

WIRTSCHAFTLICHER ERFOLGSFAKTOR GESUNDHEIT

FÜHRUNGSKRÄFTE WORKSHOP

13.-14. November 2006

LOIPERDORF 2006

BERATUNG-ENTWICKLUNG-COACHING

Dr. Christian Scharinger

Schmidtfeld 1

4152 Sarleinsbach

www.christian-scharinger.at

**Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)
im Sinne der Luxemburger Deklaration des
European Network Workplace Health Promotion (ENWHP)
folgt im Wesentlichen einer Strategie
der Organisationsentwicklung und setzt auf
Projektmanagement und auf bewährte Formen der
Gruppenarbeit. (Zirkelarbeit) .**

Gesundheitsförderung im Betrieb		Verhaltenspräventive Angebote
Betriebliche Gesundheitsförderung		Steuerungsgruppe Gesundheitszirkel Gesundheitsbericht
Salutogenes Management		Gesundheit als Führungs- und Managementaufgabe

Aus Sicht der Gesundheitsförderung

„ Wie können Organisationen (Settings, soziale Felder,..) so gestaltet und entwickelt werden, dass es den Personen die sich in diesen Organisationen aufhalten leichter fällt, sich gesund zu verhalten ?“

Aus Sicht der Organisationsentwicklung

„Wenn Du etwas wirklich verstehen willst; versuche es zu verändern.“ Kurt Lewin

Spannungsfelder der Zieldiskussion

- Übung

- Was ist unser Verständnis von Gesundheit im Unternehmen /Arbeitsmodell ?
- Fehlzeiten/Krankenstandsreduktion ?!
- Verhaltensorientiert / Verhältnisorientiert ?
- Welche Angebote und Projekte haben wir schon im Unternehmen ?
- Erfolgserwartungen / Kennzahlen ?

Wer Gesundheitsmanagement umsetzen möchte, sollte ein Modell haben.

Ein Modell wie Gesundheit entsteht

Was ist Gesundheit ?

- **Kurzübung:**

- **Wie verstehen Sie persönlich Gesundheit?**
- **Wie würden Sie den Gesundheitsbegriff in Ihrem Unternehmen beschreiben?**

Dimensionen subjektiver Gesundheitsbegriffe

- Gesundheit als Abwesenheit von Krankheit (13%)
- Gesundheit als Reservoir an Energie (28%)
- Gesundheit als Gleichgewicht und Wohlbefinden (40%)
- Gesundheit als funktionale Leistungsfähigkeit (30%)

– Faltermaier 1994

Was ist Gesundheit ?

Psychosomatisches Konzept → **Trieb / Über - Ich**

Magisches Konzept → **Balance mit Natur**

Verhaltenstheoretisches Konzept → **Adaption**

Systemtheoretisches Konzept → **Kommunikation**
Systemsische Organisationsentwicklung

- Gesundheit ist ein Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und nicht nur die Abwesenheit von Krankheit und Gebrechen. (WHO 1946)

- Gesundheit stellt ein Potenzial und eine Fähigkeit dar, Lebensziele zu erreichen, das Leben zu gestalten und zu bewältigen, Gefühle zu regulieren und körperliche Bedürfnisse zu befriedigen.

Gesundheit

Ist tägliche Ressource - nicht Lebensziel

ist die Fähigkeit des Menschen

- sein Potential auszuschöpfen

- positiv auf die Herausforderungen seiner Umwelt zu reagieren

WHO - 1996

Salutogenese

Aaron Antonovsky - Salutogenese Modell

Belastungen abbauen - Ressourcen stärken

„sense of coherence“:

- Verstehbarkeit**
- Machbarkeit**
- Sinnhaftigkeit**

Gesunde Organisation

Das National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH) in den USA definiert „gesunde Organisationen“ als eine Organisation

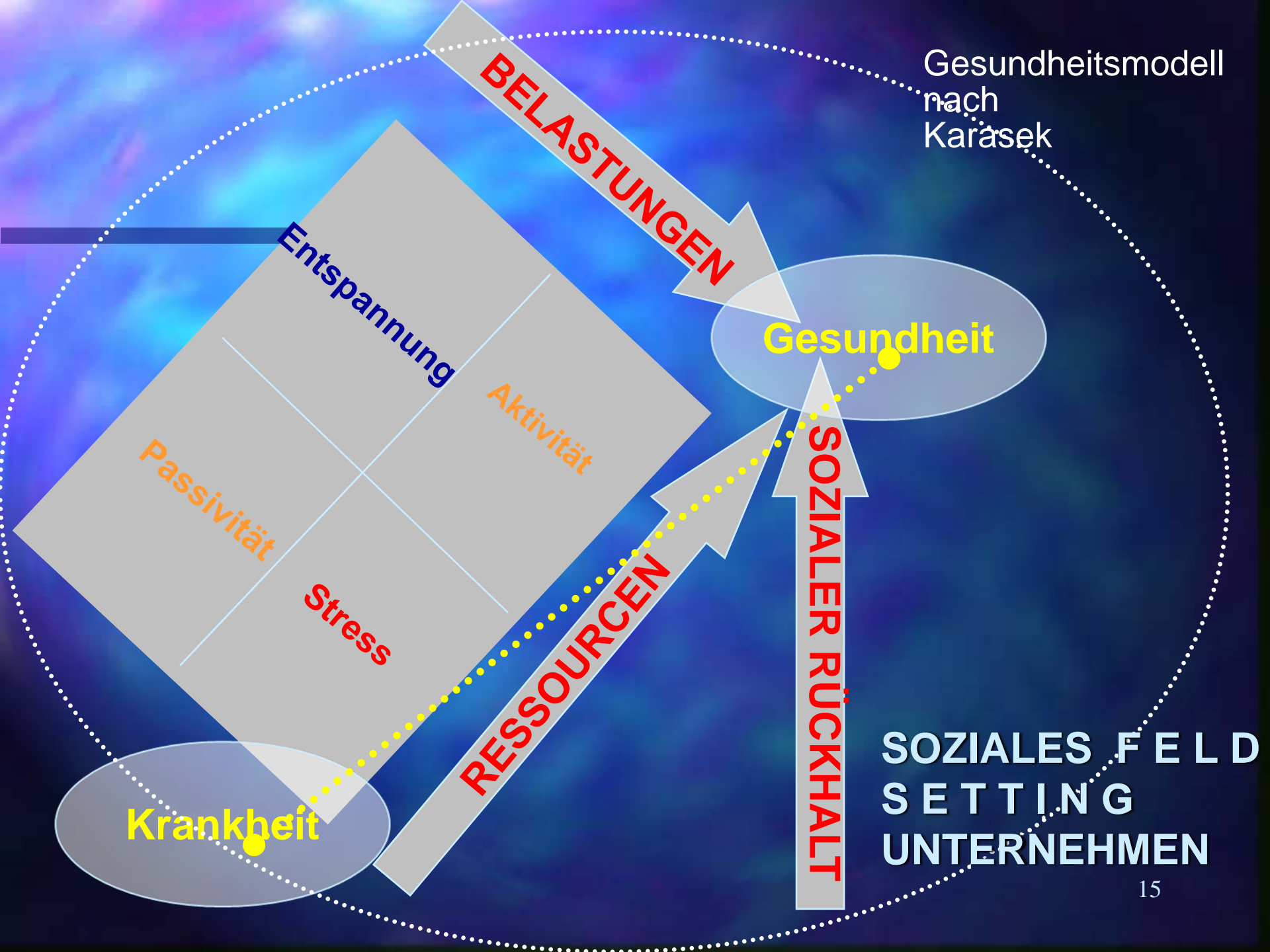
„deren Kultur, Klima und Prozesse Bedingungen schaffen, die die Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeiter ebenso fördern wie ihre Effizienz“.

