm, M., & Geray, M. (2012): Integration der psychischen Belastungen in die Gefährdungsbeurteilung. Neue Qualität der Arbeit INQA (Hrsg.). Berlin.
- Hradil, S., & Schiener, J. (2005): Soziale Ungleichheit in Deutschland (8. Aufl.). Wiesbaden.
- iga-Report 28 (2015): Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Prävention. Zusammenstellung der wissenschaftlichen Evidenzen von 2006 bis 2012.
- Kaba-Schönstein, L. (2011): Gesundheitsförderung 3: Entwicklung nach Ottawa. In Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA) (Hrsg.). Leitbegriffe der Gesundheitsförderung und Prävention. Gamburg. <http://www.bzga.de/leitbegriffe/> aufgerufen am 03.03.2017.
- Kaba-Schönstein, L. (2017): Gesundheitsförderung 2: Entwicklung vor Ottawa 1986. In Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA) (Hrsg.). Leitbegriffe der Gesundheitsförderung und Prävention. <http://www.bzga.de/leitbegriffe/> aufgerufen am 03.03.2017.
- Kaluza, G. (2004): Stressbewältigung. Trainingsmanual zur psychologischen Gesundheitsförderung. Heidelberg: Springer.
- Karasek, R. A. (1979): Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. Administrative Science Quarterly, 24(2), 285. doi:10.2307/2392498.
- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). Healthy work, stress, productivity, and the construction of the working life. New York. Basis Books.
- Kommunale Unfallkasse Bayern: Web-Link: http://www.kuvb.de/praevention/arbeitspsychologie/gefaehrdungsbeurteilung/definitionen/?tx_queueofontresizer_pi1%5Bfontsize%5D=4.

