

# Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft

## Dossier Nr. 3: Gesundheitsförderung



## Liebe Leserinnen und Leser,

die Sozialwirtschaft steht vor großen Herausforderungen: Zum einen ist sie eine Wachstumsbranche, da soziale Dienstleistungen im Zuge der demografischen Entwicklung zunehmend nachgefragt werden. Zum anderen sinkt das Arbeitskräfteangebot bedingt durch den demografischen Wandel insgesamt, was es sozialen Unternehmen zunehmend schwerer macht, genügend qualifizierte Fachkräfte zu finden.

Um diesen Auswirkungen wirkungsvoll zu begegnen, hat das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gemeinsam mit der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V. (BAGFW) das Programm „rückenwind – Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“ entwickelt, das seit 2009 Personalentwicklungsprojekte in der gemeinnützigen Sozialwirtschaft aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) und des BMAS fördert. Im Verlauf von sechs Förderrunden konnten 131 Projekte auf den Weg gebracht werden, die vielfältige Ansätze zur Personalgewinnung und Personalbindung sowie zur Verankerung eines nachhaltigen Personalmanagements verfolgen.

Die Dossier-Reihe „Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft“ möchte dazu beitragen, eine Auswahl der Ansätze aus den geförderten Projekten bekanntzumachen und Handlungsoptionen für sozialwirtschaftliche Unternehmen, Träger und Verbände aufzuzeigen. Mit sechs Dossiers, die sich thematisch an den Förderbereichen des Programms orientieren, erhalten Interessierte einen vielschichtigen Einblick in das Programm „rückenwind“ und seine Projekte. Die Dossiers werden nach und nach auf unserer Website [www.bagfw-esf.de](http://www.bagfw-esf.de) veröffentlicht.

Das vorliegende Dossier Nr. 3 widmet sich dem Thema Gesundheitsförderung. Auf den folgenden Seiten erhalten Sie zunächst einen einführenden Überblick über die Thematik. Im Anschluss stellen sich drei „rückenwind“-Projekte genauer vor, die sich dem Thema Gesundheitsförderung auf unterschiedliche Weise nähern – von Fortbildungen für einen gesundheitsförderlichen Führungsstil, über die strukturelle Verankerung von betrieblichen Gesundheitsbeauftragten bis hin zu ganzheitlichen Maßnahmen zur Etablierung einer gesunden Unternehmenskultur. Ergänzt wird das Dossier durch eine Auswahl an weiterführenden Links und Literatur zum Thema.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre!

Dr. Gerhard Timm  
Geschäftsführer der BAGFW

## Inhalt

<b>Im Gespräch</b> .....	3
<b>Das kostbare Gut Gesundheit – Schritt für Schritt zu einer gesunden Mitarbeiterschaft.</b> .....	4
<b>Aus der Praxis</b>	
Führungskräfte in die Pflicht nehmen .....	6
Strukturen schaffen und festigen .....	7
Unternehmenskultur nachhaltig verändern .....	8
Weitere Ansätze .....	9
<b>Mehr zum Thema</b> .....	10
<b>Impressum</b> .....	11

# Im Gespräch

---

Andreas Bartels ist Referent für Europa beim Arbeiterwohlfahrt Bundesverband e. V. und vertritt seinen Verband in der Steuerungsgruppe des ESF-Programms „rückenwind – Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“.

## **Herr Bartels, welche Bedeutung misst das Programm „rückenwind“ dem Thema Gesundheitsförderung zu?**

In Zeiten des allseits diskutierten Fachkräftemangels und einer starken Zunahme an älteren Beschäftigten in den sozialen Einrichtungen und Diensten spielt Gesundheitsförderung auch für die Sozialwirtschaft eine immer größere Rolle. Dieser wachsenden Bedeutung wird „rückenwind“ gerecht, indem es einen seiner sechs Förderbereiche dem Thema widmet. Dabei werden Organisationen bei der Entwicklung von Konzepten unterstützt, welche insbesondere die Verbleibdauer im Beruf erhöhen und krankheitsbedingte Fehlzeiten verringern. Im Mittelpunkt der bundesweit 23 geförderten Projekte steht die Frage, wie neben der körperlichen Gesundheit auch das psychische Wohlbefinden der Mitarbeitenden verbessert werden kann. Die Einrichtungen verfolgen dabei sehr unterschiedliche, innovative Ansätze, die auf sämtliche Arbeitsfelder der Sozialwirtschaft übertragbar sind.

