

206-022

DGUV Information 206-022



Verfahren und Methoden im Präventionsfeld Gesundheit im Betrieb

Empfehlungen für Präventionsfachleute

kommmitmensch ist die bundesweite Kampagne der gesetzlichen Unfallversicherung in Deutschland. Sie will Unternehmen und Bildungseinrichtungen dabei unterstützen eine Präventionskultur zu entwickeln, in der Sicherheit und Gesundheit Grundlage allen Handelns sind. Weitere Informationen unter www.kommmitmensch.de

Impressum

Herausgegeben von:

Deutsche Gesetzliche
Unfallversicherung e.V. (DGUV)

Glinkastraße 40
10117 Berlin
Telefon: 030 13001-0 (Zentrale)
Fax: 030 13001-9876
E-Mail: info@dguv.de
Internet: www.dguv.de

Sachgebiet "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.

Ausgabe: Mai 2019

DGUV Information 206-022
zu beziehen bei Ihrem zuständigen Unfallversicherungsträger oder unter www.dguv.de/publikationen

Autorinnen/Autor:

Nicole Jansen, BG RCI
Dr. Just Miels, BG ETEM
Ulrike Schmidt, DGUV
Alexandra Theiler, UKBW
Gudrun Wagner, BGHM
Corinna Wiegratz, UK NRW

Bildnachweis

© strichfiguren.de/Adobe Stock

Verfahren und Methoden im Präventionsfeld Gesundheit im Betrieb

Empfehlungen für Präventionsfachleute

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1	Vorwort 5
1.1	Was ist die Zielrichtung der Broschüre und an wen richtet sie sich? 5
1.2	Wer war an der Erarbeitung beteiligt? 5
2	Einführung in die Empfehlungen – Definitionen 6
2.1	Gemeinsames Verständnis von „Gesundheit im Betrieb“ 6
2.2	Betriebliches Management für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 6
3	Analyse 8
	Verwendung der Tabelle „Analyseverfahren in Prozessschritten“ 8
	Verfahren und deren Kombination 9
4	Analyseverfahren in Prozessschritten 10
5	Glossar 30

1 Vorwort



1.1 Was ist die Zielrichtung der Broschüre und an wen richtet sie sich?



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

Unsere heutige Arbeitswelt ist geprägt von steigender Komplexität, Digitalisierung und der Verschmelzung von Arbeits- und Privatleben. In diesem rasanten 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 rückt das Präventionsfeld „Gesundheit im Betrieb“ bei der kontinuierlichen Weiterentwicklung ihrer Dienstleistungen immer stärker in den Fokus.

Genau hier knüpft ein ganzheitliches *Management für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit* an. Es erfordert systematisches Vorgehen, Strukturen und Prozesse, welche Sicherheit und Gesundheit zum Gegenstand aller Entscheidungen und allen Handelns machen¹⁾. 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 Handlungshilfe soll ein einheitliches Verständnis von „Analyse“ hergestellt werden. Sie unterstützt das in der Broschüre „Qualitätskriterien im Präventionsfeld ‚Gesundheit im Betrieb‘“

der gesetzlichen Unfallversicherungsträger und der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV) empfohlene Vorgehen.

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 Prozessschritt wurden exemplarisch Verfahren und Methoden aufgelistet. Auf die Nennung einzelner *Instrumente* wurde verzichtet.

Die Broschüre 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.

1.2 Wer war an der Erarbeitung beteiligt?

Diese Empfehlungen wurden vom Sachgebiet „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ des Fachbereichs Gesundheit im Betrieb (FB GiB) der DGUV unter Beteiligung der Sachgebiete „Psyche und Gesundheit in der Arbeitswelt“ (FB GiB) sowie „Evaluation“ (Fachbereich Organisation von Sicherheit und Gesundheit – FB ORG) erarbeitet.

In diesen Fachbereichen arbeiten neben Präventionsexpertinnen und -experten der Unfallversicherungsträger unter anderem weitere Vertretungen der DGUV, der Bundesministerien für Arbeit und Soziales bzw. Gesundheit, der Länder, der Sozialpartner sowie der gesetzlichen Kranken- und Rentenversicherung zusammen.

1) vgl. Fachkonzept für die gemeinsame Präventionskampagne der DGUV und ihrer Mitglieder (Kampagne Kommittensch), 2015

2 Einführung in die Empfehlungen – Definitionen



Im Folgenden werden für das Thema *Analyse* wesentliche Voraussetzungen, Rahmenbedingungen und Vorgehensweisen beschrieben. Um dabei ein einheitliches Verständnis zu erreichen, werden die wichtigsten Begrifflichkeiten aus dem Handlungsfeld zunächst kurz erläutert, wobei auf das „Gemeinsame Verständnis von Gesundheit im Betrieb“²⁾ der gesetzlichen Unfallversicherung zurückgegriffen wird.

2.1 Gemeinsames Verständnis von „Gesundheit im Betrieb“

„Gesundheit im Betrieb“ im Sinne des Auftrags der gesetzlichen Unfallversicherung umfasst die Verhütung von Arbeitsunfällen, Berufskrankheiten und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren durch die Gesamtheit technischer, organisatorischer, verhaltensbezogener, sozialer, psychologischer und betriebsärztlicher Maßnahmen.

Die Unfallversicherungsträger halten eine systematische Vorgehensweise zur Integration von Sicherheit und Gesundheit in den Betrieb unter aktiver Unterstützung der Führungskräfte und Beteiligung der Beschäftigten für grundlegend wichtig.

²⁾ Gemeinsames Verständnis zur Ausgestaltung des Präventionsfeldes „Gesundheit im Betrieb“ durch die Träger der gesetzlichen Unfallversicherung und die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV)
Stand September 2011

2.2 Betriebliches Management für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit

Ein betriebliches Management für Sicherheit und Gesundheit ist ein umfassender Ansatz, der das Betriebliche Gesundheitsmanagement einschließt. Es ist Führungsaufgabe und umfasst alle Aspekte, die die Sicherheit und Gesundheit beeinflussen: die systematische Entwicklung und Steuerung betrieblicher Rahmenbedingungen, Strukturen und Prozesse, die die sicherheits- und gesundheitsgerechte Gestaltung der Arbeit und Organisation sowie die Befähigung zum sicheren und gesunden Verhalten zum Ziel haben.

Dies soll nachhaltig dazu beitragen:

- die Arbeit so zu gestalten, dass die Beschäftigten sicher und gesund tätig sein können sowie leistungsfähig und leistungsbereit bleiben,
- die gesunderhaltenden Ressourcen der Beschäftigten zu stärken und ihre gesundheitlichen Handlungskompetenzen zu erweitern,
- Sicherheit und Gesundheit in die betrieblichen Abläufe zu integrieren, als Gestaltungsprozess systematisch zu betreiben und kontinuierlich zu verbessern,
- die Wirtschaftlichkeit zu erhalten bzw. zu verbessern.

Das betriebliche Management für Sicherheit und Gesundheit sollte grundsätzlich mit bereits bestehenden Managementsystemen in der Organisation vereinbar sein und in diese integriert werden.

Führungskräfte sind zur Wahrnehmung dieser Aufgaben entsprechend zu qualifizieren.

Für ein nachhaltiges und erfolgreiches Management für Sicherheit und Gesundheit 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 Management für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 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,
- Qualifikation der Anwenderinnen und Anwender.

Im Rahmen des betrieblichen Managements für Sicherheit und Gesundheit ist die Analyse in allen Prozessschritten zentraler Bestandteil. Diese Prozessschritte sind in Abbildung 1 dargestellt. In Anlehnung an den *PDCA-Zyklus* (*plan-do-check-act*) dient sie der Überwachung und Steuerung. Die systematische Vorgehensweise ermöglicht die Überprüfung von Maßnahmen und Ergebnissen. Diese Erkenntnisse müssen sich wiederum auf die Planung und Steuerung auswirken.

