

Tagung „Gesund und arbeitsfähig in Niedersachsen“

am 15.04.2010, Zeit: 10.00 – 16.15 Uhr

Forum1: Wie entstehen aus Projekten nachhaltige Strukturen in Organisationen?

Moderation: Wiebke Arps, Techniker Krankenkasse

Projektpräsentation: Janina Cwik, Stadt Langenhagen

Projektpräsentation: Christina Hadler, Technische Universität Braunschweig

Welche Bedingungen und Voraussetzungen ergeben sich für Nachhaltigkeit im BGM?

1. **4 Perspektiven** beachten: das Individuum, die Arbeitsbedingungen (inkl. Arbeitsmittel, Teamarbeit etc.), die Organisation bzw. das Unternehmen (mit allen Facetten von Rahmenbedingungen für Arbeitszeit, Kultur etc.) und schließlich der Blick auf die Umwelt bzw. das Umfeld (im Sinne einer Work-Life-Balance).
2. **Systematisches Vorgehen:** Projektmanagement muss ständiger Begleiter sein. Zieldefinition, Vorbereitung, Planung (Grob- und Detailplanung der (Ist)-Analyse und Interventionen), entsprechende Durchführung und Evaluation / Controlling. In diesem Zusammenhang ist eine Auftrags-, Rollen- und Ressourcenklärung (Finanzierung? Zuständigkeiten? Aufgabenverteilung? Struktur?) unabdingbar.
3. **Beteiligung / Partizipation:** Alle Ebenen einbeziehen (Mitarbeiter, Leitung, Führungskraft, Personalrat im Sinne der Mitbestimmung, interne und externe Akteure in Sachen Gesundheit). Mitwirkung in den Prozessen muss gewährleistet sein. Ebenso die erarbeiteten Lösungsvorschläge müssen auch tatsächlich umgesetzt werden. D.h. die Führungskräfte müssen an Bord sein...
4. **Ganzheitliches Vorgehen:** Gesundheit sollte in den Köpfe aller Beteiligten eine weite Definition erreichen. Anerkennung für das Thema „Gesundheit“ – Unternehmenskultur sollte es hergeben, dass positiv belegte Werte wachsen können (Wertschätzung, Respekt, Kooperation, ...)
5. **Transparenz:** immer wieder die Hintergründe darstellen, nicht nur mit Aktionen sich brüsten, sondern deutlich machen, wer an dem Erfolg oder auch Misserfolg beteiligt ist – für viele Mitwirkende ist das alles eine „on-top-Leistung“ bzw. eine Aufgabe, die bisher nicht in ihren Arbeitsbereich direkt fällt – mithin muss dies immer und immer wieder deutlich gemacht werden. Öffentlichkeitsarbeit (interne Kommunikationsstruktur...).

Fragen aus dem Forum zur Nachhaltigkeit:

Antworten aus der Praxis der TU Braunschweig

Frage	Aus Einzelbausteinen ein System schaffen, Vernetzen von BGF-Bausteinen zum BGM-Konzept
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Klare Zielsetzung definieren und möglichst alle Beteiligten an Bord holen, Verbündete suchen! ➤ Deutlich machen, dass es <i>eine</i> Idee Gesundheit gibt, die es lohnt, <i>gemeinsam</i> zu vertreten – die bloße Aneinanderreihung von Einzelmaßnahmen erlaubt keine systematische Vorgehensweise. Deshalb mit den Beteiligten klären, was das Verbindende ist, wo die Schnittstellen der anderen Aufgabenfelder liegen und wie das Netzwerk sich gegenseitig unterstützen kann. Dieser Prozess dauert seine Zeit.
Frage	Wie kann ich den Personalrat mit ins Boot holen?
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gemäß § 81 des Niedersächsischen Personalvertretungsgesetzes (NPersVG) ist Gesundheitsmanagement für den Öffentlichen Dienst in Form einer umfänglichen Vereinbarung seit 2002 für Niedersachsen geregelt (Fragen zu Inhalt, Arbeitszeit etc. sind dort geklärt!). ➤ Wenn sich der Personalrat um die Belange von Beschäftigten müht und mithin das Thema „Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz“ auch über die Begleitung von Sicherheitsbegehungen etc. immer mitgedacht wird, kann es nur ein Pluspunkt für den Personalrat sein, aktiv in einem BGM-Projekt mitzuwirken. An der TU Braunschweig war der Personalrat mit dem Präsidium und der Techniker Krankenkasse dritter wesentlicher mitentscheidender Projektpartner.
Frage	Benchmarking aus anderen Projekten
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ TU-intern können die Ergebnisse der Zielgruppen aus der Projektphase jetzt genutzt werden, um Veränderungen festzuhalten. ➤ Ergebnisse aus anderen Projekten an Hochschulen sind vor allem bezüglich der Prozessevaluation hilfreich. Es ist dabei zu bedenken, dass jede Hochschule nach „eigenen Gesetzen“ funktioniert.
Frage	Welche Maßnahmen laufen gut, welche weniger?

