

GESUNDHEITSWORKSHOPS IN AMBULANTEN DIENSTEN

Hartmut O. Genz
Rainer Oberkötter
Ulla Vogt-Akpetou

RGM 5

Ratgeber Gesundheitsmanagement



bgw

Berufsgenossenschaft
für Gesundheitsdienst
und Wohlfahrtspflege



GESUNDHEITSWORKSHOPS IN AMBULANTEN DIENSTEN

INHALTLICHES KONZEPT UND TEXT: Dipl. Soz. Hartmut O. Genz, Dipl. Psych. Rainer Oberkötter,
Dipl. Soz. Ulla Vogt-Akpetou

REDAKTIONELLE BEARBEITUNG, GRAPHIKEN UND LAYOUT: Uwe Scholz, Hamburg

HERAUSGEBER: Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege BGW, 2003

ERSTE AUFLAGE: 5000

GEDRUCKT auf 100 % Altpapier, Druck-Service Wümmel

DIE KOSTEN DER BROSCHÜRE in Höhe von 2,60 Euro werden für versicherte Unternehmen von der BGW übernommen

BERUFGENOSSENSCHAFT FÜR GESUNDHEITSDIENST UND WOHLFAHRTSPFLEGE BGW

Zentrale Präventionsdienste, Bereich „Gesundheits- und Mobilitätsmanagement“

Pappelallee 35 - 37, 22089 Hamburg, Fon 040 - 20207 - 960, Fax 040 - 20207 - 916

Unfälle und Berufskrankheiten verursachen persönliches Leid der Beschäftigten und hohe Kosten für das Unternehmen. Wie die Workshops der BGW helfen, den Gesundheitsgefahren im Betrieb auf die Spur zu kommen, **lesen Sie ab Seite 6**

Gesundheitsworkshops sind ein erprobtes Konzept, welches auf die spezifischen Bedürfnisse von Kleinbetrieben eingeht. Die Mitarbeiterinnen des Unternehmens und eine externe Moderatorin bzw. ein externer Moderator setzen sich zusammen mit dem Ziel, mögliche Gesundheitsgefahren vom Betrieb abzuwenden. **Weiteres ab Seite 8**

Die Workshops sind mit geringem Aufwand durchzuführen: Ein Raum zum Arbeiten, eine Pinwand oder eine Zimmerwand genügen, um für alle sichtbar den Lösungsprozess zu dokumentieren.

Bei den meisten Betrieben sind drei oder vier Sitzungen notwendig, um Art und Ursache der arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren herauszufinden. Eine Sitzung dauert etwa zwei Stunden. **Mehr dazu ab Seite 9**

Höhere Sicherheit, weniger Unfälle und ein angenehmeres Betriebsklima nützen den Mitarbeiterinnen wie auch dem Unternehmen. Die Beschäftigten werden besser vor Gesundheitsgefahren geschützt und fühlen sich durch die selbst gestaltete Tätigkeit zufriedener mit ihrem Arbeitsplatz. Das Unternehmen profitiert von vermindertem Krankheitsrisiko, geringerer Fluktuation und höherer Qualität der Arbeit. Die theoretischen Grundlagen veranschaulicht der zweite Teil der Broschüre **ab Seite 20**

Seite	
6	Einleitung
8	Teil Eins: Gesundheitsworkshops in der Praxis
8	Gesundheitsworkshops - die Teilnehmerinnen
9	Der Ablauf eines Workshops
15	Weitere Moderationsmethoden
16	Ein Überblick über die Kosten
17	Nutzen des Verfahrens
18	Risiken des Verfahrens
20	Teil Zwei: Gesundheitsworkshops: einige Grundlagen
20	Betriebliche Belastungsfaktoren
22	Belastungs-Ressourcen-Modell
24	Wer ist die BGW, welchen Auftrag hat sie?
24	Kontakt und weitere Angebote der BGW
25	Literatur und Autoren