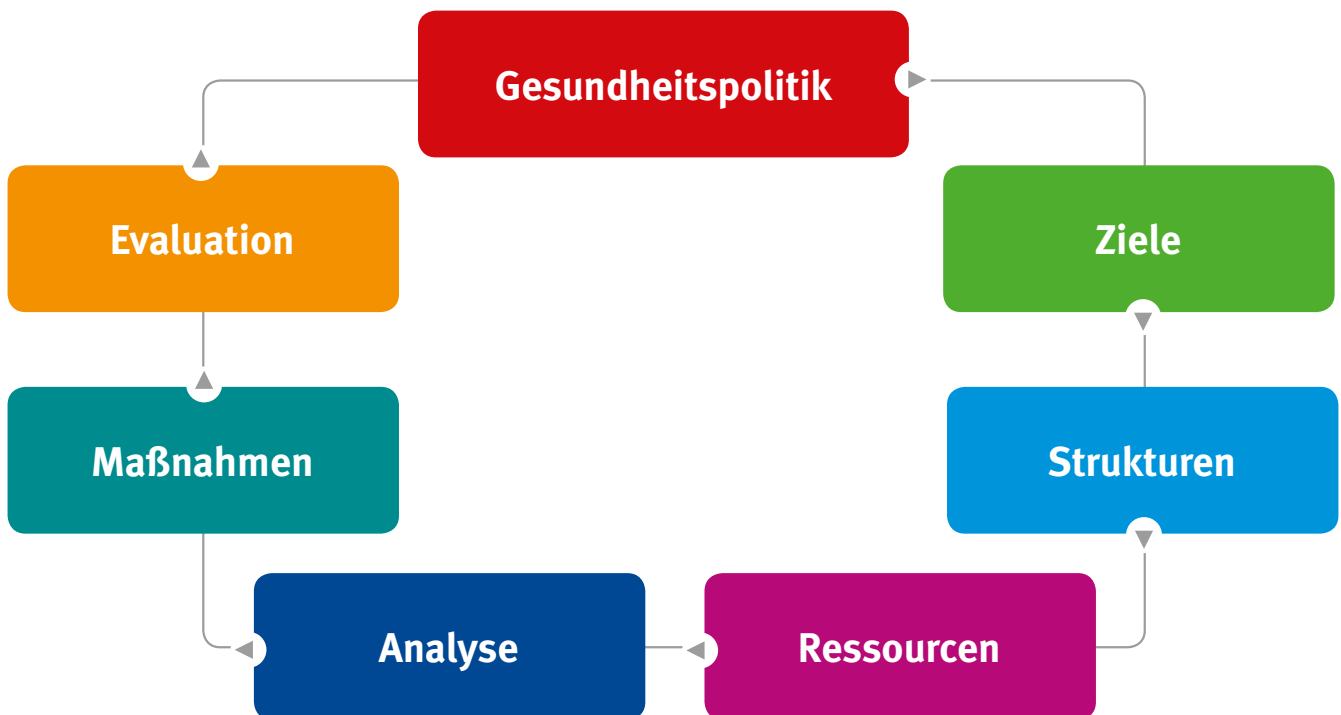
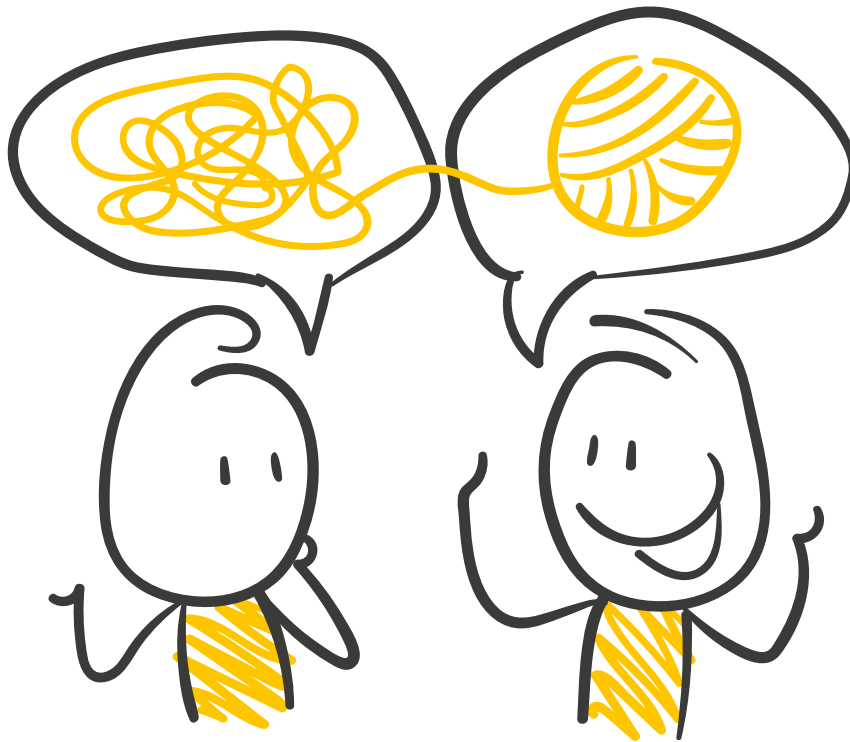


Abb. 1 Die Prozessschritte im Management für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit, Quelle: „Qualitätskriterien im Präventionsfeld ‚Gesundheit im Betrieb‘“ der gesetzlichen Unfallversicherungsträger und der DGUV (Hrsg. DGUV, 2014)

3 Analyse



Nur durch eine eingehende *Analyse* kann ein *Management für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit* seine Wirksamkeit entfalten. Die *Analyse* dient der Gewinnung von Erkenntnissen zu definierten Fragestellungen. Diese werden aus vorab gesetzten Zielen abgeleitet. Des Weiteren liefert sie Erkenntnisse über den Ist-Zustand, Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge oder differenzierte Verbesserungsvorschläge, aber auch zum Stand der Maßnahmenentwicklung und zur Wirksamkeitskontrolle.

In der Analyse lassen sich quantitative und qualitative Verfahren bzw. Methoden einsetzen.

Quantitative Verfahren liefern Zahlen und machen beispielsweise den Grad der Zielerreichung von Kosten-Nutzen-Erwartungen bewertbar (z. B. Senkung der *Fluktuationsrate*; Senkung der Anträge auf Frühberentung in Relation zur Anzahl der antragsberechtigten Beschäftigten).

Qualitative Methoden dienen dem Verstehen von Zusammenhängen und der Entwicklung von Lösungen und Maßnahmen. Diese beteiligungsorientierten Verfahren erhöhen die Akzeptanz des Managements für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit und der entwickelten Maßnahmen (z. B. *Workshops* zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen, zur Zusammenarbeit oder zur Lösung von Interessenskonflikten).

Verwendung der Tabelle „Analyseverfahren in Prozessschritten“

Die Auswahl und Anwendung der in dieser Broschüre vorgestellten *Analyseverfahren und Methoden* sollte auf Basis definierter Fragestellungen zu allen Prozessschritten erfolgen. Der Datenschutz und die Rechte der Interessenvertretung sind jeweils zu berücksichtigen.

Entsprechend den Prozessschritten aus Abbildung 1 wird in der Analyse nach Gesundheitspolitik und vorab gesetzten Zielen gefragt, nach einer funktionsfähigen Struktur zur Steuerung des Managements für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit sowie gesundheits- und leistungsrelevanten Merkmalen der Arbeitssysteme. Des Weiteren werden Fragen nach Ursache-Wirkungszusammenhängen, Maßnahmen und deren Wirksamkeit gestellt. Weitere Fragestellungen zielen auf die Evaluation der Erfolgskriterien des Prozesses (z. B. Beschäftigtenbeteiligung, Gesundheitskennzahlen).

Die Analyseergebnisse bilden im *PDCA-Zyklus* die Grundlage für den jeweils nächsten Schritt, z. B. den Beschluss einer Gesundheitspolitik oder die Ableitung von Maßnahmen. Sie können daher als Argumentationsgrundlage genutzt werden und sind Wegweiser für alle Entscheidungen.

Im Management für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 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.

Verfahren und deren Kombination

Ziel einer integrierten betrieblichen Analyse ist die effiziente Bereitstellung praktikabler und entscheidungsrelevanter Daten. Je nach Ziel und Fragestellung haben alle *Analyseverfahren und -methoden* ihre Berechtigung.

Qualitative Verfahren wie *moderierte Workshops* oder *Gesundheitszirkel* fördern den Austausch und Abgleich von Sachverhalten, die Überprüfung ihrer Relevanz und eine lösungsorientierte Ideenfindung. Sie ermöglichen die Ausrichtung an gemeinsamen Werten und die Entwicklung von Zielen. Die Beteiligungsorientierung erhöht die Akzeptanz und fördert die Identifikation.

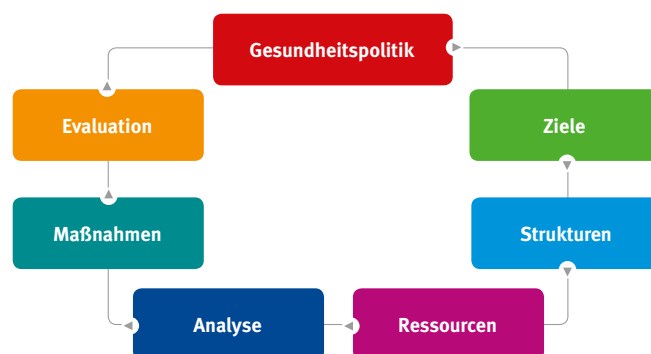
Quantitative Verfahren wie Befragungen, *Unfallstatistiken*, *Krankenstandsanalysen*, *Altersstrukturanalysen* haben zum Ziel, Sachverhalte messbar zu machen. Durch die Standardisierung der Vorgehensweise (Einhaltung der *Gütekriterien*) lassen sich Aussagen numerisch erfassen (z. B. Häufigkeiten, Prozentwerte). Dadurch können Unterschiede und Entwicklungen sichtbar und nachvollziehbar gemacht werden, z. B. im Rahmen der Ergebnisevaluation.

