

# Gesundes Arbeiten gestalten

**Organisationsentwicklung  
in der Sozialwirtschaft**

Janine Mastel | André Peters | Dr. Karin Töpsch | Judith Bennewitz

# Gesundes Arbeiten gestalten

## Organisationsentwicklung in der Sozialwirtschaft

Projekt Belev 2.0 | Konzept | Studie | Erkenntnisse

[Janine Mastel](#) | [André Peters](#) | [Dr. Karin Töpsch](#) | [Judith Bennewitz](#)



©pixabay: Sarah Richter

# Inhalt

<b>1. Welchen Nutzen soll das Projekt „Belev 2.0 – gesundes Arbeiten gestalten“ bringen?</b> .....	2
<b>2. Was ist das Projekt „Belev 2.0 – Gesunden Arbeiten gestalten“?</b> .....	3
a. Was bedeutet die Bezeichnung „Belev 2.0 – Gesundes Arbeiten gestalten“? .....	3
b. Was ist die Basis des Projektes „Belev 2.0 – Gesundes Arbeiten gestalten“? .....	4
c. Was haben lernende Organisation und Organisationsentwicklung mit dem Projekt „Belev 2.0 – Gesundes Arbeiten gestalten“ zu tun? .....	7
d. Wie setzt sich das Projekt „Belev 2.0 – Gesundes Arbeiten gestalten“ zusammen? .....	8
<b>3. Wie sind die Diakonischen Einrichtungen in Baden und Württemberg beim Thema „Gesundes Arbeiten gestalten“ aufgestellt?</b> .....	13
a. Wieso wurden diakonische Einrichtungen in Baden und Württemberg zum Thema „Gesundes Arbeiten gestalten“ befragt? .....	13
b. Wer hat an der Befragung teilgenommen? .....	14
<b>4. Was für Ergebnisse ließen sich aus der Befragung ableiten?</b> .....	15
a. Welche Rolle und Einflussmöglichkeiten hat die Führungskraft? .....	15
b. Welche Strukturen und Prozesse bestehen zum Gesunden Arbeiten? .....	19
c. Welche Reichweite hat gesundes Arbeiten in den Einrichtungen und wie ist diese strategische ausgerichtet (Nachhaltigkeit)? .....	20
d. Welche überbetriebliche Kooperationspartner sind vorhanden? .....	23
<b>5. Was für Handlungsempfehlungen lassen sich durch die Umfrage ableiten?</b> .....	25
a. Interne Handlungsempfehlungen .....	25
b. Externe Handlungsempfehlungen .....	26
<b>6. Zusammenfassung</b> .....	27
Literaturverzeichnis .....	28
Internetquellen .....	28

## 1. Welchen Nutzen soll das Projekt „Belev 2.0 – gesundes Arbeiten gestalten“ bringen?

Gesunde Arbeitsgestaltung ist eine zentrale Voraussetzung für die langfristige Bindung und Gewinnung von Mitarbeitenden. Der Bedarf an qualifiziertem und gutem Personal ist hoch, doch in der Alten-, Behinderten- und Jugendhilfe herrscht Personalmangel. Die Konkurrenz unter den diakonischen Einrichtungen ist groß.

Nach einer aktuellen Studie sind in Baden-Württemberg 21.000 Stellen in der Langzeitpflege nicht besetzt.<sup>1</sup> Vielfach halten Beschäftigte den Betrieb aufrecht, indem sie tagtäglich über ihre Belastungsgrenzen gehen. Rückenprobleme und psychische Erkrankungen sind die Folgen, ebenso wie zum Teil hohe Fluktuationsraten in den Einrichtungen.

Aus diesem Grund hat das Diakonische Werk Baden im Kompetenzzentrum Gesundheit das Projekt „**Belev 2.0 – Gesundes Arbeiten gestalten**“<sup>2</sup> gestartet, in Kooperation mit dem Diakonischen Werk Württemberg und der Berufsgenossenschaft der Wohlfahrtspflege. Das dreijährige Projekt wird im Rahmen des „Rückenwind+“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Mit dem Projekt „Belev 2.0 – Gesundes Arbeiten gestalten“ sollen Leitungsverantwortliche und Mitarbeitende sensibilisiert, Konzepte entwickelt und Beispiele guter Praxis umgesetzt werden. Somit soll das Projekt die Trägereinrichtungen bei der Sicherung des Fachkräftebedarfs unterstützen. Ziel des Projektes ist es, durch nachhaltige Maßnahmen gesundes Arbeiten in der Diakonie zu fördern. Hierfür wurden verschiedene Module konzipiert, die im Folgenden näher erläutert werden.

Damit erste nachhaltige Tendenzen und strukturelle Empfehlungen für einen ganzheitlichen Ansatz von Gesundem Arbeiten gegeben werden können, wurde Anfang des Jahres 2018 eine Umfrage<sup>3</sup> in den diakonischen Einrichtungen in Baden und Württemberg gestartet. Die Hypothese der Untersuchung war, dass gesundheitsförderliche Maßnahmen oftmals auf einzelne Angebote in den diakonischen Einrichtungen begrenzt sind und weniger einen ganzheitlichen Ansatz im Sinne einer strukturellen Verankerung im betrieblichen Gesundheitsmanagement (Verhaltens-, Verhältnis- und Systemprävention)

<sup>1</sup> Vgl. SWR Aktuell, 2017.

<sup>2</sup> Das Projekt läuft seit 1. Mai 2017 und endet am 30. April 2020.

<sup>3</sup> Die Umfrage entstand im Rahmen der Masterarbeit von Frau Judith Bennowitz an der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg im Bereich der Theologischen Fakultät am Diakoniewissenschaftlichen Institut Heidelberg im Rahmen des Masterstudiengangs Christentum und Kultur/ Ethik und soziales Handeln.

aufweisen. Die Analyse und die ersten Empfehlungen, die aus der Umfrage abgeleitet wurden, können Sie hier detailliert nachlesen.

Ziel ist es, erste Handlungsvorschläge für einen ganzheitlichen Gesundheitsansatz für diakonische Einrichtungen abzuleiten.

Gleichzeitig soll dieses Wissen bei der Beratung der teilnehmenden Einrichtungen einfließen. Schlussendlich sollen über das Projekt hinaus sinnvolle Synergien entstehen und langfristige strategische Überlegungen entwickelt werden.

## 2. Was ist das Projekt „Belev 2.0 – Gesunden Arbeiten gestalten“?

### a. Was bedeutet die Bezeichnung „Belev 2.0 – Gesundes Arbeiten gestalten“?

#### Was bedeutet „Belev“?

Belev kommt aus dem hebräischen (בֵּלֵב). Es wird übersetzt mit ‚im Herzen‘. In unserem heutigen Verständnis hat das Herz verschiedene Bedeutungen: Liebe, Leidenschaft und Leben. Im Alten Testament gilt es als Erkenntnisorgan des Menschen. Dabei wird das Herz so gedeutet, dass es zum Gelingen der Erkenntnis sowohl des Menschen als auch Gottes bedarf.

Das bedeutet, dass drei Komponenten sehr wichtig sind: Kennen, Verstehen und Wissen. Nur dann kann ein Lernprozess entstehen, der zur Erkenntnis führt und dadurch zu einer Haltungsänderung. Somit bedeutet „Belev 2.0 – Gesundes Arbeiten gestalten“ eine Haltung zum Gesunden Arbeiten (in der Organisation) zu entwickeln.<sup>4</sup>

#### Was steckt hinter der Bezeichnung „Gesundes Arbeiten gestalten“?

Gesundheit bei der Arbeit oder durch die Arbeit ist ein Thema mit vielen Facetten. Worum es immer geht: die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Menschen, die im Betrieb beschäftigt sind, zu erhalten und zu fördern. Der Arbeitgeber steht dabei in der Pflicht, die **Arbeit menschengerecht zu gestalten** (Arbeitsschutzgesetz). Arbeit muss demnach ausführbar sein, darf nicht schädigen und soll die Entwicklung der Persönlichkeit fördern. Auf Dauer muss sie ein ausgewogenes Maß an Beanspruchung enthalten. Menschengerecht sind Arbeitsaufgaben, wenn sie Gestaltungsmöglichkeiten bieten, vielfältig sind und Kooperations- sowie Entwicklungschancen beinhalten. Zur menschengerechten Gestaltung der Arbeit gehört auch, individuelle Merkmale und Leistungsvoraussetzungen zu berücksichtigen (zum Beispiel Alter, Schwangerschaft).

<sup>4</sup> Vgl. Knapp, 2013, S. 40.

„Gesundes Arbeiten bedeutet im Interesse der Arbeitsfähigkeit und damit der Lebensqualität der Mitarbeitenden das körperliche, geistige und soziale Wohlbefinden derselben zu unterstützen und langfristig zu fördern.“<sup>5</sup>

Der Fokus liegt auf der gesundheitsförderlichen Gestaltung von Arbeit. In unserem Verständnis bedeutet „Gesundes Arbeiten gestalten“ die Entwicklung betrieblicher Strukturen und Prozesse, die die gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit und Organisation und die Befähigung zum gesundheitsfördernden Verhalten zum Ziel haben.<sup>6</sup> Bernhard Badura bezeichnet dies als „Betriebliches Gesundheitsmanagement“.

Der Begriff „Gesunden Arbeiten gestalten“ umfasst somit weit mehr als die Gesundheitsförderung, die vor allem darauf abzielt, das Gesundheitsverhalten der Mitarbeitenden durch gesundheitsförderliche Angebote zu fördern. Es geht darum, die Arbeitsbedingungen in den Blick zu nehmen, Belastungen und Ressourcen zu erkennen und gemeinsam über Alternativen im Sinne einer guten, menschengerechten Gestaltung von Arbeitssituationen nachzudenken.

Arbeit auf Dauer gesund zu gestalten bedeutet, nachhaltige und sinnhafte Strukturen und Prozesse zu schaffen, die die betriebliche Gesundheitsförderung, den betrieblichen Arbeitsschutz, das Betriebliche Eingliederungsmanagement integrieren und dauerhaft vorantreiben.

## b. Was ist die Basis des Projektes „Belev 2.0 – Gesundes Arbeiten gestalten“?

### Entstehung

Die Basis bildet das Konzept Belev. Dieses Konzept entstand während des Rückenwind-Projektes „Chronos - den demographischen Wandel gestalten“<sup>7</sup> in Württemberg, das im Jahr 2009-2012 umgesetzt wurde. Ziel des Chronos-Projektes war es, die Gestaltung von gesundem Arbeiten in diakonischen Unternehmen zu fördern. Im dritten Teilprojekt „Gesundheitsmanagement/ Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit“<sup>8</sup> wurde das Konzept Belev neben weiteren Modulen wie Führungskräftequalifizierung, Lebens- und berufszyklusorientierte Personalentwicklung sowie Attraktivität von Arbeitsplätzen in der Praxis erprobt. Daraus wurden wirksame Handlungsmodelle für eine demografiebewusste Personalentwicklung in den Mitgliedseinrichtungen der Diakonie entwickelt.<sup>9</sup> Erste gute Praxisbeispiele, wie die Diakonie ambulant – Gesundheitsdienste Oberes Murr-tal e.V.<sup>10</sup>, gibt es schon aus diesem Projekt.