(Lowe 2003)

Salutogene Potenziale sozialer Systemen (Badura/Hehlmann 2003)

- Vertrauensvolle Bindungen an einzelne Menschen, soziale Gruppen oder Kollektive;
- Positiv und hilfreich empfundene Rückmeldungen aus dem sozialen Umfeld in Form von Zuwendung, Information, Anerkennung oder praktischer Unterstützung;
- Gemeinsame Überzeugungen, Werte und Regeln, die Berechenbarkeit und Steuerbarkeit sozialer Systeme ermöglichen;
- Strukturen, welche die zwischenmenschliche Kooperation erleichtern und unterstützen.

Gesundheitsmodell nach Karasek



BELASTUNGEN

Gesundheit

RESSOURCEN

SOZIALER RÜCKHALT

Krankheit

**SOZIALES FELD
SETTING
UNTERNEHMEN**

***„Früher stand die körperliche Belastung
der Arbeit im Mittelpunkt.***

***Heute ist sind es Zeitdruck, Verantwortung
und Konflikte.“***

Andreas Fahr

Was ist Gesundheitsförderung?

- **Gesundheitsförderung zielt auf einen Prozess, allen Menschen ein höheres Maß an Selbstbestimmung über ihre Gesundheit zu ermöglichen und sie damit zur Stärkung ihrer Gesundheit zu befähigen.**
 - Ottawa-Charta zur Gesundheitsförderung, WHO 1986
www.gesunde-staedte-netzwerk.de/ottawa.htm

Betriebliche Gesundheitsförderung ist eine Form der Intervention in soziale Systeme

- **Setting - Begriff
(Soziales Feld / Feldtheorie)**
- **Eine Intervention nach bestimmten Prinzipien (Empowerment, Partizipation, Vernetzung)**
- **Eine Intervention in bestimmter Abfolge (Gesundheit durch Projektmanagement fördern)**

am Beispiel....

Betriebliche Gesundheitsförderung

“... Die betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) ist eine moderne Unternehmensstrategie. Sie zielt darauf ab, Krankheiten am Arbeitsplatz vorzubeugen, Gesundheitspotentiale zu stärken und Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu verbessern.“

Luxemburger Deklaration, 1997

Grundsätze von BGF

Partizipation

Einbeziehung der MitarbeiterInnen

Integration in Unternehmensphilosophie

Projektmanagement

von der Analyse bis Evaluation systematisch

Ganzheitlichkeit

Verhältnis - Verhaltensprävention

Betriebliche Gesundheitsförderung BGF

**ORGANISATIONI
Verhältnisse**

**PERSON
Verhalten**

**BELASTUNGS-
Reduktion**

**RESSOURCEN-
Aufbau**

Ressourcen

Innere Ressourcen

sind
gesundheitserhaltende und
Gesundheit
wiederherstellende
Verhaltensweisen
und Überzeugungen
der Person

Äußere Ressourcen

(organisationale und soziale Ressourcen)

Bedingungen (im Beruf) mit
schützenden Charakter wie
Tätigkeits-, Unterneh-
mensbedingungen,
Hilfsmittel bei der Arbeit
und soziale Beziehungen,
die die Bewältigung von
Anforderungen unterstützt

Gesundheitsressourcen & Gesundheitsrisiken

(Nach: Oesterreich, Volpert (Hrsg.): Psychologie gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen, 1999)




Psychische Ressourcen erhöhen

- Kommunikation
- Wahl- und Einflussmöglichkeiten
- Zusammenarbeit

 **Aktive Freizeit** (Bereicherung)

 **Selbstwirksamkeit**

 **Ängstlichkeit**



Psychische Belastungen vermindern

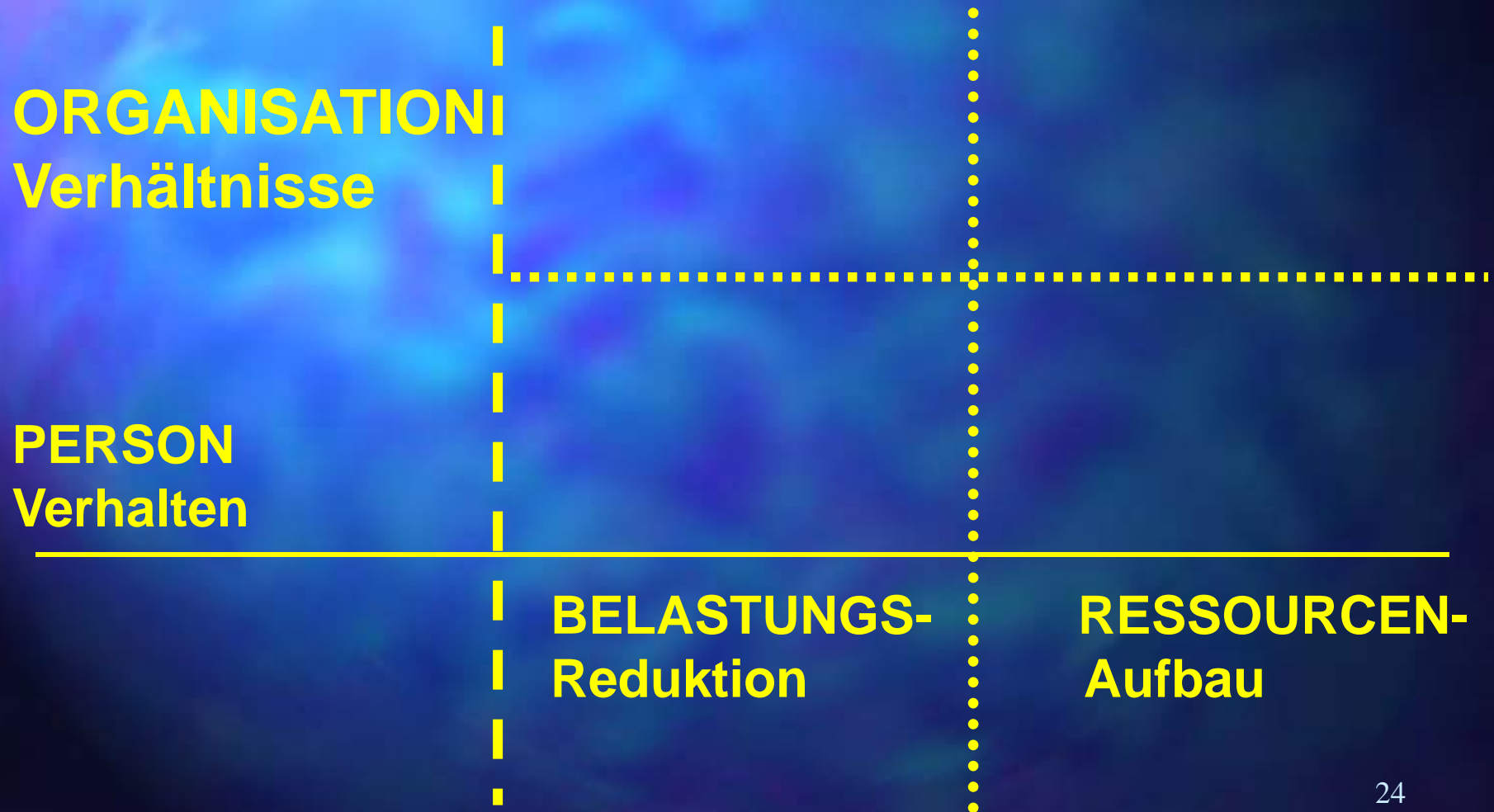
Hindernisse/Überforderungen

- Zeitdruck

 **Zufriedenheit**

 **Psychosomatik**

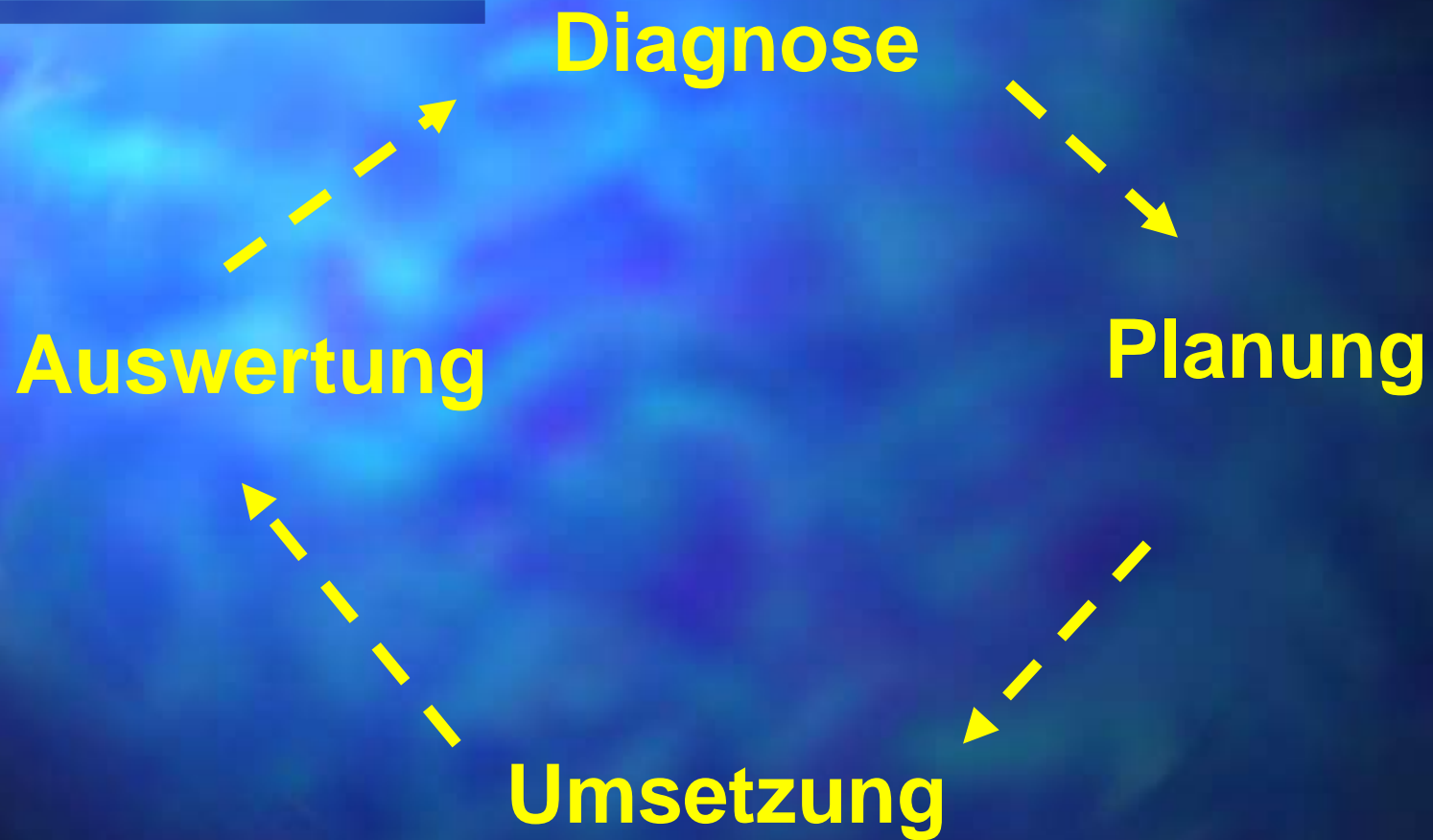
- 1.) Unternehmen auswählen
- 2.) eine gesundheitsrelevante Problemstellung definieren
- 3.) anhand des Rasters analysieren – was könnte in den 4 Feldern getan werden ?



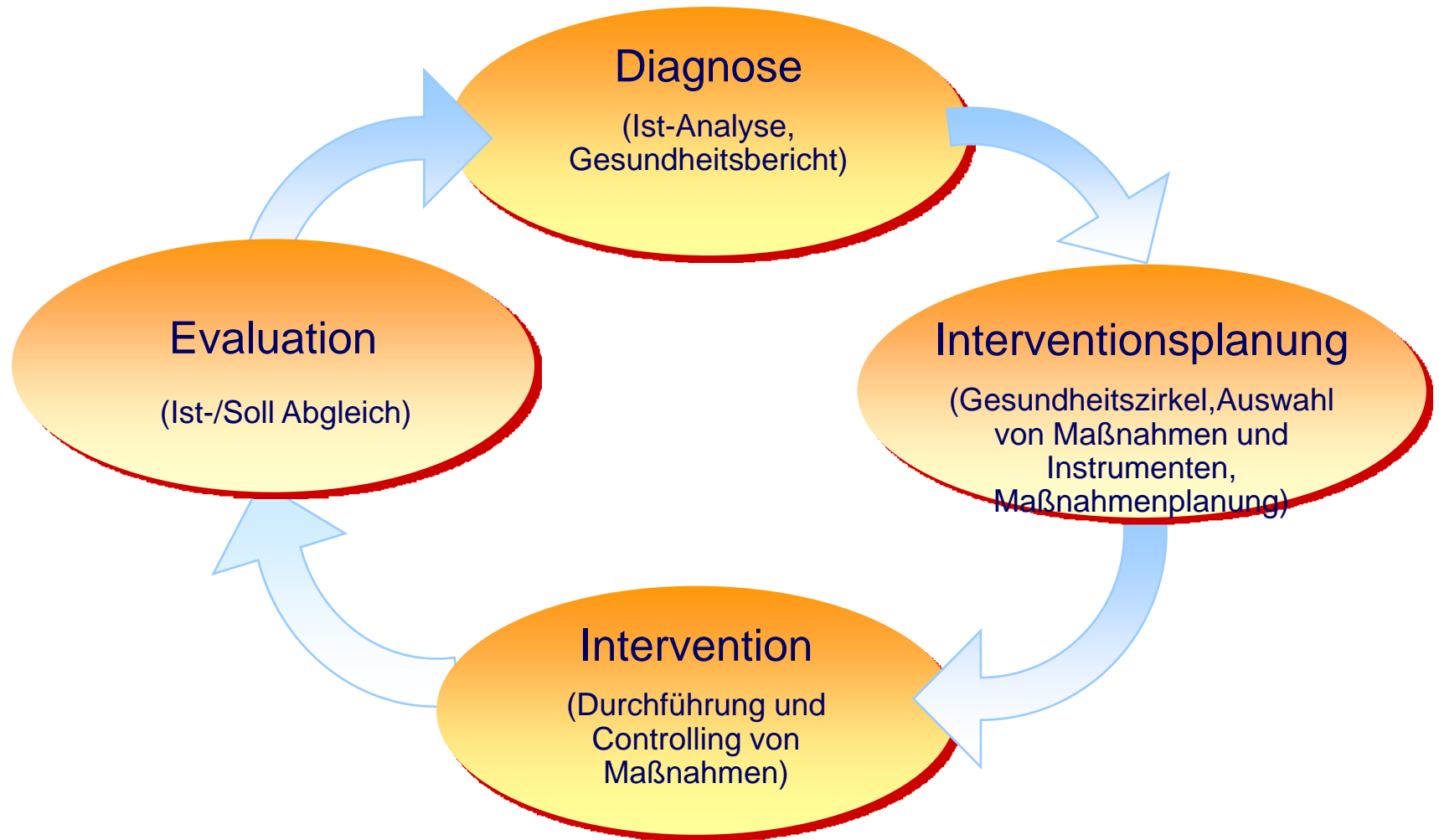
Investment von Unternehmen

- Commitment der Geschäftsführung
- Funktion der internen Projektleitung
- Zeit (Steuerungsgruppe, Projektleitung, Zirkel,..)
- Offenheit für Vorschläge und Maßnahmen
- Unterstützung bei Befragungsumsetzung
- Offene Information an Mitarbeiter
- Investition von Geld (bei Umsetzungsmaßnahmen)

Management-Kreislauf



Kernprozesse



4. EVALUIERUNG

- 2. Gesundheitsbericht
- Projektdokumentation

1. DIAGNOSE

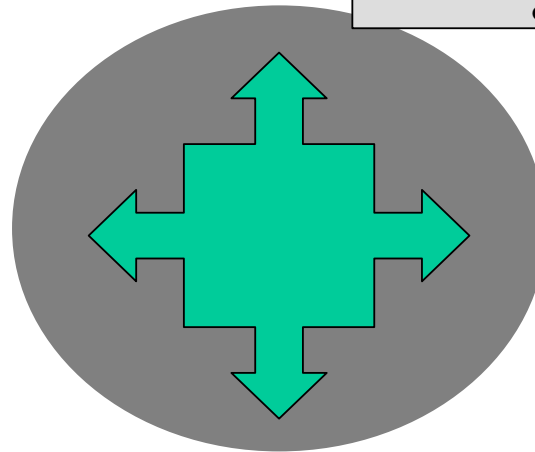
- Schriftliche/
mündliche Befragung
- Betriebliche Gesundheitskonferenz
 - Focusgruppen
- Gesundheitsbericht

•3. UMSETZUNG

- Psychosoziale Gesundheit
- Bewegung/Ernährung
- Organisationsentwicklung
- Führungskräfte-schulung
- Fehlzeitenmanagement
- Arbeitsgestaltung

2. PLANUNG

- Gesundheitszirkel
- Interne Projektleitung
 - Strukturplan
 - Meilensteine
- Paretoprinzip/Erfolgshebel



1. Diagnose - Phase

Unter 50 MitarbeiterInnen		Über 50 MitarbeiterInnen
Betriebliche Gesundheitskonferenz		Betriebliche Gesundheitskonferenz
Managementbefragung		Managementbefragung
Photo Voice		Schriftliche Gesundheitsbefragung – z.B. SALSA
		Krankenstandsauswertung
Gesundheitsbericht		Gesundheitsbericht

2. Planungs - Phase

Unter 50 MitarbeiterInnen		Über 50 MitarbeiterInnen
Gesundheitszirkel		Gesundheitszirkel
Schulung interner ProjektleiterInnen		Schulung interner ProjektleiterInnen
Externer ModeratorInnen-Pool		Schulung interner ModeratorInnen

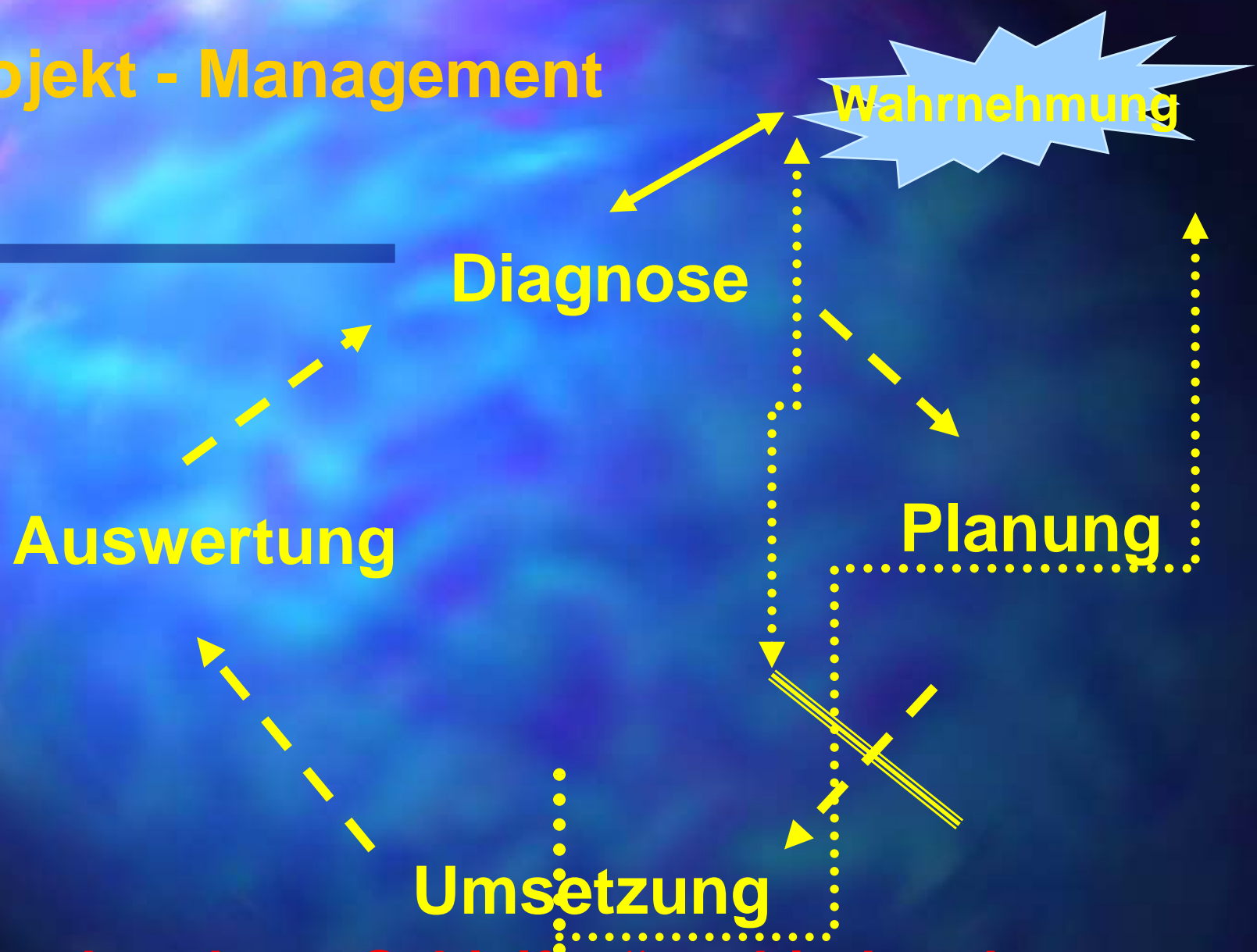
3. Umsetzungs - Phase

Unter 50 MitarbeiterInnen		Über 50 MitarbeiterInnen
Unternehmensspezifische Umsetzungsprojekte		Unternehmensspezifische Umsetzungsprojekte
Lerngruppen - Projektinterviews		Begleitung der Projekt- Steuerungsgruppe
Projektmanagement		Projektmanagement

4. Evaluierungen - Phase

Unter 50 MitarbeiterInnen		Über 50 MitarbeiterInnen
		Schriftliche Gesundheitsbefragung
Auswertungsworkshop		Krankenstandsauswertung
Gesundheitsbericht		Gesundheitsbericht

Projekt - Management

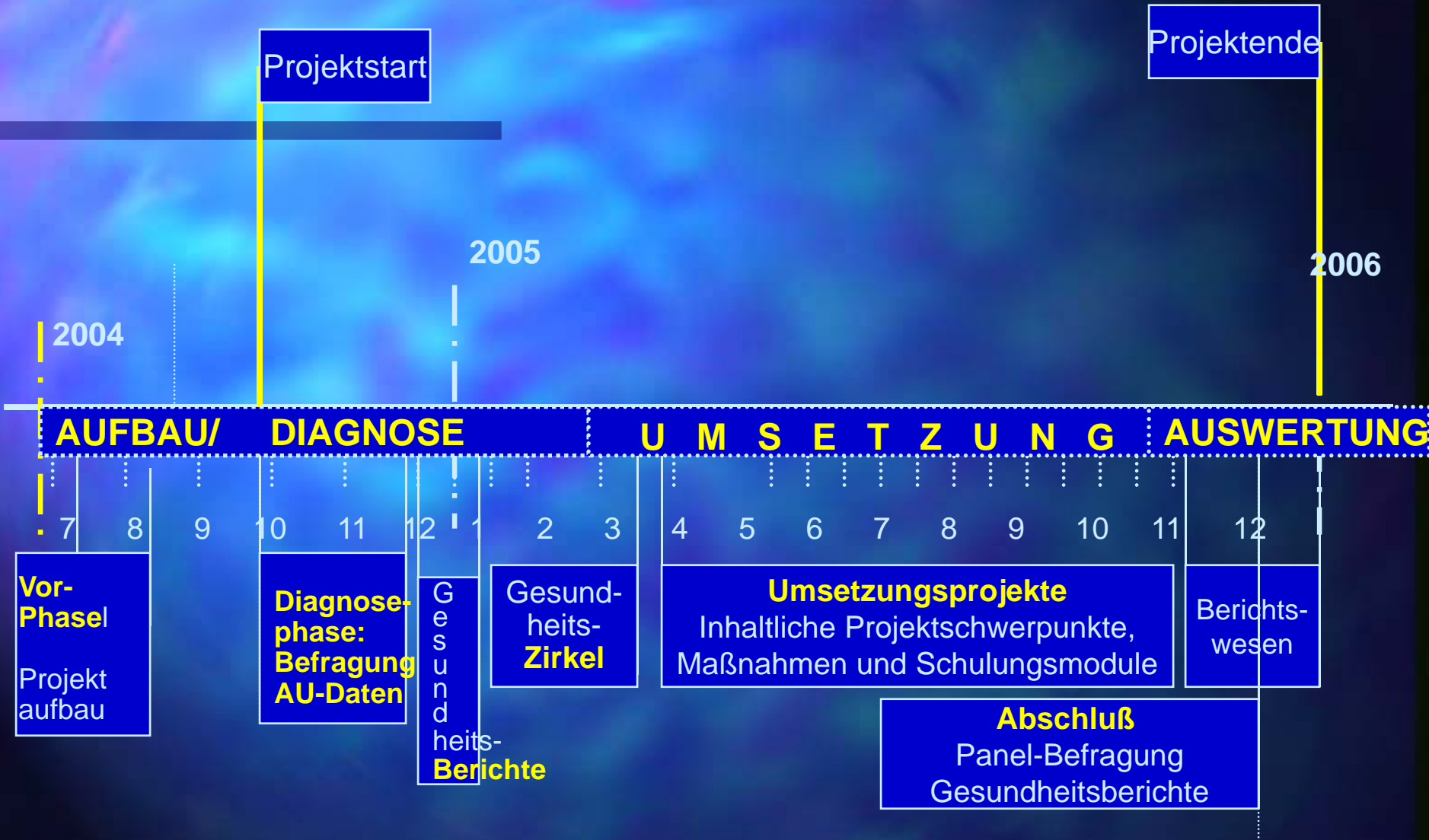


„Unterbrochene Schleifen“ verhindern bzw. Sollbruchstellen beachten

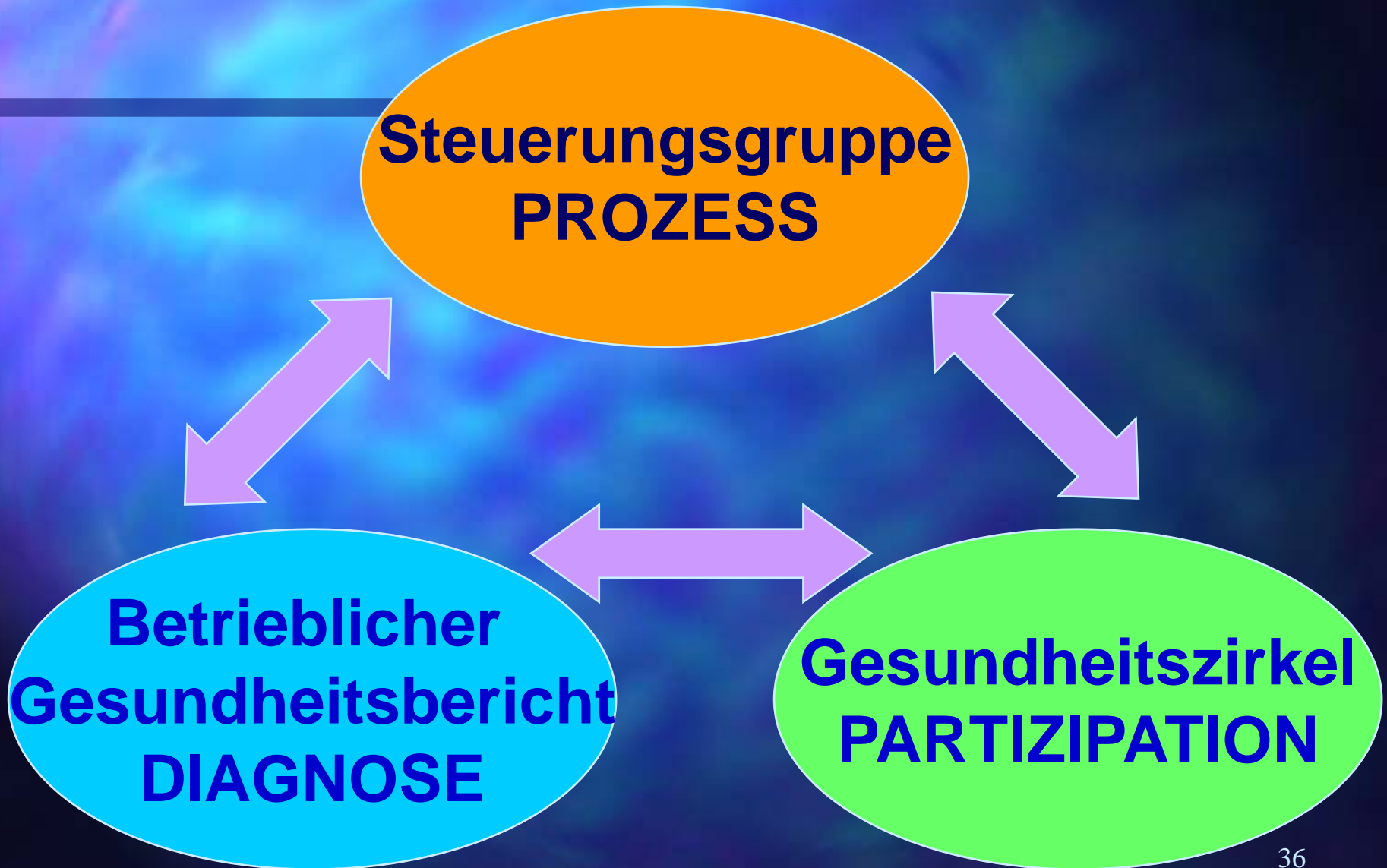
Projektablauf

- Vorprojektphase
- Steuerungsgruppe / Kick - off
- Ist - Analyse / Befragung
- 1. Gesundheitsbericht
- Gesundheitszirkel
- Präsentation der Ergebnisse
- Umsetzungsphase
- Evaluation
- 2. Gesundheitsbericht
- Nachprojektphase

Projekt- Zeitplan



Grunddesign der BGF



Funktion der Steuergruppe

- eine **Reflexions-Funktion**, um die Ereignisse laufend zu reflektieren, daraus zu lernen und Konsequenzen abzuleiten
- eine **Katalysatoren-Funktion**, um neue Ideen anzustoßen, neue Initiativen zu starten, zur Mitarbeit anzuregen usw.
- eine **Adressaten-Funktion**, um für alle Fragen und Entscheidungen in unternehmenskulturellen Belangen eine Anlaufstelle zu haben
- eine **Monitor-Funktion**, um kulturelevante Diskussionen, Stimmungen, Handlungen und Entscheidungen im Unternehmen aufzufangen, abzubilden und im Hinblick auf notwendige Schritte zu diskutieren
- eine **Management-Funktion**, um notwendige Entscheidungen zu treffen und für deren operative Umsetzung Sorge zu tragen
- eine **Controlling-Funktion**, um Feedback-Schleifen ins Vorgehen einzubauen und nachzuhalten, wie das Projekt läuft
- eine **Auftraggeber-Funktion** im Initiieren von Subprojekten
- eine **interne Marketing-Funktion**

Gesundheitsbericht

Geleit- oder Vorwort sowohl der Geschäftsleitung als auch des Betriebsrates gebildet, die die Ziele der Gesundheitsförderung jeweils aus ihrer Sicht darstellen.

Übersicht über die gesundheitliche Lage des Betriebes (z. B. darstellbare und darstellenswerte Erhebungsergebnisse der Istzustands - Analyse),

Mittel der Gesundheitskommunikation (unter besonderer Beachtung u. a. der Befähigung der Belegschaft, ihre gesundheitlichen Interessen zu erkennen und zu artikulieren, sowie der Darstellung der dafür geeigneten Instrumente der Gesundheitsförderung),

Übersicht über Projektziele und Projektstruktur (einschließlich der Beschlüsse und Tätigkeit der Steuerungsgruppe)

Instrumente der BGF

- Steuerungsgruppe - Prozess
- Gesundheitsbericht - Diagnose
- Gesundheitszirkel - Partizipation

Gesundheits - Diagnose

- **wahrnehmen/beobachten**
- **verstehen**
- **erklären**
- **bewerten**

Diagnose - Fragen

- Was sind die Gesundheitsprobleme und Gesundheitsbedürfnisse der Menschen in der Organisation und wie sind sie zu bewerten? (Gesundheits-, Bedürfnisdiagnose)
- Was sind die organisations- u. personen-gebundenen Problemdeterminanten? (Organisationsdiagnose, Verhaltens-diagnose)
- Inwieweit und wie kann GF zur Problem-lösung beitragen? (Lösungsstrategie, Maßnahmen)

Diagnose



Schwerpunkte der Gesundheitsbefragung

Anforderungen

Ganzheitlichkeit der Aufgaben
Qualifikationsanforderungen
und Belastungen

Mögliche Belastungen

Überforderung
Unterforderung
Sozialklima
Vorgesetztenverhalten
Äußere Rahmenbedingungen

Betriebliche Ressourcen

Aufgabenvielfalt
Qualifikationspotenzial
Tätigkeitsspielraum
Partizipationsmöglichkeit
Möglichkeit der
Arbeitsplatzgestaltung
Spielraum für Privates

Soziale Ressourcen

Positives Sozialklima
MA-orientiertes Vorgesetzte
Unterstützung durch Kollegen
Unterstützung durch
Vorgesetzte

	Unternehmen		Industrie
Aufgabencharakteristika	je höher – desto positiver		
Ganzheitlichkeit der Aufgaben	3.29		3.41
Qualifikationsanforderungen und Verantwortung	3.72		3.89
Belastungen	je höher – desto kritischer		
Überforderung	2.55		2.43
Unterforderung	2.85	↓	2.56
Belastendes Sozialklima	2.47	↑	2.88
Belastendes Vorgesetztenverhalten	2.58		2.53
Organisationale Ressourcen	je höher – desto positiver		
Aufgabenvielfalt	3.01		3.05
Qualifikationspotenzial der Arbeitstätigkeit	3.10		3.21
Tätigkeitsspielraum	2.27	↓	2.98
Partizipationsmöglichkeiten	3.02	↑	2.82
Persönliche Gestaltungsmöglichkeiten des Arbeitsplatzes	2.12	↓	3.15
Spielraum für persönliche und private Dinge bei der Arbeit	2.65	↓	3.08
Soziale Ressourcen	je höher – desto positiver		
Positives Sozialklima	3.33		3.47
Mitarbeiterorientiertes Vorgesetztenverhalten	3.18		3.23
Soziale Unterstützung durch Vorgesetzte	3.63	↑	3.10
Soziale Unterstützung durch Arbeitskollegen	3.27	↓	3.49

FAQ's

Kommunikationswege zu den MitarbeiterInnen

Benchmarking von Daten

Anonymität

Erfolgsmessung

Kosten - Nutzen

Planung

- **Welche gesundheitlichen Ziele sollen erreicht werden? (Zielplanung)**
- **Mit welchen Strategien und Maßnahmen sollen diese Ziele erreicht werden? (Strategie- und Maßnahmenplanung)**
- **Welche organisatorischen, personellen, technischen und Wissensressourcen sind dafür notwendig? (Ressourcenplanung)**

Planung



nach Karin Reis-Klingspiegl

Implementation

- Welche Voraussetzungen und Maßnahmen sind notwendig, damit die geplante Projektorganisation aufgebaut werden kann? (Entwicklung von Infrastruktur und Gesundheitskultur)
- Wie kann eine große Beteiligung der Zielbevölkerung erreicht, und die Lebens- und Gesundheitskompetenzen der Menschen verbessert werden? (Verankerung des Projekts in der Bevölkerung)
- Wie kann eine angemessene Qualität der Projektorganisation und der Projektimplementierung erreicht werden? (Entwicklung einer Qualitätskultur)

Implementation



Evaluation

- Inwieweit hat das Projekt die vereinbarten gesundheitlichen Ziele erreicht? (Gesundheitseffekte)
- Inwieweit hat das Projekt gesundheitsrelevante Strukturveränderungen im jeweiligen Setting bewirkt? (Struktureffekte)
- Lassen die erzielten Effekte eine nachhaltige Gesundheitsentwicklung der Zielbevölkerung erwarten? (Potenzial-effekte)

Arten der Evaluation

■ Interne Evaluation

durch ProjektmacherInnen innerhalb eines Projektes, größere Nähe zu Projekt, günstiger, eventuell Interessenskonflikt