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 belastet, gesund und zufrieden fühlen sich die Beschäftigten bei ihrer Arbeit?

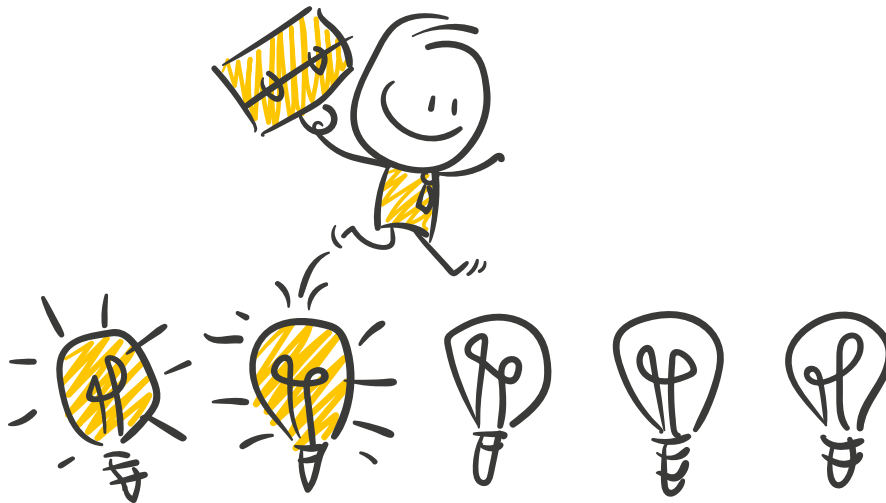
Im Rahmen von *Gesundheitszirkeln* lässt sich die Relevanz der Daten und Ergebnisse überprüfen. Für Belastungen, die in den zuvor genannten Schritten deutlich geworden sind, werden Ideen und Lösungen entwickelt, wie diese minimiert und Ressourcen ausgebaut werden können.

Kleine und mittelständische 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 physische und psychische Belastungen auf und arbeiten gemeinsam an Lösungen und Maßnahmen.

Im Folgenden befindet sich eine Zusammenstellung von Verfahren und Methoden, die sich zur Analyse im Management für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit bewährt haben. Die farbliche Darstellung ermöglicht die Zuordnung zu den Prozessschritten, in denen sich der Einsatz anbietet (s. Abbildung 1, S. 7).



4 Analyseverfahren in Prozessschritten



Prozessschritt und Leitfragen	Ziele des Prozessschritts	Indikator Verfahren	Kurzbeschreibung	Mögliche Datenquellen, Beispiele, weiterführende Informationen
Gesundheitspolitik: Orientierung und Sensibilisierung				
<p>Soll das Thema „Gesundheit im Betrieb“ aufgegriffen werden?</p>	<p>Informationsgewinnung allgemein und zur Prozessgestaltung</p>	<p>Verfahren: Klärungsgespräch (Auftragsklärung), <i>Orientierungsworkshop</i></p>	<p>Leitung klärt mit Expertinnen/Experten die Frage, ob eine Initiative in Richtung eines Managements für Sicherheit und Gesundheit gestartet werden soll.</p> <p>Mögliche Fragen:</p> <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 <i>Workshop</i>, dem Gespräch? • Wie passt das Thema zur aktuellen betrieblichen Situation (Veränderungsprozesse, verfügbare Ressourcen, Handlungserfordernisse)? 	<p>Öffentliche Medien, Unfallversicherung, Krankenversicherung, Rentenversicherung;</p> <p>Bundesministerium des Inneren: www.orghandbuch.de</p>
<p>Welchen Stellenwert hat das Thema für verschiedene Interessensgruppen?</p> <p>Wie können diese für das Thema gewonnen werden?</p>	<p>Relevanz für das eigene Unternehmen ermitteln</p>	<p>Verfahren: Interessensgruppen analysieren (<i>Stakeholderanalyse</i>)</p>	<p>Welche relevanten Akteurs- und Interessensgruppen müssen berücksichtigt bzw. einbezogen werden, damit die Gesundheit im Betrieb erfolgreich eingeführt und umgesetzt werden kann?</p> <p>z. B. Personalabteilung, Betriebsarzt/-ärztin, Fachkraft für Arbeitssicherheit, Interessenvertretung, Unfallversicherungsträger, Krankenkassen, Rentenversicherung, Schwerbehindertenvertretung; Beschäftigte, insbesondere besondere Personengruppen</p> <p>Mögliche Fragen:</p> <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? 	<p>www.orghandbuch.de</p>

Prozessschritt und Leitfragen	Ziele des Prozessschritts	Indikator Verfahren	Kurzbeschreibung	Mögliche Datenquellen, Beispiele, weiterführende Informationen
Zielfindung				
Was soll mit einem Management für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit erreicht werden?	Klarheit über die Ausrichtung des Managements für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit	Verfahren: <i>Moderierter Workshop</i> zur Strategie des Managements für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit	Moderiertes Verfahren, bei dem ausgehend von der aktuellen Situation Ziele gesetzt und Kriterien für deren Erreichen definiert werden. Teilnehmende: Geschäftsführung / Unternehmensleitung, Führungskräfte, Interessenvertretungen, ggf. fachkundige Personen Mögliche Fragen: <ul style="list-style-type: none"> • Wo stehen wir? • Wo wollen wir hin? • Welche Ziele setzen wir? • Woran erkennen wir, dass wir sie erreicht haben? • Welche Informationen und Kennzahlen müssen wir erheben, damit wir die Zielerreichung bewerten können? 	
	Sicherheit für die Ableitung und Evaluation der Maßnahmen geben (Ressourcen)	Verfahren: <i>SWOT-Analyse</i>	Methode, die sich zur organisations- bzw. team-internen 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.	www.bmfsfj.de ▶ Qs 19 – Leitfaden für Selbstevaluation und Qualitätssicherung www.orghandbuch.de ▶ SWOT-Analyse

Prozessschritt und Leitfragen	Ziele des Prozessschritts	Indikator Verfahren	Kurzbeschreibung	Mögliche Datenquellen, Beispiele, weiterführende Informationen
Strukturen und Ressourcen: Rahmenbedingungen setzen				
<p>Welche Ressourcen und Strukturen sind vorhanden bzw. werden gebraucht? Welche organisationalen Strukturen müssen geschaffen werden?</p>	<p>Strukturelle Voraussetzungen zur Umsetzung des Managements für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit schaffen</p>	<p>Verfahren: <i>Moderierter Workshop</i> zur Ressourcenplanung, Checklisten</p>	<p>Moderiertes Verfahren, bei dem teilnehmungsorientiert strukturelle und organisationale Rahmenbedingungen festgelegt werden. Teilnehmende: Geschäftsführung/Unternehmensleitung, Führungskräfte, Interessenvertretungen, 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.)? • 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 Management für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit berichtet und informiert (Marketing)? <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>www.gda-orgacheck.de</p>

Prozessschritt und Leitfragen	Ziele des Prozessschritts	Indikator Verfahren	Kurzbeschreibung	Mögliche Datenquellen, Beispiele, weiterführende Informationen
Analyse: Sichtung vorhandener Informationen/Daten				
Welche tätigkeitsbezogenen Gefährdungen und Belastungen gibt es und welche Maßnahmen wurden daraus abgeleitet?	Belastungsschwerpunkte aufdecken, Integration der Gefährdungsbeurteilung in das Management für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit	Verfahren: Gefährdungsbeurteilung	Die Gefährdungsbeurteilung ist ein systematischer Prozess. Dabei werden Gefährdungen ermittelt, denen Beschäftigte in verschiedenen Bereichen bei der Ausübung ihrer beruflichen Tätigkeit ausgesetzt sind. Teilnehmende: Geschäftsführung bzw. Beauftragte, Betriebsarzt/-ärztin, Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Interessenvertretung Mögliche Frage: • Welche Rückschlüsse lassen sich aus der ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilung (inkl. physischer und psychischer Belastung) für den Prozess des Managements für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit gewinnen?	www.gefaehrdungsbeurteilung.de www.gda-psyche.de
Welche für das Management für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit relevanten Informationen über besondere Personengruppen oder Belastungskonstellationen liegen vor?		Verfahren: Interview mit Expertinnen bzw. Experten (auch im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung)	<i>Qualitatives Verfahren</i> , bei dem Experten/Expertinnen (z. B. Schwerbehindertenvertretung, Suchtbeauftragte, Fachkraft für Arbeitssicherheit, Betriebsärzte bzw. -ärztinnen, BEM-Beauftragte, Interessenvertretung, Beschäftigte, Führungskräfte) zu einem bestimmten Themenfeld (z. B. Ergonomie bei Wartungsarbeiten, Einschränkungen gemäß Mutterschutzgesetz), mit Hilfe eines Interviewleitfadens befragt werden. Mögliche Fragen: • Wirken sich Arbeitsbedingungen bei bestimmten Beschäftigten (z. B. Außendienst, Arbeiten im Freien, Teilzeitkräfte) besonders negativ auf die Gesundheit aus? • Sind die Interessen von Beschäftigtengruppen berücksichtigt, z. B. pflegende Angehörige, Eltern mit kleinen Kindern, ältere Beschäftigte? • Gibt es Beschäftigte mit prekären Arbeitsverhältnissen?	z. B. Fachkundige Personen, Schwerbehindertenvertretung, Suchtbeauftragte, Fachkraft für Arbeitssicherheit, Interessenvertretung

