

Vom Bauchgefühl zur Steuerung – BGM und Organisationsentwicklung mit MEHRWERT:PFLEGE

Ramona Schreyer

Verband der Ersatzkassen e. V. (vdek)

23.09.2026

Der Verband der Ersatzkassen e. V. (vdek)

Der vdek ist Interessenvertretung
und Dienstleister der **sechs Ersatzkassen**.
Zusammen zählen rund **29 Millionen Versicherte**
in Deutschland zu den Ersatzkassen.



Ziele des Workshops

- BGM als **Organisationsentwicklungsprozess** verstehen
- **Treiber, Früh- und Spätindikatoren** kennenlernen
- Erste **Hypothesen zu 2–3 relevanten Treibern** im eigenen Kontext aufstellen
- Nächste Prozessschritte im **PDCA-Zyklus** ableiten
- Gemeinsames Begriffs- und Zielbild „**gesunde Organisation**“ finden

Fragen?

Einführung

*„Woran würden wir in 12 Monaten merken,
dass unsere Organisation gesünder geworden ist?“*

Was verstehen wir unter betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM)?

MEHRWERT:PFLEGE – Unser BGM-Verständnis



[© voren1/Adobe Stock]



[© davit85/Adobe Stock]



[© Andrey Popov/Adobe Stock]

...sind Quick Wins

BGM ist mehr als Quick Wins

Was ist BGM? Was verstehen wir unter BGM?



Verhältnisse

Zu einer gesundheitsfördernden Organisationsentwicklung beitragen

Verhalten

Die Gesundheit der Beschäftigten erhalten und stärken



Ziel: gesunde Beschäftigte in einer gesunden Organisation

BGM = Investition + kontinuierlicher Lernprozess



+



**MEHRWERT:
PFLEGE**

EIN ANGEBOT DER ERSATZKASSEN

Warum beschäftigen sich Unternehmen überhaupt mit dem Thema Gesundheitsförderung für Mitarbeitende?



für Beschäftigte

Erhalt der **Arbeitsfähigkeit**, Stärkung gesundheitlicher Ressourcen, **gesunde Arbeitsbedingungen**, Wertschätzung



für Arbeitgebende

Erhalt der Arbeitsfähigkeit, **Arbeitgeberattraktivität**, Wettbewerbsfähigkeit, **Mitarbeitenden-zufriedenheit**, verbessertes Arbeitsklima