■ Externe Evaluation

durch Evaluator außerhalb des Projektteams, teurer, wahrscheinlich objektiver

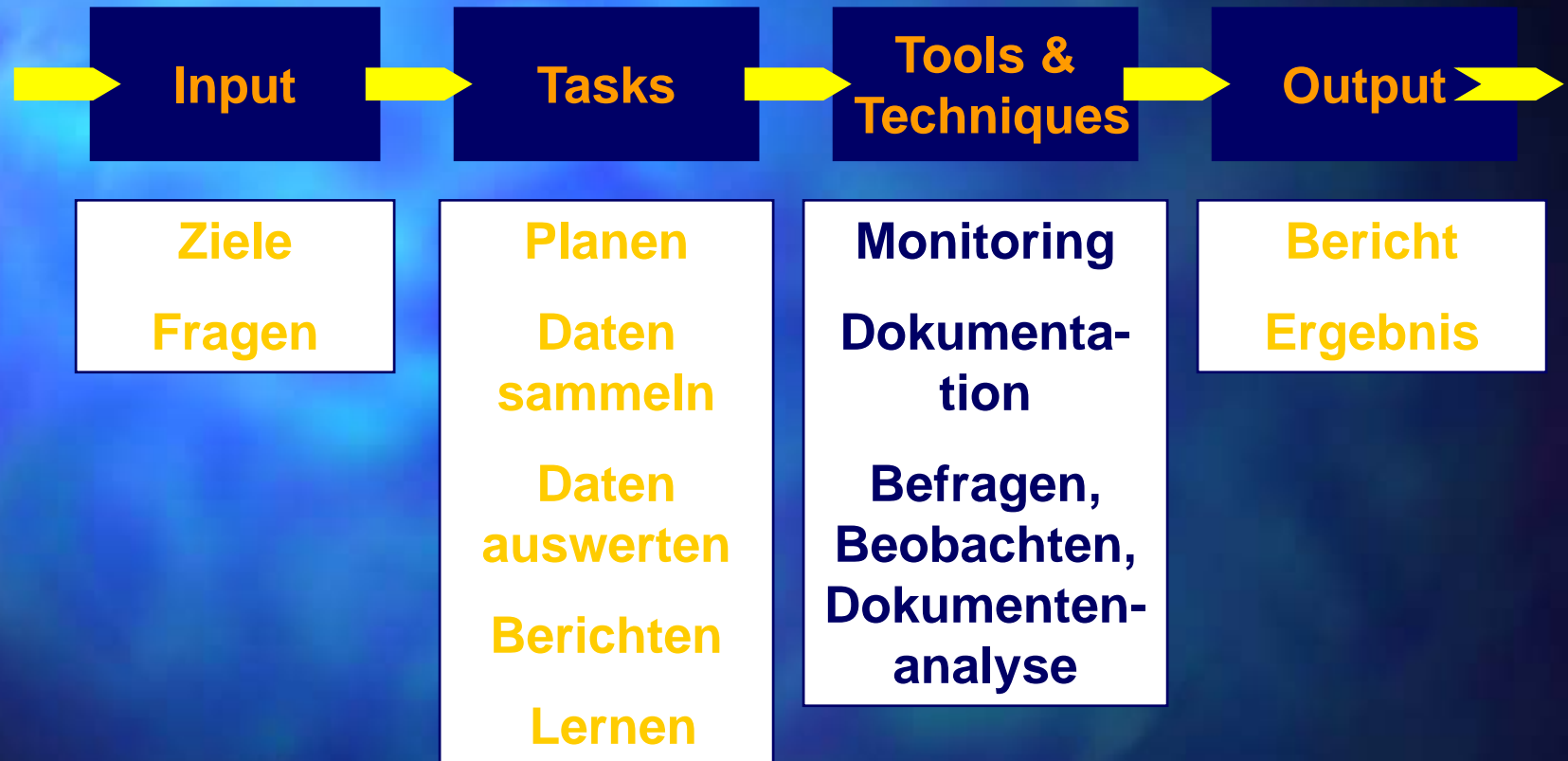
■ Prozessevaluation

begleitet Prozess Schritt für Schritt, liefert laufende, rückkoppelnde Dokumentation im Sinne der Projektziele, ermöglicht Anpassungen/Steuerung

■ Ergebnisevaluation

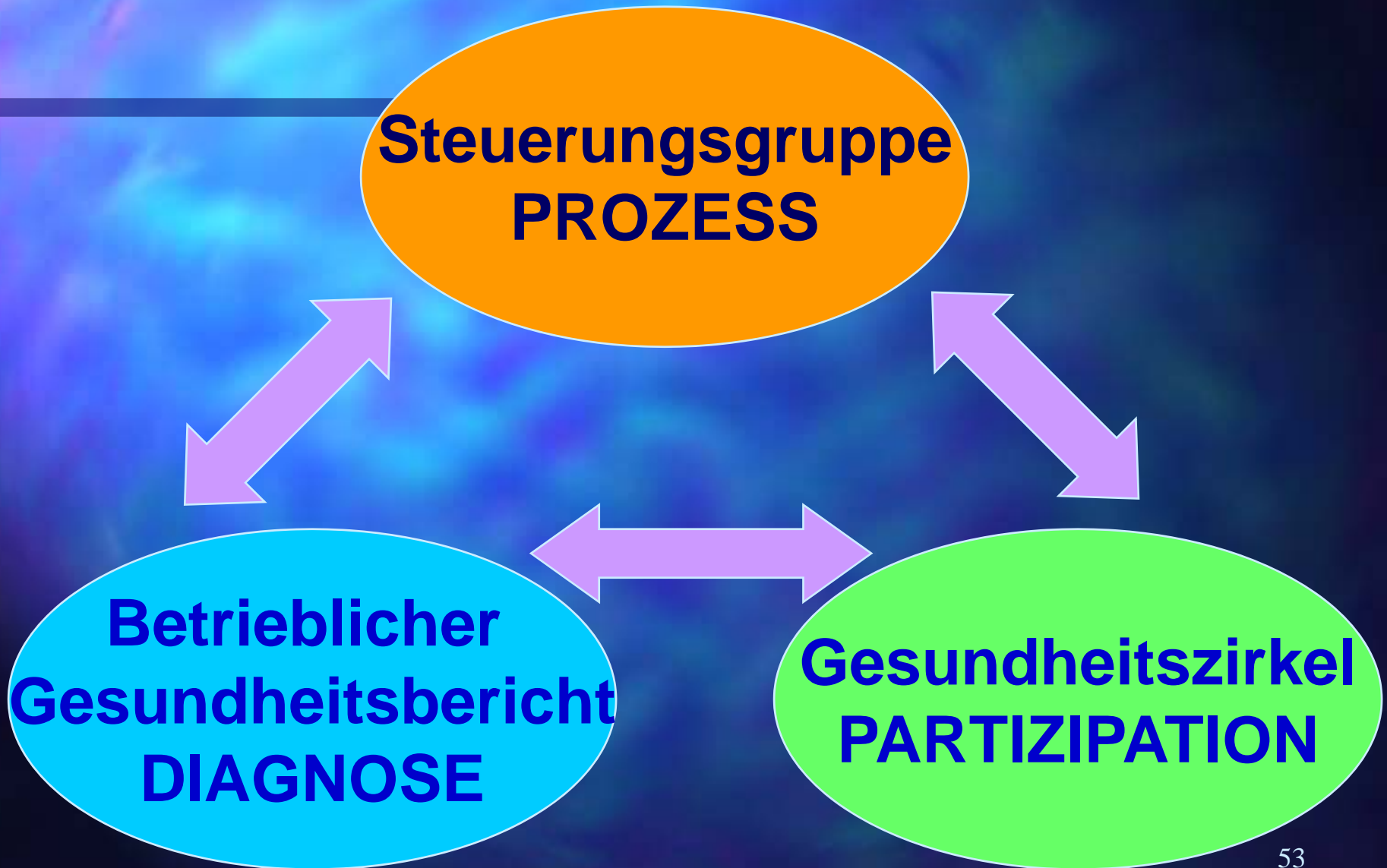
überprüft die Erreichung der Ziele im Hinblick auf Effekt und Effizienz, ist notwendiger letzter Schritt

Evaluation



nach Karin Reis-Klingspiegl

Grunddesign der BGF



1.) Wie könnte das Grunddesign unseres Projektes aussehen ?



