



ARBEITERWOHLFAHRT
Kreisverband Bielefeld e.V.

**Betriebliches Gesundheitsmanage-
ment (BGM)**
der AWO Kreisverband Bielefeld e.V.

Projekt „Stress lass nach!“

Einführung

In der AWO Bielefeld e.V. arbeiten 509 Mitarbeiter/-innen (Stand 31.12.2010), $\frac{3}{4}$ davon in den Hauptarbeitsfeldern „Ambulanter Pflegedienst (APD)“ und „Offene Ganztagschule (OGS)“. Dies entspricht einer Anzahl von 104 weiblichen (82,5%) und 22 männlichen (17,5%) Beschäftigten im APD. Von diesen gehören 4 Personen der Leitung an (1 Pflegedienstleiterin, 1 Stellvertreterin und 2 Teamleiterinnen) und 25 % verfügen über eine Zuwanderungsgeschichte. In der OGS arbeiten 269 pädagogische und hauswirtschaftliche Mitarbeiter/-innen an 24 Grundschulen. Davon sind 228 Frauen (84,8%) und 41 Männer (15,2%) und insgesamt 22 % mit Zuwanderungsgeschichte.

Da die Mitarbeiter/-innen die wichtigsten Pfeiler zum Unternehmenserfolg sind, gilt es ihnen mit Fürsorge zu begegnen und Belastungen, Krankheit und Unzufriedenheit effektiv entgegenzuwirken. Arbeitsmotivation, Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit stehen in engem Zusammenhang mit ihrer Gesundheit, ihrem Wohlbefinden und ihrer Zufriedenheit, die es im Rahmen des systematisch ausgerichteten, langfristig und nachhaltig angelegten Projektes „Stress lass nach! Betriebliches Gesundheitsmanagement in Betreuung und Pflege“ zu stärken gilt.

Aktuelle Herausforderungen

Im gesamtgesellschaftlichen Kontext ist als aktuelle Herausforderung erstens der Strukturwandel der Gesellschaft zu nennen. Dieser beinhaltet, dass der Unternehmenserfolg vorwiegend durch weiche Faktoren wie Führung, Human- und Sozialkapital mit ihrem Einfluss auf Prozesse, Mitarbeiter/-innen sowie Kunden bestimmt wird. Als zweite Herausforderung ist der demografische Wandel, d.h. die Alterung der Belegschaft zu benennen. Bis zum Jahr 2020 wird jeder dritte Beschäftigte 50 Jahre und älter sein. Als dritte Herausforderung gelten Organisationskrankheiten wie Mobbing, Burnout und innere Kündigung, die zunehmend in Unternehmen verbreitet sind.

Neben diesen gesamtgesellschaftlichen Herausforderungen aus übergeordneter Perspektive ist es für die AWO Kreisverband Bielefeld e.V. wesentlich zu wissen, welche Handlungsbedarfe im eigenen Unternehmen vorzufinden sind. Zu diesen internen Problembereichen zählen die im Vergleich zum deutschen Bundesdurchschnitt (2009: 7,3 Arbeitstage pro Jahr) **hohen Krankenstände**. So ist der Krankenstand im APD 3,5-mal höher (25,95 Arbeitstage pro Jahr) und in der OGS mehr als doppelt so hoch (15,2 Arbeitstage pro Jahr), wobei die Verteilung auf Männer und Frauen der prozentualen Zusammensetzung der Teams entspricht. Langzeiterkrankungen über 6 Wochen machen ca. 25% aus. Beide Bereiche zeigen hohe **Mitarbeiterfluktuation**, so dass zunehmend ein **Fachkräftemangel** spürbar wird. Der Rückgriff auf weniger qualifizierte Kräfte erfordert intensive Einarbeitung, Anweisung und Kontrolle. Durch die zunehmende Arbeitsbelastung verstärkt sich auch die **Mitarbeiterunzufriedenheit**. Weitere gemeinsame Problemfelder hinsichtlich der Rahmenbedingungen sind permanenter Zeitdruck und wenig Zeit mit dem einzelnen Kind/Patient. Zu den internen Faktoren zählen laut Mitarbeiterbefragung 2009 durch Stress belastetes Team-Klima, mangelndes Verständnis von Kolleginnen und Kollegen bei Erkrankung, zum Teil optimierbare Organisationsabläufe, "Dienst nach Vorschrift" vs. überdurchschnittliches Engagement, Überforderung durch Stress und/oder mangelnde Fachlichkeit, Fachlichkeit kann wegen Zeitdruck nur bedingt eingebracht werden und das stetige Gefühl, die individuellen Bedürfnisse der Kinder/Patienten nicht befriedigen zu können. Spezifisch für OGS sind familienunfreundliche Arbeitszeiten, Teilzeitarbeitsplätze mit entsprechend geringer Vergütung und demzufolge noch unattraktiverem Erscheinungsbild für männliche Erzieher als die Tätigkeit in einer Kindertagesstätte, große Gruppen in kleinen Räumen mit hohem Lärmpegel und chronischer Personalmangel. Spezifische Stressoren im APD sind hoher Dokumentationsaufwand als

