

Was ist Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)?

„BGF umfasst **alle Maßnahmen** von Arbeitgebern, Arbeitnehmern und Gesellschaft **zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz.**

BGF ist eine **moderne Unternehmensstrategie** mit dem Ziel, Krankheiten vorzubeugen, die Gesundheit zu stärken und das Wohlbefinden der MitarbeiterInnen zu verbessern.

(Die Luxemburger Erklärung zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union)

Gesundheit am Arbeitsplatz

Ein Unternehmen ist so gut wie seine MitarbeiterInnen, d. h. Unternehmen, die wirtschaftlich gesund bleiben wollen, brauchen leistungsfähige und agile MitarbeiterInnen.

Organisationsentwicklung und BGF

OE ist ein **systematischer Prozess**, in dem die Instrumente und Methoden der angewandten Sozialwissenschaften in eine bestehende Organisation mit dem Ziel eingeführt werden, die **Organisation zu verbessern** und **effektiver** zu gestalten.

Partizipation: Ohne die aktive Einbindung von MitarbeiterInnen sind nachhaltige Entwicklungsprozesse nicht möglich.

Z.B.: Internationale Gesundheitsförderungsprojekte

Zur Geschichte der BGF in Österreich

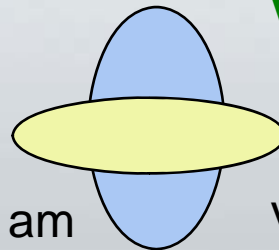
- 1993: Start eines Pilotprojektes (OÖGKK)
- 1995: Gründung des **EU-Netzwerkes BGF**
- 1996: **Nationale Kontaktstelle** wird in Ö eingerichtet – 2 Modellprojekte (VADÖB, OÖGKK),
- In den folgenden Jahren: Gründung von **Regionalstellen** in den Bundesländern
- 1998: Erstausgabe des **Newsletters BGF**
- 1999: Erste Konferenz des Europäischen Netzwerkes und der österr. Kontaktstelle für BGF
- 2000: **Preis für BGF** (Kontaktstelle BGF + Fonds Gesundes Österreich)

Ansatzpunkte der BGF

Verhaltensprävention

Gesunde Verhaltensweisen am Arbeitsplatz fördern

Zu gesunder Lebensführung außerhalb des Betriebes motivieren



Verhältnisprävention

Vermeidbare Belastungen abbauen

Gesundheitsförderliche Faktoren stärken

Maßnahmen zur BGF I

Fokus, Zweck	Situation, Betrieb	Person
<p>Reduktion von Belastungen, Beanspruchungen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • angemessene Arbeitsplatzgestaltung • abwechslungsreiches Tätigkeitsprofil • weniger Störungen, Unterbrechungen • eindeutiger Anweisungen • geringere körperliche Beanspruchung, geringeres Arbeitstempo, weniger Zeitdruck, weniger Überstunden 	<ul style="list-style-type: none"> • Stressmanagementtrainings • Pausengymnastik • Entspannungsübungen • gezielte Gesundheitskurse, z.B. Rückenschule • NichtraucherInnenenschutz • vollwertiges Kantinenessen

Maßnahmen zur BGF II

Fokus, Zweck	Situation, Betrieb	Person
<p>Aktivierung von Ressourcen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung des Handlungs- und Kontrollspielraumes von MitarbeiterInnen • Verbesserung des Arbeitsklimas • Verbesserung der sozialen Unterstützung 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualifizierung, Schulung • Kompetenztraining von Mitarbeiterinnen und Führungskräften

Wirkrichtung der Maßnahmen

- **Top-Down-Maßnahmen:**
Initiative, Planung & Lenkung im oberen Management
- **Bottom-Up-Strategien:**
Planung und Lenkung des Gesamtprozesses liegt in den Händen der betroffenen Beschäftigten

In der Praxis hat sich die Kombination aus Top-Down- & Bottom-Up-Strategien durchgesetzt.