- Kleemann, F., & Voß, G. G. (2010): Arbeit und Subjekt. In: F. Böhle, G. G. Voß & G. Wachtler (Hrsg.). *Handbuch Arbeitssoziologie*. Springer-Verlag, Wiesbaden. S. 415–450.
- Kleemann, F., Matuschek, I., & Voß, G. G. (2002): Subjektivierung von Arbeit – ein Überblick. In M. Moldaschl & G. G. Voß (Hrsg.). *Subjektivierung von Arbeit*. Hampp, München und Mering.
- Kleinschmidt, C. (2012): *Kein Stress mit dem Stress. Eine Handlungshilfe für Führungskräfte*. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.). Dortmund.
- Knapp, P. D. G.-A. (2011): Gleichheit, Differenz, Dekonstruktion und Intersektionalität: Vom Nutzen theoretischer Ansätze der Frauen- und Geschlechterforschung für die gleichstellungspolitische Praxis. In: *Chancengleichheit durch Personalpolitik*. Gabler, Wiesbaden. S. 71–82. doi:10.1007/978-3-8349-6838-8_6.
- Knoche, K., & Sochert, R. (Hrsg.) (2013). *iga.Report 24*. Berlin. www.iga-info.de.
- Kohte, H. W., Faber, U., Feldhoff, K., & Arndt-Zygar, S. (2014): *Gesamtes Arbeitsschutzrecht: Arbeitsschutz, Arbeitszeit, Arbeitssicherheit, Arbeitswissenschaft: Handkommentar*. Nomos, Baden-Baden.
- Kotter, J. P. (1996): *Leading Change*. Vahlen, Boston. doi:10.15358/9783800646159.
- Krause, A., Berset, M., & Peters, K. (2015): Interessierte Selbstgefährdung – von der direkten zur indirekten Steuerung. *Arbeitsmedizin Sozialmedizin Umweltmedizin*. S. 164–170. doi:10.5771/9783845271231-215/auch-das-noch-gesundheit-als-fuehrungsaufgabe-in-ergebnisorientiert-gesteuerten-arbeitssystemen.
- Krause, A., Dorsemagen, C., Stadlinger, J., & Baeriswyl, S. (2012): Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung: Ergebnisse aus Befragungen und Fallstudien. Konsequenzen für das Betriebliche Gesundheitsmanagement. In: B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.). *Fehlzeiten-Report 2012*. Springer Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg. S. 191–202. doi:10.1007/978-3-642-29201-9_20.
- Krell, G. (2010) Personelle Vielfalt in Organisationen und deren Management. In B. Badura, H. Schröder, J. Klose, K. Macco (Hrsg.): *Fehlzeitenreport 2010. Vielfalt managen – Gesundheit fördern – Potenziale nutzen*. Springer. S. 3–9.
- Krell, G., Ortlieb, R., & Sieben, B. (Hrsg.). (2011a): *Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor*. In: *Chancengleichheit durch Personalpolitik*. Gabler, Wiesbaden. S. 63–80.
- Krell, G., Ortlieb, R., & Sieben, B. (Hrsg.). (2011b): *Chancengleichheit durch Personalpolitik* (6. Aufl.). Gabler, Wiesbaden.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984): *Stress, appraisal, and coping*. Springer, New York.
- Lazarus, R. S., & Launier, R. (1981): Stressbezogene Transaktionen zwischen Person und Umwelt. In J. R. Nitsch (Hrsg.). *Stress: Theorien, Untersuchungen, Massnahmen*. Bern, Stuttgart, Wien. S. 213–259.
- Maslow, A.: *A Theory of Human Motivation*. In *Psychological Review*, 1943, Band 50 #4, Seite 370–396.
- Meierjürgen, R., & Scherrer, K. (2004): *Wettbewerbsfaktor Gesundheit: Die großen Unternehmen*. In: D. Kuhn & D. Sommer (Hrsg.). *Betriebliche Gesundheitsförderung*. Wiesbaden. S. 181–206.
- Merx, A., & Vassilopoulou, J. (2007): *Das arbeitsrechtliche AGG und Diversity-Perspektiven*. In *Diversity Outlooks*. LIT Verlag Münster. S. 354–385.
- Montano, D., Reeske-Behrens, A., & Franke, F. (2016): *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Führung*. BAuA (Hrsg.). Dortmund, Berlin, Dresden.
- Moosbrugger, J. (2012): *Subjektivierung von Arbeit: Freiwillige Selbstausbeutung*. Springer-Verlag, Wiesbaden. doi:10.1007/978-3-531-18788-4.
- Nerdinger, F. W., Blickle, G., & Schaper, N. (2011): *Arbeits- und Organisationspsychologie* (2. Aufl.). Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg. doi:10.1007/978-3-642-41130-4.
- Neuberger, O. (1995): *Mikropolitik: Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen*. Enke, Stuttgart.
- *Neue Qualität der Arbeit INQA* (Hrsg.) (2008): *Gute Mitarbeiterführung*. www.inqa.de.
- Nieder, P. (2005): *Anpacken wo der Schuh drückt. Das Instrument Arbeitssituationsanalyse. Organisationsentwicklung*, (4). S. 54–61.
- Nielbock, S., & Gümbel, M. (2012): *Die Last der Stereotype*. Edition der Hans Böckler Stiftung. Band 267. Düsseldorf.
- World Health Organization (Hrsg.) (1986): *Ottawa-Charta zur Gesundheitsförderung*. http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0006/129534/Ottawa_Charter_G.pdf (zugegriffen am 13.03.2017).
- Peters, K. (2011): Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung. Eine 180-Grad-Wende bei der betrieblichen Gesundheitsförderung. In: N. Kratzer, W. Dunkel, K. Becker, & S. Hinrichs (Hrsg.), *Arbeit und Gesundheit im Konflikt*. Nomos. S. 105–122. doi:10.5771/9783845271231-105.
- Peters, K., & Sauer, D. (2005): *Indirekte Steuerung – eine neue Herrschaftsform*. In: H. Wagner (Hrsg.), *Rentier' ich mich noch?*. VSA-Verlag, Hamburg. S. 23–58.
- Pieck, N. (2012): *Betriebliches Gesundheitsmanagement fällt nicht vom Himmel* (2. Aufl.). Düsseldorf. doi:10.2307/4150691?ref=no-x-route:7923f5d6ee82ddec1cdabdc8018dc58c.