Hürde vor allem für Beschäftigte mit Zuwanderungsgeschichte sowie Straßenverkehr/weite Wege.

Zielsetzung

Slogan des BGMs der AWO Kreisverband Bielefeld e.V. ist:

**„Gesundheit, Wohlbefinden und Zufriedenheit –
Gesunde Arbeit in einer gesunden AWO“**

Als „gesund“ bezeichnet das US-National Institute for Occupational Safety and Health Organisationen, „deren Kultur, Klima und Prozesse Bedingungen schaffen, die die Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeiter ebenso fördern wie ihre Effizienz.“¹

Damit sich die AWO Kreisverband Bielefeld e.V. noch weiter in Richtung „gesunde Organisation“ entwickelt und den aktuellen Herausforderungen strategisch begegnen kann, gilt es im Rahmen des BGM interne Belastungen zu vermindern und Störungen im Arbeitsprozess zu reduzieren, so dass der Umgang mit den externen Rahmenbedingungen erleichtert wird. Es gilt die körperliche und seelische Gesundheit sowie das individuelle Wohlbefinden zu stärken sowie Informationsfluss, Wissensaustausch und Teamarbeit zu verbessern. Daraus resultiert eine Stärkung des Wir-Gefühls und des gegenseitigen Vertrauens, der Mitarbeiterzufriedenheit, der Unternehmensidentifikation sowie der Bindung an Aufgaben und Ziele.

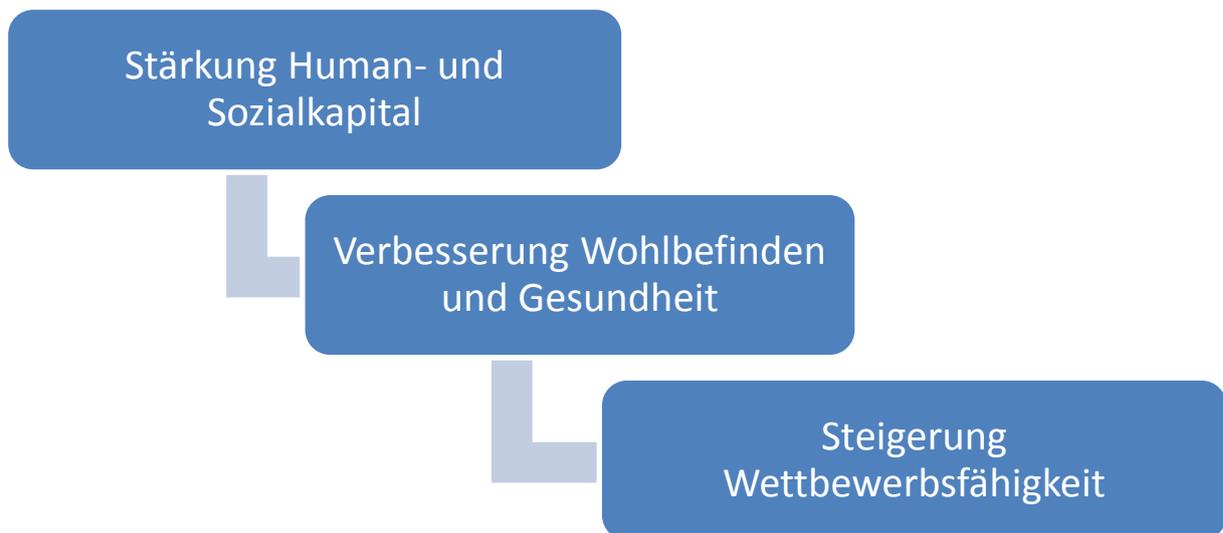


Abbildung: Ziele des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM)