## **Welchen Stellenwert hat Gesundheitsförderung innerhalb der AWO und wie konnte „rückenwind“ dazu beitragen, das Thema weiter voranzutreiben?**

Die Gesundheit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liegt uns sehr am Herzen. Gesunde und zufriedene Mitarbeitende tragen maßgeblich zur Qualität der AWO-Leistungen bei. Und natürlich, auch das ist ein wichtiger Aspekt, bedeuten weniger Fehlzeiten auch geringere Kosten für die Einrichtungen und weniger Mehrbelastung für die anderen Beschäftigten. Das Programm „rückenwind“ gibt uns im wahrsten Sinne des Wortes den nötigen Rückenwind, um uns dem Thema Gesundheit mit noch mehr Nachdruck zu widmen. Mehrere „rückenwind“-Projekte der AWO erproben Konzepte der Gesund-

heitsförderung. Darunter sind Projekte, die sich der Fortbildung von Führungskräften widmen und diese darin ausbilden, zu mehr Gesundheit in ihren Organisationen beizutragen. Aber auch die Sensibilisierung aller Mitarbeitenden für die eigene Gesundheit wird gefördert – bei beispielsweise Rückenschulungen und in Seminaren zu Themen wie Stressbewältigung und Umgang mit Konflikten. Dank „rückenwind“ wird im Rahmen der Projekte Wissen generiert, das anschließend nicht nur von anderen Einrichtungen und Diensten der AWO genutzt werden kann, sondern der Sozialwirtschaft allgemein für Maßnahmen der Gesundheitsförderung zur Verfügung steht.

## **Wie beurteilen Sie den bisherigen Erfolg des Programms „rückenwind“ – auch im Hinblick auf die nächste ESF-Förderperiode?**

Das Programm „rückenwind“ fördert erfolgreich notwendige Weichenstellungen in der Sozialwirtschaft. Ein wesentliches Merkmal ist, dass es als Partnerschaftsprogramm auf konkreten Bedarfen der Sozialwirtschaft beruht und in geteilter Verantwortung umgesetzt wird. Vor dem Hintergrund des Erfolgs von „rückenwind“ wäre es wünschenswert, wenn dem Partnerschaftsprinzip auch in der neuen ESF-Förderperiode 2014-2020 besondere Bedeutung beigemessen wird und wieder ein Programm auf den Weg gebracht wird, das sich dem Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft annimmt. Die neue Förderperiode wird voraussichtlich mit deutlich weniger Mitteln auskommen müssen, so dass eine thematische Konzentration und eine noch stärkere Wirkungsorientierung in den künftigen ESF-Programmen verlangt wird. Ein neues Partnerschaftsprogramm für die Sozialwirtschaft könnte beide Vorgaben gut bedienen: mit einem Fokus auf die Demografiefestigkeit sozialer Betriebe und messbaren, strukturellen Veränderungen.

# Schritt für Schritt zu einer gesunden Mitarbeiterschaft

---

Krankheitsbedingte Fehlzeiten machen auch vor der Sozialwirtschaft nicht Halt. Ganz im Gegenteil: Hier werden mit im Schnitt 23,4 Tagen überdurchschnittlich viele Krankheitstage gemessen<sup>1</sup>. Es besteht dringender Handlungsbedarf.

Die hohen sowohl physischen als auch psychischen Arbeitsbelastungen für Mitarbeitende in sozialen Berufen verursachen oftmals Muskel- und Skeletterkrankungen, Stress, Motivationsverlust, Burn-Out sowie im schlimmsten Fall ein vorzeitiges Ausscheiden aus dem Beruf. Insbesondere unter Berücksichtigung der demografischen Entwicklung besteht dringender Handlungsbedarf. So wird es für soziale Betriebe zunehmend schwierig, Nachwuchskräfte zu gewinnen, während gleichzeitig das Durchschnittsalter der Beschäftigten steigt. Die Schaffung von Arbeitsbedingungen, die eine gesundheitserhaltende und -fördernde Wirkung haben, wird somit immer bedeutsamer. In diesem Zusammenhang gibt es vielfältige Maßnahmen, die ergriffen werden können, um den unterschiedlichen Problemfeldern entgegenzutreten und die Gesundheit der Mitarbeitenden zu erhalten bzw. zu verbessern.