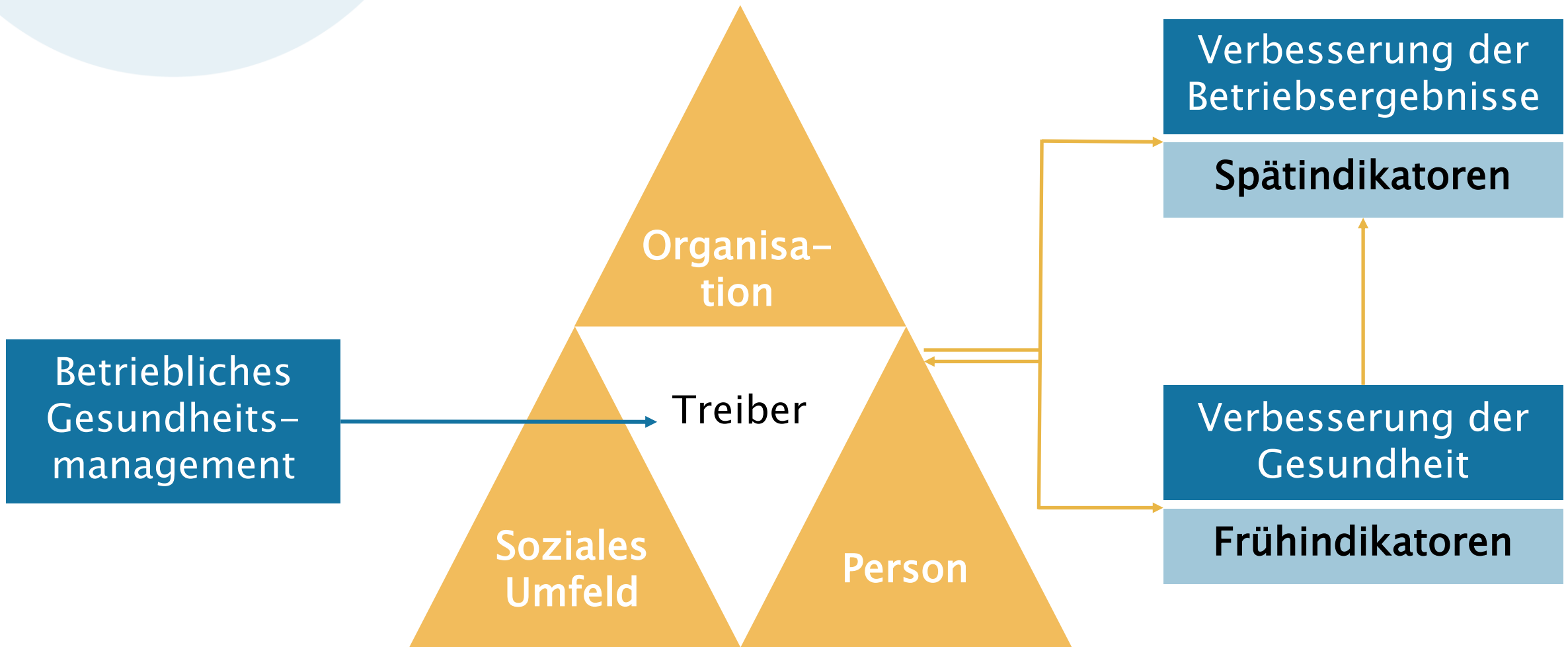


für Bewohnende, Patientinnen und Patienten

Gesundheit der Beschäftigten in Zusammenhang mit der Gesundheit der Bewohnende/ Patientinnen und Patienten → Patient-reported Outcomes, Zufriedenheit der Pflegeempfangenden

Organisation als soziales System

Das große Ganze: BGM in einem sozialen System



[Wirkungsmodell im BGM (In Anlehnung an Badura et al., 2013, S. 50; Uhle & Treier, 2019, S. 304)]

Soziales System
Arbeit

ORGANISATION

Beziehungsdreieck:
Soziales System
Arbeit

SOZIALES
UMFELD

PERSON



Reflexion: Meine Organisation als soziales System

„Welche Dimension (Person / soziales Umfeld / Organisation) wird bei uns in Gesundheitsfragen *am meisten* adressiert?“

„Welche Dimension wird *am ehesten* übersehen?“

→ Wenn wir das System verstehen, können wir besser steuern – und dafür brauchen wir eine Steuerungslogik.