EINLEITUNG

Die Gesundheitsprobleme in deutschen Betrieben sind groß. Nur ca. 30 Prozent der Berufstätigen gehen mit 65 Jahren in Rente, rund zwei Drittel scheiden vorzeitig aus dem Berufsleben aus. Krankheit und Invalidität verursachen in den Unternehmen Kosten, die in die Milliarden gehen. Seit einigen Jahren bemüht sich eine Reihe fortschrittlicher Betriebe, mit Hilfe von groß angelegten Gesundheitsprojekten gegen diese Probleme anzugehen. Dies hatte Erfolg: Sehr häufig wurden die Anstrengungen durch einen geringeren Krankenstand und eine höhere Anwesenheitsquote der Mitarbeiter belohnt. Gleichzeitig zeigten sich auch betriebswirtschaftliche Vorteile: effizientere Arbeitsabläufe, höhere Qualität der Arbeit, zufriedenerer Patienten bzw. Kunden und besser motivierte Mitarbeiterinnen.

Die BGW möchte die positiven Erfahrungen dieser Großprojekte auch Kleinbetrieben zugänglich machen. Diese Unternehmen machen den Hauptteil der bei der BGW Versicherten aus - in 96 Prozent der Mitgliedsbetriebe arbeiten weniger als 20 Beschäftigte. Das Programm "Gesundheitsworkshops in Kleinbetrieben" ist speziell auf diese Unternehmensgröße zugeschnitten: Im Vergleich zu den (notwendigerweise) mächtigen und manchmal etwas schwerfälligen Werkzeugen der Projektentwicklung in Großbetrieben lässt der hier vorgestellte Workshop eine direktere und schnellere Einflussnahme zu. Durch die geringe Zahl der Mitwirkenden können Vorschläge einfach gesammelt, entschieden und umgesetzt werden. Die von den Workshop-Teilnehmerinnen erarbeiteten Maßnahmen müssen dabei nicht unbedingt teuer sein: es entstehen unserer Erfahrung nach zwar auch aufwändige Lösungen, die meisten jedoch sind schnell und mit geringen Kosten umzusetzen.

In heutigen Betrieben findet sich - gerade bei Dienstleistern - ein Gemisch verschiedener Gesundheitsgefahren. Dies sind einerseits materielle Gefahren, andererseits Belastungen, die aus dem sozialen Miteinander im Betrieb resultieren: Fahrzeuge mit abgefahrenen Reifen, körperliche Belastung beim Bewegen von Patienten, Stolperfallen, nicht gesicherte Elektrizität, zugestellte Wege, Arbeit in Zugluft oder 'dicke Luft' im Kreis der Kolleginnen - dies sind nur einige Faktoren, die Unternehmen und Beschäftigte gleichermaßen stören und die Gesundheit angreifen können. Oftmals haben sich

GERINGERER KRANKENSTAND
UND HÖHERE
ANWESENHEITSQUOTE

GESUNDHEITSBELASTUNGEN
HINDERN UNTERNEHMEN
UND BESCHÄFTIGTE
GLEICHERMASSEN

im Lauf der Jahre ungesunde Abläufe ins Betriebsgeschehen eingeschlichen, die in der täglichen Routine nicht mehr als solche erkannt werden. Die Folge ist eine Welle berufsbedingter Erkrankungen wie Rückenleiden oder Allergien, die zunehmend die Entschädigungsleistungen vieler Berufsgenossenschaften dominieren.

Dabei sind Kleinbetriebe – einmal abgesehen von der ethischen Verpflichtung - auch gesetzlich gehalten, gegen solche Gefahren vorzugehen. Das Arbeitsschutzgesetz hat die Gestaltung menschengerechter Arbeit als Ziel und fordert die Ermittlung und Beurteilung aller Gesundheitsgefahren im Arbeitsalltag. Die BGW möchte mit ihren Workshops die Gelegenheit schaffen, Lösungen für einen besseren Gesundheitsschutz im Betrieb zu finden. Darüber hinaus möchte sie den Betrieben die Möglichkeit geben, ihrer gesetzlichen Pflicht im Sinne des Arbeitsschutzgesetzes Genüge zu tun.

