

# NETZWERK BGM RHEIN-NECKAR

Leitfaden zur Gründung lokaler BGM-Netzwerke

[www.m-r-n.com](http://www.m-r-n.com)



Metropolregion  
Rhein-Neckar

## Impressum

### Herausgeber

Metropolregion Rhein-Neckar GmbH  
 Netzwerk BGM Rhein-Neckar  
 M1, 4–5  
 68161 Mannheim

### Ansprechpartnerin

Anika Dornieden  
 anika.dornieden@m-r-n.com  
 www.m-r-n.com/bgm

Dieser Leitfaden ist entstanden in Kooperation mit der Pädagogischen Hochschule Heidelberg.

Unser Dank gilt Prof. Dr. Antje Miksch und der Studentin Anika Siebert sowie Anika Dornieden, Dr. Markus Gomer und dem Lenkungskreis des Netzwerks BGM Rhein-Neckar für die außerordentliche Zusammenarbeit und Unterstützung.

### Hinweise:

Dieser Leitfaden dient als Orientierungshilfe und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Alle Angaben sind ohne Gewähr. Der Leitfaden richtet sich an alle interessierten Institutionen und Organisationen, die darüber nachdenken, ein lokales BGM-Netzwerk zu gründen.

2. Auflage Juni 2023

## Inhalt

Vorwort .....	4
<b>1 Einführung und Begriffsklärung .....</b>	<b>5</b>
1.1 Begriffsklärung Betriebliche Gesundheitsförderung – Betriebliches Gesundheitsmanagement .....	5
1.2 Chancen und Herausforderungen einer Netzwerkbeteiligung für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) .....	6
1.3 Voraussetzungen für die Gründung eines (lokalen) BGM-Netzwerks .....	6
1.4 Erste Schritte einer Netzwerkgründung .....	7
1.5 Finanzierung und Akquise von Geldern .....	8
<b>2 Konstituierungsphase .....</b>	<b>9</b>
2.1 Auftakttreffen der interessierten Organisationen .....	9
2.2 Entscheidung der beteiligten Betriebe über die Mitgliedschaft und Klärung der Ressourcen .....	9
2.3 Zweites Treffen .....	10
2.4 Repräsentation der beteiligten Organisationen im Netzwerk .....	12
2.5 Drittes Treffen .....	12
2.6 Treffen der Mitglieder auf operativer Ebene .....	13
<b>3 Umsetzungsphase – Maßnahmen und Projekte umsetzen .....</b>	<b>14</b>
<b>4 Permanente Aufgaben und Möglichkeiten .....</b>	<b>15</b>
4.1 Öffentlichkeitsarbeit .....	15
4.2 Erfahrungsaustausch .....	15
4.3 Auswertung der umgesetzten Maßnahmen und der Netzwerkarbeit .....	15
5 Anhang .....	17
Literatur .....	22

## Sehr geehrte Damen und Herren,

angesichts einer Vielzahl von Belastungen in der Arbeitswelt werden betriebliche Gesundheitsförderung und betriebliches Gesundheitsmanagement für Unternehmen immer wichtiger. Ziel ist es, die Motivation und die Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten langfristig zu erhalten und zu fördern. Das kann bereits mit geringem Aufwand gelingen – insbesondere wenn Unternehmen miteinander kooperieren. So lassen sich Ressourcen gemeinsam nutzen und Synergien schaffen.

Das Netzwerk „Betriebliches Gesundheitsmanagement Rhein-Neckar“ ist seit der Gründung 2013 das zentrale Instrument für dieses Thema in der Metropolregion Rhein-Neckar. Es macht durch Erfahrungsaustausch betriebliches Gesundheitsmanagement greifbar und ermöglicht einen einfachen Einstieg in die Thematik. Neben dem Austausch auf regionaler Ebene ist es hilfreich, lokale BGM-Netzwerke zu gründen, um intensivere Kooperationen mit anderen Arbeitgebern aufzubauen und Ressourcen gemeinsam nutzen zu können. Dies möchte der Lenkungskreis des Netzwerks BGM Rhein-Neckar unterstützen und hat in Zusammenarbeit mit der Pädagogischen Hochschule Heidelberg den Leitfaden zur Gründung lokaler BGM-Netzwerke veröffentlicht.

An dieser Stelle bedanken wir uns ganz herzlich bei Anika Siebert, die im Rahmen ihrer Bachelorarbeit den vorliegenden Leitfaden ausgearbeitet hat. Er soll vor allem kleine und mittlere Unternehmen, Organisationen und Kommunen in der Metropolregion Rhein-Neckar motivieren, auf lokaler Ebene Netzwerke zu gründen. Solche Netzwerke stellen eine gute Möglichkeit für den Erfahrungsaustausch und Kooperationen dar. Interessierten Unternehmen und Institutionen bietet dieser Leitfaden eine Orientierungshilfe, um ein effektives lokales BGM-Netzwerk zu etablieren.

Wir bedanken uns bei allen Beteiligten und wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Gründung lokaler BGM-Netzwerke!

### Ihr Lenkungskreis des Netzwerks „Betriebliches Gesundheitsmanagement Rhein-Neckar“

Der Lenkungskreis des Netzwerks BGM Rhein-Neckar setzt sich aus folgenden Organisationen zusammen:



Mit freundlicher Unterstützung von:



## 1 Einführung und Begriffsklärung

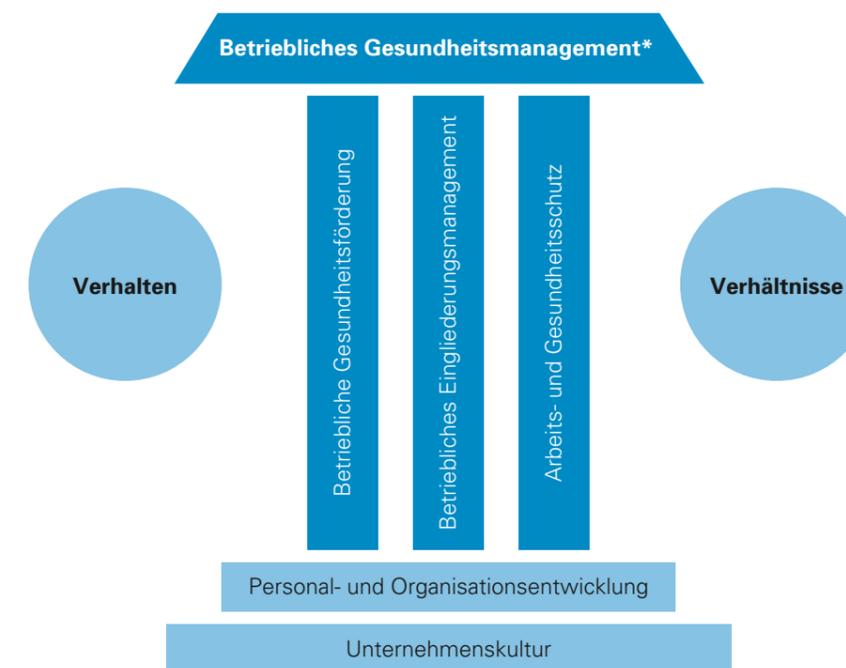
### 1.1 Begriffsklärung Betriebliche Gesundheitsförderung – Betriebliches Gesundheitsmanagement

Für ein Netzwerk ist es wichtig, von Beginn an ein gemeinsames Verständnis von betrieblichem Gesundheitsmanagement zu entwickeln. So lassen sich leichter Ziele und Erwartungen, aber auch Herausforderungen und Grenzen eines Netzwerks klären.

**Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)** beinhaltet das Anbieten von Verhaltensmaßnahmen innerhalb von Organisationen, beispielsweise die Gründung einer Laufgruppe, vergünstigte Mitgliedschaften in Fitnesscentern für Beschäftigte oder einem gesunden Angebot in Kantinen.

**Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)** erfordert eine regelmäßige Analyse der betrieblichen Situation, um Maßnahmen sowohl der Verhaltens- als auch der Verhältnisprävention systematisch planen zu können.

Die betriebliche Gesundheitsförderung ist neben Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie betrieblichem Eingliederungsmanagement eine der Säulen des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Das BGM verknüpft die einzelnen Säulen und bezieht sowohl Personal- als auch Organisationsentwicklung mit ein. Hieraus sollen Strukturen und Prozesse entstehen, die die Gesundheit der Beschäftigten nachhaltig fördern und erhalten. Wichtig für das betriebliche Gesundheitsmanagement ist zudem, neben der Verhaltensprävention auch einen Fokus auf die Verhältnisprävention zu legen.



Gerade für kleine und mittlere Betriebe – aber auch für viele Kommunen – ist es oft eine Herausforderung, ein betriebliches Gesundheitsmanagement zu etablieren. Der Austausch untereinander in einem Netzwerk ist eine gute Möglichkeit zur Zusammenarbeit und um Synergien zu identifizieren und zu nutzen.

\*Quelle: Unfallkasse Baden-Württemberg

## 1.2 Chancen und Herausforderungen einer Netzwerkbeteiligung für kleine und mittlere Unternehmen (KMU)

Die Chancen von Netzwerken sind vielseitig: Durch eine Beteiligung kann auch bei begrenzten Ressourcen viel erreicht werden.

### Chancen

- Austausch/Profitieren von Erfahrungen anderer
- Synergieeffekte/gegenseitiger Benefit
- Einsparen von Ressourcen
- Gemeinsame Lösungen zur Einhaltung gesetzlicher Rahmenbedingungen\*
- Gemeinsame Ermittlung von Potenzialen und Belastungen
- Flache Hierarchien mit transparenten Kommunikationswegen

Neben den positiven Aspekten einer Netzwerkbeteiligung gibt es auch Herausforderungen, die zu meistern sind.

### Herausforderungen

- Zusammenarbeit mit vielen unterschiedlichen Akteuren
- Unterschiedlicher Erfahrungs- und Entwicklungsstand im BGM
- Vielfalt und Heterogenität
- Beibehaltung einer eigenen Identität
- Ergebnisse der Netzwerkarbeit effizient nutzbar machen
- Effektives Zeitmanagement
- Multiple Zuständigkeiten der Beschäftigten in KMUs

## 1.3 Voraussetzungen für die Gründung eines (lokalen) BGM-Netzwerks

Um ein lokales BGM-Netzwerk aufbauen zu können, sollten die Gründungsmitglieder einige Voraussetzungen mitbringen. Zunächst gilt es, sich Ziele und Visionen zu setzen. Das sollte auch die grundsätzliche Bereitschaft mitbringen, für ein funktionierendes Netzwerk Ressourcen zu investieren. Des Weiteren ist die Offenheit aller Beteiligten notwendig: Ein reger Austausch sollte kein einseitiges Geben einiger Mitglieder und ein ebenso einseitiges Profitieren anderer Mitglieder sein.

### Voraussetzungen

- Interesse am betrieblichen Gesundheitsmanagement
- Interesse, Gesundheit als nachhaltiges Thema im Betrieb zu implementieren
- Bereitschaft, Ressourcen (zeitlich, personell, finanziell, räumlich) zu investieren
- Offenheit für Austausch und Zusammenarbeit („Balance von Geben und Nehmen“)

\* In jedem Unternehmen und jeder Organisation gibt es gesetzliche Vorgaben, die erfüllt werden müssen. Einige davon betreffen die Gesundheit und können im Rahmen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements erfüllt werden. Ein lokales Netzwerk für BGM bietet die Möglichkeit, zusammen mit anderen Arbeitgebern, Grundlagen für die Erfüllung gesetzlicher Vorschriften zu erarbeiten. Als Unterstützung hierfür dienen die Hinweise im Anhang S. 17/18.



## 1.4 Erste Schritte einer Netzwerkgründung

Um ein Netzwerk zu gründen, braucht es zunächst ein:e **Initiator:in**. Die Initiative zur Netzwerkgründung kann von öffentlichen Institutionen oder Unternehmen ausgehen. Im ersten Schritt ist es erforderlich, dass der oder die Netzwerkgründer:in anderen Organisationen den Sinn einer solchen Kooperation aufzeigt und diese davon überzeugt, beizutreten. Es ist hilfreich, die Argumentation anhand eines konkreten Ziels oder Themas aufzubereiten, das alle beschäftigt.

### Beispiele für Einstiegsthemen

- Gesundheit alternder Belegschaft
- Förderung der Resilienz der Beschäftigten
- Umsetzung gesetzlicher Vorschriften und Regelungen (z.B. Betriebliches Eingliederungsmanagement, psychische Gefährdungsbeurteilung)
- Identifikation der Mitarbeiter:innen mit der Organisation
- Attraktivität als Arbeitgeber
- Verknüpfung analoger und digitaler BGM-Maßnahmen

Eine erfolgreiche Ansprache sollte individuell sein, zum Beispiel über schon bestehende Kontakte. Vielleicht sind dem oder der Initiator:in aber auch schon benachbarte Unternehmen bekannt, die sich ebenfalls mit dem Thema BGM beschäftigen. Der Erstkontakt sollte am besten auf Ebene der Geschäftsleitung erfolgen.

## 1.5 Finanzierung und Akquise von Geldern

Die gemeinsame Arbeit im Netzwerk dient vor allem dazu, durch Kooperationen finanzielle, personelle und zeitliche Ressourcen effizient einzusetzen. Alle Mitglieder sollten davon profitieren. Die Beteiligten müssen klären, welche Mittel investiert werden können. Gerade in kleinen und mittelgroßen Betrieben kann es schwierig werden, größere Summen bereitzustellen. Der Vorteil heterogener Netzwerke ist, dass oft sich ergänzende Ressourcen vorhanden sind. So kann beispielsweise der eine Arbeitgeber mehr finanzielle Mittel bereitstellen, während der andere passende strukturelle Ressourcen, wie Räumlichkeiten oder Expertise, mitbringt.

Beispiel: Für eine Veranstaltung sollen Flyer gedruckt werden. Die Kommunikationsabteilung der Firma A gestaltet diesen, während die ebenfalls am Netzwerk beteiligte Druckerei B die Produktion übernimmt.

### Potenzielle Unterstützer bzw. Kooperationspartner bei der Gründung lokaler BGM-Netzwerke

- Sozialversicherungsträger (v. a. Krankenkassen)
- Gesundheitseinrichtungen
- Kommunen
- Forschungsinstitute/Hochschulen
- Berufsgenossenschaften
- Innungen
- Handwerkskammer
- Industrie- und Handelskammer
- Gewerbevereine oder andere lokale Vereinigungen
- Regionale Unternehmensarbeitskreise

### TIPP

Weitere Möglichkeiten, um finanzielle Mittel für die Netzwerkarbeit zu bekommen:

- Präventionsleistungen der Sozialversicherungsträger durch das Präventionsgesetz (§ 20 SGB V; weitere Informationen im Anhang S. 18)
- Mitgliedsbeiträge
- Gründen eines Vereins und Einwerben von Spenden



## 2 Konstituierungsphase

### 2.1 Auftakttreffen der interessierten Organisationen

Beim Auftakttreffen geht es primär um den Erfahrungsaustausch. Hier kann eine Bestandsaufnahme und ein Erwartungscheck der einzelnen Organisationen gemacht werden. Anhand dessen werden dann Schnittstellen gefunden und ein gemeinsamer Nutzen definiert.

#### Eine mögliche Tagesordnung für das Auftakttreffen:

- 1) Vorstellung der einzelnen Organisationen
- 2) Status quo definieren
- 3) Schnittstellen finden
- 4 Definieren eines gemeinsamen Nutzens
- 5) Hausaufgaben für das nächste Treffen

### 2.2 Entscheidung der beteiligten Betriebe über die Mitgliedschaft und Klärung der Ressourcen

Gerade in kleinen oder mittleren Unternehmen mit flachen Hierarchien kann das Interesse an einer Netzwerkarbeit für den Bereich Gesundheitsmanagement von Beschäftigten in unterschiedlichsten Positionen ausgehen. Um von Anfang an Transparenz zu schaffen, ist es sinnvoll, alle Entscheidungsträger – vor allem die Geschäftsführung – und alle an BGM-Prozessen Beteiligten einzubeziehen. Gegebenenfalls kann über die Beteiligung im Netzwerk abgestimmt werden.

**Punkte, die vor einer Netzwerkpartizipation in der Organisation geklärt werden müssen**

- Wer vertritt den Arbeitgeber im Netzwerk? In welchem (zeitlichen) Umfang kann dies stattfinden?
- Welche Ressourcen kann die Organisation zum Netzwerk beitragen?
- Was verspricht sich der Arbeitgeber von einem Beitritt in das Netzwerk? Was sind Ziele der Organisation?

**2.3 Zweites Treffen**

Das zweite Treffen kann dazu genutzt werden, eine gemeinsame Definition von BGM zu erarbeiten, Ziele und Visionen des Netzwerks zu formulieren sowie Spielregeln der gemeinsamen Arbeit festzulegen. Außerdem sollten die vorhandenen Ressourcen und organisatorische Regelungen geklärt werden.

Besonders die Frage über die bereitzustellenden Ressourcen sollte im Detail definiert werden.

**a) Raum**

Die Räumlichkeiten für Netzwerkpartizipation sollten frühzeitig geklärt werden, um Planungssicherheit zu gewähren. Eine Möglichkeit wäre das Rotationsprinzip, nach dem die Beteiligten nacheinander an der Reihe sind, das Treffen auszurichten. Eine andere Möglichkeit ist, lokal verfügbare Räume zu nutzen, zum Beispiel von Sportvereinen oder Kommunen.

**b) Netzwerkmanagement**

Besonders wichtig für ein aktives Netzwerk ist der oder die Manager:in – ein Mitglied, das sich um das Funktionieren des Netzwerks kümmert. Wer diese Aufgabe übernimmt, ergibt sich oftmals von selbst, kann aber auch bestimmt werden. Auch hier gibt es die Möglichkeit, zu rotieren. Eine andere Möglichkeit ist, die Aufgaben des Netzwerkmanagements aufzuteilen. An dieser Stelle ist es ausreichend, zu entscheiden, ob die Aufgaben von einer Person getragen oder aufgeteilt werden sollen. Wichtig ist nur, dass es am Ende klare Zuständigkeiten gibt.

Mögliche Aufgaben des Netzwerkmanagements:

- Organisation von Netzwerkpartizipation, inklusive Einladungen
- Anstoß von Themen und gemeinsamen Aktivitäten
- Organisation, Koordination und Delegation bei Tätigkeiten des Netzwerks
- Regelmäßige Reflexion von Nutzen und Zielen der Netzwerkarbeit
- Öffentlichkeitsarbeit
- Koordination der internen Kommunikation

Wird dafür gestimmt, eine einzelne Person für das Netzwerkmanagement zu ernennen, gibt es dafür verschiedene Möglichkeiten:

- Mitglied einer beteiligten Organisation durch Querfinanzierung aller Netzwerkmitglieder
- Externes Netzwerkmanagements durch Querfinanzierung aller Netzwerkmitglieder
- Durch die Gründung eines Vereins wäre ein ein:e Netzwerkmanager:in auf ehrenamtlicher Basis tätig

Ist die Mehrheit für die Aufteilung dieser Aufgaben, so können diese verteilt werden, sobald die Arbeitgeber ihre festen Repräsentanten bestimmt haben.

**c) Moderation von Netzwerkpartizipation**

Um Klarheit zu schaffen, sollte die Rolle der Netzwerkmoderatorin oder des Netzwerkmoderators schnell geklärt, neutral ausgeführt und explizit deklariert werden. Auch die Funktion der Netzwerkmoderation kann querfinanziert oder als Ehrenamt ausgestaltet werden.

Allgemeine Aufgaben der Moderation in Netzwerken:

- Moderation von Netzwerkpartizipation
- Diskussionen anregen, auch bei unangenehmen oder heiklen Themen
- Struktur und Ordnung schaffen, beispielsweise durch Zwischenzusammenfassungen, Erinnerungen an Vereinbarungen, etc.
- Auf Fach- oder Wissensdefizite sowie „blinde Flecken“ hinweisen
- Tabuthemen und -aspekte erwähnen und Denkanstöße geben
- Entscheidungsfindung fördern
- Ergebnisse zusammenfassen
- Sämtliche Gesprächs- und Prozessverläufe, Entscheidungen, Strategien usw. protokollieren, um Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Arbeit gewährleisten zu können

Potenziale der Moderation finden Sie im Anhang S. 19.



## 2.4 Repräsentation der beteiligten Organisationen im Netzwerk

In den beteiligten Organisationen sollte festgelegt werden, wer die eigene Institution im Netzwerk repräsentieren soll. Mit der Arbeit in einem Netzwerk gehen zusätzliche Aufgaben einher. Daher sollten Arbeitgeber ihren Repräsentant:innen in angemessener Weise Wertschätzung entgegen bringen.

Für den zusätzlich erforderlichen Aufwand sollte diese Person während ihrer regulären Arbeitszeit freigestellt werden. Außerdem ist es wichtig, dass zwischen Repräsentant:in und allen anderen am BGM-Prozess Beteiligten ein reger, transparenter Austausch stattfindet. Der Arbeitgeber sollte in jedem Fall dem oder der Repräsentant:in die Teilnahme an Netzwerktreffen, Fortbildungsmaßnahmen und anderen, für das Netzwerk bedeutenden Aktivitäten ermöglichen.

### Wer könnte das sein?

Der oder die Repräsentant:in sollte Interesse daran haben, das Thema betriebliches Gesundheitsmanagement weiterzuentwickeln. Unter Umständen gibt es in der Organisation Mitarbeiter:innen, deren Arbeit bereits Schnittstellen aufweist. Vor allem in kleinen Unternehmen sind dies oftmals die Geschäftsführung oder die bzw. der Personaverantwortliche. In einigen Organisationen gibt es auch eine Fachkraft für betriebliches Gesundheitsmanagement. Allerdings können auch der oder die Betriebsärzt:in, die Fachkraft für Arbeitssicherheit oder ähnliche Positionen die Organisation im Netzwerk repräsentieren. Wichtig ist, dass die Personen im Netzwerk nicht ständig wechseln.

## 2.5 Drittes Treffen

Das dritte Treffen kann dazu genutzt werden, sich gegenseitig besser kennenzulernen und die Organisation und Arbeitsweise im Netzwerk festzulegen.

### Eine mögliche Tagesordnung:

- 1) Vorstellung der Repräsentant:innen (siehe Anhang S.20)
- 2) Art, Anzahl und Dauer der Treffen festlegen  
Als grobe Orientierung können beispielsweise Abstände zwischen zwei und drei Monaten gewählt werden.
- 3) Festlegung der Arbeitsteilung  
Eine Methode, alle Bereiche und Verantwortlichkeiten zu erfassen, die es in der Netzwerkarbeit oder während eines spezifischen Projekts zu klären gibt, ist zum Beispiel das Mindmapping.
- 4) Netzwerkinterne Kommunikation festlegen, u. a. den E-Mail-Verteiler bestimmen und eine Plattform, z.B. auf LinkedIn definieren.

## 2.6 Treffen der Mitglieder auf operativer Ebene

Wenn ein arbeitsfähiges Netzwerk aufgebaut ist, sollten die Mitglieder schnell die operative Tätigkeit starten. Ziele und Themen können anhand der Interessen, Erwartungen und dem Status quo festgelegt werden. Vor allem bei heterogenen Netzwerken treffen oft viele unterschiedliche Ziele, Vorstellungen und Themen aufeinander. Hier gilt es, gemeinsame Schnittstellen aufzudecken und sich auf Wesentliches zu konzentrieren.

Haben sich die Netzwerkmitglieder nicht geeinigt, ist es sinnvoll, zuerst den Bedarf der einzelnen Akteure sowie subjektive Bedürfnisse der Beschäftigten zu erfassen.

Ein **Bedarf** begründet sich auf einem **objektiv** feststellbaren Sachverhalt oder Mangel.

Den Netzwerkaktivitäten liegt idealerweise ein gemeinsamer Bedarf der Mitglieder zugrunde. Um diesen zu ermitteln, müssen die einzelnen Akteure den Bedarf ihrer Organisation aufzeigen. Im Anschluss daran werden im Netzwerk gemeinsame Schnittstellen erfasst.

Beispiele:

- Förderung der Arbeitsfähigkeit alternder Belegschaften
- Reduzierung krankheitsbedingter Fehlzeiten
- Unterstützung von Beschäftigten mit Familien

Ein **Bedürfnis** ist ein **subjektiv** festgestellter Mangel.

Beispiele:

- Fehlende Unterstützung von Seiten des Arbeitgebers bei der Familiengründung
- Über- oder Unterforderung
- Notwendige Entlastung oder Umschulung im Alter
- Fehlende Zufriedenheit bei der Arbeit

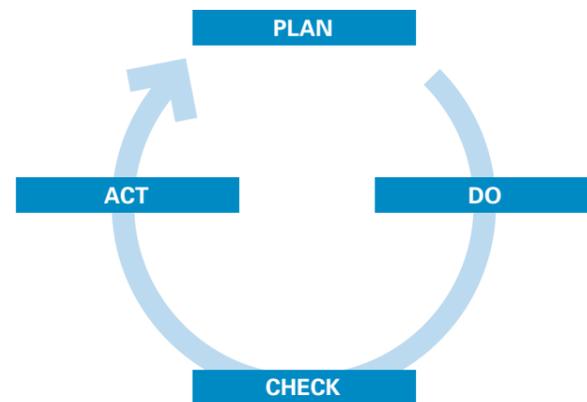
Wurden Bedarfe und Bedürfnisse der einzelnen Organisationen erfasst und Schnittstellen gefunden, ergeben sich hieraus Themen für das Netzwerk.

Beispiele:

- Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Beschäftigten fördern
- Produktivität erhöhen
- Arbeits- und Gesundheitsschutz verbessern
- Fehlzeiten reduzieren
- Unfallrisiken minimieren
- Betriebsklima verbessern und Mitarbeiterbindung fördern
- Familienfreundliche Arbeitsbedingungen schaffen
- Die Gesundheit älterer Mitarbeiter:innen erhalten
- Beschäftigte zu gesunder Arbeit befähigen (durch die Komponenten Bewegung, Ernährung, Stressbewältigung und Suchtprävention)
- Innerbetriebliche Zusammenarbeit (in Gesundheitsthemen) fördern
- Aufbau eines betriebsinternen BGM-Arbeitskreises
- Wettbewerbsvorteile durch gesunde, zufriedene und somit leistungsfähige Beschäftigte erzielen
- Gesetzliche Vorgaben umsetzen

### 3 Umsetzungsphase – Maßnahmen und Projekte umsetzen

In der Umsetzungsphase sollte regelmäßig die Arbeit reflektiert und – vor allem auch kleine – Erfolge gefeiert werden, um aus den Ergebnissen zu lernen und sich weiterzuentwickeln. Als Instrument eignet sich hier der „PDCA“-Zyklus nach William Edwards Deming: **P**lan – **D**o – **C**heck – **A**ct. Dieser Zyklus wird ständig wiederholt, um Maßnahmen weiter modifizieren und verbessern bzw. etablieren zu können.



**PLAN:** Ziel und Schlüsselindikatoren definieren und eine geeignete Maßnahme ableiten (siehe Anhang S. 21).

**DO:** Die Umsetzung der geplanten Maßnahme.

**CHECK:** Analysieren der umgesetzten Maßnahme. Entscheidet darüber, ob die geplante Maßnahme verworfen, modifiziert oder etabliert werden soll.

**ACT:** Erkenntnisse aus dem „Check“ werden umgesetzt.

### 4 Permanente Aufgaben und Möglichkeiten

#### 4.1 Öffentlichkeitsarbeit

Um die Netzwerkarbeit auch in der Öffentlichkeit sichtbar zu machen, können die Beteiligten ein Konzept für PR-Aktivitäten erstellen. Dies würde beispielsweise bedeuten, ein:e Netzwerksprecher:in zu ernennen und ein Logo für das Netzwerk zu entwerfen. Der oder die Sprecher:in koordiniert die Öffentlichkeitsarbeit der Mitglieder und achtet auf ein einheitliches Wording gegenüber der Presse. Die Person sollte auch stets erste:r Ansprechpartner:in für die Medien sein. Die einzelnen Mitglieder sollten sich erst nach konkreter Absprache mit dem oder der Sprecher:in zu der Arbeit des Netzwerks äußern.

#### 4.2 Erfahrungsaustausch

Es ist sehr empfehlenswert, sich mit weiteren lokalen BGM-Netzwerken aus der Region auszutauschen. So können Sie von Erfahrungen anderer profitieren. Auch die Beteiligung an Veranstaltungen regionaler Netzwerke (wie z.B. am Netzwerk „Betriebliches Gesundheitsmanagement Rhein-Neckar“) kann gewinnbringend für die eigene Arbeit sein. Ein ständiger Erfahrungsaustausch in anderen Netzwerken oder mit Organisationen, die sich ebenfalls mit dem Thema Gesundheit beschäftigen, gibt dem Netzwerk regelmäßig neuen Input.

#### 4.3 Auswertung der umgesetzten Maßnahmen und der Netzwerkarbeit

Die regelmäßige Überprüfung der Maßnahmen kann dazu beitragen, bessere Erfolge zu erzielen. Maßnahmen und Projekte können sowohl während, als auch nach der Durchführung evaluiert werden. Wichtig dabei ist es, diesen Prozess partizipativ zu gestalten, das heißt, alle Beteiligten sollten einbezogen werden. Das hilft, sämtlichen Interessen gerecht zu werden und alle Sichtweisen zu berücksichtigen. Nur so können die Aktivitäten des Netzwerks immer besser werden.

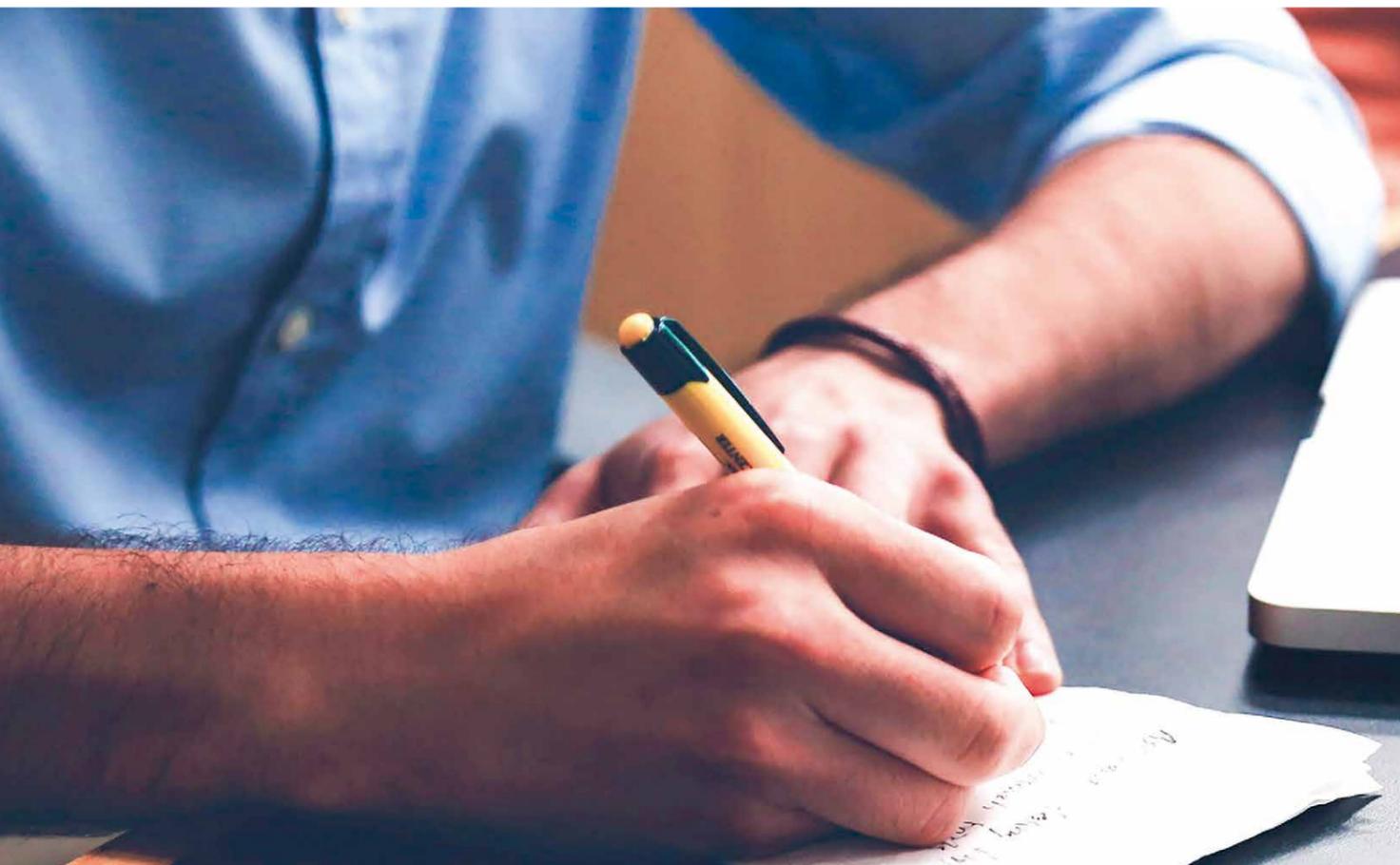
Um eine Maßnahme oder ein Projekt evaluieren zu können, ist es sinnvoll, zu Beginn ein Ziel formuliert zu haben (» Ziele SMART formulieren, siehe Anhang S. 21). Der Erfolg wird so leichter messbar.

#### Warum evaluieren?

Durch transparent gemachte Erfolge wird die Motivation aller Beteiligten und deren Engagement hochgehalten. Zudem wird eine regelmäßige Information über die Netzwerkarbeit oft auch von Unterstützern gefordert. Durch die Auswertung durchgeführter Maßnahmen können diese stetig weiterentwickelt werden.

#### Ablauf der Überprüfung gemeinsam umgesetzter Maßnahmen

- Ziele wurden erreicht (» Zur Überprüfung Goal Attainment Scaling, siehe Anhang S.21)
- Das Nicht-Erreichen der Ziele kann begründet werden
- Stärken und Schwächen der Maßnahme werden identifiziert
- Verbesserungsmaßnahmen werden festgestellt und ausgearbeitet
- Neu gewonnenes Know-how wird für alle Beteiligten zugänglich gemacht



**Auswertung der Netzwerkarbeit**

Für eine nachhaltig effektive Arbeitsweise ist eine Evaluation von entscheidender Bedeutung. Regelmäßig überprüft werden sollten:

Zweck des Netzwerks	Was wollen wir erreichen? Verfolgen wir diesen Zweck noch? Was soll nachhaltig etabliert werden?
Struktur	Sind alle wichtigen Akteure involviert? Funktionieren die Organisation und das Management des Netzwerks? Haben alle Beteiligten gleichermaßen einen Nutzen durch das Netzwerk?
Prozesse	Wie arbeiten die Beteiligten zusammen? Funktioniert das? Was haben wir dadurch erreicht?



**5 Anhang**

Zu 1.2 Chancen und Herausforderungen einer Netzwerkbeteiligung für kleine und mittlere Unternehmen

**Gesetzliche Vorgaben**

<p><b>Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG)</b></p>	<p>„Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit“ (vollständiger Gesetzestitel)</p> <p>Nach diesem Gesetz müssen „Sicherheit und Gesundheitsschutz der Beschäftigten bei der Arbeit durch Maßnahmen des Arbeitsschutzes“ gesichert und verbessert werden (vgl. § 1 Absatz 1 ArbSchG).</p> <p>Es umfasst präventive Maßnahmen, die für ein gesundes und sicheres Arbeiten sorgen. Dazu zählen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ergonomische Gestaltung des Arbeitsplatzes</li> <li>• Gefährdungsbeurteilung</li> <li>• Betriebsanweisungen</li> <li>• sicherer Umgang mit Maschinen und Gefahrenstoffen</li> <li>• Organisation von Erster Hilfe und Brandschutz</li> <li>• arbeitsmedizinische Vorsorgeangebote</li> <li>• persönliche Schutzausrüstung</li> <li>• Durchführung von Unterweisungen</li> </ul> <p>Mehr dazu finden Sie auf den Seiten der Berufsgenossenschaft Handel und Warenlogistik: » <a href="http://www.bghw.de/unternehmer/unternehmerpflichten">www.bghw.de/unternehmer/unternehmerpflichten</a></p>
<p><b>Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG)</b></p>	<p>Organisiert den betrieblichen Arbeitsschutz. Arbeitsschutz und Unfallverhütung müssen vorgenommen und unterstützt werden durch</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebsärzt:innen</li> <li>• Fachkräfte für Arbeitssicherheit</li> <li>• Arbeitsschutzausschuss (in Betrieben mit mehr als 20 Beschäftigten)</li> </ul> <p>Das ASiG enthält außerdem Regelungen für</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• die Bestellung, Aufgaben und erforderlichen Qualifikationen von Betriebsärzt:innen sowie von Fachkräften für Arbeitssicherheit</li> <li>• die Bildung und Aufgaben des Arbeitsschutzausschusses (wenn nötig)</li> <li>• Behördliche Kontrollrechte</li> <li>• die Möglichkeit einer Inanspruchnahme überbetrieblicher Dienste</li> </ul> <p>Der Rahmen, der durch das ASiG gesteckt wird, beinhaltet außerdem weitere Vorschriften, wie beispielsweise Unfallverhütungsvorschriften.</p> <p>Mehr dazu finden Sie unter: » <a href="http://www.arbeitssicherheit.de/de/html/lexikon/154/Arbeitssicherheitsgesetz">www.arbeitssicherheit.de/de/html/lexikon/154/Arbeitssicherheitsgesetz</a></p>

<p><b>Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)</b></p>	<p><b>§ 84 Absatz 2 SGB IX</b></p> <p>Verpflichtet Arbeitgeber, länger erkrankte Beschäftigte (ununterbrochen über sechs Wochen) zurück zur Arbeitsfähigkeit zu führen, sowie die Arbeitsfähigkeit ihrer Beschäftigten zu erhalten. Eine Arbeitsunfähigkeit muss demnach zunächst überwunden und dann vorgebeugt werden. Der Arbeitgeber hat in diesem Zusammenhang auch zu klären, wie der Arbeitsplatz erhalten werden kann. Liegt das Einverständnis der Betroffenen vor, können laut Gesetz auch weitere Interessensvertreter:innen des Unternehmens miteinbezogen werden (z.B. Betriebs-/Personalrat, Schwerbehindertenvertretung, Werkärzt:innen,...).</p> <p>Wie die Maßnahmen im Einzelnen auszusehen haben, wird im Gesetz nicht explizit vorgeschrieben und soll individuell an das Unternehmen oder die Organisation angepasst werden.</p>
<p><b>Präventionsgesetz</b></p>	<p><b>§ 20 SGB V</b></p> <p>Gesetz zur Stärkung der Gesundheitsförderung und der Prävention. Es zielt auf die Stärkung von bewährten und neuen Strukturen und Angeboten der Gesundheitsförderung und der Prävention in den Lebenswelten, ab. Außerdem soll es das Zusammenwirken von betrieblicher Gesundheitsförderung und Arbeitsschutz verbessern und den Aufbau eines umfassenden betrieblichen Gesundheitsmanagements fördern.</p> <p>Für den betrieblichen Kontext relevante Inhalte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Krankenkassen und Pflegekassen investieren mehr als 500 Mio. Euro in Gesundheitsförderung und Prävention; für betriebliche Gesundheitsförderung, Primärprävention und Prävention von Arbeitsgefahren können Krankenkassen sieben Euro je Versicherten pro Jahr investieren</li> <li>• Betriebliche Gesundheitsförderung soll vor allem in kleinen und mittleren Unternehmen durch Unterstützung von Krankenkassen, Industrie, und Handelskammern sowie Innungen und Handwerkskammern, gestärkt werden</li> <li>• Zusammenarbeit der Sozialversicherungsträger in den Settings Kommune, Kita, Schule, Betrieb und Pflegeeinrichtung</li> <li>• Betriebsärzte können Schutzimpfungen vornehmen</li> </ul> <p>Mehr über die Möglichkeiten des Präventionsgesetzes finden Sie unter folgenden Seiten:</p> <p>» <a href="http://www.bundesgesundheitsministerium.de/service/begriffe-von-a-z/p/praeventionsgesetz.html">www.bundesgesundheitsministerium.de/service/begriffe-von-a-z/p/praeventionsgesetz.html</a></p> <p>» <a href="https://www.gkv-spitzenverband.de/krankenversicherung/praevention_selbsthilfe_beratung/praevention_und_bgf/leitfaden_praevention/leitfaden_praevention.jsp">https://www.gkv-spitzenverband.de/krankenversicherung/praevention_selbsthilfe_beratung/praevention_und_bgf/leitfaden_praevention/leitfaden_praevention.jsp</a></p>

## Zu 2.3 Zweites Treffen

### Entwicklung eines Leitbildes

Ein Leitbild kann sinnvoll sein, um Mitgliedern, Kooperationspartnern, aber auch der Öffentlichkeit und Politik die Visionen des Netzwerks aufzuzeigen oder präsent zu halten. Es kann als eine Art Kodex zu einer Identifikation der Mitglieder mit dem Netzwerk beitragen.

Mögliche Inhalte eines Leitbildes:

- Zentrale Ziele der Netzwerkarbeit
- Selbstverständnis der einzelnen Netzwerkpartner
- Grundprinzipien der gemeinsamen Arbeit
- Voraussetzungen und Ziele der Netzwerkarbeit

Die vorgeschlagenen Inhalte sind die Inhalte, die in den ersten beiden Treffen erarbeitet wurden. Werden diese als Leitbild festgehalten, können gegebenenfalls neue Mitglieder und Interessenten einen Überblick über die Grundlagen der Netzwerkarbeit erhalten.

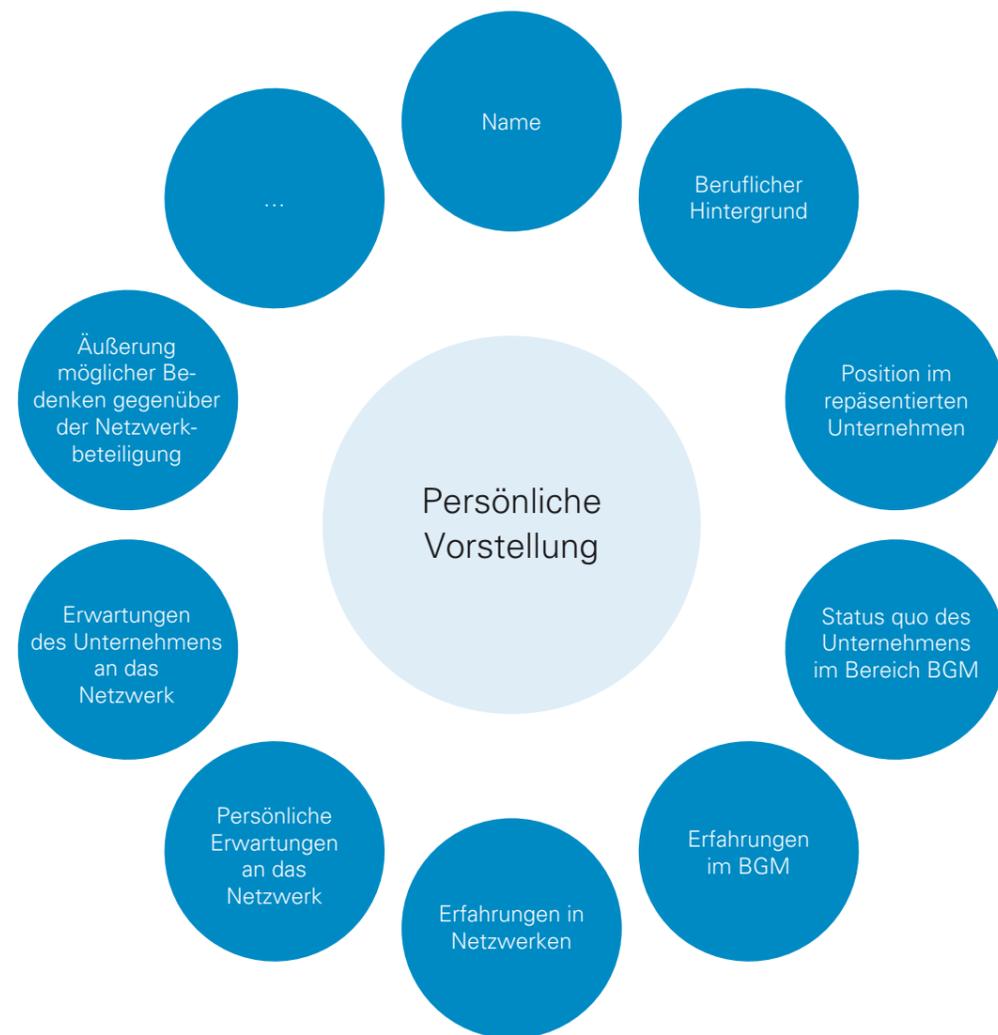
### Beispiele konkreter Handlungspotenziale der Moderation

Situationen im Netzwerk	Potenziale der Moderation
<p>Ausbleibende Initiative oder Inbesitznahme von Verantwortungen Einzelner ohne Offenheit für neue Mitglieder und Interessen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnose von einseitiger Verantwortungsübernahme bzw. von praktizierter „Nicht-Handlung“</li> <li>• Eröffnung von Aktionsmöglichkeiten</li> <li>• Aufbau neuer Verantwortungsbereiche</li> <li>• Umbau von Verantwortlichkeiten nach dem Prinzip „Entlastung statt Entmachtung“</li> </ul> <p>» Balance zwischen Zuständigkeit und Verantwortlichkeit schaffen</p>
<p>Fehlende Vertrauensbasis: Preisgabe kritischer Informationen als Risiko Einzelner vs. Existenzgrundlage des Netzwerks</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abschätzung bestehender Vertrauensverhältnisse</li> <li>• Unterstützung beim sukzessiven (Wieder-) Aufbau einer Vertrauensbasis</li> <li>• Ermöglichung gemeinsamer Erfahrungen und Erfolge</li> </ul> <p>» Reflexion gemeinsamer Kooperationserfahrung und Erfolge</p>
<p>Die Selbstorganisation des Netzwerks funktioniert nur bis zu einer gewissen Komplexität</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verantwortlichkeiten herstellen</li> <li>• Managementplattform aufbauen</li> <li>• Selbststeuerungspotenziale zulassen: Raum für Diskussion, Ideen, Kreativität</li> </ul> <p>» Herstellen von Ordnung – Zulassen von Unordnung</p>
<p>Konflikte</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konfliktdiagnose</li> <li>• (auch unterschwellige) Konflikte thematisieren</li> </ul> <p>» Konflikte begrenzen und lösen</p>

Widersprüchliche Erwartungen seitens der Organisationen, der Individuen und des Netzwerks	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prinzipielle Widersprüchlichkeit präsent halten, nicht verleugnen</li> <li>• Gegenseitige Erwartungen im Netzwerk offenlegen</li> <li>• Ziele und Erwartungen der Individuen und der Organisation offenlegen</li> <li>• Zielbildungsprozess im Netzwerk vorantreiben</li> </ul> <p>» Transparenz der Erwartungen anstreben</p>
Anschlussfähigkeit nach außen („Netzwerkumwelt“) wird durch entstandene Eigenarten erschwert	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fixierung bewährter Arbeitsroutinen</li> <li>• Reflexion selbstverständlich gewordener Arbeitsroutinen</li> <li>• Aufrechterhaltung der Kommunikation mit der Umwelt</li> <li>• Thematisierung und Reflexion von „Anschlussstörungen“</li> </ul> <p>» Erhalt von Anschlüssen</p>

Zu 2.5 Drittes Treffen

Vorstellung der Repräsentant:innen



Zu 3 Umsetzungsphase – Maßnahmen und Projekte umsetzen

Ziele formulieren

Grundsätzlich gilt es, das Ziel besser ausführlich als zu knapp zu formulieren. Eine bewährte und einfach anzuwendende Methode aus dem Projektmanagement ist das Formulieren nach den SMART-Kriterien.

- Spezifisch** = ist es konkret und eindeutig?
- Messbar** = ist es möglich, die Zielerreichung zu überprüfen? Dies müssen nicht immer Zahlen sein, es eignen sich auch andere Indikatoren.
- Attraktiv** = ist das Ziel erstrebenswert?
- Realistisch** = ist es erreichbar?
- Terminiert** = bis wann soll das Ziel erreicht sein?

Quelle: Unger, H., Block, M., Wright, M.: SMART-Kriterien zur Bestimmung von Zielen, 2008

Zu 4.3 Auswertung der umgesetzten Maßnahmen und der Netzwerkarbeit

Goal Attainment Scaling (GAS)

GAS ist ein Instrument zur Kontrolle messbarer Ziele (» siehe SMART-Kriterien). Das Instrument ermöglicht einen partizipativen Prozess – alle Beteiligten können sich an der Bewertung des Erfolgs einbringen. Zunächst wird eine fünfstufige Skala aufgestellt, in deren Mitte das zuvor formulierte, erwartete Ergebnis gesetzt wird. Ausgehend davon gibt es zwei Stufen nach oben („mehr als erwartet“ [+1], „viel mehr als erwartet“ [+2]) und zwei Stufen nach unten („weniger als erwartet“ [-1], „viel weniger als erwartet“ [-2]). Die Formulierung der Abstufungen können gemeinsam verfasst werden. Gemessen wird letztendlich zu dem Zeitpunkt, der bei der ursprünglichen Zielformulierung („SMART“) festgelegt wurde. Das Instrument eignet sich jedoch auch für die Überprüfung von Teilzielen in umfangreicheren Projekten.

**Ein Beispiel:** Erzielt werden soll die Erhöhung der Wahrnehmung von betrieblicher Gesundheitsförderung durch einen neu aufgesetzten Newsletter.

Indikator: Teilnahme an Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements

+2 Viel mehr als erwartet	Bis Ende nächsten Jahres haben jeweils 50% der Beschäftigten der teilnehmenden Unternehmen an mindestens einer Maßnahme der betrieblichen Gesundheitsförderung teilgenommen.
+1 Mehr als erwartet	Bis Ende nächsten Jahres haben jeweils 40% der Beschäftigten der teilnehmenden Unternehmen an mindestens einer Maßnahme der betrieblichen Gesundheitsförderung teilgenommen.
0 Erwartetes Ergebnis	Bis Ende nächsten Jahres haben jeweils 30% der Beschäftigten der teilnehmenden Unternehmen an mindestens einer Maßnahme der betrieblichen Gesundheitsförderung teilgenommen.
-1 Weniger als erwartet	Bis Ende nächsten Jahres haben jeweils 20% der Beschäftigten der teilnehmenden Unternehmen an mindestens einer Maßnahme der betrieblichen Gesundheitsförderung teilgenommen.
-2 Viel weniger als erwartet	Bis Ende nächsten Jahres haben jeweils weniger als 20% der Beschäftigten der teilnehmenden Unternehmen an mindestens einer Maßnahme der betrieblichen Gesundheitsförderung teilgenommen.

## Literatur

Angermeier, G.: PDCA-Zyklus, Projekt Magazin, 2016,  
[www.projektmagazin.de/glossarterm/pdca-zyklus](http://www.projektmagazin.de/glossarterm/pdca-zyklus)

Baitsch, C. & Müller, B. (Hrsg.): Moderation in regionalen Netzwerken, München, 2001

BAuA (Hrsg.): Gesunde MitarbeiterInnen in gesunden Unternehmen:  
 Das Europäische Netzwerk Betriebliche Gesundheitsförderung, 2001  
[www.baua.de](http://www.baua.de)

Becker, T., Dammer, I. & Loose, A. (Hrsg.):  
 Netzwerkmanagement – Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg, Berlin/ Heidelberg, 2011

BKK Bundesverband (Hrsg.):  
 Kriterien und Beispiele guter Praxis betrieblicher Gesundheitsförderung in Klein- und Mittelunternehmen, Essen, 2001

DNBGF (Hrsg.) (o. J.): Das Netzwerk  
[www.dnbgf.de/das-netzwerk](http://www.dnbgf.de/das-netzwerk)

DNBGF (Hrsg.): Wirtschaftlich erfolgreich durch gute Arbeit,  
 Betriebliche Gesundheitsförderung in KMU-Netzwerken, 2011

DNBGF (Hrsg.): Positionspapier, Klein-Gesund – Wettbewerbsfähig,  
 Betriebliche Gesundheitsförderung in Kleinbetrieben stärken, 2015

Manger, D.: Innovation und Kooperation Zur Organisierung eines  
 regionalen Netzwerks, Bielefeld, 2009

Netzwerk Betriebliche Gesundheitsförderung Speyer (Hrsg.): Leitlinie, 2015,  
[www.bgf-speyer.de](http://www.bgf-speyer.de)

Quilling, E., Nicolini, H. J., Graf, C. & Starke, D.:  
 Praxiswissen Netzwerkarbeit – Gemeinnützige Netzwerke erfolgreich gestalten, Wiesbaden, 2013

Schaefer, I.: Leitfaden Goal Attainment Scaling (Zielerreichungsskalen), Bielefeld, 2015

Schubert, H. (Hrsg.):  
 Netzwerkmanagement, Koordination von professionellen Vernetzungen –  
 Grundlagen und Beispiele, Wiesbaden, 2008

SGB V § 20 Fünftes Buch – Gesetzliche Krankenversicherung:  
 Primäre Prävention und Gesundheitsförderung, Sozialgesetzbuch  
[www.sozialgesetzbuch-sgb.de/sgbv/20.html](http://www.sozialgesetzbuch-sgb.de/sgbv/20.html)

Unfallkasse Baden-Württemberg (o. J.):  
 Was ist Betriebliches Gesundheitsmanagement?  
[www.ukbw.de](http://www.ukbw.de) (Suchbegriff: BGM)

WHO, Ottawa-Charta zur Gesundheitsförderung, 1986  
[www.euro.who.int](http://www.euro.who.int)

Das Netzwerk BGM Rhein-Neckar wird gesteuert von folgenden Organisationen:



Mit freundlicher Unterstützung von:



Metropolregion Rhein-Neckar GmbH  
Netzwerk Betriebliches Gesundheitsmanagement Rhein-Neckar  
M 1, 4 – 5, 68161 Mannheim

Ihre Ansprechpartnerin:  
Anika Dornieden  
0621 10708-454  
[anika.dornieden@m-r-n.com](mailto:anika.dornieden@m-r-n.com)  
[www.m-r-n.com/bgm](http://www.m-r-n.com/bgm)