<sup>7</sup> Im Buch „Demografischer Wandel in der Sozialwirtschaft. Herausforderungen Ansatzpunkte und Lösungsstrategien“ von Dieter Kaufmann und Kornelius Knapp wird das Projekt Chronos und seine Erkenntnisse detailliert beschrieben.

<sup>8</sup> „Gesundes Arbeiten in der Sozialwirtschaft gestalten. Antworten auf den demografischen Wandel“ von Kornelius Knapp kann das Konzept nachgelesen werden.

<sup>9</sup> Diese sind im Buch „Demografischer Wandel in der Sozialwirtschaft. Herausforderungen Ansatzpunkte und Lösungsstrategien“ von Dieter Kaufmann und Kornelius Knapp beschrieben.

<sup>10</sup> Vgl. [Interview mit Thomas Nehr, Geschäftsführer Diakonie ambulant](#) auf youtube vom Kompetenzzentrum Gesundheit der Diakonie

<sup>5</sup> Knapp, 2013, S. 25.

<sup>6</sup> Vgl. Badura, 2010, S. 33.

## Handlungsfelder

Aus der Forschung lassen sich verschiedene Belastungsfaktoren für Mitarbeitende ableiten. Kornelius Knapp hat fünf Faktoren identifiziert, die auf die Gesundheit der Mitarbeitenden einen Einfluss haben.<sup>11</sup> Diese dienen als Grundlage und wichtige Stellschrauben für die Gestaltung von Gesundem Arbeiten im Unternehmen.

Die 5 Einflussfaktoren sind:

1. Handeln der Unternehmensleitung
2. Handeln der direkt vorgesetzten Führungskraft
3. Zusammenarbeit im Team
4. Organisation und Rahmenbedingungen der Arbeit
5. Die eigene Haltung und das eigene Verhalten<sup>12</sup>

### Eigene Darstellung: 5 Einflussfaktoren



## Prinzip der Salutogenese

Diesen fünf Handlungsfeldern wurde das Konzept der Salutogenese gegenübergestellt.<sup>13</sup> Hierbei war die leitende Fragestellung: Wie bleibt der Mensch gesund?

Zusammenfassend lässt sich die Antwort in einer These wie folgt formulieren:

Je eher der Mensch

- das Gefühl hat, die Welt um sich herum zu verstehen (**Verstehbarkeit**),
- sich in der Lage sieht, die Aufgaben, die auf ihn zukommen, zu bewältigen (**Handhabbarkeit**) und
- den Dingen und Prozessen um sich herum eine Bedeutung und einen Sinn zumessen kann (**Sinnhaftigkeit**),

desto größer ist das Gefühl von Stimmigkeit (**Kohärenz**) und desto besser kann er den Belastungen des Lebens und der Arbeit standhalten.

Somit kann auch flexibler auf Anforderungen im Arbeitsalltag reagiert werden. Für die Gestaltung der Arbeit bedeutet es, dass die Beteiligten möglichst viel verstehen und somit die Arbeit gut bewältigen können. Darüber hinaus, dass die Tätigkeiten, die zu tun sind, in den Gesamtkontext des Unternehmen eingeordnet werden können und die Mitarbeitenden den Sinn ihrer Beschäftigung verstehen.

<sup>11</sup> Vgl. Knapp, 2013, S. 28ff.

<sup>12</sup> Vgl. Knapp, 2013, S. 28ff.

<sup>13</sup> Vgl. Knapp, 2013, S. 32 ff.

Prinzipien der Salutogenese	Handlungsfelder für gesundes Arbeiten	 Handeln der Unternehmensleitung	 Handeln der direkt vorgesetzten Führungskraft	 Zusammenarbeit im Team	 Organisation der Arbeit und Rahmenbedingungen	 Die eigene Haltung und das eigene Verhalten
Sinnhaftigkeit						
Handhabbarkeit						
Verstehbarkeit						

Eigene Belev-Matrix-Grafik; Darstellung in Anlehnung an Knapp, 2013, S. 36

### Belev-Konzept

Die fünf Handlungsfelder und die Prinzipien der Salutogenese stellen die inhaltlichen Ausrichtungen der Belev-Matrix dar.<sup>14</sup> Sie sind das Herzstück des Belev-Konzeptes.

Mit diesem Grundgerüst können alle fünf Bereiche auf die Prinzipien der Salutogenese untersucht werden. Systematisch kann geklärt werden, in welchen der 15 Felder (siehe graue Felder im Schaubild) welche Unterstützungsbedarfe und Potentiale vorhanden sind.

#### Hier ein Beispiel:

Wir schauen uns das Handlungsfeld „Handeln der direkt Vorgesetzten Führungskraft“ an.

Die Führungskraft und die Mitarbeitenden stellen sich folgende drei Fragen:

1. Was kann die direkte Führungskraft tun, damit die Arbeitsaufgaben und Prozesse besser verstanden werden? (Prinzip der Verstehbarkeit)
2. Wie kann die direkte Führungskraft Mitarbeitende dabei unterstützen,

dass die Arbeit für sie handhabbar und zu bewältigen ist? (Prinzip der Handhabbarkeit)

3. Wie kann die direkte Führungskraft dazu beitragen, dass die Arbeit von allen Mitarbeitenden als sinnvoll erlebt wird? (Prinzip der Sinnhaftigkeit)

Hier lassen sich konkrete Antworten für die jeweilige Organisation finden.

Beim Befüllen der 15 Felder werden schnell die relevanten Aspekte des Gesunden Arbeitens thematisiert. Das Ziel sollte sein, dass die Arbeit in den Handlungsfeldern so gestaltet wird, dass möglichst alle Mitarbeitenden gesund arbeiten können. Auf diese Weise können für die jeweilige Einrichtung spezifische Maßnahmen in den Blick genommen werden, die mit geringem Aufwand große Veränderungen bewirken können. Es kann hierfür auch der Belev-Fragebogen genutzt werden, der speziell aus den Kriterien der Belev-Matrix entwickelt wurde.<sup>15</sup>

<sup>14</sup> Vgl. Knapp, 2013, S. 35 ff.

<sup>15</sup> Vgl. Homepage [www.gesund-aber-sicher.de](http://www.gesund-aber-sicher.de)

### c. Was haben lernende Organisation und Organisationsentwicklung mit dem Projekt „Belev 2.0 – Gesundes Arbeiten gestalten“ zu tun?

Lernende Organisationen sind solche, die sich bewusst auf den Weg der Organisationsentwicklung machen. In seinem Konzept der Fünften Disziplin untersucht Peter M. Senge, wie Organisationen lernen.<sup>16</sup>

Es sind Orte, an denen Personen willens und fähig sind, organisationales Lernen zu ermöglichen. Senge geht von der Prämisse aus, dass Menschen sich ihre Realität selbst erschaffen und sie selbst verändern können. Die Lernende Organisation ist ein ganzheitliches Konzept zur Umsetzung der Idee der kontinuierlichen Verbesserung.

Jede Organisation hat das Potenzial, sich in ihren Strukturen und Erfolgspotenzialen sowie in ihrer Umfeldwahrnehmung und ihren Kompetenzen weiter zu entwickeln. Dabei erfolgt Lernen über eine aktive Auseinandersetzung mit der Umwelt. Es ist darauf ausgerichtet, das Verhaltens- und Wissensrepertoire der Organisation zu verbessern und ihre Effizienz zu steigern. Die Selbstregulierungsfähigkeit der Organisation wird gefördert, die Interaktions- und Kommunikationskompetenzen der Mitarbeitenden ausgebaut und ihre Problemlösefähigkeit weiterentwickelt.<sup>17</sup>

Die Organisationsentwicklung ist eine spezifische Form der Lernenden Organisation. Mit F. Glasl lässt sich Organisationsentwicklung wie folgt beschreiben: „Die individuellen Ent-

wicklungsbedürfnisse werden in die Ziele und Strukturen der Organisation integriert, die Betroffenen gestalten die Veränderung aktiv mit und es ist ein bewusstes, methodisches und planmäßig Gestalten und Steuern des Vorgehens“<sup>18</sup>.

Die teilnehmenden Einrichtungen und die beratenden Personen im Projekt „Belev 2.0 – Gesundes Arbeiten gestalten“ berücksichtigen daher folgende sechs Grundsätze:

- (1) Es wird auf aktive Mitarbeiterbeteiligung gesetzt.
- (2) Die teilnehmende Einrichtung ist gewillt, als Organisation zu lernen.
- (3) Es wird ein systemisches Verständnis von Organisationen vorausgesetzt.
- (4) Es wird davon ausgegangen, dass die Organisation die Lösung ihres Problems bereits in sich trägt.
- (5) Die Beratung wird als interaktiver Prozess verstanden - unter dem Motto „Hilfe zur Selbsthilfe“.
- (6) Der Beratungsbedarf ist an konkreten Themen im Organisationsalltag und an zukunftsrelevanten Herausforderungen ausgerichtet.

Somit ist Belev ein Konzept für organisationales Lernen, in dem Strukturen und Rahmenbedingungen der Arbeit, die Unternehmenskultur, aber auch das eigene (Gesundheits-) Verhalten überdacht werden können. Dies setzt voraus, dass alle in der Organisation Beteiligten das „Herzstück“ des Belev-Konzeptes kennen und verstanden haben. Die Beteiligten sollen sich in der Lage fühlen, die eigene Arbeitssituation und Organisation

<sup>16</sup> vgl. Senge, 2011, S. 1ff.

<sup>17</sup> vgl. Glasl, 2008, S. 43.

<sup>18</sup> Glasl, 2008, S. 43.

zu reflektieren und Handlungsfelder sowie Themen abzuleiten. Anschließend sollen Lösungen entwickelt und diese auf den Weg gebracht werden. Durch diese Anstöße kann es auch zu einem größeren Veränderungsprozess in der Organisation kommen.

Dr. Friedhard Hegner hat die Systematik ‚Management aus einem Guss‘ am Bild eines Fahrrads verdeutlicht. Mit diesem Bild lassen sich die einzelnen Elemente der Projektmodule und die Belev-Matrix in einen gemeinsamen Kontext bringen.

Am Beispiel des Fahrrades wird deutlich, dass Organisations- und Personalentwicklung eng (Modul 1 und 2) miteinander verbunden sind und letztlich die Schwungräder für eine Organisation darstellen. Die Motivation der Mitarbeitenden bildet dabei den Anschlag (Modul 3). Die Kette und Zahnräder stellen die Zusammenarbeit der Organisation und das operative Tagesgeschäft dar. Das leiten,

steuern und führen findet am Lenker statt (Unternehmensleitung), während der Sattel die direkt vorgesetzten Führungskräfte symbolisiert (Modul 4). Der Solide Rahmen stellt die Organisation der Arbeit und die Rahmenbedingungen, aber auch die Werte und Identität der Organisation da (Modul 1).