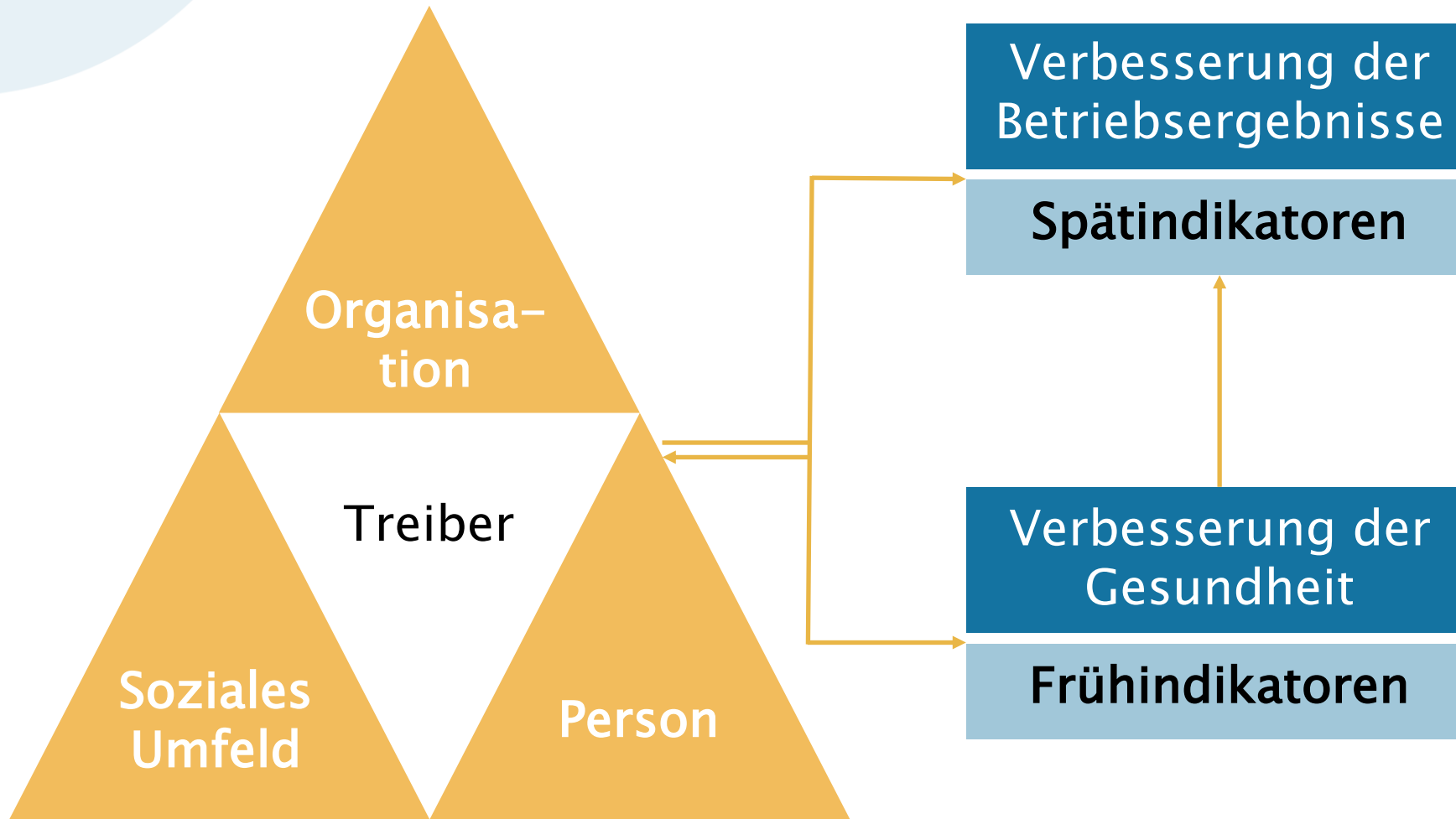
Steuerungslogik: Treiber – Frühindikatoren – Spätindikatoren

Steuerungslogik: Treiber – Frühindikatoren – Spätindikatoren

- Gemeinsame Sprache für BGM-Steuerung aufbauen
- **Treiber** = Stellhebel (wirken auf Gesundheit/Motivation/Ergebnis)
- **Frühindikatoren** = Frühwarnsystem (biopsychosoziale Gesundheit, Wohlbefinden, Motivation...)
- **Spätindikatoren** = z. B. Fehlzeiten/Qualität (wichtig, aber multikausal)

→ BGM-Maßnahmen wirken über Treiber → Frühindikatoren → Spätindikatoren

Was macht eine gesunde Organisation aus? (1)