Qualitätskriterien – BGF I

- Integration im Betrieb
- Interdisziplinäre und hierarchieübergreifende Zusammenarbeit
- Durchführung einer IST-Analyse
- Operationalisierbare Ziele
- Kontinuität und Ganzheitlichkeit
- Offenheit und Partizipation



Qualitätskriterien – BGF II

- Stärkung persönlicher Gesundheitskompetenzen
- Gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung
- Nutzen für die Beschäftigten
- Qualitätssicherung und Evaluation
- Effizienzorientierung



Vorteile für die Beschäftigten I

- Reduzierung der gesundheitlichen Risiken
- Verbesserung des individuellen Wohlbefindens
- Erweiterung der Fähigkeiten im Umgang mit Belastungen
- Erhöhung der Kompetenz der Beschäftigten in Gesundheitsfragen
- Verbesserung der Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmoral

Vorteile für die Beschäftigten II

- Erhöhung bzw. Sicherung der persönlichen Lebensqualität
- Verbesserung der Kommunikation im Betrieb
- Verbesserung der Beziehung der Beschäftigten untereinander
- Verbesserung des Selbstwertgefühls

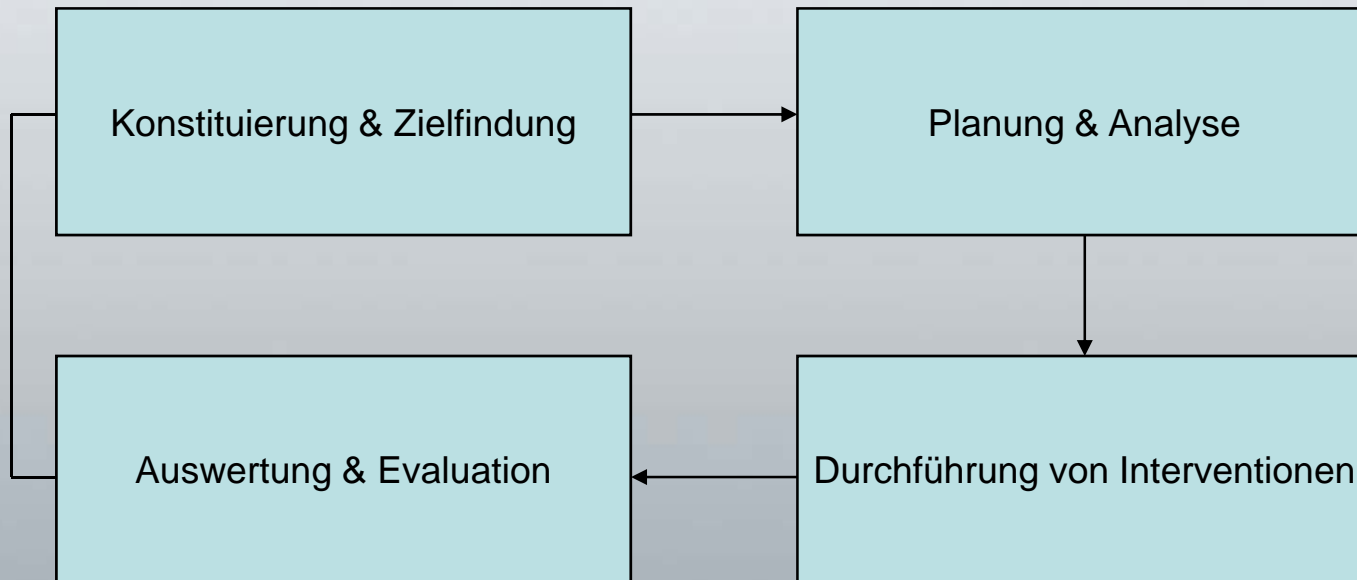
Vorteile für das Unternehmen I

- Steigerung von Arbeitszufriedenheit
- Steigerung der Motivation
- Steigerung der Identifikation mit dem Betrieb
- Verbesserung des Betriebsklimas
- Fehlzeitenreduzierung bzw. Verminderung von Krankenständen

Vorteile für das Unternehmen II

- Verringerung der Fluktuationsrate
- Strukturelle und ähnliche Verbesserungen, z.B. technische Änderungen zur Arbeitserleichterung, organisatorische Ablaufänderungen,...
- Insgesamt Effizienzsteigerung, z.B. Zunahme der Produktqualität,...
- Erhöhung von Konkurrenzfähigkeit und Marktchancen des Unternehmens
- Verbesserung des Unternehmensimages

Ablauf eines Gesundheitsförderungsprojektes



Konstituierung & Zielfindung

- Gründung eines Steuerkreises unter Beteiligung aller relevanten betrieblichen Gruppen (VertreterInnen der betroffenen Abteilungen, Unternehmens-leitung, Arzt, Personalabteilung)
- Konsensuale Zielfindung & Problemdefinition