Voraussetzung für die Implementierung passgenauer Maßnahmen der Gesundheitsförderung ist in einem ersten Schritt die Durchführung einer Ist-Analyse. Die Auswertung von Fehlzeiten, die Analyse des Krankenstandes und der Altersstruktur oder die Erfassung von wahrgenommenen Belastungen durch Mitarbeitendenbefragungen

helfen dabei, die Notwendigkeit der gesundheitsfördernden Maßnahmen und deren Art abzuschätzen. Auf Basis der Ist-Analyse können in einem nächsten Schritt konkrete Angebote zur Gesundheitsförderung entwickelt und eingeführt werden. In der Praxis haben sich insbesondere solche Maßnahmen bewährt, die einen präventiven Charakter aufweisen und direkt auf der Verhaltensebene der Mitarbeitenden ansetzen. Neben Informationsveranstaltungen, die für das Thema sensibilisieren, stehen Gesundheitschecks, Ernährungsberatungen, Kinästhetik-Schulungen sowie Entspannungsübungen am Arbeitsplatz auf der Liste effektiver Maßnahmen. Diese können ergänzt werden durch Kooperationen mit Fitnessstudios und Sportvereinen, um eine Verankerung des gesundheitsfördernden Verhaltens im Alltag der Mitarbeitenden zu erreichen. Über die individuelle Ebene hinaus sollten durch teamfördernde Maßnahmen die Zusammenarbeit in der Belegschaft und der zielführende Umgang mit Konflikten verbessert werden. Bei diesem Aspekt kommt den Führungskräften eine besondere Bedeutung zu. Untersuchungen des wissenschaftlichen Institutes der AOK belegen, dass eine gesunde Führungskultur mit der Gesundheit von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern positiv korreliert<sup>2</sup>. Die Ergebnisse zeigen auf, dass ein Viertel der Befragten einen direkten Zusammenhang zwischen ihren gesundheitlichen Beschwerden und den vorliegenden, durch die Führungskräfte maßgeblich mitgestalteten Arbeitsbedingungen erkennen. Darüber hinaus wird deutlich, dass ein offener, wertschätzender Führungsstil zu weniger Stress und weniger gesundheitlichen

---

<sup>1</sup> vgl. AOK Fehlzeiten-Report 2011, S. 261.

---

<sup>2</sup> Die folgenden Aussagen basieren auf den Ergebnissen von Mitarbeiterbefragungen, welche im Rahmen des AOK-Service „Gesunde Unternehmen“ durchgeführt worden sind. Im Zeitraum von 2004 und 2009 wurden ca. 28.000 Mitarbeitende aus 147 Betrieben befragt.





Beschwerden bei den Mitarbeitenden beiträgt (vgl. Fehlzeiten-Report 2011, S. 29<sup>3</sup>). Vor diesem Hintergrund sind Unternehmen aufgefordert, ihre Führungskräfte durch Fortbildungen zu befähigen, gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen zu gestalten. Hierzu gehören Möglichkeiten zur Reflexion der eigenen Führungsrolle, Kommunikationstrainings sowie Schulungen zu einer gesundheitsförderlichen Dienstplangestaltung. Auch ist es essentiell, Führungskräfte zu sensibilisieren und in ihrer diagnostischen Kompetenz zu fördern, um etwa Teamkonflikte oder Burn-Out-Gefahren wahrzunehmen und diese proaktiv zu bewältigen.

Damit diese Maßnahmen langfristig Nutzen stiftend in den Einrichtungen und Diensten eingesetzt werden können, bedarf es einer strukturellen Verankerung. Ein zielführendes Instrument stellen hierbei sogenannte Gesundheitszirkel dar. In diesen Arbeitsgruppen tauschen sich Personen aus den unterschiedlichen Aufgabenfeldern und Ebenen einer Organisation über belastende Merkmale der Arbeitsumgebung aus, analysieren diese und diskutieren praxisnahe Verbesserungsvorschläge. Mitglieder des Zirkels sind beispielsweise Mitarbeitende aus der Unternehmensleitung, der Personalabteilung, dem Betriebsrat sowie Betriebsmediziner/innen. Zur Sicherung und kontinuierlichen Weiterentwicklung der Maßnahmen empfiehlt es sich, die gewonnenen Erkenntnisse im Qualitätsmanagementsystem zu verankern und klare und transparente Verantwortlichkeiten für die jeweiligen Prozesse festzulegen.