Betrachtet man die ambulanten sozialpflegerischen Dienste, für die wir die vorliegende Broschüre geschrieben haben, so sind es besonders drei Gefährdungen: Infektionen, Rückenerkrankungen und Verkehrsunfälle. Ambulante sozialpflegerische Dienste sind die bei der BGW versicherte Betriebsart mit dem höchsten Risiko, einen Unfall im Straßenverkehr zu erleiden.

Unsere Broschüre ist in zwei Teile gegliedert. Der erste Abschnitt beschreibt den praktischen Teil des Konzeptes: Inwiefern es speziell für Kleinbetriebe gilt, welche Leitfragen bei der Suche nach Gesundheitsgefahren helfen, wie die Sitzungen ablaufen und welche Kosten entstehen können. Am Ende des ersten Teils fasst die Broschüre den Nutzen des Verfahrens zusammen und zieht aus den bisher gemachten Erfahrungen ein Resümee, wobei auch die (geringen) Risiken genannt werden.

Im Zentrum des zweiten Abschnitts steht ein Modell, welches den Zusammenhang zwischen arbeitsbedingten Belastungen und Erkrankungen bzw. Unfällen im Betrieb herstellt. Eine Grafik und eine Tabelle beschreiben das System möglicher Belastungsfaktoren, die auf Berufstätige einwirken können. Am Ende findet sich ein Überblick über die Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) und die Möglichkeit, mit ihr Kontakt aufzunehmen.

Abschließend eine Bemerkung zur fast ausschließlichen Nennung der weiblichen Form bei den angesprochenen Personen: Die Beschäftigten in Sozialstationen sind in der weit überwiegenden Anzahl Frauen. Die Männer mögen sich im gesamten Text mit angesprochen fühlen.

ZIEL IST DIE GESTALTUNG
MENSCHENGERECHTER
ARBEIT

BEISPIEL EINES
AMBULANTEN DIENSTES

TEIL EINS: GESUNDHEITSWORKSHOPS IN DER PRAXIS

WORKSHOPS - DIE TEILNEHMERINNEN

Ein wesentliches Merkmal des Konzepts ist es, die Belegschaft an der Problemlösung zu beteiligen. Die Mitarbeiterinnen eines Betriebes wirken als Experten in eigener Sache, was die Verbesserung ihrer individuellen Arbeitsbedingungen angeht. Eine für viele ungünstige Regelung der Urlaubsvertretung, fehlende Pflegehilfsmittel, ein unnötig komplizierter Ablauf in der Verwaltung: Der Workshop schafft ein geeignetes Forum, um dieses Detailwissen über die Abläufe im Betrieb zu nutzen. Als weiterer Vorteil kommt die verbesserte Akzeptanz von Maßnahmen bei den Betroffenen hinzu, wenn sie selbst am Zustandekommen mitgewirkt haben.

Das Konzept der BGW sieht vor, dass die Betriebsleitung bei den ersten beiden Sitzungen nicht am Workshop teilnimmt. Dies hat folgenden Grund: Im Mittelpunkt der ersten beiden Sitzungen stehen die Fragen nach der Art und Ursache möglicher Gesundheitsbelastungen und nach den Folgen für die einzelne Mitarbeiterin. Die Abläufe und Regelungen in ambulanten Pflegediensten sind wesentlich vom Geschäftsführer geprägt, der in vielen Fällen sogar in der Pflege mitarbeitet. Würde er in dieser Phase am Workshop teilnehmen, dann wären die Beschäftigten in ihren Äußerungen gehemmt. Dagegen kann eine alleinige Beteiligung der Mitarbeiterinnen gerade in dieser Situation für neue Ideen sorgen: Missstände werden in Abwesenheit des Chefs von den Angestellten offener angesprochen, verschiedene Blickrichtungen auf das Problem werden ermöglicht. Bei der dritten und gegebenenfalls vierten Sitzung stehen Lösungsvorschläge und ein konkreter Maßnahmenplan

MEHR OFFENHEIT
IN ABWESENHEIT DES CHEFS

auf dem Programm. Hier sind Mitarbeit und Zustimmung der Betriebsleitung unverzichtbar.