Planung und Analyse

- Problembeschreibung & Ursachenanalyse (z.B. Analyse der Fehlzeiten, MitarbeiterInnenbefragungen)
- Durchführung und Auswertung der Analysen
- Auswahl geeigneter Interventionen
- Planung, Vorbereitung
- Festlegung der Evaluationskriterien

Auswertung & Evaluation

- Auswertung der erfolgten Interventionen nach vorher festgelegten Kriterien
- Ggf. Änderung der Interventionen
- Prüfung der Übertragbarkeit der Interventionen auf andere betriebliche Bereiche

Durchführung von Interventionen

- Festlegung von Verantwortlichkeiten, Zuständigkeiten, Zeitrahmen

Kosten-Nutzen-Argumente

Erfolgreiche Gesundheitsförderung in zwei Beispielbetrieben

Siemens (NL): Programme zur Gesundheitsförderung

- Fehlzeiten sanken zwischen 1993 und 1997 von 4,3% auf 2,95%.
- Arbeitszufriedenheit der MA stieg
- Unfallzahl ging zurück.

Kommunale Verwaltung (GB): Programme zur Gesundheitsförderung

- Krankheitsrate seit 1996 von 11,0% auf 4,1% gesunken.
- Kosten von krankheitsbedingten Fehltagen wurden um 60% gesenkt.
- Mitarbeiterfluktuation ging merklich zurück.

Finanzielle Auswirkungen

Die berichteten Werte für den „**Return of Investment**“ (**ROI**) liegen zwischen **1 : 2,3** für die Einsparung bezüglich der Krankheitskosten und **1 : 10,1** in Hinsicht auf Kostenersparnis durch verringerte Anwesenheiten.

(Aldana)

Klein- und Mittelunternehmen (KMUs)

92% der Betriebe haben weniger als 20 MitarbeiterInnen und beschäftigen mehr als 90% aller ArbeitnehmerInnen.

„Gesundheit wird von den Menschen in ihrer alltäglichen Umwelt geschaffen und gelebt, dort, wo sie spielen, lernen, arbeiten und lieben.“

(Ottawa Charta, 1986)

Spezielle Aspekte der BGF in KMUs I

- Familiäres Milieu, personalisierte Arbeitsbeziehungen
- Flache Hierarchien (Partizipation)
- Kurze Kommunikationswege
- Umfassendere, dichtere Information
- Stärkere Identifikation mit dem Betrieb („Wir-Gefühl“)
- MitarbeiterInnen haben großen Handlungs- und Entscheidungsspielraum

Spezielle Aspekte der BGF in KMUs II

- Stärkere gegenseitige Abhängigkeit (z.B. bei Krankenständen)
- Knappe zeitliche, personelle und finanzielle Ressourcen (punktuelle BGF-Maßnahmen zunächst attraktiver)
- Es fehlen häufig Strukturen für einen professionellen ArbeitnehmerInnenschutz (Fachkraft für Sicherheit, Betriebsarzt,...)
- Persönliche Haltung des/der Betriebsinhabers/in als Schlüsselfaktor

Vier Grundvoraussetzungen für die praktische Umsetzung eines BGF-Projektes

1. **Ganzheitliches Gesundheitsverständnis:**
Verhältnis und Verhalten gestalten
2. **Aktive Einbeziehung der MitarbeiterInnen:**
Partizipation
3. **Projektkreislauf: Von der Analyse bis zur Evaluation**
systematisches Vorgehen braucht Zeit
4. **BGF als Managementaufgabe**

Handlungsmöglichkeiten der Führungskraft

Führungskräfte üben durch ihren persönlichen Stil einen wichtigen Einfluss auf die Gesundheit ihrer MitarbeiterInnen aus.

Ohne offensive Unterstützung kann BGF im Unternehmen nicht Fuß fassen.



Grundkompetenzen einer Führungskraft

Soziale Kompetenz:

Die Fähigkeit, mit allen MA umgehen zu können, zuhören, Teams bilden, motivieren, ermutigen, unterstützen, MA fordern vs. überfordern, uvm.

Persönlichkeit: Offenheit, Ehrlichkeit, Selbstvertrauen, Zivilcourage, emotionale Beständigkeit, Arbeitsumgebung mitarbeiterfreundlich gestalten, uvm.

Führen bedeutet immer auch Verantwortung zu übernehmen!