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Einzelmaßnahmen herauszugreifen, ist im Sinne des systematischen Herangehens nicht logisch. Jede Organisation und jede einzelne Organisationseinheit sollte die angewendeten Prozess-Schritte für sich selbst hinterfragen. ➤ An der TU Braunschweig hat im Prozessverlauf gut funktioniert, mit einem „einfachen“ Analyse-Instrument wie dem Screening-Verfahren IMPULS-Test einzusteigen. Dadurch war der erste „Impuls“ für das Thema geweckt – die Vielseitigkeit möglicher Fragestellungen wurde deutlich. In der vertiefenden Analysephase konnte dann mit der Unterstützung einer externen Moderation effektiv an den aufgeworfenen Fragen aus dem IMPULS-Test gearbeitet und entsprechende Lösungsvorschläge (Maßnahmen zur Veränderung) zusammengestellt werden.
Frage	Erfolgsfaktoren/Misserfolgskfaktoren von BGM-Projekten
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Erfolg: immer wieder alle Beteiligten mit an Bord holen – absolut gleiche Ziele definieren, diese aber gemeinsam erarbeiten. Soviel Lobby-Arbeit betreiben, dass der Führungsebene klar wird, welchen Einfluss sie auf die Mitarbeiterebene und Kollegenebene hat und was sie damit positives bewirken kann. ➤ Transparente Berichterstattung und immer wieder an alle Beteiligten den Stand des Projektes weitergeben – damit fühlen sich alle Beschäftigten wirklich beteiligt und nicht abgehängt. ➤ Misserfolg: Wenn die Leitungsebene / Führungskraft nicht 100% hinter der Sache steht, wird wahrscheinlich ein BGM-Projekt spätestens bei der Umsetzung der erarbeiteten Lösungsvorschläge scheitern.
Frage	Wie schaffen wir mehr Akzeptanz bei den Mitarbeitern und Führungskräften für BGM?
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Immer wieder transparente Berichterstattung. Möglichst alle Statusgruppen und Fachbereiche in den Prozess integrieren. Auch hier gibt es kein Allheilmittel. Aber es lohnt sich, die Widerstände der anderen aussprechen zu lassen. Nötigenfalls genau hierzu einen Workshop anbieten, um die Ziele und Grundmotivationen der einzelnen und der

	Organisation deutlich und fühlbar zu machen.
Frage	Was tun bei stockenden Projekten?
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ansprechen, möglichst keinen „schwelenden“ Zustand daraus entstehen lassen! ➤ Gemeinsam beschreiben und herausfinden, was schon erreicht ist und was noch fehlt. Was ist also der springende Punkt, warum es nicht weitergeht. ➤ Nötigenfalls Ziel- und Motivationsüberprüfung im Rahmen eines moderierten Workshops.
Frage	Wie schaffe ich es, die Verantwortung für das Projekt im Unternehmen/bei der Führung zu lassen?
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Am besten funktioniert es, wenn die Führungskräfte immer wieder am Prozess beteiligt sind. Sie müssen quasi stets über den Stand des Projektes Bescheid wissen und gleichzeitig müssen sie aber auch eine aktive Rolle in der Prozessbegleitung einnehmen. Führungskräfte müssen immer wieder „abgeholt“ werden. Nur wenn es Ihnen wirklich selbst wichtig ist / wird, übernehmen sie Verantwortung für das Thema.
Frage	Unterschied zwischen BGM und BGF klären
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hierin streitet sich auch die Wissenschaft. Vielleicht ist es aus Sicht der Praxis am einfachsten festzuhalten, dass betriebliches Gesundheitsmanagement als Managementstrategie verstanden und mithin auf höchster Leitungsebene vermarktet werden kann (strategische Ebene). Betriebliche Gesundheitsförderung hingegen deutet vielleicht eher an, welche taktischen und operativen Handlungsschritte sich anschließen. Auch wenn die Luxemburger Deklaration einen weiten BGF-Begriff vorschlägt (der sich eher dem Management-Begriff nähert).
Frage	Wann ist ein BGM-Projekt nachhaltig/Wie erkenne ich Nachhaltigkeit?
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nachhaltigkeit ist genau dann erreicht, wenn die Aufgaben nicht mehr in Form eines Projektes umgesetzt werden, sondern in die Linienfunk-

	<p>tion übernommen wurden.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Außerdem ist BGM nachhaltig, wenn der Prozess immer wieder angeleitet wird, wenn sich im Unternehmen eine Kultur entwickelt hat, in der in allen Entscheidungs- und Umsetzungsprozessen immer „Gesundheit“ mitgedacht wird.
Frage	Übergang vom Projekt zur Linie – wie geht das?
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ BGM muss als wesentliche Aufgabe des Unternehmens verstanden werden, die Ergebnisse müssen zielgerichtet auf Management-Ebene (Strategische Ausrichtung) transparent und zukunftsweisend aufgezeigt werden. ➤ Erst mit Hilfe eines derartigen Signals kann der Projektstatus verlassen werden: es müssen entsprechende Ressourcen zur Verfügung stehen (Zeit, Personal, Finanzen, Material etc.).
Frage	Was tun zur Senkung hoher Krankenstände/ Was tun für Kolleginnen und Kollegen im Außendienst?
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Krankenstand: Schwerpunkte erkennen; dort mit den Führungskräften um Bereitschaft zur Aufklärung bitten, Status quo eruieren, Alternativen herausfiltern, Maßnahmen umsetzen und evaluieren. ➤ Außendienst: wenigstens einen Termin finden, zu dem alle Außendienstmitarbeiterinnen und Außendienstmitarbeiter zusammenkommen können und hier den gleichen Prozess durchlaufen, erst daran anschließend können die von „unten“ vorgestellten Vorschläge von „oben“ mitgetragen werden.