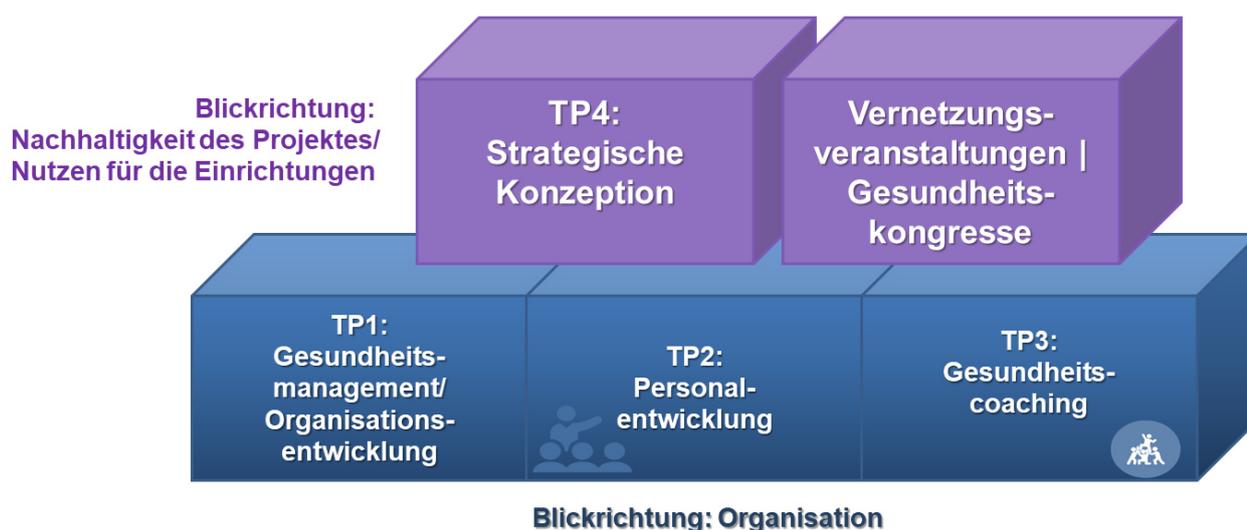
Das Ganze lässt sich immer wieder auf die saltogenetischen Prinzipien überprüfen.

Das Belev-Konzept hilft, gesunde Arbeitsgestaltung in einen umfassenden Kontext zu stellen und die Verantwortung aller Beteiligten sowohl auf der individuellen als auch auf der organisationalen Ebene in den Blick zu nehmen: Führungskräfte, Mitarbeitende, Team und Organisation. Dadurch wird verhindert, dass die Verantwortung für Gesundheit allein in einem Handlungsfeld angesiedelt ist.<sup>19</sup>

<sup>19</sup> Vgl. Knapp, 2013, S. 35 ff.

### Belev-Matrix und das Zusammenspiel in der Organisation am Beispiel eines Rennrades





Eigene Darstellung: Die Teilprojekte des Projektes „Belev 2.0 – Gesundes Arbeiten gestalten“

#### d. Wie setzt sich das Projekt „Belev 2.0 – Gesundes Arbeiten gestalten“ zusammen?

##### Verschiedene Module

Im Rahmen des Projekts wurden verschiedene Module konzipiert, für die sich kleine, mittlere und große Einrichtungen der Sozialwirtschaft bewerben konnten. Die Einrichtungen können für sich die Module heraussuchen, die zu ihrer aktuellen Situation passen.

- **Teilprojekt 1 | Unternehmensberatung zum Gesunden Arbeiten (Organisationsentwicklung/ Gesundheitsmanagement).** Ziel ist es, unter Einbindung verschiedener Interessensgruppen (ASA, MAV, Führungsebene, Mitarbeitende etc.) betriebliche Strukturen so weiterzuentwickeln, dass gesundheitsförderliches Arbeiten in der Organisation möglich ist. Mit erfahrenen Experten greifen die Einrichtungen individuelle und nachhaltige Unternehmensthemen aus der Belev-

Matrix auf. Den Einrichtungen steht es frei, den Belev-Fragebogen zu verwenden. Es soll deutlich werden, welche spezifischen Belastungen bei den Mitarbeitenden vorhanden sind und mit welchen Strategien die langfristige Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden erhalten werden kann. Es werden einrichtungsspezifische Gesundheitsstrategien geplant und passende Maßnahmen entwickelt.

Hierdurch werden Veränderungen in den Organisationen herbeiführt, wodurch gute Praxisbeispiele in den diakonischen Einrichtungen entstehen, von denen andere Einrichtungen profitieren können.

- **Teilprojekt 2 | Personalentwicklung im Fokus von Gesundem Arbeiten:** Hier werden offene und Inhouse Seminare angeboten, die sich aus den Handlungsbedarfen der teilnehmenden Trägereinrichtungen ableiten. Themen werden gebündelt, Vernetzungen unter den Einrich-

tungen gefördert sowie praxisnahe Weiterentwicklungen der Fach- und Führungskräfte ermöglicht. Die Inhalte der Workshops werden so vermittelt, dass die Teilnehmenden die erlernten Methoden und das Wissen in der Einrichtung weitergeben können. Es fließen agile, kreative und erlebnisorientierte Methoden in die Seminare ein.

- **Teilprojekt 3 | Das Gesundheitscoaching<sup>20</sup>** unterstützt Führungskräfte und Mitarbeitende bei der Erarbeitung von maßgeschneiderten Lösungen für ihre beruflichen Themen und bietet eine besondere Austauschplattform. In einer geschützten Gruppe coachen sich die Teilnehmenden nach der Methode der Coaching Konferenz der Karlsruher Schule selbst. „Das systemisch-lösungsorientierte Coaching“ der Karlsruher Schule beachtet das Zusammenspiel und die Wechselwirkung von Verhältnissen und Verhalten, von Rahmenbedingungen und individuellen Möglichkeiten und ist auf die Stärkung von persönlichen Ressourcen ausgerichtet. Die Vorgehensweise ist neurowissenschaftlich fundiert. Die ziel- und lösungsorientierte Vorgehensweise führt zu schnellen, umsetzbaren, konkreten Maßnahmen und ermöglicht über die prozesshafte Begleitung eine Anpassung an die Gegebenheiten des beruflichen Umfeldes.<sup>21</sup> Hierbei werden eigene Haltung und Verhalten, Führungskompetenzen

sowie das Gesunde Arbeiten in der Organisation sinnvoll miteinander kombiniert.

- **Teilprojekt 4 | Strategische Konzeptionen:** Wichtige Erkenntnisse aus den anderen Teilprojekten werden in diesem Modul gebündelt und für alle zugänglich aufbereitet. Es werden gemeinsame strategische Überlegungen angestellt, welche weiteren wichtigen Themenfelder behandelt werden könnten. Hierdurch entstanden zwei Arbeitsgruppen (AGs): Einmal die AG „Methodenkoffer“, die den Belev-Fragebogen überarbeitet und weitere passende Belev-Methoden entwickelt. Des Weiteren gibt es die AG „Zukunft“, die sich mit relevanten Zukunftsfragestellungen beschäftigt. Darüber hinaus entstehen weitere Themen, die in Einzelarbeit aufbereitet werden wie beispielsweise: Ältere Mitarbeiter, externe Finanzierungsmöglichkeiten für Gesundes Arbeiten durch Krankenkassen etc.. Ziel dieses Moduls ist es zum einen, die guten Praxisbeispiele so aufzubereiten, dass diese auf andere Einrichtungen übertragbar sind. Zum anderen wird die Weiterentwicklung der bestehenden konzeptionellen Grundlagen, wie des Belev-Fragebogens, verfolgt. Am Schluss sollen Handlungsempfehlungen, Leitfäden, gute Praxisbeispiele aus den Einrichtungen usw. entstehen.

<sup>20</sup> „Gesundheitscoaching ist die Anwendung von Coachingmethoden auf den Bereich der personalen und organisationalen Gesundheitsförderung.“ Berninger-Schäfer, 2013, S. 140.

<sup>21</sup> Berninger-Schäfer, 2013, S. 140.



**Weitere Module zur Sicherung der Nachhaltigkeit sind:**

- **Homepage | Wissenstransfer und Austausch:** Informationen zum Projekt sowie Erkenntnisse, Veranstaltungen und Praxisbeispiele werden auf der Homepage [www.gesund-aber-sicher.de](http://www.gesund-aber-sicher.de) zur Verfügung gestellt. Darüber hinaus gibt es einen Blog zum Thema Gesundes Arbeiten. Das langfristige Ziel der Plattform ist, dass die Homepage als Wissenspool und -transfer genutzt wird und damit wichtige Erkenntnisse aus dem Projekt zur Verfügung stehen.

- **Vernetzung:** Im Rahmen des Gesundheitskongresses finden jährlich Vernetzungsveranstaltungen statt. Hier soll der Austausch zwischen den Unternehmen der Sozialwirtschaft deutschlandweit gefördert werden. Der Kongress greift aktuelle und zukünftige Themen auf. Darüber hinaus werden entlang der fünf Handlungsfelder konkrete Praxisanliegen ausgetauscht, erarbeitet und konkretisiert. Weitere Vernetzungsveranstaltungen finden in Kooperationen wie beispielsweise mit der BGW<sup>22</sup> oder den evangelischen Frauen in Baden statt.

<sup>22</sup> Berufsgenossenschaft der Wohlfahrtspflege

- **Nachhaltigkeit:** Ziel ist, dass es nach dem Projekt „Belev 2.0 – Gesundes Arbeiten gestalten“ weiter geht. Hierfür wird das Kompetenzzentrum Gesundheit neu ausgerichtet. Es entsteht ein Kompe-

tenznetzwerk Gesundheit. Darüber hinaus finden Planungen zur Überführung der Leistungen in ein Regelangebot statt.

**Ziel des Projekts ist es, durch nachhaltige Maßnahmen gesundes Arbeiten in der Diakonie zu fördern.**

Das bedeutet, dass

- die Anliegen der beteiligten Einrichtungen ernstgenommen werden,
- die Einrichtungen dem Projekt Ressourcen für eine effiziente Bearbeitung der Themen bereitstellen,
- auf ein gutes Verhältnis von Einsatz und Ertrag geschaut wird,
- Mitarbeitende und Führungskräfte aller Hierarchien und Bereiche einbezogen werden und gemeinsam die Ziele erarbeiten,
- die teilnehmenden Einrichtungen gute Praxisbeispiele entwickeln und diese Erkenntnisse weitergeben,
- die beratenden Personen ein breites und systemisches Verständnis von Organisationsentwicklung mitbringen, das Konzept Belev verstanden haben und anwenden können,
- die Einrichtungen einen kompetenten Ansprechpartner zum Thema „Gesundes Arbeiten gestalten“ haben,
- die Ergebnisse und Lösungen allen Beteiligten über die Homepage<sup>23</sup> zu Verfügung stehen.

<sup>23</sup> [www.gesund-aber-sicher.de](http://www.gesund-aber-sicher.de)



*Judith Bennewitz*

*Ergebnisse aus der Masterarbeit*

### 3. Wie sind die Diakonischen Einrichtungen in Baden und Württemberg beim Thema „Gesundes Arbeiten gestalten“ aufgestellt?