Gesundheitsförderndes Management

PROZESS

STRUKTUR

Partizipation



Machbarkeit

Empowerment



Verstehbarkeit

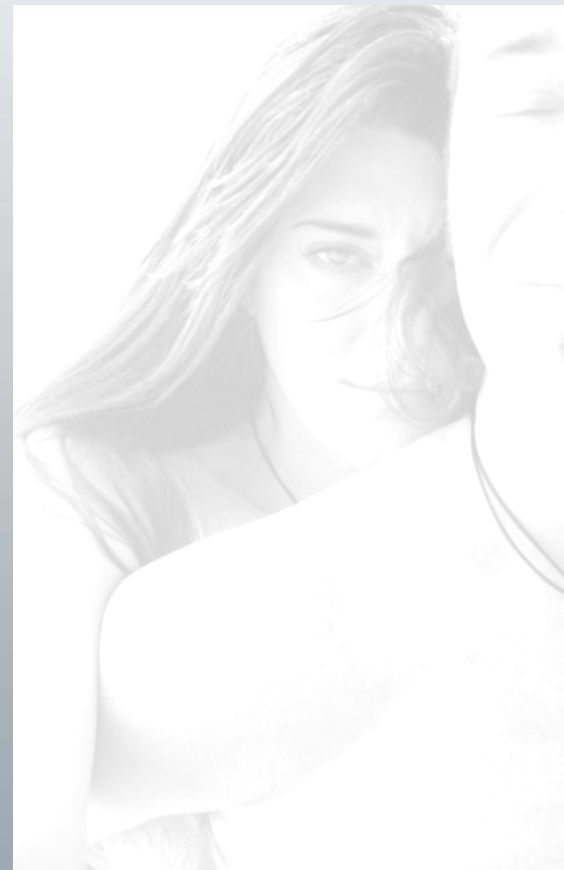
Vernetzung,
soziale Unterstützung



Sinnhaftigkeit

Soziale Unterstützung am Arbeitsplatz

- wertschätzendes Verhalten
- emotionale Unterstützung – Vertrauen
- klares Feedback
- informative Unterstützung (Rat geben)
- positive gesellige Aktivitäten
- Zugehörigkeit zu einem sozialen Netzwerk
- keine Isolation (Mobbing)



Maßnahmen einer menschengerechten Arbeitsgestaltung

1. **Arbeit ist gerecht verteilt**
2. **Arbeitsaufgaben und Rollen sind klar definiert**
3. **Angemessenes Belohnungssystem**
4. **Transparenz der betroffenen Abläufe**

Zur Vermeidung von De-Motivation

- Zu wenig Rückmeldungen
- Zu geringe Anerkennung der Leistungen der MitarbeiterInnen
- Zu häufige und zu unsachliche Kritik
- Ungerechte Arbeitsverteilung
- Unklare Führungsrichtlinien



Mögliche Anzeichen für Unzufriedenheit

- Schlechte Arbeitsergebnisse
- Häufige Fehlzeiten
- Hohe Fluktuationen
- Schlechtes Betriebsklima
- Klagen über Probleme in der Zusammenarbeit



Führungskräfte als Zielgruppe von BGF

42 % der österreichischen ManagerInnen geben an, mehrmals pro Woche an der **Grenze zur Überlastung** zu leiden.

Pro Tag verbringen die Führungskräfte durchschnittlich 3,1 Stunden für private und persönliche Dinge.

Ist die Verabredung schon ein Termin?

Werden Freunde zu Kunden?

Balanceakt Leben – Work Life Balance

Arbeiten Sie noch? Oder leben Sie schon?