Prozessschritt und Leitfragen	Ziele des Prozessschritts	Indikator Verfahren	Kurzbeschreibung	Mögliche Datenquellen, Beispiele, weiterführende Informationen
Analyse: Sichtung vorhandener Informationen/Daten				
In welchen Bereichen gibt es erhöhte zeitliche Arbeitsbelastung?	Soll/Ist-Abgleich vorhandener Informationen zur Arbeitszeit	Verfahren: Arbeitszeitanalyse	<p>Auswertung der Arbeitszeitdaten in einem Betrieb: geleistete Arbeitsstunden im Vergleich zu den vorgesehenen Arbeitsstunden (Überstunden und Mehrarbeit), Arbeitszeitgestaltung/Schichtsystem, Einsatzplan, Pausengestaltung, Bereitschaftsdienst</p> <p>Durchführende: Personalabteilung bzw. Personalverantwortliche</p> <p>Mögliche Fragen:</p> <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), Interessenvertretung (Dienstvereinbarung/Betriebsvereinbarung), Führungskräfte
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	<p>Unter Person-Environment Fit versteht man eine größtmögliche Passung zwischen Anforderung der Arbeit und Eignung der Person.</p> <p>Mögliche Fragen:</p> <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

Prozessschritt und Leitfragen	Ziele des Prozessschritts	Indikator Verfahren	Kurzbeschreibung	Mögliche Datenquellen, Beispiele, weiterführende Informationen
Analyse: Sichtung vorhandener Informationen/Daten				
Ist das Unternehmen für die aktuell Beschäftigten attraktiv?	Aufdecken von <i>Fluktuation</i> und dahinterliegenden Gründen zur Berücksichtigung im Prozess des Managements für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit	Indikator: <i>Fluktuationsrate</i> Verfahren: <i>Fluktuationsanalyse</i> <i>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 Bewerberinnen und Bewerber attraktiv?	Erkenntnisse zur Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber	Indikatoren: <i>Bewerbungsquote</i> , <i>Einstellungsquote</i> , <i>Initiativbewerbungen</i>	Rückschlüsse auf die Attraktivität des Unternehmens sind möglich, neben dem Management für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit gibt es jedoch weitere Einflussgrößen (Branche, Region, Bezahlung) auf die Bewerbungsquote, welche die Aussagekraft der Quote beschränken. Mögliche Fragen: <ul style="list-style-type: none"> • Welche Rückschlüsse lassen sich aus der Bewerbungsquote (regional- und branchenbezogenen Vergleich) auf die Attraktivität als Arbeitgeber und auf die Gestaltung des Managements für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit ziehen? 	Personalabteilung bzw. Personalverantwortliche

Prozessschritt und Leitfragen	Ziele des Prozessschritts	Indikator Verfahren	Kurzbeschreibung	Mögliche Datenquellen, Beispiele, weiterführende Informationen
Analyse: Sichtung vorhandener Informationen/Daten				
Wie ist das Fehlzeitengeschehen im Unternehmen?	Identifikation von Fehlzeitenhäufungen zum Erkennen von Zielgruppen	Indikator: Fehlzeiten/ Krankenstand bzw. Gesundheitsquote Verfahren: <i>Fehlzeitenanalyse</i> <i>Arbeitsunfähigkeitsanalyse</i>	Methode zur Erfassung der Höhe des Krankenstandes und zur Analyse der Struktur von Fehlzeiten (u.a. Zahl der Langzeiterkrankungen). Mögliche Fragen: <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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, deren Erkrankung möglicherweise durch die Arbeit zumindest mit verursacht wurde, an der Gesamtbelegschaft? • Welche Beschäftigtengruppen (Alter, Geschlecht, Arbeitsplatz, Hierarchie, Qualifikation etc.) sind in Bezug auf ihre Fehlzeiten auffällig? • Wie hat sich der Krankenstand über die letzten Jahre entwickelt? • Gibt es Anzeichen für Präsentismus in dem Sinne, dass die Fehlzeitenquoten gering sind, weil die Mitarbeitenden trotz Krankheit zur Arbeit gehen? 	Personalabteilung
Wie ist das Erkrankungs geschehen bei verschiedenen Beschäftigtengruppen?	Identifikation von Fehlzeitenhäufungen zum Erkennen von Zielgruppen, möglichen arbeitsbedingten Erkrankungen und möglichen Handlungsschwerpunkten	Indikator: Diagnose-schwerpunkte Verfahren: <i>Arbeitsunfähigkeitsanalyse</i> , <i>Gesundheitsbericht</i>	Gesundheitsberichte 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 lassen sich ableiten? • Wie hat sich der Krankenstand über die letzten Jahre entwickelt? 	Krankenkassen

Prozessschritt und Leitfragen	Ziele des Prozessschritts	Indikator Verfahren	Kurzbeschreibung	Mögliche Datenquellen, Beispiele, weiterführende Informationen
Analyse: Sichtung vorhandener Informationen/Daten				
Welche individuellen Gesundheitsrisiken bestehen zusätzlich aus Sicht von internen und externen Fachleuten?	Identifikation von individuellen Gesundheitsrisiken	Indikator: Anzahl/Art der Gesundheitsvorsorge (z. B. Darmkrebsvorsorge, Gripeschutzimpfungen, Hautkrebs-screening)	Gesundheitsvorsorge dient der vorbeugenden Erhaltung der Arbeitsfähigkeit, der Sensibilisierung und Früherkennung von Erkrankungen. Mögliche Fragen: <ul style="list-style-type: none"> • Welche Beschäftigten haben erhöhte Erkrankungsrisiken z. B. in Abhängigkeit von Alter, Geschlecht, Hauttyp? • Wie ist die Resonanz auf Angebote der Vorsorge? 	<i>Steuerkreis</i> , Interessenvertretung, Krankenkassen, Betriebsarzt/-ärztin, Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA), Robert-Koch-Institut
Führen die Arbeitsbedingungen zu Langzeitarbeitsunfähigkeiten?	Erkenntnisse über Arbeitsbedingungen und Akzeptanz des <i>Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM)</i>	Indikator: <i>BEM-Fälle</i> Verfahren: Qualitative und quantitative Analyse der BEM-Fälle	BEM-Fälle werden hinsichtlich Arbeitsbereich und gesundheitsgefährdenden Arbeitsbedingungen analysiert. Mögliche Fragen: <ul style="list-style-type: none"> • Auf welche Gefährdungs- und Belastungsschwerpunkte im Unternehmen deuten die BEM-Fälle hin? • Welche Rückschlüsse hinsichtlich gesundheitsgerechter Arbeitsgestaltung lassen die BEM-Fälle zu? • Wie hoch ist die „Erfolgsquote“ bei der Wiedereingliederung? • Welchen Nutzen haben die umgesetzten Maßnahmen im Rahmen der BEM-Verfahren? • Wie wird das BEM angenommen? 	BEM-Beauftragte, Führungskräfte, Personalabteilung bzw. Personalverantwortliche, Interessenvertretung, Betriebsärztinnen und -ärzte Leitfaden zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement (http://publikationen.dguv.de)
Gibt es erhöhte Gesundheitsgefahren bei bestimmten Tätigkeiten?	Erkenntnisse über spezielle arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren und Beanspruchungsfolgen	Verfahren: Ergebnis aus der Gefährdungs- und Belastungsbeurteilung Indikatoren: Anzahl und Art der arbeitsmedizinischen Vorsorgen	Im Rahmen arbeitsmedizinischer Aufklärung und Beratung der Beschäftigten (ArbMedVV) können Rückschlüsse auf die Wechselwirkungen zwischen tätigkeitsbezogenen Belastungen und individueller Gesundheit gezogen werden. Diese können Hinweise auf allgemeine Gestaltungserfordernisse geben. Mögliche Fragen: <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? 	Betriebsarzt/-ärztin

Prozessschritt und Leitfragen	Ziele des Prozessschritts	Indikator Verfahren	Kurzbeschreibung	Mögliche Datenquellen, Beispiele, weiterführende Informationen
Analyse: Sichtung vorhandener Informationen/Daten				
<p>Wie hoch ist das Arbeitsunfallrisiko?</p> <p>Wie viele Verdachtsanzeigen auf Berufskrankheiten gibt es?</p>	Erkenntnis über Gefährdungsschwerpunkte	<p>Indikator: <i>Verbandbucheintragungen, Unfallstatistik Unfallquoten, Tausend-Mann-Quote, unfallbedingte Arbeitszeitausfälle (Lost Time Injuries (LTIs), Arbeitsausfalltage (Lost Workday Case LWC), Beinahe-Unfälle, Erste-Hilfe-Leistungen, Anzeigen auf Verdacht von Berufskrankheiten</i></p> <p>Verfahren: Analyse des Arbeitsunfall- und Berufskrankheitengeschehens (inkl. <i>Beinahe-Unfälle, Erste Hilfe</i>)</p>	<p><i>Unfallquoten</i> dienen der Beurteilung der durchschnittlichen Unfallhäufigkeit bezogen auf die geleistete Arbeitszeit (Arbeitsunfälle je 1 Millionen Arbeitsstunden) bzw. bezogen auf die Anzahl der Vollarbeiter (Arbeitsunfälle je 1.000 Vollarbeiter)</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; www.dguv.de</p> <p>► Arbeitsunfallgeschehen</p>