#### a. Wieso wurden diakonische Einrichtungen in Baden und Württemberg zum Thema „Gesundes Arbeiten gestalten“ befragt?

Es wurden Vorstände und Geschäftsführung, Führungskräfte sowie Verantwortliche für Gesundheitsthemen im Diakonischen Werk Baden und im Diakonischen Werk Württemberg aufgerufen, an der Umfrage zu den gesundheitsförderlichen Strukturen in ihrer Einrichtung teilzunehmen. Die Daten wurden mittels einer Online-Umfrage im Zeitraum vom 27. Februar bis zum 09. März 2018 erhoben und anschließend durch Judith Bennewitz im Rahmen ihrer Masterarbeit ausgewertet.

Die Teilnehmenden sollten 20 Aussagen über Struktur und Nachhaltigkeit von Gesundheitsmanagement in ihrer Einrichtung bewerten. Die einzelnen Aussagen der Umfrage decken mehrere Themenbereiche des gesunden Arbeitens ab, die im Weiteren genauer analysiert werden.

Dazu gehören:

- *Rolle und Einflussnahme der Führungskraft*
- *Strukturen und Prozesse im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements*
- *Reichweite und Nachhaltigkeit von betrieblichem Gesundheitsmanagement*
- *Überbetriebliche Partner*

Ziel ist es zu analysieren, wie sich eine gesundheitsförderliche Arbeitsplatzgestaltung in der Praxis äußert und welche Faktoren sie

begünstigen. Diese Untersuchung erhebt keinen Anspruch auf Repräsentativität und Validität, sondern soll eine erste Tendenz zum Thema „Gesunden Arbeiten gestalten in diakonischen Einrichtungen“ darstellen.

### b. Wer hat an der Befragung teilgenommen?

Zum einen wurde die Umfrage über den Belev-Verteiler und den Gesundheits-Blog des Projekts<sup>24</sup> beworben. Zum anderen ging die Befragung in Baden über die Bereichsleitungen des Diakonischen Werkes an die Einrichtungen und in Württemberg über den Verteiler des Personalentwicklungsforums.

Insgesamt beteiligen sich 112 Personen an der Online-Umfrage. Die Beendigungsquote lag bei 82 Prozent.

Den Beteiligten ist die Thematik im Allgemeinen sehr wichtig. Dies zeigte sich am Ende bei der Frage: ‚Welche Voraussetzungen müssten gegeben sein, um gesundes Arbeiten und betriebliches Gesundheitsmanagement in Ihrer Einrichtung (noch) wirkungsvoller umsetzen zu können?‘

- *„Diakonie und gesundes, sicheres Arbeiten gehört zusammen“*
- *„Wir freuen uns, dass mit dem **Kompetenzzentrum Gesundheit** ein kompetenter Ansprechpartner in unserem Spitzenverband zur Verfügung steht und durch das Projekt Rückenwind konkrete Projekte in den Einrichtungen umgesetzt werden können.“*  
*„Im Bereich der Trägerschaft müsste*

*für dieses Thema mehr Interesse geschaffen werden.“*

- *„Ein umfassendes Gesundheitsmanagement sollte besser in die Strategie und in das Management diakonischer Einrichtungen und Unternehmungen verankert werden.“*
- *„Wenn das Thema zur ‚Chefsache‘ wird und vom Vorgesetzten (auch Leitungsteam) mitgetragen und mitgelebt wird.“*
- *„Wir sind eine sehr kleine Einrichtung. Bei der Beantwortung wurde mir gerade bewusst, wie wenig systematisch ich dieses Thema in den letzten drei Jahren bearbeitet habe. Deshalb ist diese Umfrage, meine Sensibilisierung, ... bereits ein guter Impuls.“<sup>25</sup>*

60 Prozent der Umfragebeteiligten gehören zum Diakonischen Werk Württemberg, weitere 37 Prozent zum Diakonischen Werk Baden. Rund die Hälfte der sich beteiligenden Einrichtungen ist mittlerer Größe, ungefähr 30 Prozent zählen zu den großen und 17 Prozent zu den kleinen Unternehmen. Die Institutionen aus dem zahlenmäßig größten Arbeitsfeld der Diakonie – der Altenhilfe – bilden mit 48 Prozent das am stärksten vertretene Tätigkeitsfeld, gefolgt von der Kinder- und Jugendhilfe (16 Prozent). Der Großteil der Befragten (85 Prozent) hat eine leitende Funktion in der Einrichtung inne, wovon Geschäftsführung/ Vorstand mit 31 Prozent am häufigsten vertreten sind. In ca. 60 Prozent der Fälle sind Vorstand und/ oder beauftragte Mitarbeitende für Gesundheitsthemen zuständig.

<sup>24</sup> [www.gesund-aber-sicher.de/blog](http://www.gesund-aber-sicher.de/blog)

<sup>25</sup> Ausgewählte Stimmen aus den Kommentaren

#### 4. Was für Ergebnisse ließen sich aus der Befragung ableiten?

##### a. Welche Rolle und Einflussmöglichkeiten hat die Führungskraft?

Ein Blick auf die im Diakonischen Werk Baden und im Diakonischen Werk Württemberg

vorhandenen gesundheitsförderlichen Maßnahmen zeigt, dass von diesen Angeboten Führungskräftebildungen am geringsten umgesetzt werden.

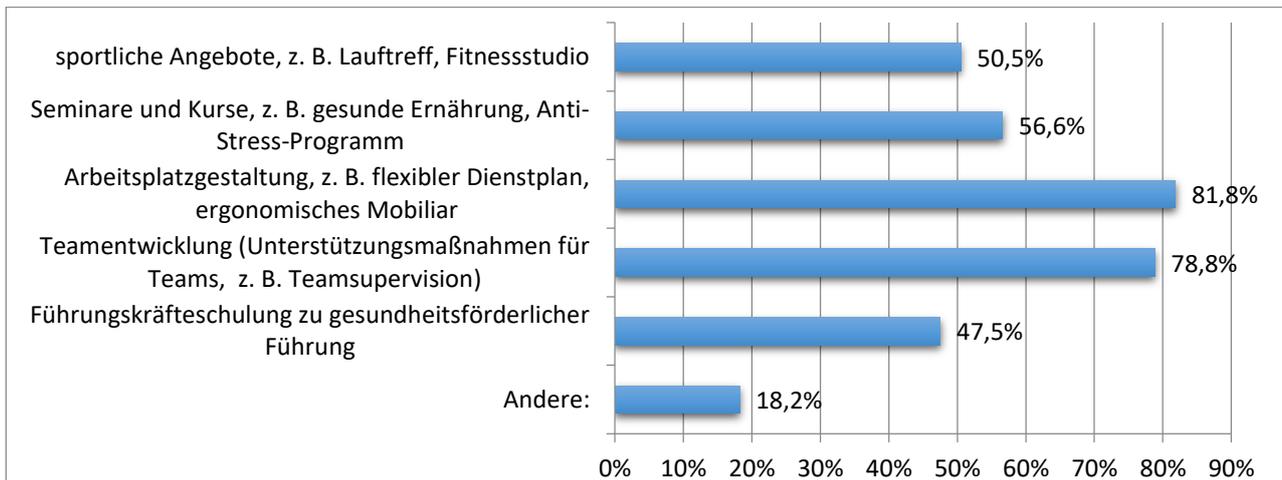
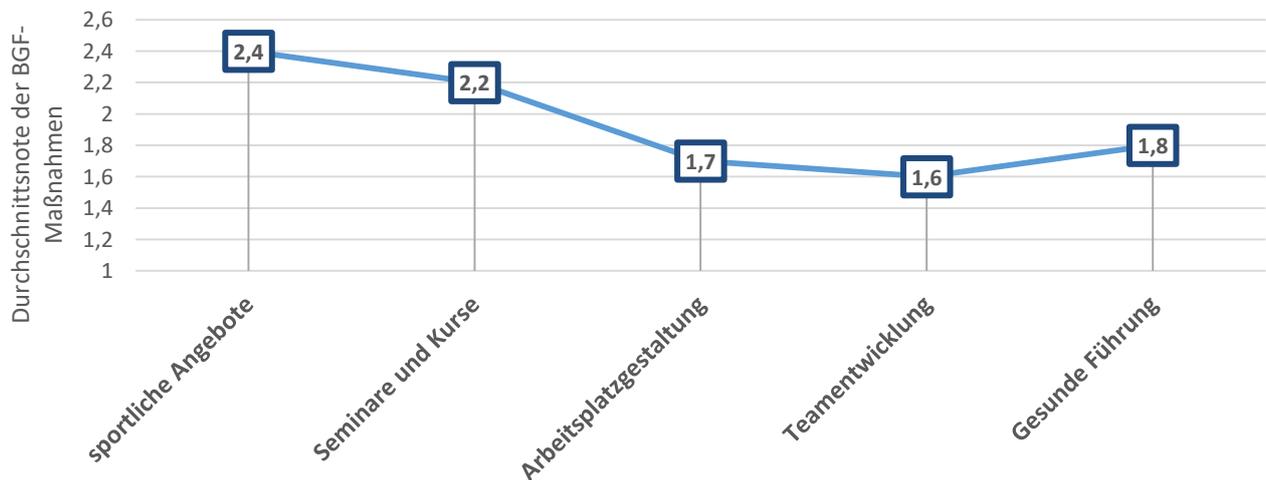


Abbildung 1: Bekanntheitsgrad gesundheitsförderlicher Maßnahmen

Bemerkenswert ist jedoch, dass „gesunde Führung“ von 85 Prozent der Einrichtungen eine hohe bis sehr hohe Wirksamkeit (Durchschnittsnote 1,8) beigemessen wird.



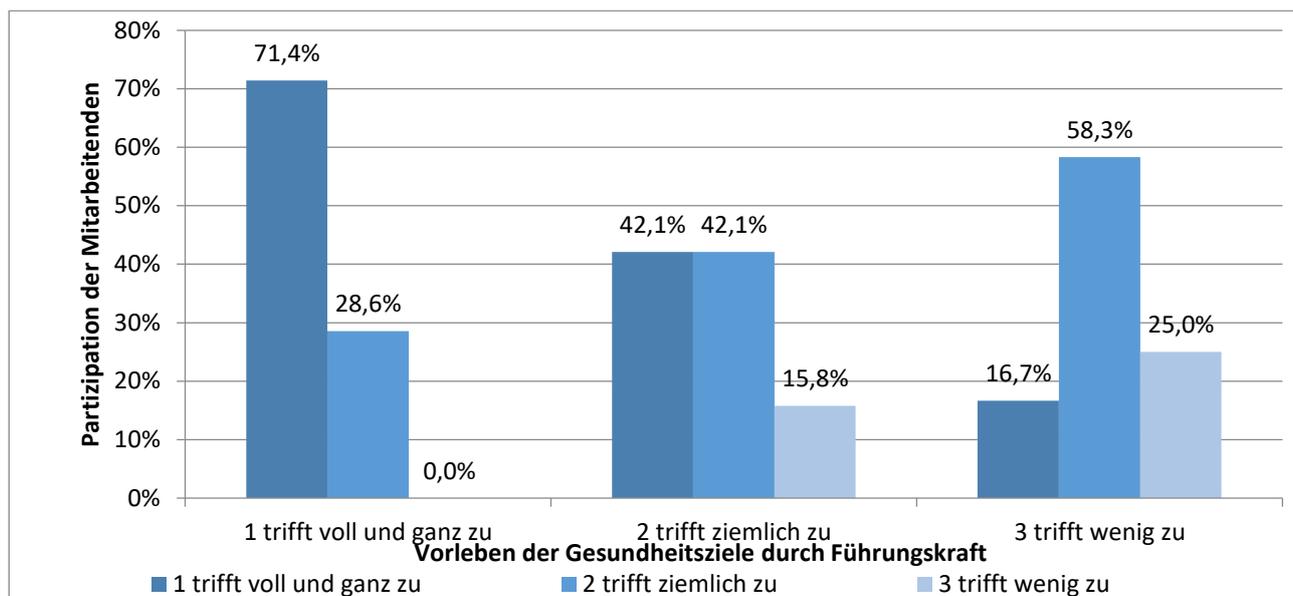
	sehr hoch	hoch	weniger hoch	sehr gering
sportliche Angebote	8,8%	47,1%	39,7%	4,4%
Seminare und Kurse	9,9%	53,5%	35,2%	1,4%
Arbeitsplatzgestaltung	34,5%	56,3%	9,2%	
Teamentwicklung	42,4%	48,2%	9,4%	
Gesunde Führung	38,4%	46,6%	12,3%	2,7%

Abbildung 2: Wirksamkeitsgrad gesundheitsförderlicher Maßnahmen

Die weitere Analyse zeigt eine Korrelation von gutem bis sehr gutem Fach- und Methodenwissen der Führungskraft und dem Vorkommen (stark) ausgeprägter gesundheitsförderlicher Maßnahmen.