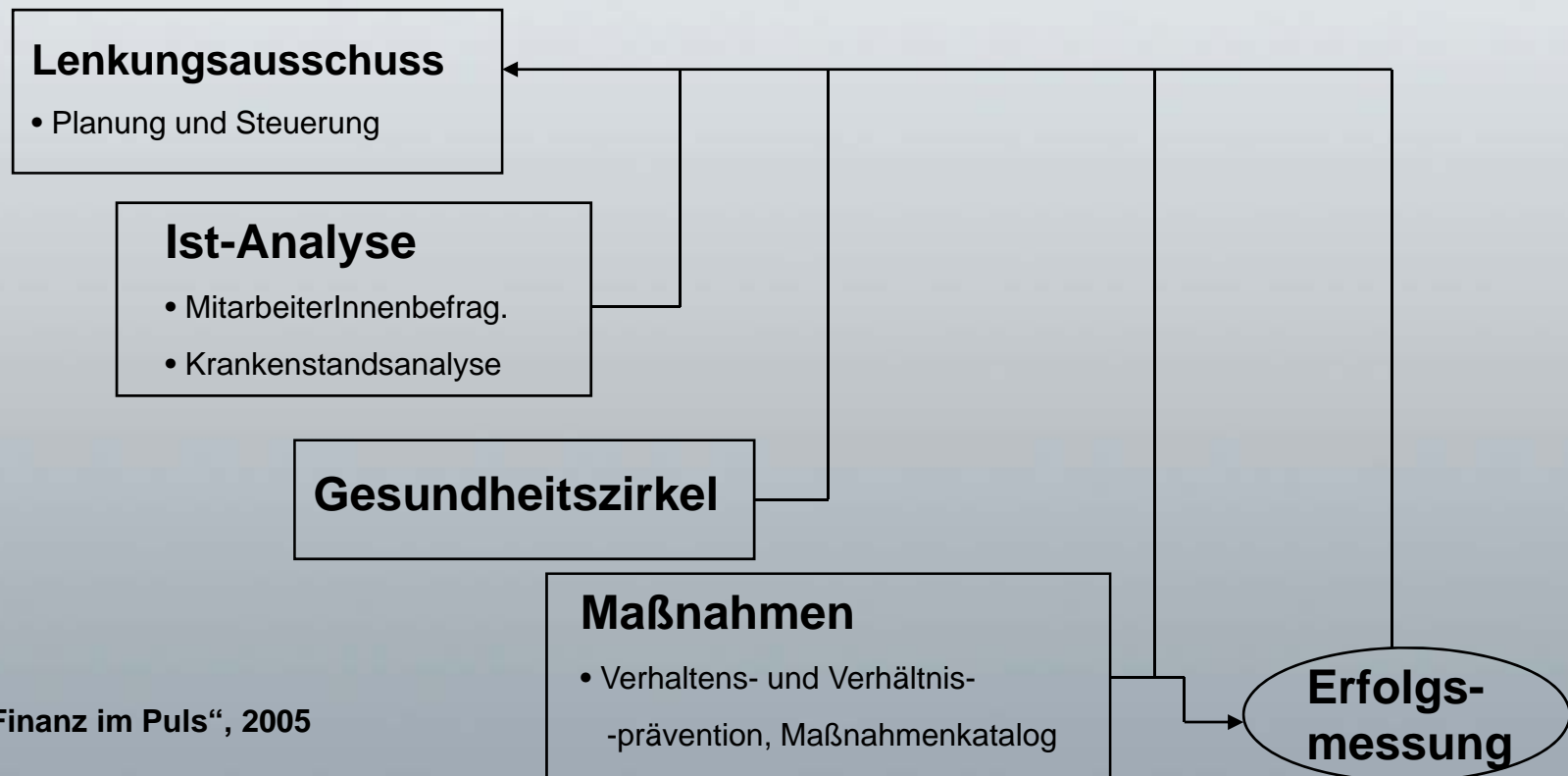
Disbalance: Too much work, no life!



Gesundheit am Arbeitsplatz

Betriebliche Gesundheitsförderung reduziert nicht nur die Krankenstände, sondern trägt maßgeblich zur Motivation und zu einem „gesunden“ Arbeitsklima bei.

Schritte auf dem Weg zum gesunden Unternehmen



„Finanz im Puls“, 2005

5 Schritte auf dem Weg zum gesunden Unternehmen

1. Projektaufbau und Zielfindung
2. Diagnose- und Analysephase
3. Planungsphase
4. Umsetzungsphase
5. Dokumentation und Evaluation der Ergebnisse

1. Projektaufbau und Zielfindung

- Der Aufbau einer Steuerungsgruppe
- Die Einsetzung einer internen Projektleitung
- Der Aufbau von Projekt-Kommunikationsstrukturen

Steuerungsgruppe

- Besteht mindestens aus drei Personen (z.B. Geschäftsführung, interne Projektleitung und weitere engagierte MitarbeiterInnen)
- Genießt das Vertrauen aller betrieblichen Interessensgruppen
- Ist arbeitsfähig
- Ist längerfristig konzipiert

Steuerungsgruppe

- Koordiniert den gesamten Prozess
- Übernimmt die Verantwortung für Abläufe, Entscheidungen und Fortschritte im Projekt
- Plant, bewertet und entscheidet
- Schafft die Kommunikationsstruktur im Betrieb
- Ist Diskussionsforum für Akzeptanz, Ergebnisse und Folgen von Aktivitäten und Maßnahmen

Kick-Off-Veranstaltung

Neben dem **Aufbau von internen „Kommunikationsmedien“** kommt der Startveranstaltung im Unternehmen zentrale Bedeutung zu.