Prozessschritt und Leitfragen	Ziele des Prozessschritts	Indikator Verfahren	Kurzbeschreibung	Mögliche Datenquellen, Beispiele, weiterführende Informationen
Analyse: Sichtung vorhandener Informationen/Daten				
Wie ist die Personalstruktur/ Altersstruktur?	Ermittlung der Zielgruppen/ Personengruppen, an die sich die Maßnahmen und Angebote des Managements für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit richten	Indikatoren: Altersstruktur, Genderverhältnis, Berufsgruppen, Qualifikation, Hierarchie Verfahren: <i>Personalstrukturanalyse</i>	Durch eine <i>Personalstrukturanalyse/Altersstrukturanalyse</i> ermittelt ein Unternehmen, wie sich die Belegschaft zusammensetzt. 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. Mögliche Fragen: <ul style="list-style-type: none"> • Welche Zielgruppen lassen sich identifizieren? • An welchen Personenkreis müssen sich die Angebote richten (lebensphasengerechtes Arbeiten)? • Welche Veränderung der <i>Personalstruktur</i> ist zu erwarten? • Welche personalpolitischen Maßnahmen lassen sich ableiten? 	Personalabteilung; www.inqa.de
Welchen betrieblichen und außerbetrieblichen Belastungen und problematischen Lebenssituationen sind die Beschäftigten ausgesetzt?	Erkenntnis über Beratungsanlässe der Mitarbeitenden, um Rückschlüsse für das Management für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit zu ziehen	Indikator: Inanspruchnahmen von Sozialberatungsdienstleistungen	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. Mögliche Fragen: <ul style="list-style-type: none"> • Wie wird die Sozialberatung angenommen? • Welche Themen stehen im Vordergrund? • Welche Rückschlüsse lassen sich für das Management für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit ziehen? 	Personalabteilung, Sozialberatung
Wirken sich die Belastungen auf die Produktivität aus?	Erkenntnis über Belastungsschwerpunkte, die sich auf die Produktivität auswirken	Indikator: Produktivitätskennzahlen Verfahren: KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozess), TQM (Total Quality Management) etc.	Quantitative Auswertung der Ergebnisse im Bereich Qualität und Produktivität, wie z. B. Stückzahl, Standzeiten, Laufzeiten, Fehlerquote, Ausschussquote, Reklamationsrate, Kundenzufriedenheit Mögliche Fragen: <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? 	Betriebs-/ Unternehmensleitung; DIN ISO 45001 2018-06

Prozessschritt und Leitfragen	Ziele des Prozessschritts	Indikator Verfahren	Kurzbeschreibung	Mögliche Datenquellen, Beispiele, weiterführende Informationen
Analyse: Sichtung vorhandener Informationen/Daten				
Wie werden die Arbeitsbedingungen von den Beschäftigten wahrgenommen?	Erkennen von Belastungsschwerpunkten	Indikator: Arbeitszufriedenheit Verfahren: <i>Mitarbeiter-/ Beschäftigtenbefragung</i>	Arbeitszufriedenheit wirkt sich auf die Gesundheit und die Leistungsbereitschaft aus. Sie ist im hohen Maße von der Gestaltung der Arbeitsbedingungen abhängig: <ul style="list-style-type: none"> • Tätigkeit (Inhalte, Abwechslungsreichtum, Anforderungsgehalt) • Arbeitsorganisation (Arbeitszeit, Entgelt und Sozialleistungen, Information, Kommunikation) • Soziale Beziehungen (Führungsverhalten, Betriebsklima, Kollegen/Kolleginnen) • Arbeitsumgebung (Klima, Ausstattung des Arbeitsplatzes) • Mobilität, Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, Arbeitsplatzsicherheit, etc. Mögliche Fragen: <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? 	Personalabteilung, Interessenvertretung
Identifizieren sich die Beschäftigten mit ihrem Unternehmen?	Erkennen von Passung der Arbeit zu persönlichen Voraussetzungen, um Rückschlüsse für das Management für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit zu ziehen	Indikator: <i>Identifikation der Beschäftigten, Employer Branding, Organizational citizenship behavior, Commitment</i> Verfahren: Kann durch <i>qualitative</i> und <i>quantitative Methoden</i> erfasst werden	<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. Mögliche Fragen: <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

Prozessschritt und Leitfragen	Ziele des Prozessschritts	Indikator Verfahren	Kurzbeschreibung	Mögliche Datenquellen, Beispiele, weiterführende Informationen
Analyse: Zwischenbilanz und tiefergehende Analysen				
Haben wir ausreichend Anlysematerial, um passende Maßnahmen zu entwickeln?	Bewertung vorhandener Informationen, Interventionsansätze erkennen, Entscheidung über weitere Analyseschritte	Verfahren: Dokumentenanalyse durch Beauftragte oder Arbeitsgruppe	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. Mögliche Fragen: <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? 	Steuerkreis; Methodenkoffer Evaluation: https://uv-net.dguv.de Webcode: u811587
Brauchen wir noch weitere Informationen über Beschäftigtengruppen oder spezifische Fragestellungen im Unternehmen?	Ableitung zielgruppenspezifischer Maßnahmen	Verfahren: <i>Mitarbeiterden-/ Beschäftigtenbefragung</i> (auch im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung)	Subjektiv-quantitatives Verfahren, das die Einstellungen, Meinungen, Erwartungen oder Bedürfnisse der Beschäftigten bezüglich ihrer Arbeitssituation systematisch durch standardisierte Fragebögen erfasst. Mögliche Fragen: <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)? 	Beschäftigte
Brauchen wir noch weitere Informationen über spezifische Tätigkeiten im Unternehmen?	Ableitung tätigkeitsspezifischer Maßnahmen	Verfahren: Beobachtung/ Beobachtungsinterview (auch im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung)	<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). Mögliche Fragen: <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) 	Beschäftigte; www.INQA.de ► Leitfaden Screening Gesundes Arbeiten (SGA)

Prozessschritt und Leitfragen	Ziele des Prozessschritts	Indikator Verfahren	Kurzbeschreibung	Mögliche Datenquellen, Beispiele, weiterführende Informationen
Analyse: Zwischenbilanz und tiefergehende Analysen				
Brauchen wir noch weitere Informationen über spezielle Arbeitsplätze und Bereiche im Unternehmen?	Sichere und gesundheitsgerechte Arbeitsplatzgestaltung	Verfahren: Arbeitsplatzbegehung (auch im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung)	<ul style="list-style-type: none"> Arbeitsplatzbegehungen u.a. mit Beteiligung der zuständigen Führungskraft, der Beschäftigten und Sicherheitsbeauftragten bieten die Möglichkeit individuelle Arbeitsbelastungen am Arbeitsplatz einer/eines Beschäftigten zu identifizieren, Ursachen dafür sowie gemeinsam Lösungsansätze zur Verbesserung der Arbeitssituation zu finden sowie Maßnahmen an Arbeitsplätzen oder -bereichen hinsichtlich des Umsetzungsgrades und der Wirksamkeit von Maßnahmen zu überprüfen <p>Mögliche Fragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Gibt es höhenverstellbare Arbeitsplätze (z. B. in der Physiotherapie/Kliniken, Montagearbeitsplätze, Büros)? Werden diese regelmäßig genutzt? Gibt es Ansatzpunkte für ergonomische Verbesserungen? 	<p>Beschäftigte, Fachkraft für Arbeitssicherheit, Ergonomie-Beratungsstellen, Betriebsärzte bzw. -ärztinnen, Interessenvertretung;</p> <p>www.gda-orgacheck.de www.gda-portal.de ▶ Leitlinie Organisation des betrieblichen Arbeitsschutzes www.inqa.de</p> <p>▶ Moderierte Gefährdungsbeurteilung</p>
Analyse: Kombinierte Verfahren mit Maßnahmenableitung				
Welche Maßnahmen sind aus Sicht der Beschäftigten bei welchen Belastungen sinnvoll?	Interventionsansätze erkennen, Maßnahmenableitung, Partizipation	Verfahren: <i>Moderierter Workshop</i> (auch im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung)	<p>Subjektiv-qualitatives Verfahren, bei dem die Beschäftigten allein oder gemeinsam mit Führungskräften oder mit fachkundigen Expertinnen und Experten (ggf. mit externer Moderation) die Belastungen der Arbeit im betrachteten Bereich beschreiben, beurteilen und passende Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen ableiten.</p> <p>Mögliche Fragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> 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) 	<p>Beschäftigte, Interessenvertretung, Führungskräfte</p>