Die Implementierung und Nutzung gesundheitsfördernder Maßnahmen, vom niederschweligen Angebot bis hin zur Einführung eines umfassenden betrieblichen Gesundheitsmanagements, trägt dazu bei, dass vorhandene Potenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Ressourcen in den eigenen Reihen erhalten und gefördert werden.

**Thomas Müller, M.A.**, ist Leiter der Personalberatung conQuaesso® bei der contec GmbH und externer Promovend an der Universität Duisburg-Essen. Der Diplom Sozialwirt (B.A.) begleitete zahlreiche Projekte im Personalbereich und ist Autor zahlreicher Fachpublikationen, Studien und Arbeitshilfen sowie Vorstandsmitglied der Akkreditierungsagentur für Studiengänge im Bereich Gesundheit und Soziales AHPGS e. V.

**Jana Stahlschmidt** ist Personalberaterin bei conQuaesso®. Die Soziologin mit der Vertiefungsrichtung Arbeit, Beruf und Organisation unterstützt Unternehmen bei der Gewinnung von qualifizierten Fach- und Führungskräften im Bereich der Gesundheits- und Sozialbranche. Sie ist Autorin und Co-Autorin bei verschiedenen Fachpublikationen u. a. zum Themenschwerpunkt Personalentwicklung sowie Nutzung von web2.0-Instrumenten zur Personalgewinnung und -bindung.

---

<sup>3</sup> Badura, Bernhard/ Ducki, Antje/ Schröder, Helmut/ Klose, Joachim/ Macco, Katrin (Hrsg.) (2011): Fehlzeiten-Report: Führung und Gesundheit, Springer-Verlag, Berlin.

## Aus der Praxis 1:

# Führungskräfte in die Pflicht nehmen

### Projekt

Gesund arbeiten (gesa) – Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz

### Laufzeit

01.10.2010 – 30.09.2013

### Region

Hannover

### Arbeitsfeld

übergreifend

### Kontakt

AWO vita gGmbH  
Bettina Kaßbaum  
Körtingsdorfer Weg 8  
30455 Hannover

### Telefon:

0511 / 4952-170

### E-Mail:

bettina.kassbaum@awo-vita.de

### Website:

www.awo-vita.de

Führungskräfte haben eine Schlüsselfunktion bei der Schaffung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen – so lautet die Grundannahme des Projekts des AWO Bezirksverbandes Hannover.

Da Führungskräfte durch ihr Verhalten Arbeitsbedingungen ihrer Mitarbeitenden beeinflussen, müssen sie im Bereich Gesundheit in ihrer Vorbild- und Führungsfunktion sensibilisiert werden.

Das Pflichtseminar „gesund führen“ für die knapp 100 Führungskräfte umfasst die Themen Kommunikation, Achtsamkeit sowie Konflikt- und Changemanagement. Der Austausch über schwierige Arbeitssituationen und die praktische Arbeit an konkreten Fällen sichern den kontinuierlichen Transfer in den Arbeitsalltag. In schwierigen Führungssituationen können sich die Führungskräfte außerdem unter einer kostenfreien Telefonnummer von geschulten Fachkräften beraten lassen.

Auch wird die Eigenverantwortung der Beschäftigten bei der gesundheitsbewussten Gestaltung ihrer Arbeit gestärkt. Im Seminar „Vital bei der Arbeit“ wird unter dem Aspekt der Salutogenese erarbeitet, welche Faktoren im Arbeitsalltag Gesundheit fördern und wie eine ressourcenorientierte Umgangsweise mit konkreten Belastungen aussieht. Das Projekt wird in fünf gemeinnützigen GmbHs durchgeführt und erreicht damit mehr als 400 Beschäftigte aus sozialpsychiatrischen Diensten, Kindertagesstätten, Alteinrichtungen, Pflegediensten und Kurkliniken.