Im Rahmen dieser **„Kick-Off-Veranstaltung“** werden möglichst alle MA über die **Ziele**, die **Schritte** und den **Zeitplan** des BGF-Projektes informiert.

2. Diagnose- und Analysephase

- **Gesundheitsbefragung durch Fragebögen**
(z.B. Impulstest, FEGOL) mit den klassischen Themenbereichen:
 - subjektiver Gesundheitszustand („wie gesund fühlen Sie sich derzeit?“...)
 - körperliche Beschwerden (Bandscheibenvorfall,...)
 - psychosomatische Beschwerden (Kopfschmerzen, Schlafstörungen,...)
 - subjektives Gesundheitsverhalten (Bewegung, Ernährung,...)
 - Analyse der Arbeitsbelastungen durch Lärm, Temperaturen, Beleuchtung,...

2. Diagnose- und Analysephase

- Über- und Unterforderung am Arbeitsplatz
- Einschätzung sozialer Faktoren (Betriebsklima,...)
- Entscheidungsmöglichkeiten
- Qualität der Führung
- Erhebung von Interessen an der Teilnahme von BGF-Aktivitäten

Voraussetzungen für eine erfolgreiche Befragung

- **Akzeptanz** und **positive Unterstützung** der Befragung von Seiten der Geschäftsführung
- MitarbeiterInnen und politische VertreterInnen müssen darüber **informiert** sein
- Fragebogen muss **qualitätsgesichert** sein (Kriterien der empirischen Sozialforschung)
- Ergebnisse der Befragung werden allen präsentiert und dienen der Planung von Maßnahmen

2. Diagnose- und Analysephase

- **Betriebliche Gesundheitskonferenz:**
Dialogischer Austausch
- **Management-Befragung**
- **Krankenstandsauswertungen**
- **Arbeitsplatzanalysen, Arbeitsanalysen, Betriebsbegehung**
- **Erster Gesundheitsbericht:**
Liefert Informationen über den „Gesundheitsstatus des Betriebes“

3. Planungsphase

- **Gesundheitszirkel** sind innerbetriebliche Arbeitskreise, in denen sich die Beschäftigten eines Betriebes mit ihren Arbeitsbedingungen auseinandersetzen.
- Unter Leitung eines Moderators werden jene Faktoren identifiziert, welche die Gesundheit und Sicherheit der Beschäftigten im Unternehmen positiv stärken bzw. negativ beeinflussen.
- Gemeinsam werden Vorschläge zur Verbesserung der Situation erarbeitet.
- 4 – 5 Sitzungen zu etwa 3 Stunden (5 – 8 Personen)

Planungsphase

- **Strukturplan**

Die Steuerungsgruppe entscheidet, welche konkreten Maßnahmen und gesundheitsfördernden Projekte im Unternehmen gestartet und realisiert werden.

In dieser Phase baut die BGF stark auf die Methoden des Projektmanagements.

4. Umsetzungsphase

VERHALTEN

Individuelle Maßnahmen

Kurse / Vorträge zu:

- Raucherentwöhnung
- Stressmanagement
- Bewegung

Personalentwicklungsmaßnahmen

- Führungsverhalten
- Kommunikation
- Ergonomie

VERHÄLTNISSE

Strukturelle Maßnahmen

Gestaltung von Rahmenbedg.

- Rauchfreie Zonen am Arbeitsplatz
- Ruheräume
- Organisation von Veranstaltungen

Gestaltung von Arbeit

- Arbeitsabläufe und Prozesse
- Teamarbeit
- Arbeitsplatzgestaltung

5. Dokumentation und Auswertung

- Dokumentation der Steuerungsgruppensitzungen (Protokolle)
- Projekttagbuch (Projektleiter/in)
- Gesundheitsbefragung (schriftliche Abschlussbefragung)
- Gesundheitsbericht (zu Beginn und am Ende)

**Es gibt viele Wege zur
Gesundheit –
für einen davon sollte sich
jedes Unternehmen
entscheiden.**



Noch Fragen ? – www.agil.cc

Kontakt:

Dr. Christine Korak

E-Mail: christine.korak@agil.cc

Tel/Fax: 0316/715417

Mobil: 0650/5534143

Anschrift: Latschen & Korak GesbR

A-8020 Graz

Griesplatz 23