¹ Lowe, G. (2003): Building healthy organizations takes more than simple putting in a wellness program. In: Canadian HR Report. Toronto

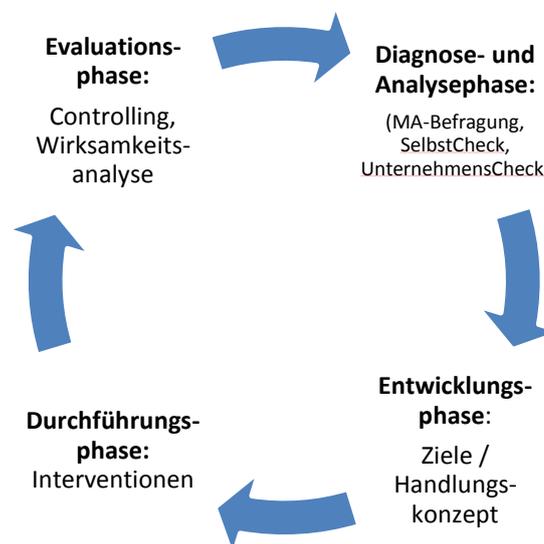
Diese Aspekte zusammengefasst, ergeben sich für die AWO Kreisverband Bielefeld e.V. die zwei Hauptziele „**Stärkung des Human²- und Sozialkapitals³**“ sowie die sich daraus ableitende „**Verbesserung von Wohlbefinden und Gesundheit**“ (siehe Abbildung). Als Folge davon ist nicht zuletzt das Ziel die Mitarbeiterfluktuation abzubauen, Fehlzeiten zu reduzieren und dadurch die dauerhafte Beschäftigungsfähigkeit zu erhöhen. Die Arbeitseffizienz wird gesteigert, die Dienstleistungsqualität verbessert sich und die **Wettbewerbsfähigkeit** steigt.

Mit der Umsetzung von BGM soll die Attraktivität der AWO als Arbeitgeber für anzuwerbende Fachkräfte steigen. Insbesondere die unterrepräsentierte Gruppe der Männer und Fachkräfte mit Zuwanderungsgeschichte sollen als Arbeitnehmer gewonnen werden.

Umsetzung

Die Kernprozesse des BGMs der AWO Kreisverband Bielefeld e.V. basieren auf einem systematischen, planvollen Vorgehen, in welchem von Beginn an eine direkte Beteiligung der Mitarbeiter wichtige Voraussetzung ist. Durch die **Partizipation der Mitarbeitenden** in den gesamten Prozess werden Betroffene zu Beteiligten gemacht und die Akzeptanz des BGM erhöht. Die aktive Beteiligung der Beschäftigten ist für den Erfolg des BGM ebenso unerlässlich wie die **regelmäßige Information und Kommunikation** zur Sichtbarkeit von Zielen, Plänen und Ergebnissen. Interne Öffentlichkeitsarbeit wird durchgeführt, indem regelmäßig in der AWO-Bielefeld-Mitarbeiterzeitung „Innenansichten“ über BGM berichtet wird, Rundemails an alle Beschäftigten verschickt werden, Flyer und Plakate das Vorgehen erläutern und auf der Homepage www.awo-bielefeld.de Informationen zum BGM zur Verfügung stehen.

Die Umsetzung des BGMs der AWO Kreisverband Bielefeld e.V. erfolgt in vier verschiedenen Handlungsphasen:



² Humankapital bezeichnet Fähigkeiten, Fertigkeiten, Wissen und Erfahrung der Beschäftigten.

³ Sozialkapital bezeichnet gegenseitiges Vertrauen sowie gemeinsame Überzeugungen, Werte und Regeln.

Diagnose- und Analysephase:

Grundlage für die Einführung des BGMs der AWO Bielefeld ist eine Bestandsaufnahme bzw. IST-Analyse zur systematischen Erfassung der gesundheitlichen Situation der Beschäftigten. In dieser Phase werden Einflussgrößen auf die Gesundheit und vorhandene Ressourcen ermittelt, um daraus die notwendigen Maßnahmen abzuleiten, zu planen und durchzuführen.