Prozessschritt und Leitfragen	Ziele des Prozessschritts	Indikator Verfahren	Kurzbeschreibung	Mögliche Datenquellen, Beispiele, weiterführende Informationen
Analyse: Kombinierte Verfahren mit Maßnahmenableitung				
Welche Maßnahmen sind aus Sicht der Beschäftigten bei aktuell wahrgenommenen Belastungen sinnvoll?	Interventionsansätze erkennen, Maßnahmenableitung, Partizipation, Kulturentwicklung	Verfahren: <i>Gesundheitswerkstatt, Gesundheitszirkel, Ideentreffen, kommit-mensch-Dialoge</i>	Subjektiv-qualitatives Verfahren, bei dem sich Beschäftigte eines Betriebs regelmäßig über einen festgelegten Zeitraum treffen (ggf. mit externer Moderation), um sicherheits- bzw. gesundheitsrelevante Themen des Arbeitsalltags zusammen zu tragen, zu diskutieren und Lösungen zu erarbeiten. Die immer wiederkehrende Beschäftigung führt zu einer erhöhten Aufmerksamkeit auf Gesundheitsthemen und befördert die Entwicklung einer Präventionskultur. Mögliche Fragen: <ul style="list-style-type: none"> • Können Arbeitsabläufe optimiert werden? • Wie können verschiedene Bereiche besser zusammenarbeiten? • Welche Informations- und Kommunikationswege gibt es? Werden alle Beschäftigten erreicht? 	Beschäftigte, Interessenvertretung, Führungskräfte; http://www.info-line-gesundheitsfoerderung.de ▶ Instrumente http://publikationen.dguv.de ▶ DGUV Information 206-007 „So geht’s mit Ideentreffen“ www.kommit-mensch.de

Prozessschritt und Leitfragen	Ziele des Prozessschritts	Indikator Verfahren	Kurzbeschreibung	Mögliche Datenquellen, Beispiele, weiterführende Informationen
Maßnahmenableitung und -festlegung				
<p>Welche Maßnahmen verbessern die Arbeitsbedingungen auf Basis der erhobenen Daten und Informationen?</p>	<p>Ideen kreieren, Alternativen abwägen, Pro und Kontra abschätzen, Maßnahmen festlegen</p>	<p>Verfahren: Moderierter <i>Maßnahmenworkshop</i> (auch im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung)</p>	<p>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 zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen ableiten.</p> <p>Kriterien für die Festlegung von Maßnahmen können sein:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Passung zu betrieblichen, bzw. im Rahmen des Prozesses des Managements für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit festgelegten Zielen und entsprechenden Kennzahlen • Berücksichtigung der Schutzziele und der Maßnahmenhierarchie nach Technik, Organisation, Person (TOP-Modell) • 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 <p>Mögliche Fragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Was können wir tun? Welche Maßnahmen bieten sich für welche Zielgruppen/Tätigkeiten/Arbeitsplätze an? 	<p><i>Steuerkreis</i>, Führungskräfte, Beschäftigte, Interessenvertretung</p>

Prozessschritt und Leitfragen	Ziele des Prozessschritts	Indikator Verfahren	Kurzbeschreibung	Mögliche Datenquellen, Beispiele, weiterführende Informationen
Evaluation				
Wie ist das Management für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit im Unternehmen organisiert? (Strukturen)	Beurteilung, ob der <i>Steuerkreis</i> arbeitsfähig ist/ alle wichtigen Akteure und Akteurinnen eingebunden sind	Moderierter <i>Evaluations-/ Bilanzierungs-workshop</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 Management für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit im Sinne der vorher festgelegten Ziele bei allen Entscheidungen berücksichtigt? 	<i>Steuerkreis</i> , ggf. externe Beratung
Passen die Maßnahmen?	Erkenntnisse über die Passung der Maßnahmen zur Abänderung, Verbesserung der Maßnahmen	Verfahren: Befragung von Beschäftigten und Führungskräften (z. B. Feedbackbogen), Gruppendiskussion, Feedbackrunde Indikator: Inanspruchnahmequote, Beteiligungsquote an Maßnahmen und Aktivitäten, Empfehlungsquote	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 Interessenvertretung ist zu beteiligen. Diskussionsrunden mit Expertinnen bzw. Experten, <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 www.orghandbuch.de DGUV – UV-Net Methodenkoffer Evaluation: https://uv-net.dguv.de Webcode: u811587

Prozessschritt und Leitfragen	Ziele des Prozessschritts	Indikator Verfahren	Kurzbeschreibung	Mögliche Datenquellen, Beispiele, weiterführende Informationen
Evaluation				
Wie wird die Maßnahme bewertet?	Erkenntnisse über die Akzeptanz und Attraktivität der Maßnahmen	Verfahren: <i>Visualisierungsmethoden, Stimmungsbarometer, Wandzeitung, Zettelkasten</i> Indikator: Beteiligungsquote, <i>Rückmeldequalität</i>	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. Auswertung der Rückmeldungen von Teilnehmenden hinsichtlich Attraktivität und Akzeptanz.	Beschäftigte, Führungskräfte, Zielgruppe der Maßnahmen; Bundeszentrale für politische Bildung: www.bpb.de ► Stimmungsbarometer
Sind die Maßnahmen wirksam?	Beurteilung des Zielerreichungsgrads	Indikatoren: Siehe unter Zielfindung	Mögliche Fragen: <ul style="list-style-type: none"> • Konnten die Belastungen/Risiken reduziert werden? • Ist die Arbeitszufriedenheit/das Betriebsklima verbessert worden? • Sind die von den Beschäftigten wahrgenommenen Beschwerden zurückgegangen? • Hat die Führungsqualität zugenommen? 	Steuerkreis, ggf. externe Beratung
Wie sind die Prozesse gestaltet?	Verbesserungsmöglichkeiten in der Umsetzung erkennen	Verfahren: Moderierter <i>Evaluationsworkshop</i> , Experteninterview, <i>Mitarbeitenden-/Beschäftigtenbefragung</i> , Dokumentenanalyse	Wie schätzen Sie die Prozesse ein? Kriterien: <ul style="list-style-type: none"> • Einbindung wichtiger Akteurinnen bzw. Akteure • Einhaltungsggrad 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 Methodenkoffer SG Evaluation: https://uv-net.dguv.de ► Webcode: u811587 www.orghandbuch.de ► Dokumentenanalyse

Prozessschritt und Leitfragen	Ziele des Prozessschritts	Indikator Verfahren	Kurzbeschreibung	Mögliche Datenquellen, Beispiele, weiterführende Informationen
Evaluation				
Welche Ergebnisse konnten erzielt werden?	Erkenntnisse über Ausmaß und Grad der Zielerreichung	Verfahren: Moderierter <i>Evaluationsworkshop</i> , Experteninterview, <i>Mitarbeiter-/Beschäftigtenbefragung</i>	Die Vorbereitung zur Anpassung und Weiterentwicklung des Managements für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 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? 	Steuerkreis, ggf. externe Beratung; www.orghandbuch.de
Wie können das Management für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit und die Maßnahmen im Hinblick auf die Strukturen, Prozesse und/oder Ergebnisse bewertet werden?	Kontinuierliche Verbesserung des Managements für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 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 Wirkungsmodell formulieren? (Wie, mit welchen Mitteln etc. sollen geplante Wirkungen erzielt werden?) • Passen die erhobenen Indikatoren 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; Leitpapier zur Evaluation: https://uv-net.dguv.de Webcode: u811587

Prozessschritt und Leitfragen	Ziele des Prozessschritts	Indikator Verfahren	Kurzbeschreibung	Mögliche Datenquellen, Beispiele, weiterführende Informationen
Evaluation				
<p>Wie lassen sich Prozesse des Managements für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit verbessern?</p>	<p>Beobachtung und Steuerung von Indikatoren</p>	<p>Verfahren: <i>Balanced Scorecard Kennzahlensysteme</i></p>	<p>Die <i>Balanced Score Card</i> ist ein <i>Instrument</i> zur mehrdimensionalen Steuerung und Leistungsmessung (personen-, struktur-, prozessbezogen). Hierzu werden finanzielle und nicht-finanzielle Kennzahlen verwendet. Die Dimensionen des Managements für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 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 Gesundheitsförderung 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; www.orghandbuch.de ► Balanced Scorecard</p>

Prozessschritt und Leitfragen	Ziele des Prozessschritts	Indikator Verfahren	Kurzbeschreibung	Mögliche Datenquellen, Beispiele, weiterführende Informationen
Evaluation				
Wie kann ich die Führungsqualität beurteilen, wenn ich die Verbesserung derselben in meinem Zielen formuliert habe?	Wirksamkeit der Maßnahmen zur Führungskultur; Anpassung des aus den Zielen des Managements für Sicherheit und Gesundheit basierenden Führungsleitbildes	Verfahren: <i>360 Grad Feedback, Führungskräfte-Cockpit</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Fragebögen zur Bewertung der Kompetenz und Leistung von Fach- und Führungskräften aus Mitarbeitenden-, Kolleginnen bzw. Kollegen-/Teammitglieder- und Vorgesetzten-sicht. • Die Interessenvertretung ist zu beteiligen. 	Führungskräfte