Es lässt sich auch ein Zusammenhang zur regelmäßigen Evaluation und Verbesserung Schulung von Leitungspersonen statt. Dort, wo diese Ziele durch die Führungskraft sehr intensiv vorgelebt und befürwortet werden, (insgesamt nur bei 18 Prozent aller Beteiligten) werden die Mitarbeitenden zu 71 Prozent sehr stark an der Gestaltung von betriebs-

dieser feststellen. Auffallend ist besonders, dass eine mangelnde Schulung von Führungskräften dafür sorgt, dass in jedem dritten Fall wenig bis gar keine Evaluation stattfindet. In den ca. 40 Prozent aller Einrichtungen, die das Thema Gesundheit als Ziel definiert haben, findet zu 68 Prozent eine chem Gesundheitsmanagement beteiligt (insgesamt nur in 23 Prozent der Fälle).

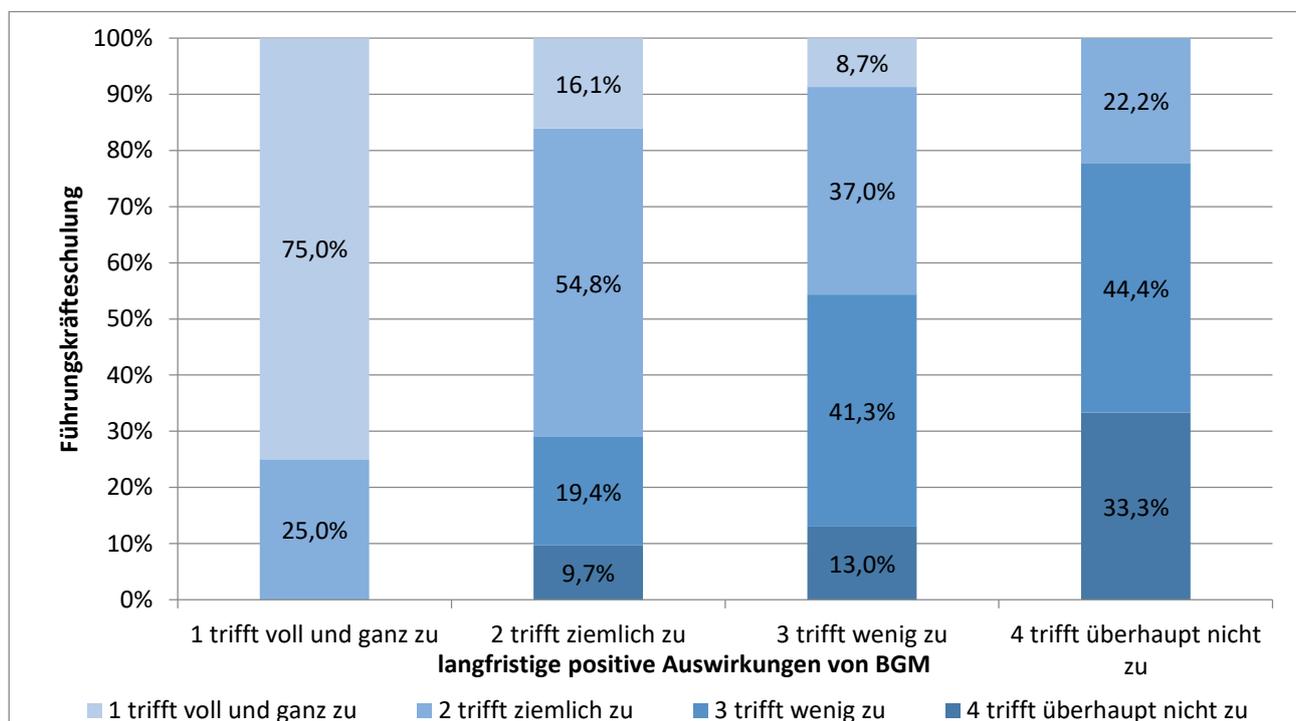


**Abbildung 3: Zusammenhang von Partizipation der Mitarbeitenden und Vorleben der Gesundheitsziele durch die Führungskraft**

Daraus wird ersichtlich, dass ein persönliches hohes Engagement der Führungskraft dazu führt, Beschäftigte aktiver in den Gestaltungsprozess von gesundem Arbeiten einzu beziehen.

Zudem zeigt sich eine eindeutige Verbindung von geschultem Führungspersonal und der nachhaltigen positiven Wirkung von betrieblichem Gesundheitsmanagement: Von dem geringen Anteil derer (4 Prozent), die insgesamt langfristigen positiven Wirkungen von betrieblichem Gesundheitsmanagement voll und ganz zustimmen, geben 100 Prozent eine gute bis sehr gute Führungskräftebildung an.

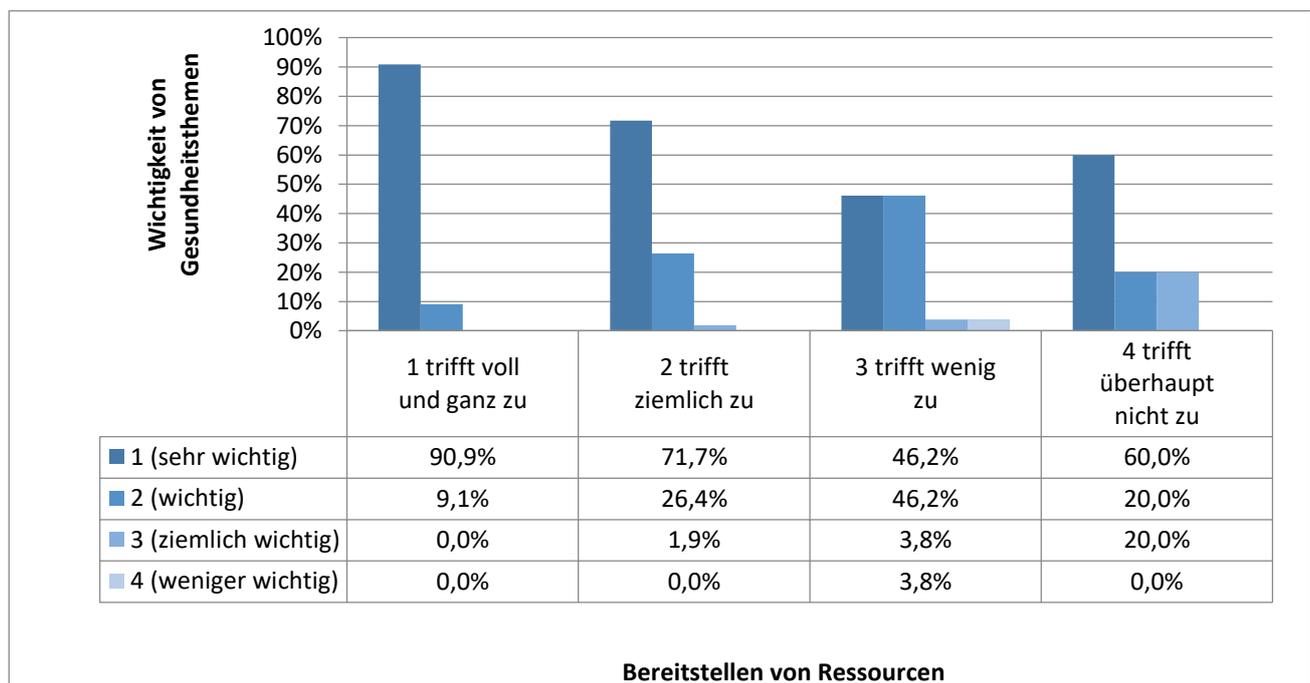
Von den 34 Prozent der gesamten Umfrageteilnehmenden, die sichtbaren Auswirkungen gesundheitsförderlicher Strukturen ziemlich zustimmen, führen 71 Prozent an, dass eine gute bis sehr gute Schulung stattfindet. Dort allerdings, wo keinerlei Wirkungen erkannt werden (in 11 Prozent der Fälle), lässt sich auch keine sehr gute Schulung nachweisen; lediglich 22 Prozent teilen mit, ihre Führungskräfte würden „ziemlich“ geschult.



**Abbildung 4: Aufgliederung der Führungskräftebildung nach langfristigen positiven Auswirkungen von betrieblichem Gesundheitsmanagement**

Ähnlich bedeutsam in diesem Zusammenhang scheint die Haltung der Leitung. Das Bereitstellen ausreichender Ressourcen seitens der Unternehmensleitung, dem insgesamt lediglich 12 Prozent voll und ganz zustimmen, steht in Korrelation mit der Bedeut-

samkeit von Gesundheitsthemen für die Führungskraft. 91 Prozent derer, die dem Thema Gesundheit eine sehr hohe Wichtigkeit beimessen, stellen auch ausreichende Ressourcen zur Verfügung.



**Abbildung 5: Zusammenhang von Wichtigkeit von Gesundheitsthemen und Bereitstellung von Ressourcen**

## ***b. Welche Strukturen und Prozesse bestehen zum Gesunden Arbeiten?***

Rund 60 Prozent der Umfrageteilnehmenden geben an, in ihren Einrichtungen keinerlei Ziele verankert zu haben. Dies markiert eine erhöhte Notwendigkeit, Themen des gesunden Arbeitens in unternehmerische Strukturen und Prozesse einzubinden. Über eine solche schriftliche Festlegung hinaus weist jedes Unternehmen individuelle Gegebenheiten auf, die bei einer strukturellen Implementierung von betrieblichem Gesundheitsmanagement zu berücksichtigen sind.

Aus den vielfältigen Kommentaren der Umfrageteilnehmenden zu Voraussetzungen für eine (noch) wirkungsvollere gesundheitsförderliche Gestaltung sowie den abschließenden Anmerkungen lassen sich eindeutige Trends feststellen.