Damit die Frage „Wo stehen wir aktuell?“ fundiert beantwortet werden kann, wird die AWO Bielefeld eine **Mitarbeiterbefragung** zur Identifikation der spezifischen Stressoren und Schutzfaktoren durchführen. Die Mitarbeiterbefragung basiert auf dem SelbstCheck Beschäftigungsfähigkeit 2.0 (TBS NRW), dem UnternehmensCheck Beschäftigungsfähigkeit 2.0 und einem gesundheitsspezifischen Befragungsteil, der sich an wissenschaftlich fundierten und praxiserprobten Analyseinstrumenten anlehnt.

Um die Arbeits- und Organisationsbedingungen zu bestimmen, wird des Weiteren eine **Daten- und Dokumentenanalyse** (z.B. Arbeitsunfähigkeitsanalyse, Analyse des Unfallgeschehens, Fehlzeiten-, Fluktuationsanalysen) durchgeführt.

Entwicklungs- und Planungsphase

Ableitend aus den Ergebnissen der Diagnose- und Analysephase erfolgen die Planung der Ziele und zukünftigen gesundheitsfördernden Interventionen sowie die Definition der Schwerpunktbereiche des BGM. Diese Planung erfolgt bedarfsorientiert, artikuliert durch die Stimmen der Mitarbeitenden, und wird von der interdisziplinären und ressortübergreifenden **Koordinierungs- und Steuerungsgruppe „Team Gesundheit“** bestehend aus Vorstand, Geschäftsbereichsleitungen, Gleichstellungsbeauftragte, Qualitätsmanagementbeauftragte, Betriebsrat, Teamleitungen und Mitarbeiter/-innen aus OGS und APD sowie der Projektleiterin BGM durchgeführt. Diese Steuerungsgruppe ist der Motor des Betrieblichen Gesundheitsmanagements und für die Koordinierung des Gesamtvorgehens zuständig.

Für die Erarbeitung der Interventionen und Maßnahmen sind die Ideen und Wünsche der Mitarbeiter/-innen zentral. Vorstellungen, die als Ideallösung gelten, können von den Beschäftigten möglicherweise anders bewertet werden. Vor diesem Hintergrund ist eine partizipative Analyse der Problemfelder und Entwicklung von entsprechenden Gegenmaßnahmen und von Verbesserungsvorschlägen notwendig. Die aus allen Ebenen zusammengesetzte Koordinierungs- und Steuerungsgruppe „Team Gesundheit“ trägt diesem Prinzip Rechnung. Dieser partizipative Ansatz erhöht die Akzeptanz der erarbeiteten Lösungen bei den Mitarbeitenden, da „Betroffene zu Beteiligten“ werden und die Beschäftigten selbst Lösungswege entwickeln.

Durchführungs- und Interventionsphase

In der Durchführungs- und Interventionsphase werden die gesundheitsfördernden Maßnahmen systematisch umgesetzt und ein Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) nach Krankheit eingeführt. Die Umsetzung erfolgt sowohl APD- und OGS-übergreifend als auch Bereichs- und geschlechtsspezifisch in folgenden 6 Aktionsfeldern:

1. Führung

Führungskräfte beeinflussen Grundsätze und Prozesse eines Unternehmens und wirken sich durch ihre Entscheidungen, ihre Anleitung, ihr Kommunikations- und Konfliktverhalten auf die Gesundheit, das Wohlbefinden und die Mitarbeiterzufriedenheit aus. Gesundheitsgerechte Führung zeichnet sich durch einen kooperativen, partizipativen Führungsstil aus, der die Arbeitsbedingungen, das soziale Miteinander und die Unternehmenskul-

tur positiv gestaltet. Vertrauen, Zuversicht, Motivation und Unternehmensbindung werden gestärkt.

2. Unternehmenskultur

Eine gesundheitsfördernde Unternehmenskultur ist geprägt durch gemeinsame Überzeugungen, Werte, Ziele und Regeln, d.h. ein hohes Maß an Sozialkapital. Ein hohes Maß an Sozialkapital wirkt Ursachen sozialer Konflikte, Organisationserkrankungen wie Mobbing, Burnout oder innerer Kündigung und Angst entgegen und hilft mit Stress angemessen umzugehen.