- Pieck, N. (2013): Gender Mainstreaming in der betrieblichen Gesundheitsförderung. Rainer Hampp Verlag. München.
- Pieck, N., & Schinkovits, G. (2016): Von der Handlungshilfe zur Umsetzung – Gender Mainstreaming im Arbeits- und Gesundheitsschutz. *sicher ist sicher*, S. 196–200.
- Pieck, N., & Schröder, C. (2014): Diversity: ein geeignetes Handlungskonzept zur Durchsetzung von Geschlechtergerechtigkeit im Arbeits- und Gesundheitsschutz? In: M. Weg & B. Stolz-Willig (Hrsg.), *Agenda Gute Arbeit: geschlechtergerecht!*. Hamburg. S. 124–137.
- Richter, P., Buruck, G., Nebel, C., & Wolf, S. (2011): Arbeit und Gesundheit – Risiken, Ressourcen und Gestaltung. In: E. Bamberg, A. Ducki, & A.-M. Metz (Hrsg.), *Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement in der Arbeitswelt*. Göttingen. S. 25–59.
- Rimann, M., Udris, (1999): SAA und SALSA: Zwei Fragebögen zur subjektiven Arbeitsanalyse. In H. Dunkel (Hrsg.): *Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren*. Zürich: vdf Hochschulverlag. S. 397–419.
- Rimann, M., Udris, I. (1993): Belastungen und Gesundheitsressourcen im Beruf und Privatbereich. Eine qualitative Studie (Forschungsprojekt SALUTE: Personale und organisationale Ressourcen der Salutogenese, Bericht Nr. 3). Zürich: Eidgenössische Technische Hochschule, Institut für Arbeitspsychologie.
- Robert-Koch-Institut (Hrsg.) (2011): Arbeitsbelastungen und Gesundheit. *GBE Kompakt*, 2(5), 2011.
- Rohmert, W. (1984): Das Belastungs-Beanspruchungs-Konzept. *Z. ARB. WISS.*, 38(4), S. 193–200.
- Rohmert, W., & Rutenfranz, J. (1975): Arbeitswissenschaftliche Beurteilung der Belastung und Beanspruchung an unterschiedlichen industriellen Arbeitsplätzen. Bonn.
- Rosenstiel, von, L., Regnet, E., & Domsch, M. E. (Hrsg.) (2014): *Führung von Mitarbeitern*. Stuttgart: Schäffer & Poeschel.
- Rosenstiel, von, L. (1999): Führung und Macht. In C. Graf Hoyos & D. Frey (Hrsg.): *Arbeits- und Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch*. Weinheim: Psychologie Verlags Union. S. 412–428.
- Rump, J., Schiedhelm, M., & Eilers, S. (2016): Gesundheit anordnen? Die Rolle der Führungskultur im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. In: *Fehlzeiten-Report 2016* (2. Aufl., Bd. 98). Springer Berlin Heidelberg. Berlin, Heidelberg. S. 95–103, doi:10.1007/978-3-662-49413-4_8.
- Sauer, D. (2007): Vermarktlichung und Politik. Arbeitspolitik unter den Bedingungen Indirekter Steuerung. In: G. Peter (Hrsg.), *Grenzkonflikte der Arbeit*. VSA Verlag. Hamburg. S. 202–217.
- Schein, E. H. (1990): Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), S. 109–119. doi:10.1037//0003-066X.45.2.109.
- Schiersmann, C., & Thiel, H.-U. (2014): *Organisationsentwicklung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. Wiesbaden. doi:10.1007/978-3-658-03485-6.
- Schreyögg, G. (2008): *Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung* (5. Aufl.). Gabler. Wiesbaden.
- Schröder, C. (2016): Diversity und Gender im Arbeits- und Gesundheitsschutz. *sis*, S. 6–9.
- Schröder, A., & Sochert, R. (1997): *Gesundheitszirkel im Betrieb*. Wiesbaden.
- Schwarzer, R. (2004): *Psychologie des Gesundheitsverhaltens* (3. Aufl.). Hogrefe. Göttingen. doi:10.1002/food.19920360622.
- Semmer, N. K., Jacobshagen, N., & Meier, L. L. (2006): Arbeit und (mangelnde) Wertschätzung. *Wirtschaftspsychologie*, 3(2), S. 87–95.
- Prof. Dr. med. Senf, W. (2013): Psychische Krankheit in der Arbeitswelt. Eine Frage guter Führung?, Vortrag am 23.01.2013 beim psyGA-Fachforum bei der Deutschen Post AG, Bonn.
- Senge, P. (2011): *Die fünfte Disziplin* (11. Aufl.). Schäffer & Poeschel. Stuttgart.
- Siegrist, J. (1996): *Soziale Krisen und Gesundheit*. Hogrefe. Göttingen.
- Siegrist, J. (2000): Psychosoziale Arbeitsbelastungen und Herz-Kreislauf-Risiken: internationale Erkenntnisse zu neuen Streßmodellen. *Fehlzeiten-Report*, S. 142–152.
- Spieß, E., & Stadler, P. (2007): Gesundheitsförderliches Führen. In: A. Weber, G. Hörmann & Y. Ferreira (Hrsg.), *Psychosoziale Gesundheit im Beruf*. S. 255–274.
- Tempel, J., & Ilmarinen, J. (2013): *Arbeitsleben 2025: Das Haus der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen bauen*. VSA-Verlag. Hamburg.
- Unfallkasse des Bundes (Hrsg.) (2009): *Leitfaden Betriebliches Gesundheitsmanagement. In 6 Schritten zum Erfolg*. Wilhelmshaven.
- Ulich, E. (1998): *Arbeitspsychologie*. Schäffer Poeschel, Stuttgart, S. 224.
- Voß, G. G., & Pongratz, H. J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? *Kölner Zeitschrift für Soziologie und ...*, 50(1), S. 131–158.
- Werther, S., & Jacobs, C. (2014): *Organisationsentwicklung – Freude am Change*. Berlin Heidelberg.
- Wieland, R., Winizuk, S., & Hammes, M. (2009): Führung und Arbeitsgestaltung. *ARBEIT*, 18(4), S. 282–297.