### Handlungsstrategien:

- Fünftägiges Fach- und Führungskräfte-tetraining zum Thema „Vital bei der Arbeit“
- Fünftägiges Führungskräfte-tetraining zum Thema „gesund führen“
- Einrichtung einer Hotline und einer Wissensplattform
- pilotmäßige Unterstützung von Gesundheitsmanagement-Aktivitäten in den Einrichtungen
- Ausbildung betriebsinterner Gesundheitskoordinatoren

- Entwicklung von Qualitätsstandards und -dokumenten für die gesundheitsbewusste Personalentwicklung

### Empfehlungen:

- Gelebtes Gesundheitsmanagement bedeutet, dass Maßnahmen sich mit wenig Aufwand in den Arbeitsalltag integrieren lassen.
- Mit den Maßnahmen werden alle Ebenen der Einrichtungen angesprochen. Führungskräfte wie Mitarbeitende müssen gemeinsam die Verantwortung dafür übernehmen, das Thema Gesundheit fest in der Unternehmenskultur zu verankern.
- Die Curricula für die einzelnen Fortbildungen werden ständig weiterentwickelt, um auf sich ändernde Bedürfnisse gezielt eingehen zu können und den Nutzen der Maßnahmen für die Teilnehmenden zu maximieren.
- Bei den Fortbildungen wird bewusst auf die Trennung der Hierarchieebenen geachtet, um einen möglichst offenen Austausch zu ermöglichen.
- Im Sinne einer nachhaltigen Sensibilisierung werden alle Mitarbeitenden regelmäßig über Angebote und Entwicklungen informiert (Newsletter, Website, Infoveranstaltungen, bei Betriebsversammlungen)

*„Führungskräfte nehmen durch ihren Führungsstil immensen Einfluss auf die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden – und auf die Unternehmenskultur. Und genau hier setzt unser Projekt an.“*

**Bettina Kaßbaum, Projektleiterin**

## Aus der Praxis 2:

# Strukturen schaffen und festigen

Kaum ein anderes Berufsfeld in der Sozialwirtschaft ist so stark von psychischen und physischen Belastungen geprägt wie der Rettungsdienst.

Hoher Stressfaktor, starke körperliche Beanspruchung und unregelmäßige Arbeitszeiten – das sind die Merkmale, die insbesondere bei langjähriger Tätigkeit zu einem erhöhten Erkrankungs- und Ausfallrisiko führen. Das Projekt „AGIRE“ des DRK Kreisverbandes Emmendingen reagiert auf diese Problematik und bildet Mitarbeitende zu Gesundheitsbeauftragten aus. Diese wirken in den Rettungsstellen aktiv beim Aufbau eines betrieblichen Gesundheitsmanagements mit. Die Gesundheitsbeauftragten stehen allen Mitarbeitenden als Ansprechpersonen zur Verfügung und geben den Beschäftigten aller Hierarchien Einflussmöglichkeiten auf die gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeitsbedingungen und Optimierung der Arbeitsabläufe. Sie sind strukturell fest in den Rettungsstellen verankert und werden in alle Arbeitsgremien mit gesundheitsrelevanten Themen eingebunden. Darüber hinaus finden im Rahmen des Projekts gemeinsam mit einer Physiotherapieschule regelmäßige Arbeitsplatzbegehungen statt, bei denen speziell auf den Rettungsdienst ausgerichtete Vorschläge für rückschonende Hebetekniken und Bewegungsabläufe sowie präventive Gymnastikübungen ausgearbeitet werden. Bei Vortragsreihen, Seminaren und Workshops haben die Mitarbeitenden außerdem die Möglichkeit, sich zu Themen wie Stressmanagement, Konfliktbewältigung und gesunde Ernährung zu informieren.

### Handlungsstrategien:

- Ausbildung von fünf Mitarbeitenden zu Gesundheitsbeauftragten und langfristige Etablierung in den Einrichtungen
- Verbesserung der Einflussmöglichkeiten der Beschäftigten auf die Gestaltung der Arbeitsbedingungen (Arbeitskreise, Qualitätszirkel, Ideenbörse u. a.)

- Erarbeitung gesundheitsschonender Arbeitstechniken in Zusammenarbeit mit einer Physiotherapeuteschule
- Förderung der individuellen Kompetenzen der Mitarbeitenden im Umgang mit physischen und psychischen Belastungsfaktoren (Workshops, Vorträge, u. a.)
- Weiterbildungen für Führungskräfte zu Themen wie Kommunikation, Konfliktlösung, Burn-Out-Früherkennung u. a.
- Erarbeiten von Arbeitszeit- und Dienstplanmodellen zur besseren Regeneration und Vereinbarkeit von Familie und Beruf

### Empfehlungen:

- Bei Gesundheit handelt es sich um ein sehr sensibles Thema. Daher empfiehlt es sich, die Mitarbeiterbefragung extern zu vergeben, beispielsweise an eine Krankenkasse. Dies erhöht die Bereitschaft der Belegschaft zur Teilnahme.
- Um alle Mitarbeitenden zu erreichen, sollten die Fragebögen zusammen mit den Lohnabrechnungen versandt werden.
- Bei der Auswahl der Gesundheitsbeauftragten werden bewusst keine Führungskräfte ausgewählt, um die Hemmschwelle zur Kontaktaufnahme möglichst gering zu halten. Bei einrichtungsübergreifenden Treffen können Gesundheitsbeauftragte von den Erfahrungen und Erkenntnissen der anderen profitieren.

*„Unsere Mitarbeitenden sind unsere besten Experten. Daher wollen wir sie aktiv in alle Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsschutzes einbinden.“*

Erwin Hildebrandt, Projektleiter

### Projekt

AGIRE – alt werden und gesund bleiben im Rettungsdienst

### Laufzeit

01.07.2011 – 30.06.2014

### Region

Emmendingen

### Arbeitsfeld

Rettungsdienst

### Kontakt

DRK Kreisverband  
Emmendingen e. V.  
Erwin Hildebrandt  
Freiburger Straße 12  
79312 Emmendingen

### Telefon:

07641 / 4601 94

### E-Mail:

[hildebrandt@drk-emmendingen.de](mailto:hildebrandt@drk-emmendingen.de)

### Website:

<http://agire.drk-emmendingen.de>

## Aus der Praxis 3:

# Unternehmenskultur nachhaltig verändern

### Projekt

Unternehmen Gesundheit! Ein Netzwerk für die Einführung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements in der Sozialwirtschaft

### Laufzeit

01.05.2011 – 30.04.2014

### Region

Niedersachsen

### Arbeitsfeld

Behindertenhilfe

### Kontakt

Göttinger Werkstätten  
gemeinnützige GmbH  
Marion Laudенbach  
Elliehäuser Weg 20  
37079 Göttingen

### Telefon:

0551 / 5065 126

### E-Mail:

m.laudenbach@goe-we.de

### Website:

www.sozial-und-gesund.de

Gesundheitsförderung muss als Managementprozess in die Unternehmensstrukturen und -strategien überführt werden und Teil der Unternehmenskultur werden.

Mit diesem Anspruch sensibilisiert das Projekt „Unternehmen Gesundheit“ Mitarbeitende für das Thema Gesundheitsschutz und befähigt sie darin, aktiv zur eigenen Gesundheit beizutragen. Ziel des Vorhabens, in das sechs Einrichtungen der Behindertenhilfe mit rund 2000 Mitarbeitenden eingebunden sind, ist die Implementierung eines ganzheitlichen Gesundheitsmanagements. Das Konzept beruht auf dem Modell eines sogenannten Gesundheitshauses, bestehend aus den einander ergänzenden Bausteinen Arbeitsschutz und -sicherheit, betriebliches Eingliederungsmanagement, Prävention, Beruf und Familie, Führungskompetenz und Umgang mit Veränderungen. In einem ersten Schritt wurde der individuelle Bedarf der Mitarbeitenden analysiert und ein entsprechender Gesundheitsbericht für jede Organisation erstellt. Es folgte die Entwicklung passgenauer Maßnahmen und deren Durchführung. Hierzu zählen neben Teamtraining und Bewegungstraining auch Schulungen zu den Themen Work-Life-Balance und Zeitmanagement. Durch die Berücksichtigung physischer und auch psychologischer Aspekte soll sowohl die körperliche Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden erhalten werden als auch ihre Motivation und Freude an der Arbeit. Führungskräfte erhalten zusätzlich Fortbildungen, um einen gesundheitsförderlichen Führungsstil zu erlernen und gesundheitsbelastende Faktoren frühzeitig zu erkennen.

Eine neu geplante Servicestelle zum Thema Familie und Beruf berät zukünftig die Mitarbeitenden zu möglichen Teilzeitmodellen und zu beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten.