3. Betriebsklima

Für das Betriebsklima sind soziale Beziehungen zu Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzten zentral. Von Konflikten und Misstrauen geprägte soziale Beziehungen sind belastend und wirken sich negativ auf Motivation und Arbeitsverhalten aus. Ein Betriebsklima geprägt durch Vertrauen, Teamarbeit, einem konstruktiven Umgang zwischen Männern und Frauen sowie mit Beschäftigten mit Zuwanderungsgeschichte und einem hohen Grad an Beteiligung beeinflusst positives Denken und Handeln der Mitarbeiter/-innen.

4. Soziale Kompetenz

Qualifizierte, sozial kompetente Beschäftigte sind teamfähig, kooperativ, tauschen Wissen schneller aus und können Stress vermeiden bzw. adäquat bewältigen. Ihr Kommunikations- und Konfliktverhalten ist gesundheitsförderlich. Soziale Kompetenz führt zu einem Klima gegenseitiger Unterstützung und Hilfestellung.

5. Arbeitssysteme

Mitarbeiterorientierte Arbeitsbedingungen, Anforderungen und Abläufe reduzieren Stress und die Häufigkeit von Fehlern. Von zentraler Bedeutung für eine gesundheitsfördernde Work-Life-Balance sind familienfreundliche Arbeitszeitmodelle und eine flexible Verteilung von Arbeitsaufträgen. Somit wird die Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben sichergestellt und Wohlbefinden, Zufriedenheit und Einsatzbereitschaft gefördert.

6. Gesundheitsbewusstes Verhalten

Das Gesundheitsbewusstsein einer Organisation spiegelt sich auch im individuellen, gesundheitsrelevanten Verhalten der Beschäftigten wider, für das sie selbst verantwortlich sind. Ernährung, Bewegung und Substanzmittelkonsum sind zentrale Faktoren gesundheitlicher Verhaltensweisen, die es zu thematisieren gilt. Gesundheitsrisiken wie Fehlernährung, Bewegungsmangel oder zu hoher Genussmittelkonsum gilt es eigenverantwortlich zu reduzieren und persönliche Gesundheitspotentiale zu erkennen und auszubauen. Um diesen Prozess einzuleiten und die Motivation zu gesundheitsbewusstem Verhalten zu fördern, bedarf es Maßnahmen zur Aufklärung sowie Unterstützung und Befähigung bei der Verhaltensänderung.

Diese Aktionsfelder stellen wichtige Unternehmensfaktoren dar und bedingen Gesundheit, Wohlbefinden und Mitarbeiterzufriedenheit (siehe Abbildung). Gesunde, zufriedene Mitarbeiter/-innen sind motiviert, leistungsfähig und einsatzbereit.