Am häufigsten werden die Verantwortung der Führungskraft und ein „*erklärter unternehmenspolitischer Wille*“ für eine gesundheitsförderliche Arbeitsplatzgestaltung genannt. Mehrfach wird darauf verwiesen, gesundes Führen durch Qualifizierungen zu stärken, damit Führungskräfte ihrer Vorbildfunktion gerecht werden können. Auch die Notwendigkeit einer Systematik wird betont. Betriebliches Gesundheitsmanagement solle in bestehende Unternehmensprozesse strategisch verankert und eine gemeinsame Haltung zum Thema Gesundheit im Betrieb festgelegt werden.

Dazu sei ein „*Kulturwandel*“ nötig, der das Bewusstsein der Beschäftigten für die Bedeutsamkeit der Thematik schärft. Im konzeptionellen Aufbau von betrieblichem Gesundheitsmanagement sollten Verantwortliche

benannt und die Maßnahmen spezifisch auf betriebliche Bedürfnisse zugeschnitten werden.

Mindestens genauso häufig werden unzureichende Ressourcen personeller, finanzieller, materieller sowie zeitlicher Art angegeben. Besonders der Zeitfaktor und ein hohes Arbeitspensum hemmen vielerorts entsprechende Implementierungsprozesse.

Geeignete Ressourcen sind von der Leitung bereitzustellen bspw. durch Finanzierung zusätzlicher Stellendeputate für Gesundheitsbeauftragte, Kenntnis über Möglichkeiten der Refinanzierung oder Verfügbarmachen zeitlicher Freiräume für Planungsprozesse.

Zudem würden Informationen des Landesverbandes über „Best-Practice-Beispiele“, die Umsetzungswege unterstützten könnten, und ein vermehrter Austausch in regionaler Vernetzung begrüßt.

Gleichzeitig klingt aus vielen Kommentaren heraus, dass die betriebliche Gesundheit nur begrenzt steuerbar ist. Besonders das Arbeitsklima im Team habe einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf die Gesundheit des Einzelnen. Solche Teamprozesse seien jedoch mit den „*gängigen [...] Instrumenten schwer darstellbar.*“

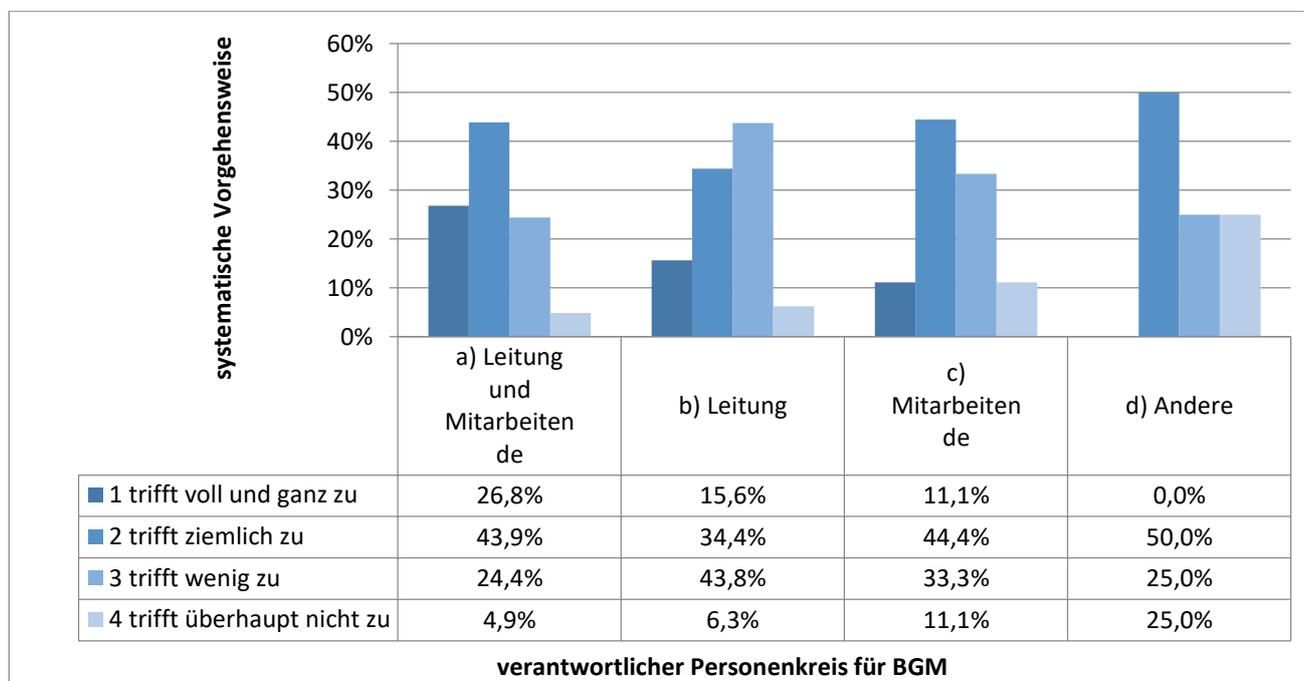
Gebündelt lassen sich die Voraussetzungen zur Gestaltung eines wirkungsvollen betrieblichen Gesundheitsmanagements so zusammenfassen: „*Gesundes Arbeiten zu gestalten ist eine Frage der Haltung, insbesondere der obersten Leitung. Sie gibt die Strategie vor, stellt Mittel zur Verfügung und vertritt die Strategie authentisch und im Alltag erlebbar.*“

**c. Welche Reichweite hat gesundes Arbeiten in den Einrichtungen und wie ist diese strategische ausgerichtet (Nachhaltigkeit)?**

Langfristige Auswirkungen von betrieblichem Gesundheitsmanagement werden dort vollständig bejaht, wo zu 100 Prozent sowohl eine gute bis sehr gute Systematik als auch zu 75 Prozent eine gute bis sehr gute Steuerung von Gesundheitsprozessen vorhanden sind. In den Einrichtungen, in denen allein die Führungskraft für Gesundheitsthemen verantwortlich ist, ist zu 50 Prozent und in denen allein beauftragte Mitarbeitende zuständig

sind, zu 56 Prozent eine gute bis sehr gute systematische Vorgehensweise erkennbar.

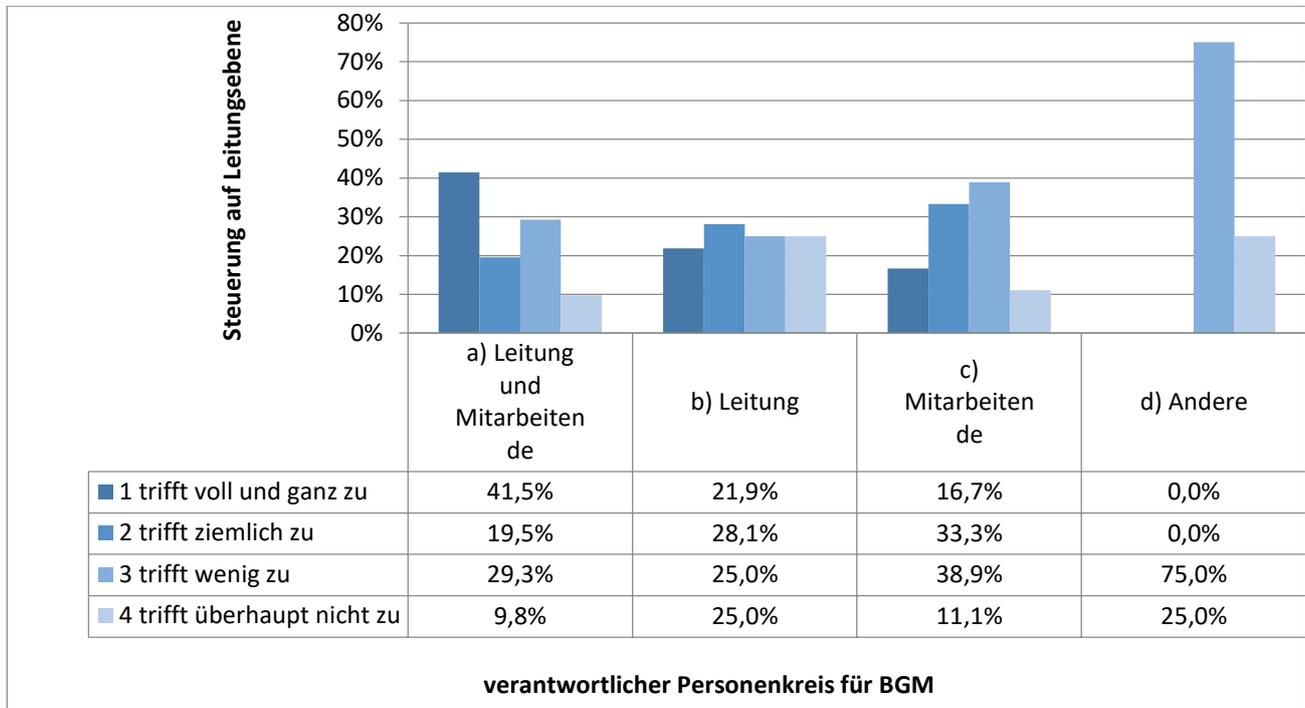
Dort, wo hingegen ein Team aus Unternehmensleitung und Mitarbeitenden in der Verantwortung steht, ist mit 71 Prozent eine gute bis sehr gute strukturierte Handhabung von betrieblichem Gesundheitsmanagement anzutreffen.



**Abbildung 6: Zusammenhang von systematischer Vorgehensweise und verantwortlichem Personenkreis für betriebliches Gesundheitsmanagement**

Ein ähnlicher Trend lässt sich in Bezug auf die Planung von betrieblichem Gesundheitsmanagement in einem Steuerungskreis auf Leitungsebene erkennen: Diese ist in den Einrichtungen zu 42 Prozent gegeben, in de-

nen Leitung und Mitarbeitende gemeinsam verantwortlich sind (vergleichender Wert für alleinige Verantwortung von Leitungsperson: 22 Prozent).