### Handlungsstrategien:

- Durchführung einrichtungsspezifischer Bedarfsanalysen

- Entwicklung und Durchführung passgenauer Maßnahmen (Informationsveranstaltungen, Schulungen)
- Fortbildung der Führungskräfte zum Thema gesunde Arbeitsbedingungen
- Erstellung eines Konzepts zur Einführung eines mitarbeiterorientierten, betrieblichen Gesundheitsmanagements
- Ausarbeitung eines Werkzeugkastens mit konkreten Maßnahmen
- Erstellung eines Fortbildungskatalogs
- Einrichtung einer Servicestelle „Familie und Beruf“

### Empfehlungen:

- Führungskräfte müssen für das Thema gewonnen und sensibilisiert werden und sollten in den Prozess von Beginn an einbezogen werden.
- Der bei der Einführung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements notwendige Kulturwandel vollzieht sich langsam und wird erst nach längerer Zeit erlebbar. Daher ist es wichtig, dass alle Beteiligten Geduld haben und keine übereilten Ergebnisse fordern.
- Die dauerhafte Installation von Gesundheitszirkeln oder Gesundheitsbeauftragten ist unumgänglich, damit das Thema Gesundheitsförderung mit konkreten Ansprechpersonen sichtbar und ansprechbar für Mitarbeitende und Leitungsgremien ist.

*„Unser größter Erfolg ist eine deutlich spürbare Sensibilisierung für das Thema Gesundheit auf allen Ebenen in den Einrichtungen.“*

Marion Laudенbach, Projektleiterin





Aus der Praxis:

# Weitere Ansätze

Im Programm „rückenwind“ beschäftigen sich noch viele weitere Projekte mit dem Thema Gesundheitsförderung. Im Folgenden haben wir einige interessante Herangehensweisen für Sie zusammengestellt. Auf der Website der ESF-Regie-stelle finden Sie weiterführende Informationen über die Projekte und aktuelle Entwicklungen im Programm „rückenwind“: [www.bagfw-esf.de](http://www.bagfw-esf.de)

## Projekt

BOB – Burnout-Organisationsberater/innen für die Sozialwirtschaft

## Kontakt

Arbeit und Bildung e. V., Marburg  
Kordula Weber  
[weber@arbeit-und-bildung.de](mailto:weber@arbeit-und-bildung.de)

## Burnout vermeiden

Anhand quantitativer Interviews werden die belastenden Arbeitsstrukturen inkl. Genderunterschiede in mehreren Betrieben und Einrichtungen aus den Arbeitsfeldern Jugendhilfe, Erwachsenenbildung u. a. untersucht. Es folgt die Entwicklung der Module für die Ausbildung als Burnout-Organisationsberater/in und die Durchführung der Qualifizierungsmaßnahmen. Die ausgebildeten Berater/innen werden im Anschluss in den Einrichtungen eingesetzt, erfassen die Strukturen und begleiten aktiv Veränderungsprozesse mit dem Ziel der nachhaltigen Burnout-Prophylaxe.

Weitere Informationen: [www.bob-marburg.de](http://www.bob-marburg.de)

## Projekt

Existenzielle Kommunikation und spirituelle Ressourcen im Pflegeberuf

## Kontakt

Diakonie Deutschland – Evangelischer Bundesverband e. V.  
Dr. Astrid Giebel  
[astrid.giebel@diakonie.de](mailto:astrid.giebel@diakonie.de)

## Sinnstiftende Grundeinstellung

Durch trainings on the job und unter wissenschaftlicher Begleitforschung lernen Pflegende mit psychischen Belastungen im Beruf umzugehen. Gleichzeitig werden sie darin befähigt, bei existenziellen Fragestellungen von Patientinnen und Patienten umfassende Hilfe geben zu können. Im Mittelpunkt stehen die positiven Effekte einer sinnstiftenden und Arbeitszufriedenheit weckenden Grundeinstellung im Pflegealltag, die nicht religiös sein muss.

Weitere Informationen: [www.diakonie.de/spiritualitaet-in-der-pflege-ein-projekt-stellt-sich-vor-10068.html](http://www.diakonie.de/spiritualitaet-in-der-pflege-ein-projekt-stellt-sich-vor-10068.html)

## Projekt

CareWell – Starke Mitarbeiter für eine gute Pflege

## Kontakt

Caritasverband für die Stadt Köln e. V.  
Dr. Birgit Stinner-Meißner  
[birgit.stinner-meissen@caritas-koeln.de](mailto:birgit.stinner-meissen@caritas-koeln.de)

## Pflegealltag erleichtern

Nach einer Ist-Analyse in neun ambulanten Pflegeeinrichtungen werden in Arbeitsgruppen, bestehend aus Pflege- und Führungskräften, Ideen entwickelt, wie die Arbeitssituation in den Einrichtungen verbessert werden kann. Die Vorschläge umfassen u. a. die Optimierung von Gesprächsführung, Teamentwicklung und Kinästhetik. Parallel zu den Schulungsmaßnahmen werden in den Einrichtungen feste Gesundheitszirkel installiert.