5 Glossar

Stichwort	Beschreibung	Mögliche Berechnung als Kennzahl + Datenquelle
360 Grad Feedback	Das 360°-Feedback (auch: 360-Grad-Feedback, -Befragung, -Beurteilung oder Multi-Rater-Feedback) ist eine Methode zur Einschätzung der Kompetenzen und Leistungen von Fach- und Führungskräften aus unterschiedlichen Perspektiven wie z. B. aus dem Blickwinkel der Beschäftigten, der Vorgesetzten, der Kolleginnen und Kollegen, ...	
Altersstrukturanalyse	Die Altersstrukturanalyse ist ein Teil der Personalstrukturanalyse. 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 unter den Wirkungen des demografischen Wandels zurückzuführen sind.	
Analyse	Eine Analyse dient der Feststellung eines Istzustandes mit dem Ziel, Erkenntnisse über vorab festgelegte Fragestellungen zu erhalten.	
Analyseverfahren/-methoden	Analyseverfahren/-methoden stellen ein planmäßiges systematisches Vorgehen dar und dienen der Untersuchung und Beschreibung von Zusammenhängen und/oder Sachverhalten.	
Arbeitsausfalltag Lost Workday Case(LWC)	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.	
Arbeitssituationsanalyse	Die Arbeitssituationsanalyse (Nieder, 1995) ist ein Gruppendiskussions-Verfahren zur Identifizierung arbeitsbedingter Belastungen und zur Entwicklung von Verbesserungsmöglichkeiten.	
Arbeitsunfähigkeitsanalyse	siehe Fehlzeitenanalyse	
Austrittsgespräche	Austrittsgespräche sollen die Beweggründe der Beschäftigten aufdecken, die dazu führen, das Unternehmen zu verlassen/zu kündigen (z. B. Unzufriedenheit mit dem Arbeitgeber 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 Managements für Sicherheit und Gesundheit als Instrument zur unternehmensinternen Koordination verstanden. Der inhaltlichen Logik der BSC folgend, werden zur mehrdimensionalen Leistungsmessung und Steuerung der Management für Sicherheit und Gesundheit-Maßnahmen vier Betrachtungsperspektiven (i. S. v. Messbereichen) identifiziert: Erfolg, Gesundheit und Beschwerden, Prozesse des Gesundheitsbereichs, Potenziale des Gesundheitsbereichs.	
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.	

Stichwort	Beschreibung	Mögliche Berechnung als Kennzahl + Datenquelle
BEM-Fälle	Die BEM-Fälle lassen Rückschlüsse auf relevante Themen (z. B. Gesundheitsförderung, Arbeitsschutz, Führungsaspekte) und Handlungsmöglichkeiten (z. B. Schulungsaktivitäten, Veränderung von betrieblichen Abläufen) zu (siehe Betriebliches Eingliederungsmanagement). Die Auswertung erfolgt anonymisiert, da das BEM dem Datenschutz unterliegt. Ggf. kann die Nutzung anonymisierter Daten in einer Dienst- bzw. Betriebsvereinbarung mit der Interessenvertretung geregelt werden.	Anzahl der Beschäftigten mit Arbeitsunfähigkeitszeiten über 6 Wochen pro Jahr (nicht Kalenderjahr); Anzahl der Beschäftigten, die ein BEM-Verfahren in Anspruch nehmen (Personalabteilung)
Beratungsstellen/ Psychoziale Dienste	Psychologische 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.: <ul style="list-style-type: none"> • Einzelgespräche bei persönlichen oder beruflichen Belastungssituationen • Unterstützung bei Konflikten am Arbeitsplatz • Beratung von Beschäftigten mit Führungsverantwortung 	Inanspruchnahme von psychosozialen Diensten/ Beratungsstellen zur Anzahl der Beschäftigten
Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)	BGF umfasst alle Maßnahmen unter Beteiligung der Beschäftigten zur Stärkung ihrer 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 Arbeitgeber 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, mit dem Ziel die Arbeitsunfähigkeit zu überwinden, einer erneuten Arbeitsunfähigkeit vorzubeugen und den Arbeitsplatz zu erhalten.	
Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)	BGM umfasst die systematische Entwicklung und Steuerung betrieblicher Rahmenbedingungen, Strukturen und Prozesse, um Arbeit und Zusammenarbeit gesund zu gestalten und die Beschäftigten zu gesundheitsbewusstem Verhalten zu befähigen. Ziel ist die Entwicklung einer gesunden Organisation. BGM zielt im Sinne eines ganzheitlichen Präventionsverständnisses aller Sozialversicherungsträger und deren koordinierten Vorgehen gemäß Bundesrahmempfehlungen auf die innerbetriebliche Verknüpfung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes, der betrieblichen Gesundheitsförderung und des betrieblichen Eingliederungsmanagements.	
Bewerbungsquote	Auch: Einstellungsquote/Recruiting Quantitative Auswertung der Anzahl an Bewerbungen/Bewerberquote	abgeschlossene Arbeitsverträge geteilt durch die Anzahl der Bewerbungen mal 100

Stichwort	Beschreibung	Mögliche Berechnung als Kennzahl + Datenquelle
Commitment	Commitment beschreibt die Stärke und Qualität der Beziehung zwischen Organisation und Mitarbeitenden. Unterschieden werden: Affektives Commitment: Wie stark fühlt man sich gebunden? Normatives Commitment: Wie stark ist die erlebte Verpflichtung? Fortsetzungsbezogen/kostenvermeidendes Commitment: Wie stark werden mögliche Kosten ohne Commitment gesehen?	Für die Ermittlung des Commitment sind verschiedene Erhebungsinstrumente verfügbar.
Employee Assistance Program (EAP)	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.	
Employer Branding	Employer Branding ist eine unternehmensstrategische Maßnahme, bei der Konzepte aus dem Marketing angewandt werden, um ein Unternehmen insgesamt als attraktiven Arbeitgeber 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.	
Erste Hilfe-Leistungen	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).	
Evaluationsworkshop	siehe Workshop	
Fehlzeiten durch Unfall	Eine Unterscheidung kann nach Arbeitsunfall und Wegeunfall erfolgen. Tödliche Arbeits- und Wegeunfälle werden in dieser Statistik nicht berücksichtigt.	Unfallbedingte Fehlzeiten = Summe Ausfalltage/LTIs Severity Rate (SR) = Summe Ausfalltage pro 1 Million Arbeitsstunden
Fehlzeitenanalyse	Quantitatives Analyseverfahren, das den Gesundheitsstand der Mitglieder einer Organisation anhand einer ökonomischen Kennzahl (Krankenhilfsquote) bewertet. Die Berechnung kann unterschiedlich erfolgen, je nachdem welche Faktoren (Beschäftigtenstruktur, Betrachtungszeitraum, Definition von Abwesenheit) berücksichtigt werden. Mithilfe der Fehlzeitenanalyse können Gruppen hinsichtlich Alter, Geschlecht, Unternehmensbereich oder anderen Merkmalen verglichen werden. Ziel ist das Ausfindigmachen von Schwerpunkten zur Verbesserung der Gesundheitssituation in der Organisation.	

Stichwort	Beschreibung	Mögliche Berechnung als Kennzahl + Datenquelle
Fluktuationsanalyse/ Fluktuationsrate	<p>Die Fluktuationsanalyse sucht nach Ursachen für Beschäftigtenabgänge (siehe 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 letztlich notwendig, um die vielfältig entstehenden Kosten der Fluktuation zu reduzieren.</p> <p>Als Fluktuationsrate bezeichnet man den Eintritt und Austritt von Mitarbeitenden in einem Unternehmen, d. h. den Personalwechsel.</p>	Anzahl freiwillig ausgeschiedener Mitarbeitenden in Relation zur Beschäftigtenanzahl
Fokusgruppen	<p>Bei den Fokusgruppen handelt es sich um moderierte Diskussionen. Die Teilnehmenden (ca. 10 Personen) bringen eine besondere Perspektive/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-Interviews).</p>	
Führungskräfte-Cockpit	<p>Ein Führungskräftecockpit 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 erstellen Krankenkassen auch Gesundheitsberichte für einzelne Organisationen. 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>	
Gesundheitswerkstatt	<p>Die Gesundheitswerkstatt ist im Kern ein Gruppendiskussionsverfahren. Einer Phase der Positionsbestimmung (bereichsbezogene Stärken-Schwächen-Analyse) folgen dabei eine Phase der Phantasie (Erarbeitung von Visionen) und der Konkretisierung (Entwickeln von Verbesserungsvorschlägen und Priorisierung).</p>	