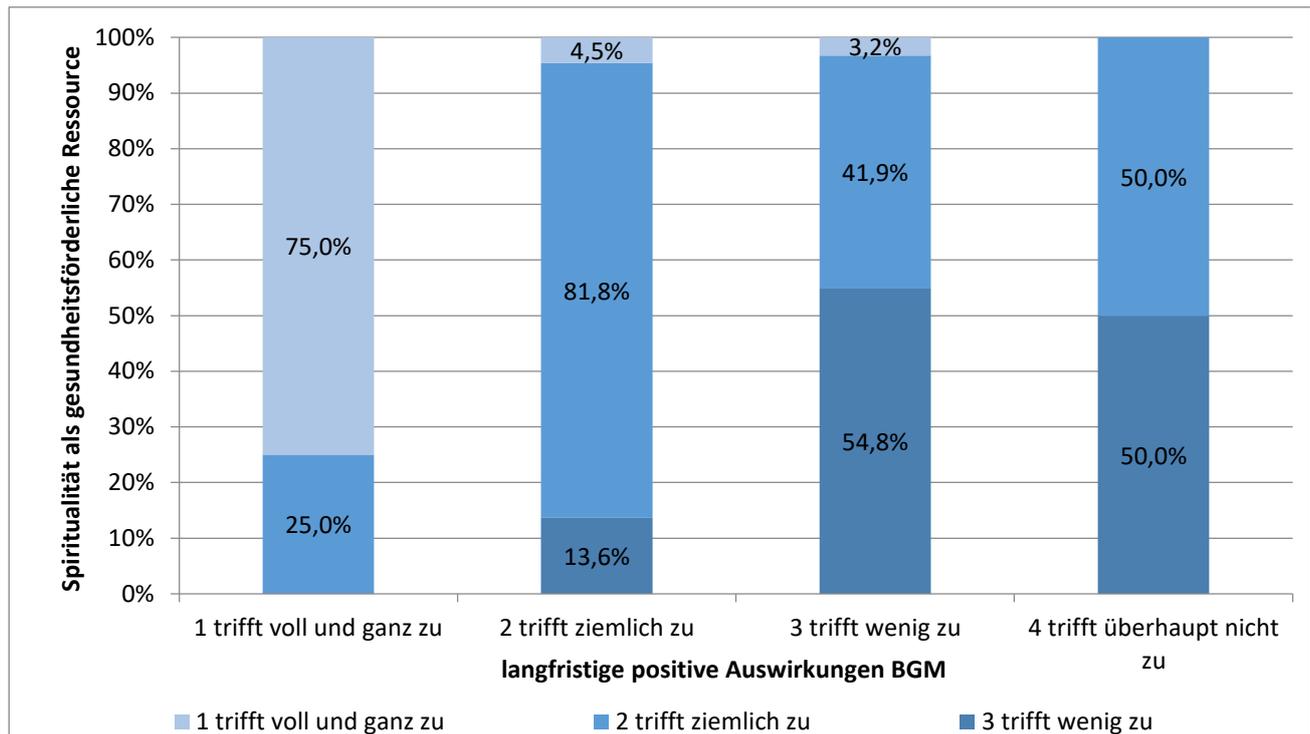
**Abbildung 7: Zusammenhang von Steuerung auf Leitungsebene und verantwortlichem Personenkreis für BGM**

Zudem haben festgeschriebene Gesundheitsziele in 67-70 Prozent der Fälle eine sehr gute systematische Vorgehensweise und Planung in einem Steuerungskreis zur Folge. Hingegen lassen sie sich dort, wo keine Ziele für ein betriebliches Gesundheitsmanagement definiert sind, in mehr als zwei Drittel der Fälle wenig bis gar nicht feststellen.

Darüber hinaus ist die regelmäßige Verbesserung von Gesundheitsprozessen ein wichtiger Faktor für die Nachhaltigkeit gesundheitsförderlicher Maßnahmen. Dort, wo sehr gute langfristige Wirkungen gesundheitsförderlicher Strukturen wahrgenommen werden, geben drei Viertel der Befragten einen hohen Evaluationsgrad von betrieblichem Gesundheitsmanagement an. Auch da, wo Gesundheitsthemen in hohem Maße zentral gesteuert werden, findet zu 81 Prozent eine gute bis sehr gute Evaluation statt.

Darüber hinaus wird im Rahmen der Umfrage nach der Wirksamkeit spiritueller Angebote gefragt. Insgesamt schreiben lediglich 8 Prozent der Beteiligten diesen einen gewichtigen Beitrag zu Gesundheit und Wohlbefinden der Beschäftigten zu.

Die Analyse zeigt jedoch, dass dort, wo langfristige Auswirkungen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements vollständig bestätigt werden, Spiritualität zu 75 Prozent als sehr wirksame gesundheitsförderliche Ressource wahrgenommen wird.



**Abbildung 8: Aufgliederung der Spiritualität als gesundheitsförderliche Ressource nach langfristigen positiven Auswirkungen von betrieblichem Gesundheitsmanagement**

Erneut lässt sich diese Beobachtung mit einem eingerichteten Steuerungskreis begründen, denn da, wo eine gute bis sehr gute Lenkung stattfindet, wird Spiritualität zu 75-81 Prozent als gesundheitsförderliche Res-

source wahrgenommen. Dies lässt darauf schließen, dass in diesen Einrichtungen auch die spirituellen Angebote und Reflexionsräume bewusst bereitgestellt werden.

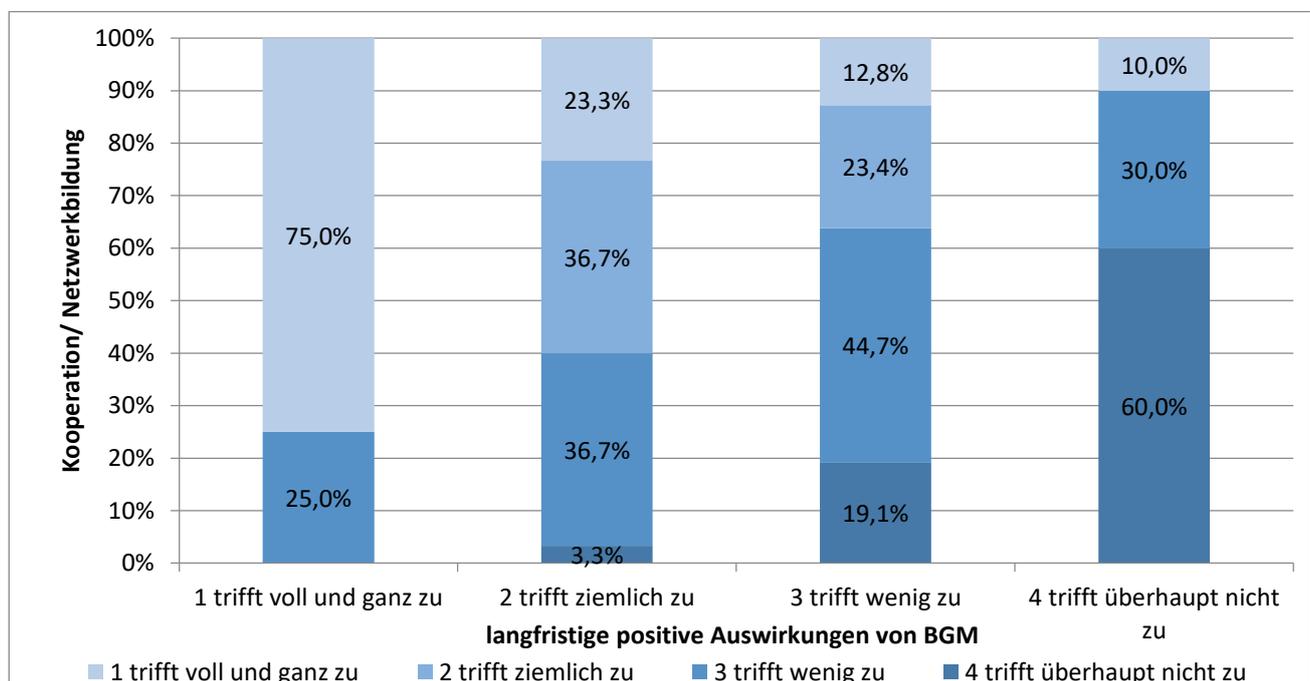
#### d. Welche überbetriebliche Kooperationspartner sind vorhanden?

Insgesamt äußern sich 44 Prozent aller Umfragebeteiligten positiv zu einem Austausch über gesundheitsförderliche Themen mit anderen Einrichtungen. Kooperationen kommen am ehesten dort zustande, wo die Führungskraft im Kreis der Verantwortlichen involviert ist. Ein sehr guter überbetrieblicher Austausch fördert zudem in 88 Prozent der Fälle eine systematische Herangehensweise an gesundheitsförderliche Maßnahmen.

Doch auch dort, wo Netzwerkbildung nur wenig stattfindet, geben 65 Prozent der Befragten eine strukturierte Vorgehensweise zu

Themen gesunden Arbeitens an. Ein direkter positiver Rückschluss auf Kooperationen kann daher nicht gezogen werden. Klar ersichtlich ist jedoch, dass je intensiver eine überbetriebliche Kooperation stattfindet, desto stärker gesundheitsförderliche Maßnahmen ausgeprägt sind.

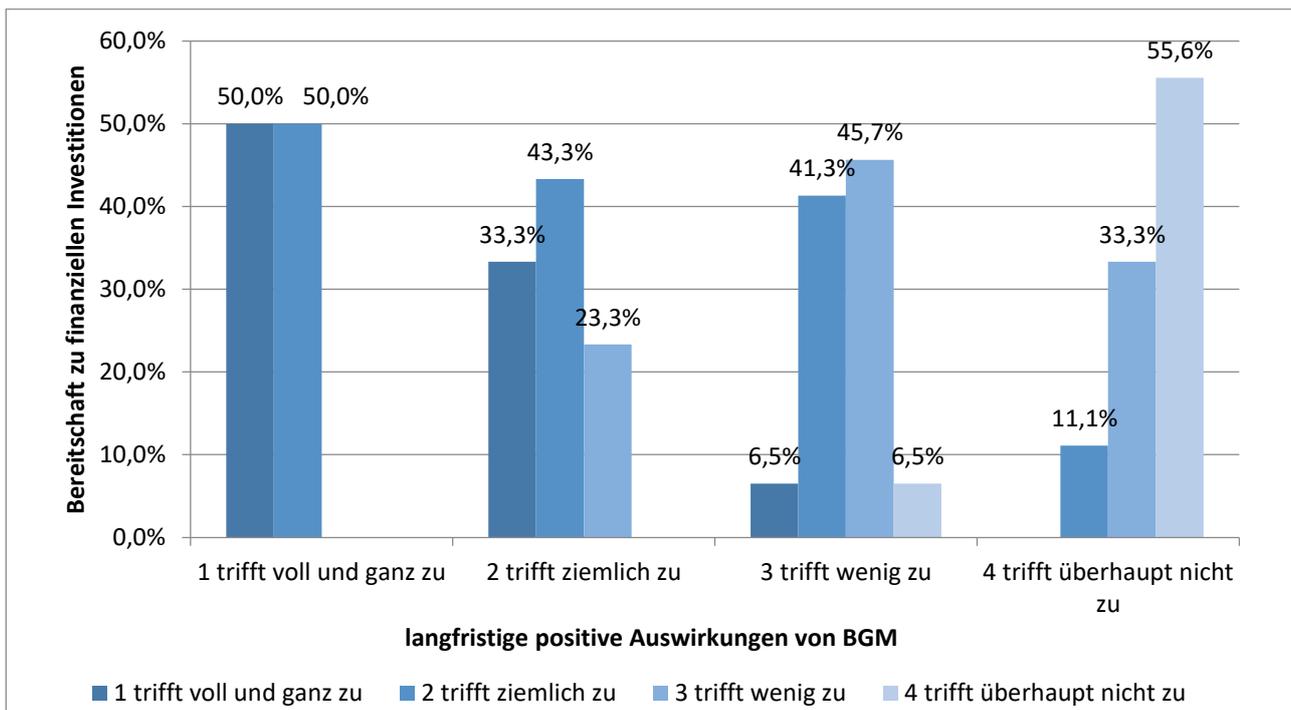
Dies könnte darauf schließen lassen, dass Netzwerke zu einer praktischen Umsetzung dieser Maßnahmen inspirieren. Insgesamt zeigt sich, dass weit mehr als die Hälfte der Einrichtungen, die langfristige positive Auswirkungen von betrieblichem Gesundheitsmanagement bestätigen, auch einem kooperativen Austausch nachgehen.