Weitere Informationen: [www.caritas-koeln.de](http://www.caritas-koeln.de)

# Mehr zum Thema

## **Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz**

Die Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz bietet Einrichtungen und Diensten der Sozialwirtschaft auf ihrer Website eine umfassende Übersicht mit Gesetzesgrundlagen, Broschüren, Handlungshilfen und weiterführenden Links zu Themen wie Arbeitszeitmodelle, Nichtraucherschutz, Mobbing und Muskel-Skelett-Erkrankungen.

Weitere Informationen: [www.osha.europa.eu/fop/germany/de/topics](http://www.osha.europa.eu/fop/germany/de/topics)

## **Kostenloser Leitfaden zur BGM-Einführung**

Die Unfallkasse des Bundes hat mit ihrem Leitfaden eine anschauliche und praxisorientierte Handlungshilfe zur Einführung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) erstellt. Sie finden darin eine Anleitung in sechs Schritten, die auch auf Einrichtungen und Dienste der Sozialwirtschaft übertragen werden kann.

Weitere Informationen:

[www.uk-bund.de/downloads/Gesundheitsf%C3%B6rderung/Leitfaden\\_BGM\\_UK\\_Bund\\_2009.pdf](http://www.uk-bund.de/downloads/Gesundheitsf%C3%B6rderung/Leitfaden_BGM_UK_Bund_2009.pdf)

## **Betriebsbarometer und Arbeitssituationsanalyse**

Der Fragebogen „Betriebsbarometer“ der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) ist ein Instrument zur Mitarbeiterbefragung und dient als Ausgangspunkt zur Entwicklung von Maßnahmen zur Gesundheitsförderung. Auf der Website finden Sie eine Anleitung mit Informationen und Tipps zu u. a. Datenschutz, Durchführung der Befragung und Auswertung. Umfassender und auch aufwendiger ist die Arbeitssituationsanalyse, ein Gruppendiskussionsverfahren unter Anleitung eines externen Moderators. Sie ermöglicht einen schnellen Überblick über gesundheitliche Belastungen bei der Arbeit. Die Analyse nutzt das spezielle Wissen der Mitarbeitenden, fördert eine offene Diskussion und schafft so eine breite Akzeptanz für die erarbeiteten Lösungsansätze.

Weitere Informationen:

[www.bgw-online.de](http://www.bgw-online.de)

[www.bgw-online.de/internet/generator/Inhalt/OnlineInhalt/Medientypen/Arbeitshilfe/BAMGW-Betriebsbarometer.html](http://www.bgw-online.de/internet/generator/Inhalt/OnlineInhalt/Medientypen/Arbeitshilfe/BAMGW-Betriebsbarometer.html)

[www.bgw-online.de/internet/generator/Inhalt/OnlineInhalt/Medientypen/Arbeitshilfe/TS-FAsa-asita-Arbeitssituationsanalyse.html](http://www.bgw-online.de/internet/generator/Inhalt/OnlineInhalt/Medientypen/Arbeitshilfe/TS-FAsa-asita-Arbeitssituationsanalyse.html)

## **Impressum**

Herausgeber:  
Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V. (BAGFW)  
ESF-Regiestelle  
Oranienburger Straße 13–14  
10178 Berlin

Telefon: 030 / 240 89 116  
E-Mail: [regiestelle@bag-wohlfahrt.de](mailto:regiestelle@bag-wohlfahrt.de)  
Website: [www.bagfw-esf.de](http://www.bagfw-esf.de)

Konzeption und Redaktion: ESF-Regiestelle  
Gestaltung: Mira Mattmüller, Rosendahl Berlin CCD  
Fotos:  
Holger Groß (Seite 9)  
Robert Kneschke, [fotolia.de](http://fotolia.de) (Seite 1)  
Woodapple, [fotolia.de](http://fotolia.de) (Seite 5)

Das Programm „rückenwind – Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“ wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

---

[www.bagfw-esf.de](http://www.bagfw-esf.de)