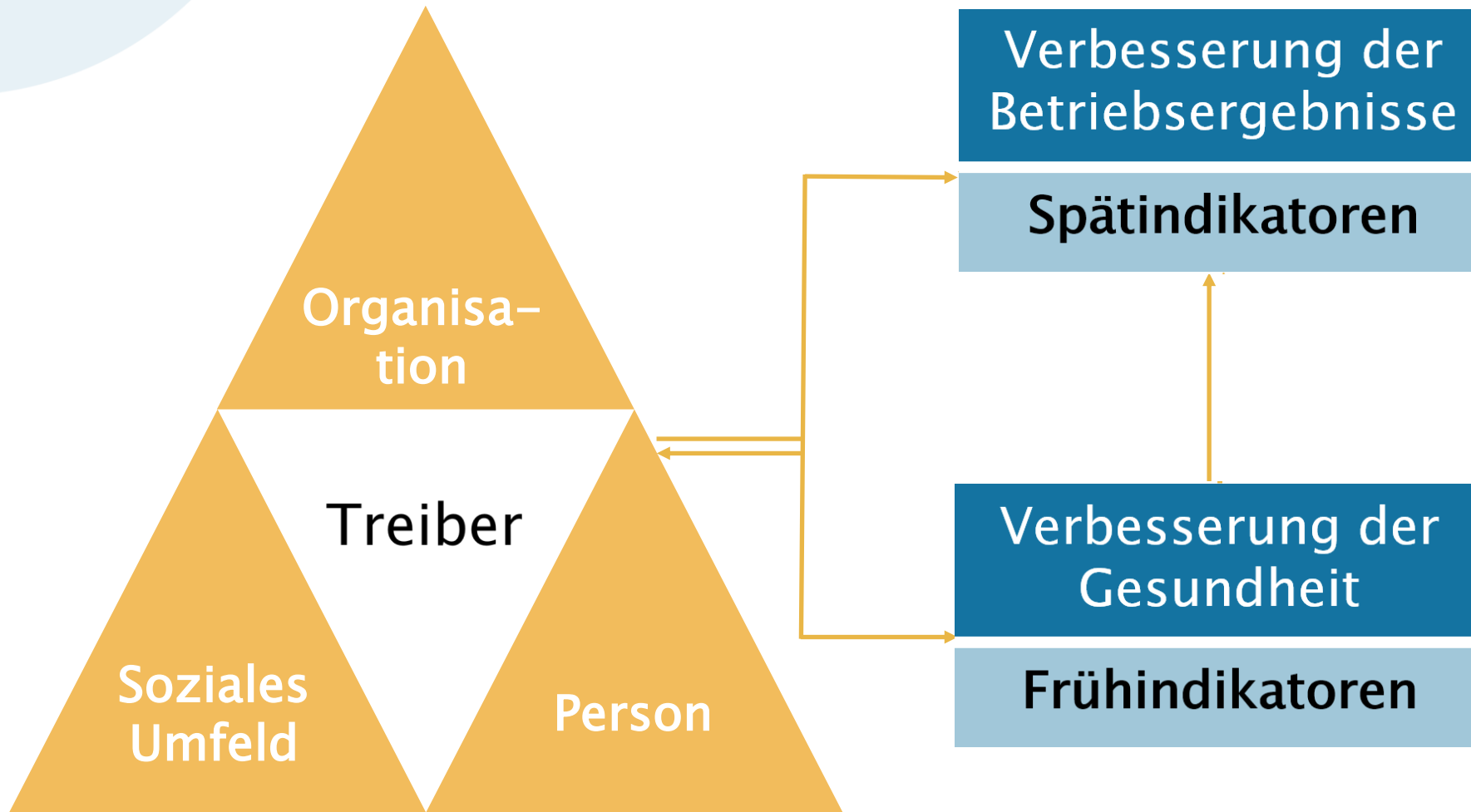


Steuerungslogik: „Indikatoren-Sortierung“

- Bitte bilden Sie fünf Gruppen. Sie bekommen Beispiele (z. B. Teamklima, Handlungsspielraum, Fehlzeitenquote...) und ordnen diese den Kategorien **Treiber, Früh- oder Spätindikator** zu.
- Bitte nicht die Lösung auf die Zettel schreiben, damit die Workshoprunde 2 auch noch rätseln kann 😊
- Sie haben 10 Minuten Zeit.

Welche zwei Treiber sind in Ihrem Bereich am wahrscheinlichsten relevant?