**Abbildung 9: Aufgliederung der Kooperation/ Netzwerkbildung nach langfristigen positiven Auswirkungen von betrieblichem Gesundheitsmanagement**

Zudem erweist sich die Bereitschaft zu finanziellen Investitionen in Beratungsleistungen für gesundes Arbeiten, wie sie von einigen externen Akteuren offeriert werden, als sehr

groß. Alle Beteiligten, die langfristige Auswirkungen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements vollständig bestätigen, sind bereit, Leistungen einzukaufen.



**Abbildung 10: Zusammenhang von Bereitschaft zu finanziellen Investitionen und langfristigen positiven Auswirkungen von betrieblichem Gesundheitsmanagement**

## 5. Was für Handlungsempfehlungen lassen sich durch die Umfrage ableiten?

### a. Interne Handlungsempfehlungen

Auf Unternehmensebene sollte zunächst eine Bestandsaufnahme der gesundheitlichen Lage und möglicher bereits bestehender gesundheitsförderlicher Strukturen und deren Wirkung vorgenommen werden.<sup>26</sup> Für ein wirkungsvolles betriebliches Gesundheitsmanagement ist es wichtig, die **Ziele zu Gesundheitsthemen** schriftlich festzulegen. Dies zieht positive Auswirkungen wie bspw. eine strukturiertere und systematischere Vorgehensweise nach sich. Diese Vorgehensweise beeinflusst wiederum das Vorhandensein und die stattfindende **Evaluation**.

Um Themen der Gesundheit langfristig in die unternehmerischen Strukturen einzubinden, empfiehlt es sich – über die Festlegung schriftlicher Ziele hinaus – einen Kreis an Verantwortlichen für betriebliches Gesundheitsmanagement (**Steuerkreis**) einzuberufen. Dieser sollte sowohl aus Leitungspersonen mit Entscheidungsbefugnis, als auch aus Fachkräften mit Kenntnissen über die Belange „von der Basis“ bestehen (z.B. MAV, ASA etc.). Ein solches Steuerungsgremium sollte dafür verantwortlich sein, eine Struktur für ein „Gesundes Arbeiten“ zu entwickeln und sollte als ein fester Bestandteil in die Unternehmensprozesse verankert sein.

Im gesamten Implementierungsprozess des „Gesundes Arbeiten gestalten“ ist die **Hal-tung der Unternehmensleitung in Bezug auf gesundheitsförderliche Führung** entscheidend. Sie ist u. a. verantwortlich für die Bereitstellung personeller, materieller und finanzieller Ressourcen. Dazu ist es hilfreich, über mögliche Kenntnisse der Refinanzierung gesundheitsförderlicher Maßnahmen zu verfügen. Diese sollten regelmäßig nach Wirksamkeit überprüft und ggf. weiterentwickelt werden, wofür ebenfalls die Unternehmensleitung die primäre Verantwortung trägt.

Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse der Umfrage, dass **spirituelle Angebote** in direkter Korrelation zu langfristigen positiven Auswirkungen von „Gesundem Arbeiten“ stehen. Diese können folglich eine gesundheitsförderliche Ressource darstellen, die von diakonischen Einrichtungen vermehrt genutzt werden kann. Insgesamt erscheint es ratsam, ein **„Gesundes Arbeiten gestalten“ nach einheitlichen Standards zu planen und sich dabei an festgelegten Kriterien** zu orientieren. Diese können individuell passend an die jeweilige Unternehmenssituation angepasst werden.

<sup>26</sup> Eine unternehmensbezogene Gesamtanalyse ermöglicht bspw. der Belev-Fragebogen. Beratung und Begleitung bei der Durchführung und Analyse erteilt das Diakonische Werk Württemberg. Vgl. Diakonie Württemberg und MTO Psychologische Forschung und Beratung: k.a, S. 9-18.

## ***b. Externe Handlungsempfehlungen***

Auf überbetrieblicher Unternehmensebene erweist es sich im Etablierungsprozess eines „Gesundes Arbeiten gestalten“ als vorteilhaft, kompetente Unterstützung in Anspruch zu nehmen. Dazu ist es ratsam, vor allem **externe Partner** zu wählen, die den Prozess einer strukturellen Verankerung von betrieblichem Gesundheitsmanagement professionell begleiten können und über geeignete Konzepte verfügen. Wichtig dabei ist, eine individuelle, auf die spezifischen Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnittene, Unterstützung zu erhalten. Diese ersetzt aber nicht die nötige Eigeninitiative des Unternehmens. Das Projekt „Belev 2.0 – Gesundes Arbeiten gestalten“ im Kompetenznetzwerk Gesundheit fungiert an dieser Stelle als **diakonieweiterer Prozessbegleiter**, der bereits eine Vielzahl an passgenauen Konzepten bereithält.

**Anbieter einzelner Maßnahmen**, wie eines Vortrages oder Kurses zu einem gesundheitsförderlichen Thema, können eine **hilfreiche Ergänzung** darstellen, sind aber von den Akteuren zu unterscheiden, die dazu beitragen, ein langfristiges „Gesundes Arbeiten gestalten“ in die betrieblichen Strukturen zu integrieren.

Weiterhin kann sich ein überbetrieblicher Austausch in Form eines Netzwerkes als sinnvoll erweisen. Erfolgskriterien für ein **Netzwerk zum Thema Gesundheit** sind zum einen eine aktive Beteiligung aller, Transparenz und die Bereitschaft zu offenem Dialog und Erfahrungsaustausch. Zum anderen stellt das Austauschen von **Best-Practice-Beispielen** einen wichtigen Faktor für ein erfolgreiches Netzwerk dar. Diese inspirieren zu weiteren Neuerungen im eigenen Betrieb. Aktuell entsteht dieser Austausch im Projekt „Belev 2.0 – gesundes Arbeiten gestalten“ und im Kompetenznetzwerk Gesundheit. Hier bieten sich auch die **Gesundheitskongresse** des Kompetenzzentrums Gesundheit an.

Insgesamt tragen die angeführten Punkte in ihrer Gesamtheit dazu bei, ein betriebliches Gesundheitsmanagement erfolgreich aufzubauen und nachhaltig in die betrieblichen Prozesse einzugliedern.

## 6. Zusammenfassung

Zum Akquise und Bindung von qualifiziertem und gutem Personal ist es wichtig, dass sich die Mitarbeitenden im Unternehmen wahrgenommen fühlen und auf die gesunde Gestaltung von Arbeit geachtet wird.

Um gesundheitsförderliche Strukturen langfristig zu etablieren, sollten primär unternehmensintern Gesundheitsziele schriftlich fixiert und ein personell breit aufgestellter Steuerungskreis, der sowohl Führungs- als auch Fachkräfte beinhaltet, eingerichtet werden. Darüber hinaus sind der Haltungsgedanke und die lernende Organisation eine wichtige Grundlage für die Gestaltung von gesundem Arbeiten.

Es ist von enormer Bedeutung, externe beratenden Personen in Anspruch zu nehmen, die eine strukturelle Verankerung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements/ „Gesundes Arbeiten gestalten“ begleiten. Des Weiteren ist ein Netzwerk zum Thema Gesundheit för-

derlich, das in einem offenen aktiven Austausch aller Beteiligten ein gegenseitiges Lernen ermöglicht. Hier bieten sich schon vorhandene Veranstaltungen wie beispielsweise der Gesundheitskongress oder auch das Personalentwicklungsforum des Diakonischen Werks Württemberg an.

Abschließend und mit Blick auf die Zukunft sei erwähnt, dass sich ein fortwährendes Bestreben um die Gestaltung gesundheitsförderlicher Maßnahmen sowie deren Weiterentwicklung und Eingliederung in betriebliche Prozesse als lohnenswerte Investition in die Gesunderhaltung der Mitarbeitenden auswirkt. Ausschlaggebend für den Erfolg wird die grundlegende Bereitschaft sein, einen umfassenden und langfristigen Gestaltungsprozess mit dem Ziel einer gesunden Arbeitsgestaltung zu beginnen und dieses Ziel mittelfristig auch in den Unternehmensstrategien zu verankern.

## Literaturverzeichnis

- **Badura**, Bernhard; Walter, Uta, Helmann, Thomas: Betriebliche Gesundheitspolitik, Der Weg zur Gesunden Organsiation, 2. Auflage, Berlin Heidelberg, 2010.
- **Glasl**, Friedrich; Kalcher, Trude; Piber, Hannes (Hg.): Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse. 2. Auflage, Bern, 2008.
- **Kaufmann**, Dieter; Knapp, Kornelius (Hg.): Demografischer Wandel in der Sozialwirtschaft. Herausforderungen Ansatzpunkte Lösungsstrategien, Bande 1, Stuttgart, 2013.
- **Knapp**, Kornelius: Gesundes Arbeiten in der Sozialwirtschaft gestalten. Antworten auf den Deompgrafischen Wandel, Band 3, Stuttgart, 2013.
- **Senge**, Peter: Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation. 11. Auflage, Stuttgart, 2011.

## Internetquellen

- **Diakonie Württemberg und MTO Psychologische Forschung und Beratung** (Hg.): Mitarbeiterbefragung nach dem Konzept Belev - Gesundes Arbeiten gestalten: Leitfaden zur Durchführung der Befragung, k.a., Online unter: <http://www.gesund-aber-sicher.de/wp-content/uploads/2018/03/2018-03-08-Leitfaden-zur-Anwendung-der-Befragung.pdf>  
[Stand: 27.03.2018].
- **SWR Aktuell**: Laut ver.di fehlen 21.000 Stellen. Personalmangel in der Pflege in Baden-Württemberg, 30.10.2017, Online unter: <https://www.swr.de/swraktuell/bw/altenpflege-in-bw-es-ehlen-21000-stellen/-/id=1622/did=20548020/nid=1622/50a13r/index.html>  
[Stand: 18.07.2018].

Ein gemeinsames Projekt von den Diakonischen Werken Baden und  
Württemberg in Kooperation mit der Berufsgenossenschaft für  
Gesundheitsdienste und Wohlfahrtspflege.

## Impressum

**Herausgeber**  
**Das Diakonische Werk**  
**der Evangelischen Landeskirche in Baden e.V.**

Vorholzstraße 3-7  
76137 Karlsruhe  
Telefon: 0721 9349 0  
[www.diakonie-baden.de](http://www.diakonie-baden.de)  
[www.gesund-aber-sicher.de](http://www.gesund-aber-sicher.de)

## Kontakt

Janine Mastel | Referentin Kompetenzzentrum Gesundheit

☎ +49 (721) 9349 - 731

✉ [Mastel@diakonie-baden.de](mailto:Mastel@diakonie-baden.de)

Das Projekt „BELEV 2.0 – Gesundes Arbeiten gestalten“ wird im Rahmen des „Rückenwind+“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