2.) Gibt s erste Vorstellungen bezüglich des zeitlichen Projektplans ?

Gesundheitszirkel - Funktion

- **Erfahrungswissen einbringen**
- **Praxisorientierte Lösungen finden**
- **Verborgene Probleme aufzeigen**
- **Akzeptanz von Veränderung steigern**

Gesundheitszirkel - Vorgangsweise

1. Ermittlung gesundheitsbelastender Situationen Abläufe
2. Herstellen eines Beschwerde- und Belastungszusammenhangs
3. Erarbeitung verhältnis- und verhaltenspräventiver Verbesserungsmöglichkeiten
4. Bericht an Steuerungsgruppe

Gesundheitszirkel - Arbeitsweise

- 1.) Problemsammlung
- 2.) Problemauswahl und Gewichtung
- 3.) Problembearbeitung/Ursache/Beschwerden-
zusammenhang
4. Lösungsvorschläge - keine Lösung/kein Problem
- 5.) Zusammenstellung
- 6.) Strukturierung und Präsentation

Gesundheitszirkel - Ablauf

1. Sitzung

- Ziele und Erwartungen an den Gesundheitszirkel
- Vorstellungsrunde
- Regeln der Zusammenarbeit/Termine
- Vorstellung von Ergebnissen (Befragungen, Auswertungen,..)
- Arbeitsbelastungen sammeln
- Belastungen strukturieren (z.B. körperliche,- psychosoziale, Umgebungsbelastungen)
- Prioritäten herausarbeiten

Gesundheitszirkel - Ablauf

2. bis vorletzte Sitzung

- Arbeitsbelastungen konkretisieren
- Belastungs-Beschwerde-Zusammenhänge herstellen
- Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen

Abschlußsitzung

- Abschlußbefragung der ZirkelteilnehmerInnen
- Überblick geben - Zeithorizont
- Vereinbarungen/Präsentation

Strukturierung der Ergebnisse

Im Mittelpunkt stehen gesundheitsverbessernde und -erhaltende Maßnahmen

A nach Dringlichkeit

B nach Umfang der Betroffenheit

C nach Erfolgsaussicht

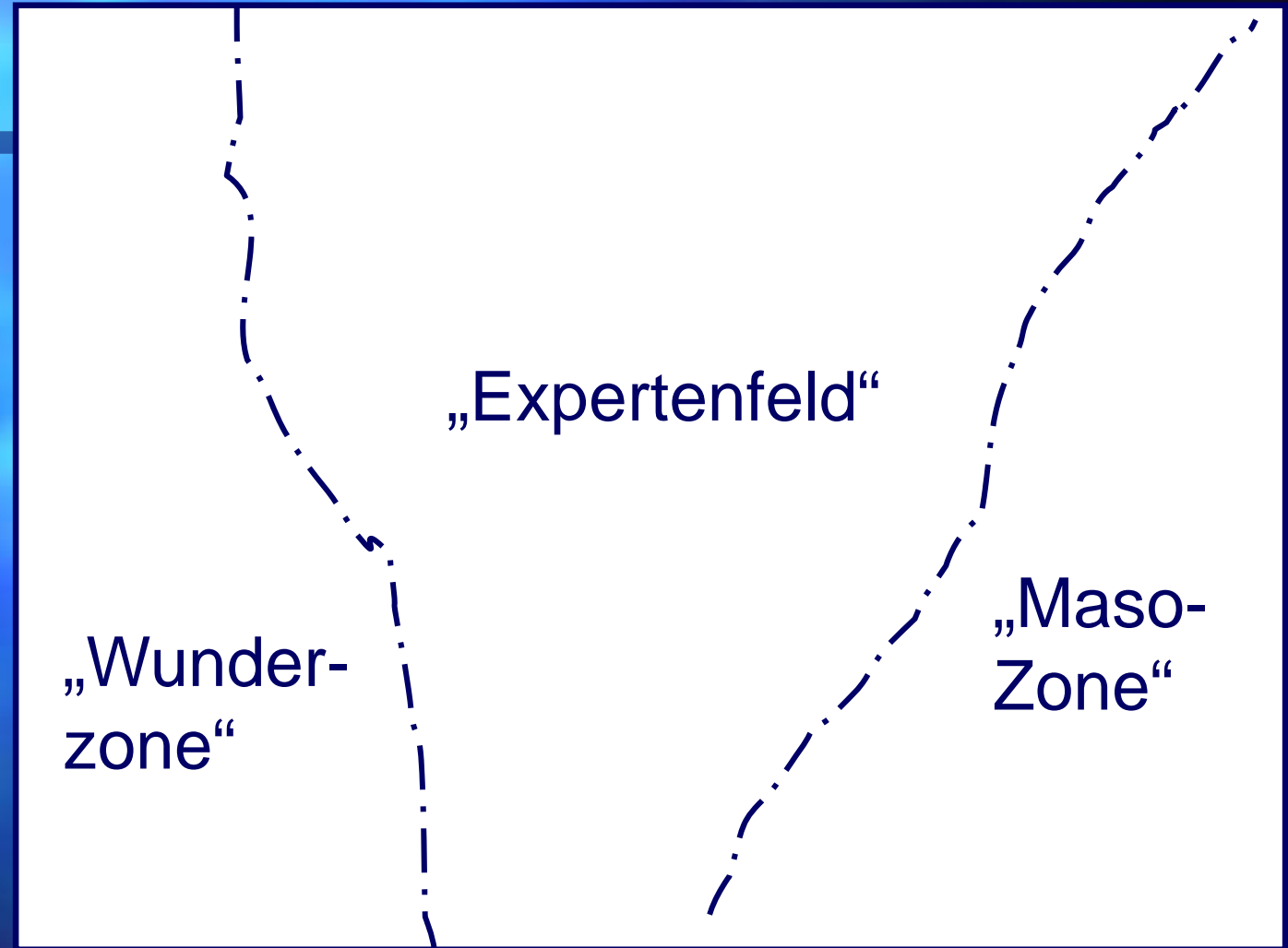
D nach realistischer Umsetzungschance

- *kurz,- mittel-, langfristig*

klein

AUFWAND

groß



groß

NUTZEN

klein

Zirkelbericht

Qualitätskriterien BGF....

Partizipation

Einbeziehung der MitarbeiterInnen

Integration in Unternehmensphilosophie

Projektmanagement

von der Analyse bis Evaluation systematisch

Ganzheitlichkeit

Verhältnis - Verhaltensprävention

Qualitätskriterien Gesundheitsmanagement

- **Transparenz**
- **Ziele**
- **Bedeutsamkeit im Unternehmen**
- **Thematischer Freiraum**
- **Tempo**
- **Evaluation**

www.netzwerk-bgf.at