Was macht eine gesunde Organisation aus? (2)



Was macht eine gesunde Organisation aus? (3)

Treiber

Führungskultur
Arbeitsorganisation
Teamklima & Zusammenarbeit
Rollen- und Zielklarheit
Kommunikation & Informationsfluss
Arbeitsanforderungen vs. Ressourcen
Lernkultur
Sicherheits- und Fehlerkultur
Partizipationsmöglichkeiten

Was macht eine gesunde Organisation aus? (4)

Verbesserung der Gesundheit

Frühindikatoren

Erschöpfung / Erholungsfähigkeit
Arbeitsfähigkeit

Motivation / Sinn- und Bedeutsamkeitserleben
Psychisches Wohlbefinden / Stimmung im Team

Konfliktdichte / Spannungen

Präsentismus
Arbeitszufriedenheit
Bindung/Commitment

Was macht eine gesunde Organisation aus? (5)

Verbesserung der Betriebsergebnisse

Spätindikatoren

Fehlzeitenquote / AU-Tage

Fluktuationsrate / Kündigungen

Überstundenvolumen / Mehrarbeit

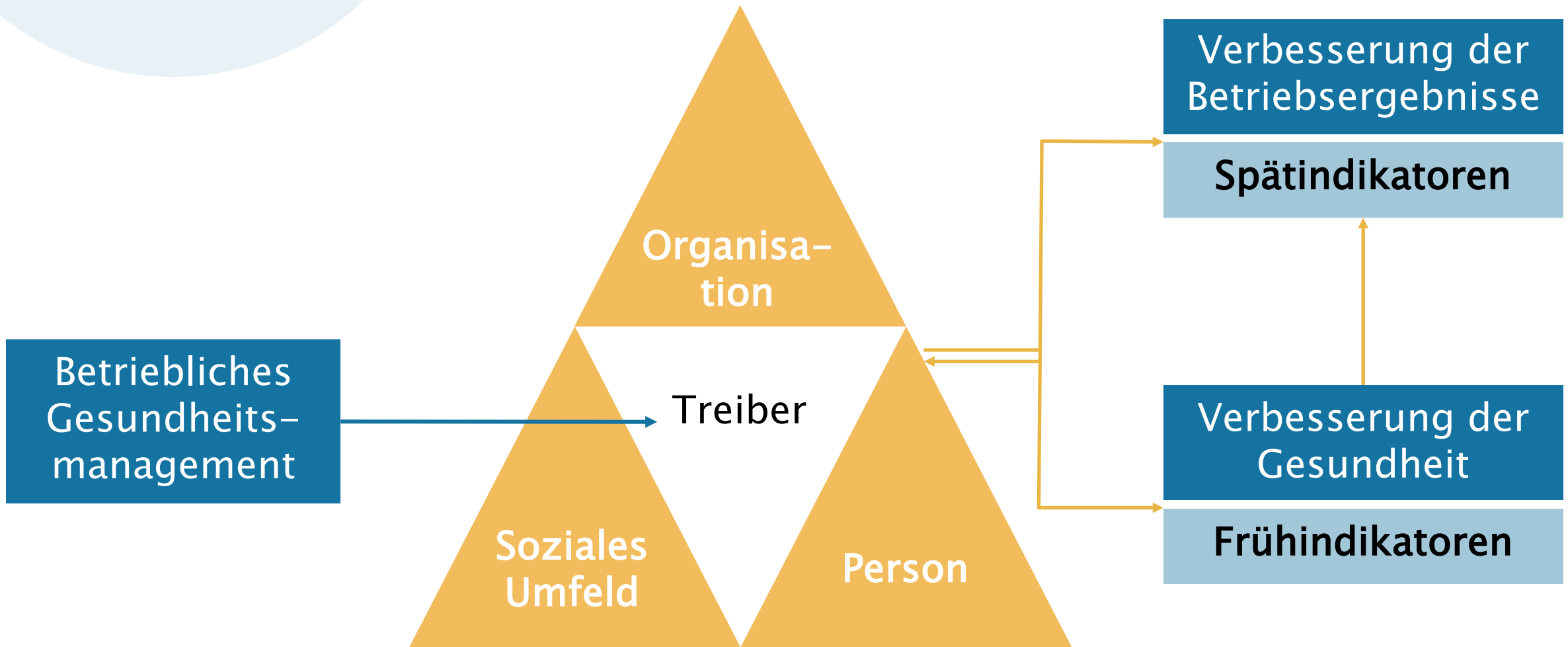
Arbeits-/Versorgungsqualität

Patient:innen-/Kund:innenbeschwerden

Unfallzahlen / meldepflichtige Ereignisse

BEM-Fallzahlen

BGM im Treiber-Indikatoren-Modell



[Wirkungsmodell im BGM (In Anlehnung an Badura et al., 2013, S. 50; Uhle & Treier, 2019, S. 304)]

Prozessrahmen: PDCA + GROW

BGM-Zyklus: Plan – Do – Check – Act



[Betriebliches Gesundheitsmanagement als Prozess (eigene Darstellung, 2021)]

GROW: Goal – Reality – Options – **What next**

	Beratungsphase	Typische Fragen
Goal	Orientierungsphase Klärung des Themas und Ziels	Was ist unser Zielbild „gesunde Organisation“?
Reality	Klärungs- oder Diagnosephase Klärung der Ist-Situation	Was wissen wir bereits (Daten/Beobachtungen)?
Options	Lösungsphase Sammlung von Lösungsmöglichkeiten	Welche Prozessoptionen haben wir jetzt (Daten, Beteiligung, Struktur)
What next	Abschlussphase Festlegung des Handlungsplans	Was ist der nächste Schritt im PDCA?

Reflexion anhand der GROW-Beratungslogik

„Welches Thema beschäftigt uns aktuell am stärksten?“

„Was läuft bei uns schon gut?“

„Was sind unsere Handlungsmöglichkeiten?“

„Unser ‚What next‘ lautet ...“

Exkurs: BGM und die Rolle der Führung

Rolle der Führung im BGM & Partizipation

Führungsrolle klären → Akzeptanz & Gesundheitskultur fördern

■ Führung als **Vorbild, Ermöglicher:in, Gestalter:in, Promotor:in**

■ Partizipation als Erfolgsfaktor: schafft Akzeptanz, Verständnis, Empowerment etc.

→ Wichtig: BGM keine Insellösung (Schnittstellen zu Arbeitsschutz/BEM)

Verhaltensanker: Führung & Partizipation

■ Jede/r notiert für sich einen konkreten Führungsanker:

„Welches Führungsverhalten stärkt einen unserer Treiber?“

„Was lasse ich ab morgen bewusst?“

„Wie kann ich Vorbild/ Ermöglicher:in/ Gestalter:in/ Promotor:in sein?“

Transfer & Ausblick

Der gesetzliche Auftrag - § 20 SGB V



[Gesetzlicher Auftrag (eigene Darstellung, 2025)]

MEHRWERT:PFLEGE – Ein Angebot zum BGM des vdek

Umfassende und kostenfreie Prozessberatung zum betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM)



Unterstützung bei einem bedarfsgerechten und nachhaltigen BGM-Projekt: von der Bedarfsanalyse über die Maßnahmenumsetzung bis zur Evaluation



Alle Mitarbeitenden in Krankenhäusern, (teil-)stationären Pflegeeinrichtungen und ambulanten Pflegediensten



Projektbegleitung für circa zwei Jahre durch erfahrene Berater:innen



kostenfrei und bundesweit verfügbar

Transfer & Ausblick

Transfer: „*Mein nächster Schritt im Prozess... / Diese Unterstützung brauche ich dafür...*“

Was nehme ich heute mit?



**MEHRWERT:
PFLEGE**

EIN ANGEBOT DER ERSATZKASSEN

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Weitere Informationen zum Angebot MEHRWERT:PFLEGE finden Sie am Informationsstand im Foyer
oder auf unserer Website.

Ramona Schreyer (Referentin vdek)

www.mehrwert-pflege.com