Stichwort	Beschreibung	Mögliche Berechnung als Kennzahl + Datenquelle
Gesundheitszirkel	<p>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 Expertinnen und Experten 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/eine geschulter Moderator/-in 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 den Gesundheitsschutz zuständig sind, einschließlich der Beschäftigten.</p> <p>Bei Gesundheitszirkeln, in denen nur eine Hierarchieebene (z. B. Beschäftigte, Meisterebene) vertreten ist und betriebliche Vorgesetzte und zusätzliche Akteurinnen und Akteure ggf. erst nach der Phase der Problemsammlung hinzukommen, spricht man vom „Berliner Modell“.</p> <p>In den Gesundheitszirkeln können Erkenntnisse aus der Gefährdungsanalyse oder einer Mitarbeitenden-/Beschäftigtenbefragung weiter bearbeitet werden.</p>	
Häufigkeit der unfallbedingten Arbeitszeitausfälle (Lost Time Injury Frequency (LTIF))	Die Kennzahl LTIF misst die Häufigkeit unfallbedingter Arbeitszeitausfälle von Mitarbeitenden.	Anzahl der LTI pro festgelegter Sollarbeitsstunden. Die gängigste Einheit hinsichtlich LTIF sind 1 Millionen Arbeitsstunden. $LTIF = LTI \times 1.000.000 / \text{Sollarbeitsstunden}$

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 und • 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 Messinstrumentes meint • Objektivität – die Freiheit von Beeinflussungen bei Durchführung, Auswertung, Interpretation der Erfassung • Validität – die Eignung des Messverfahrens bezüglich der Zielsetzung 	
Ideentreffen (DGUV Information 206-207)	<p>Kernstück des Ideen-Treffens sind regelmäßige, nach einem festgelegten Muster ablaufende Gruppendiskussionen. Es eignet sich für Kleinbetriebe oder kleinere Organisationseinheiten.</p> <p>Ablauf:</p> <p>Schritt 1: Was läuft – was läuft nicht?</p> <p>Schritt 2: Hauptthema finden</p> <p>Schritt 3: Lösungen finden</p> <p>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>	
Interessenvertretung	<p>Die Interessenvertretung wacht darüber, dass die Gesetze besonders zum Arbeitsschutz zugunsten der Beschäftigten eingehalten werden.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nach Betriebsverfassungsgesetz (§ 80 Abs. 1 Nr. 1, § 87 Abs. 1 Nr. 7, § 89 BetrVG) • Bundespersonalgesetz (§ 68 Abs. 1 Nr. 2, § 75 Abs. 3 Nr. 11, § 81 BPersVG) • Rahmen-Mitarbeitervertretungsordnung (§ 26 Abs. 3 Nr. 7 MAVO) • Mitarbeitervertretungsrecht der EKD (§ 35 Abs. 3 g) 	

Stichwort	Beschreibung	Mögliche Berechnung als Kennzahl + Datenquelle
Instrument	Im Rahmen von Management für Sicherheit und Gesundheit-Verfahren ist ein Instrument ein konkretes (spezifisches) Analysewerkzeug, z. B. Arbeitssituationsanalyse nach Nieder oder DGUV-Ideentreffen.	
kommitmentsch-Dialoge	Die <i>kommitmentsch-Dialoge</i> (DGUV) zielen auf die Entwicklung einer an den Werten Sicherheit und Gesundheit orientierten Unternehmenskultur. Die hierarchie- und abteilungsübergreifend zusammengesetzte Beschäftigtengruppe bearbeitet vier Aufgaben: <ul style="list-style-type: none"> • Relevantes Handlungsfeld auswählen und Regeln für die Zusammenarbeit festlegen • Entwicklung einer differenzierten, gemeinsamen Vorstellung von Präventionskultur • Reflexion über den Stellenwert, den Sicherheit und Gesundheit in der eigenen Organisation hat • Maßnahmen sammeln 	
Langzeitarbeitsunfähigkeiten	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 Langzeit-Arbeitsunfähigkeit gesprochen. Bei ununterbrochener oder wiederholter Arbeitsunfähigkeit von mehr als sechs Wochen Dauer innerhalb eines Jahres sind Arbeitgeber unabhängig von der Unternehmensgröße nach § 167 (2) des SGB IX dazu verpflichtet, ein so genanntes Betriebliches Eingliederungsmanagement (s. o.) durchzuführen.	
Management für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit	Siehe Kapitel 2.2	
Maßnahmenworkshop	siehe Workshops	
Mediation	Mediation (lateinisch „Vermittlung“) ist ein strukturiertes, freiwilliges Verfahren zur konstruktiven Beilegung eines Konfliktes, bei dem unabhängige „allparteiliche“ Dritte die Konfliktparteien in ihrem Lösungsprozess begleiten.	
Mitarbeitenden-/ Beschäftigtenbefragung	Schriftliche oder Online-Befragungen der Beschäftigten werden je nach Fragestellung und Zielsetzung zu Planungs-, Steuerungs- und Evaluationszwecken eingesetzt. Sie lassen Handlungsbedarfe, Problembereiche, Meinungen erkennen und bilden den Ist-Stand ab. Der Befragungsprozess sollte mit einer Abstimmung auf der Entscheidungsebene unter Einbindung der Führungskräfte starten. Je nach empirischem Interesse können unterschiedliche Themen erfragt werden. Daten zu empirischen Fragestellungen sollten unter Berücksichtigung der Gütekriterien erhoben werden (s. dort). Die Befragung kann auf unterschiedliche Art erfolgen (Multiple Choice/Ankreuzfragen, Freitext).	

Stichwort	Beschreibung	Mögliche Berechnung als Kennzahl + Datenquelle
Moderierter Analyseworkshop	siehe Workshops	
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.
Orientierungsworkshop	siehe Workshops	
PDCA-Zyklus	Unter dem PDCA-Zyklus oder Demingkreis versteht man einen iterativen vierschrüttigen Prozess: „Plan – Do – Check – Act“ bzw. „Planen – Umsetzen – Überprüfen – Handeln“. Er steht für ein systematisches Vorgehen im Management für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit.	
Person Environment Fit	<p>Person Environment Fit ist ein Konzept, das nach 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 Aufgabenfeldern, Berufsgruppen, beruflichen Qualifikationen und Abschlüssen sowie Hierarchieebenen.	
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 Managements für Sicherheit und Gesundheit 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 des Managements für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit die Interessen und Ziele der Menschen/Funktionsträger aus unterschiedlichen Bereichen mit verschiedenen Erwartungshaltungen, Wertvorstellungen und Qualifikationen aufzugreifen und zusammenzuführen. Dabei werden Faktoren, die die Umsetzung des Projektes gefährden könnten, frühzeitig identifiziert und entsprechende Maßnahmen ergriffen.	
SWOT-Analyse	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). 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.	
Steuerkreis	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 Interessenvertretung, der Betriebsarzt/die Betriebsärztin sowie die Fachkraft für Arbeitssicherheit 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 (Einpunktfrage: Wie fühlen Sie sich auf einer Skala von 1 – 10?).	
Subjektive Verfahren	Erhebung der Innensicht der Betroffenen z. B. Beschäftigtenbefragung zur Zufriedenheit, Entwicklung eines grafischen Modells.	

Stichwort	Beschreibung	Mögliche Berechnung als Kennzahl + Datenquelle
Tausend-Mann-Quote	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 Vollarbeitern umgerechnet wird.	Zahl der meldepflichtigen Unfälle bezogen auf 1000 Vollbeschäftigte
unfallbedingte Arbeitszeitausfälle (Lost Time Injuries (LTIs))	Unfälle in diesem Sinne sind Unfälle mit Todesfolge, Invalidität und unfallbedingten Arbeitsausfallzeiten (Lost Workday Cases (LWCs)) ab einem Ausfalltag. Erfassung erfolgt zum Teil mit oder ohne Wegeunfälle.	Summe aller Unfälle pro Zeiteinheit
Unfallstatistik, Unfallquoten, Analyse des Arbeitsunfallgeschehens	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.	Zahl der arbeitsbedingten Unfälle/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 Projektes, eines Programms zugrundeliegenden Arbeitshypothesen. Es werden relevante Ebenen und Elemente benannt, z. B. Bedingungsfaktoren, Interventionen oder Resultate. Zwischen den Elementen eines Programms, eines Projektes werden auf Basis von Wirkannahmen Beziehungen formuliert, die im Rahmen von empirischen Untersuchungen überprüft werden.	
Workshops	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluationsworkshop • Maßnahmenworkshop • Moderierter Analyseworkshop • Orientierungsworkshop <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>	

**Berufsgenossenschaft
Energie Textil Elektro
Medienerzeugnisse**

Gustav-Heinemann-Ufer 130
50968 Köln
Tel.: 0221 3778-0
Fax: 0221 3778-1199
www.bgetem.de

Bestellungen:

Hauptverwaltung Köln
www.bgetem.de, Webcode: 11205644
Telefon: 02 21 / 37 78 - 10 20
Telefax: 02 21 / 37 78 - 10 21
E-Mail: versand@bgetem.de