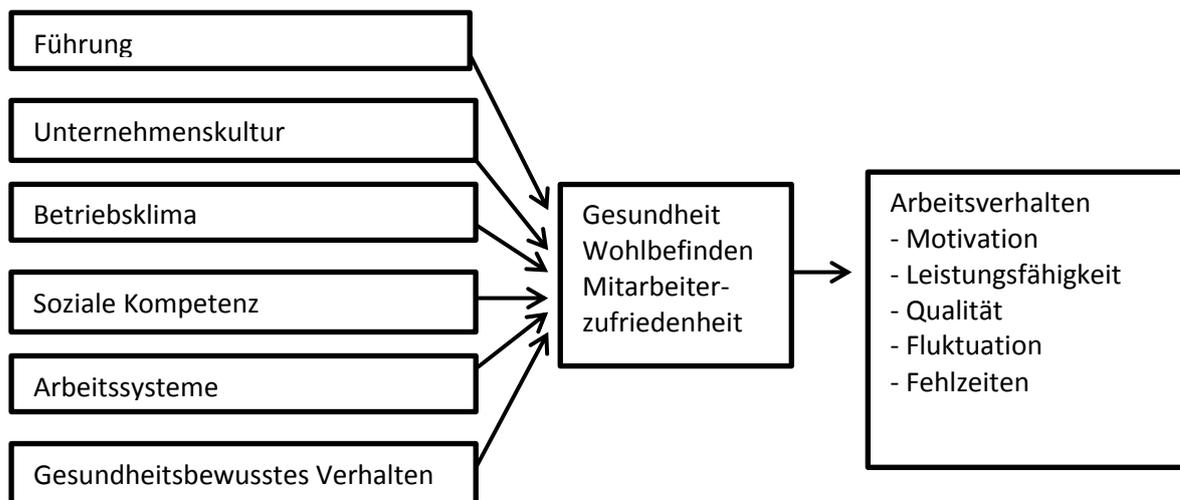


Abbildung: BGM-Aktionsfelder

Für die Umsetzung der Aktionsfelder steht eine Auswahl möglicher Instrumente zur Verfügung, die von der Arbeitsgestaltung und -organisation (Arbeitszeitgestaltung, Flexibilisierung, Ablauforganisation, Gruppen- und Teamarbeit), Personalbedarfsermittlung und -planung (Personalauswahl und -einsatz), Mitarbeiterentwicklung mit Entwicklungsplanung über Qualifizierungsmaßnahmen (Schulungen, Aus-, Fort- und Weiterbildungen), Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen, Qualitäts- und Gesundheitszirkel, Gesundheits- und Sozialberatung, Coaching, Mentoring, Supervision, Informations- und Kommunikationsmaßnahmen wie auch betriebliche Sozialleistungen gehen kann. Eine Auswahl der für die AWO relevanten Instrumente erfolgt durch die Koordinierungs- und Steuerungsgruppe „Team Gesundheit“.

Ziel ist eine Teilnahmequote von 335 Beschäftigten: 295 Mitarbeiter/-innen des APD und der OGS (d.h. 75% aller APD- und OGS-Beschäftigten) und 40 Mitarbeiter/-innen anderer Arbeitsfelder (wie Verwaltung, Weiterbildungswerk, Sprachreisen, Seniorenarbeit etc.) (d.h. 35 % aller Beschäftigten anderer Arbeitsfelder). Die Beschäftigten des APD und der OGS können zwischen übergreifenden und ihrem jeweiligen Bereich entsprechenden Angeboten wählen. Die Mitarbeiter/-innen der anderen Arbeitsfelder haben die Auswahl zwischen den übergreifenden Aktivitäten.

Die Teilnahme von Frauen und Männern sowie von Personen mit und ohne Zuwanderungsgeschichte soll die Verteilung in den Arbeitsfeldern widerspiegeln. Das heißt, dass an den Maßnahmen 25 % der Teilnehmenden mit Zuwanderungsgeschichte und 15-17% Männer vertreten sein sollten. 30% der Maßnahmen werden geschlechtsspezifisch ausgerichtet. Alle Teilnehmer werden vom Dienst befreit und können im Projektverlauf 13 Stunden Schulung wahrnehmen.

Evaluationsphase

Anhand von differenzierten Kennzahlen und Indikatoren, die die Reduzierung von Belastungen, die Verbesserung des Wohlbefindens und des individuellen Gesundheitsverhaltens sichtbar machen, wird der Erfolg der gesundheitsfördernden Aktivitäten bewertet. Ein Ist-/Soll-Abgleich findet statt, so dass in der Evaluationsphase sichtbar wird, ob durch die Interventionen die im Vorfeld definierten Ziele erfüllt wurden.

Ausblick

Mit ihrem Betrieblichen Gesundheitsmanagement führt die AWO Kreisverband Bielefeld e.V. eine moderne Unternehmens- und Managementstrategie ein, die eine nachhaltige Investition in das Human- und Sozialkapital darstellt. Der Ansatz der AWO basiert auf der Suche nach den gesundheitsförderlichen Arbeitsbedingungen, geht der Frage „Was hält Menschen gesund?“ nach und orientiert sich besonders an den Ressourcen der Beschäftigten. Die Zielsetzung „Gesunde Arbeit in einem gesunden Unternehmen“ gilt es nun systematisch umzusetzen.

Kontakt

ARBEITERWOHLFAHRT

Kreisverband Bielefeld e.V.

Mareike Strunk, Leitung Betriebliches Gesundheitsmanagement

Mercatorstraße 10, 33602 Bielefeld

m.strunk@awo-bielefeld.de

www.awo-bielefeld.de

Tel. 0521 – 520 89 40, Fax 0521 – 520 89 24