- Wienemann, E. (2002): Betriebliches Gesundheitsmanagement. Gehalten auf dem 1. Kongress für betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz „Gesünder Arbeiten in Niedersachsen“. Braunschweig.
- Wienemann, E. & Rimbach, A. (2008): Arbeitswissenschaft. Studienbrief 4: Betriebliches Gesundheitsmanagement. Studienbrief der Hamburger Fern-Hochschule.
- Wienemann, E. (2012): Betriebliches Gesundheitsmanagement. In: G. Hensen & P. Hensen (Hrsg.), Gesundheits- und Sozialmanagement. Leitbegriffe und Grundlagen modernen Managements. Kohlhammer. Stuttgart. S. 175–194.
- Wimmer, R. (1992): Organisationsberatung. Springer-Gabler. Wiesbaden.
- Zimber, A., & Gregersen, S. (2011): Gesundheitsfördernd führen – Ein Projekt der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW). In: Fehlzeiten-Report 2011. Springer Berlin Heidelberg. Berlin, Heidelberg. S. 111–119. doi:10.1007/978-3-642-21655-8_12.

Impressum

Kein Stress mit dem Stress. Seminarreihe zur Qualifizierung im Betrieblichen Gesundheitsmanagement

Herausgeber:

Initiative Neue Qualität der Arbeit
Geschäftsstelle
c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
Nöldnerstraße 40–42, 10317 Berlin
Telefon 030 51548-4000
E-Mail info@inqa.de
www.inqa.de

Projektleitung:

BKK Dachverband e. V., Berlin

Autorinnen:

Christina Schröder, Leibniz Universität Hannover
Prof. Dr. Nadine Pieck, Hochschule Magdeburg-Stendal

Layout:

neues handeln GmbH, Köln/Berlin: www.neueshandeln.de

Druck:

Druckerei Hachenburg

Fotos:

Titel Monkey Business Images/shutterstock.com, Mangostar/shutterstock.com,
Rawpixel.com/shutterstock.com,
S. 6 Rawpixel.com/shutterstock.com,
S. 7 Matej Kastelic/shutterstock.com,
S. 8 Rawpixel.com/shutterstock.com,
S. 15 vm/istockphoto.com,
S. 17 Mangostar/shutterstock.com,
S. 18 Vasin Lee/shutterstock.com,
S. 19 Rawpixel.com/shutterstock.com,
S. 24 Anze Bizjan/shutterstock.com,
S. 32 Rawpixel.com/shutterstock.com,
S. 34 Rawpixel.com/shutterstock.com,
S. 35 Robert Kneschke/shutterstock.com,
S. 42 sabthai/shutterstock.com,
S. 44 T.Dallas/shutterstock.com,
S. 46 wavebreakmedia/shutterstock.com

Stand:

September 2017

Hinweis:

Die Initiative Neue Qualität der Arbeit unterstützt das Ausdrucken und Kopieren dieser Publikation, um damit Kenntnis und Anwendung Betrieblicher Gesundheitsförderung in die Breite zu bringen und zu fördern. Diese Publikation ist Bestandteil der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales/der Initiative Neue Qualität der Arbeit. Sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum kommerziellen Gebrauch bestimmt. Ebenfalls unzulässig ist ein Verteilen an Informationsständen von Parteien oder auf Wahlveranstaltungen. Jeder Nachdruck, auch auszugsweise, bedarf der vorherigen Zustimmung durch den Herausgeber.

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:



Bundesanstalt für Arbeitsschutz
und Arbeitsmedizin

Projektleitung:



