

206-022

DGUV Information 206-022



Verfahren und Methoden im Präventionsfeld Gesundheit im Betrieb

Empfehlungen für Präventionsfachleute

kommit mensch 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 kommitmentsch), 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.

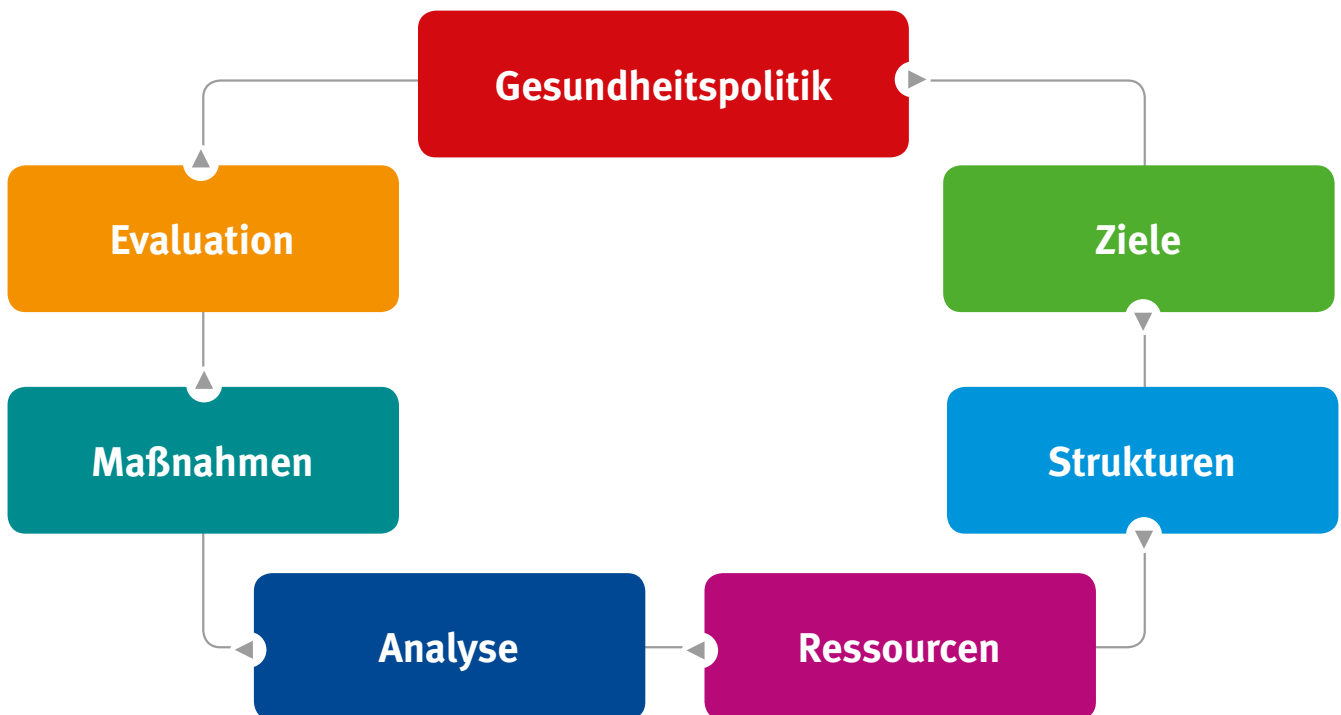
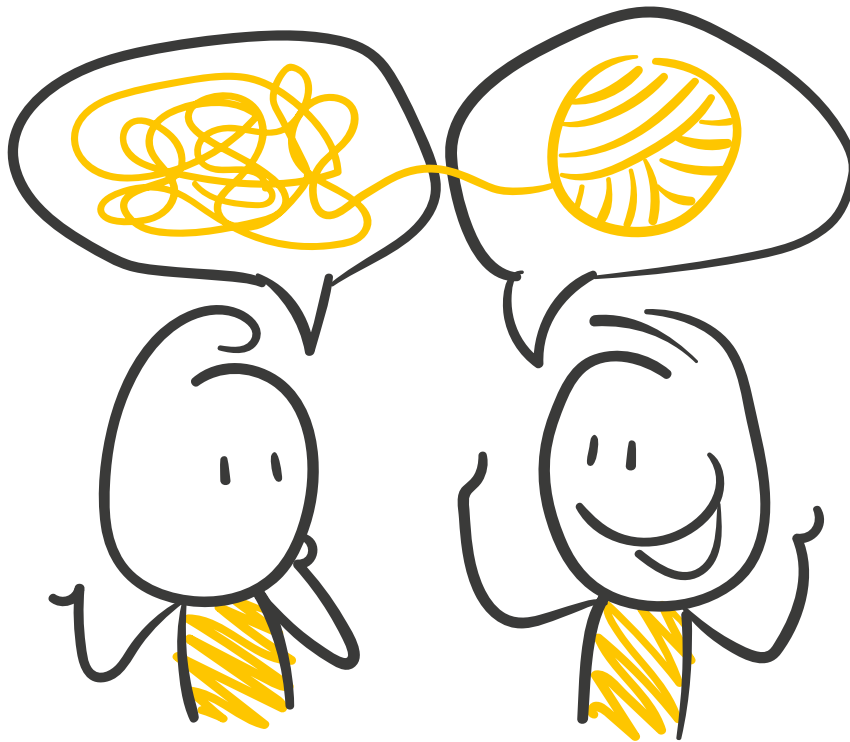


Abb. 1 Die Prozessschritte im Management für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit, Quelle: „Qualitätskriterien im Präventionsfeld ‚Gesundheit im Betrieb‘“ der gesetzlichen Unfallversicherungsträger und der DGUV (Hrsg. DGUV, 2014)

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.

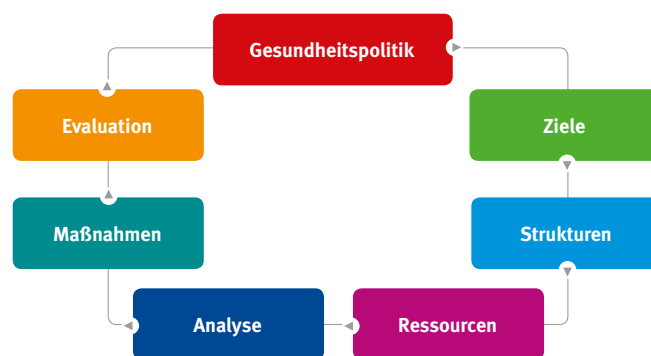
Quantitative Verfahren wie Befragungen, *Unfallstatistiken*, *Krankenstandsanalysen*, *Altersstrukturanalysen* haben zum Ziel, Sachverhalte messbar zu machen. Durch die Standardisierung der Vorgehensweise (Einhaltung der *Gütekriterien*) lassen sich Aussagen numerisch erfassen (z. B. Häufigkeiten, Prozentwerte). 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?

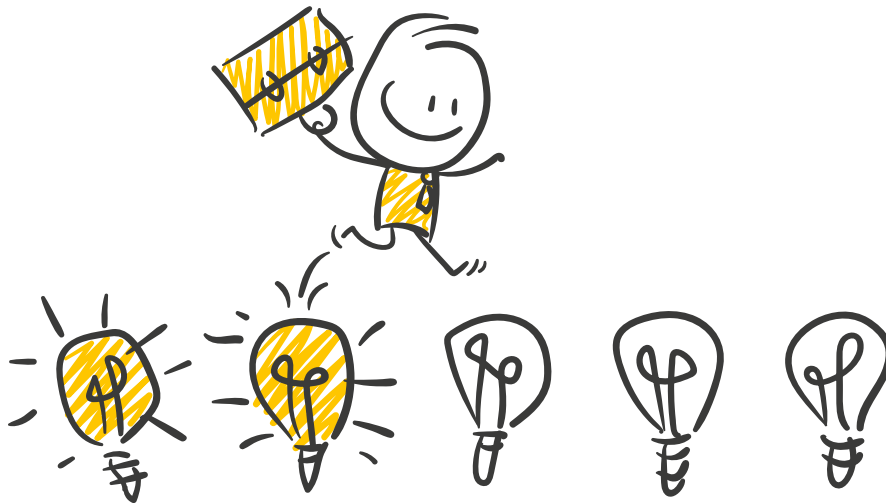
Im Rahmen von *Gesundheitszirkeln* lässt sich die Relevanz der Daten und Ergebnisse überprüfen. Für Belastungen, die in den zuvor genannten Schritten deutlich geworden sind, werden Ideen und Lösungen entwickelt, wie diese minimiert und Ressourcen ausgebaut werden können.

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: Klärungsge-spräch (Auftragsklärung), <i>Orientierungs-workshop</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>Stakeholder-analyse</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>	<p>Erkenntnis über Gefährdungsschwerpunkte</p>	<p>Indikator: <i>Verbandbucheintragungen, Unfallstatistik</i> <i>Unfallquoten, Tausend-Mann-Quote, unfallbedingte Arbeitszeitausfälle (Lost Time Injuries (LTIs), Arbeitsausfalltage (Lost Workday Case LWC), Beinahe-Unfälle, Erste-Hilfe-Leistungen,</i> Anzeigen auf Verdacht von Berufskrankheiten</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>