Für einen konstruktiven Arbeitsprozess ist die Moderation sehr wichtig. Sie sollte von außerhalb des Betriebes kommen und sich mit den unten angeführten Moderationsmethoden auskennen. Es ist nicht nötig, aus der Pflege zu kommen, ein gewisses Branchenwissen ist jedoch hilfreich. Aufgaben der Moderation sind die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Sitzungen, wozu auch eine Dokumentation der Ergebnisse gehört. Eine Empfehlung, wie man einen geeigneten Moderator oder eine Moderatorin finden kann, entnehmen Sie bitte dem Abschnitt "Kosten" auf Seite 16.

EXTERNE MODERATION

SEHR WICHTIG FÜR DAS GELINGEN

DER ABLAUF EINES WORKSHOPS

Vor dem eigentlichen Workshop findet ein Besuch des Moderators oder der Moderatorin im Betrieb statt. Er/Sie erhält einen Eindruck von den Arbeitsplätzen und kann so den Teilnehmerinnen kompetent Fragen stellen. Von großer Bedeutung für eine gute Akzeptanz der späteren Maßnahmen ist es, dass möglichst viele der Beschäftigten am Workshop teilnehmen. Um dies auch gerne zu tun, sollten die Sitzungen innerhalb (oder bezahlt außerhalb) der Arbeitszeit stattfinden. Der Zeitpunkt des Workshops richtet sich nach den Gegebenheiten des Betriebes.

In unserem Beispiel (kursive Textpassagen) nahmen acht von insgesamt 25 Beschäftigten an den vier Gesundheitsworkshops teil. Diese acht Mitarbeiterinnen kamen aus allen Arbeitsbereichen wie z. B. der Verwaltung, dem pflegerischen und dem hauswirtschaftlichen Bereich. Die Workshops fanden im Abstand von vier bis sechs Wochen in der Zeit von 14 bis 16 Uhr (außerhalb der regulären Arbeitszeit) statt. Um die Wichtigkeit der Workshop-Arbeit zu unterstreichen, wurde diese Zeit als Überstunden bezahlt. Die Teilnehmerinnen wurden zudem aufgefordert, ihre Kolleginnen auf dem Laufenden zu halten und deren Ideen in den Workshop einzubringen.

Am Beginn der ersten Sitzung des eigentlichen Workshops steht eine kurze Einführung in die Thematik "arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren" (siehe Seite 19 f.). Es folgt die Frage nach den positiven, den neutralen und den negativen Aspekten, die die Beschäftigten in ihrer Arbeit sehen. Diese einfachen Fragen führen dazu, dass die Teilnehmerinnen die Arbeitssituation ausgewogen beschreiben. Sie sind gleichzeitig eine Übung für den „analytischen Blick“ auf die eigene Arbeit.

- Was läuft gut im Betrieb?
- Was läuft weder gut noch schlecht?
- Was läuft schlecht im Betrieb?

DIE METHODE:
KARTENABFRAGEN
UND W-FRAGEN

Die Fragen des Workshops werden als so genannte 'Kartenabfrage' bearbeitet: Die Teilnehmerinnen notieren alleine oder in Zweiergruppen ihre Antworten auf Moderationskarten. Jede Karte wird gut leserlich mit Halbsätzen beschriftet. Hierbei sollen die Teilnehmerinnen darauf achten, dass die Halbsätze eindeutig formuliert und gut verständlich sind und den zu notierenden Gedanken präzise wiedergeben (so z.B. "fehlende Pflegehilfsmittel" statt "Pflegehilfsmittel").

Der weitere Verlauf des Workshops wird gestaltet durch W-Fragen (Wer? Was? Wann? Wo? Wie? Warum?). Sie werden teilweise als Leitfragen formuliert, die den Arbeitsprozess strukturieren, um ein sinnvolles Vorankommen zu ermöglichen.

Beim zweiten Fragenblock steht die Beschreibung von Gefährdungen im Mittelpunkt. Die Mitarbeiterinnen zählen Gesundheitsbelastungen auf, denen sie sich an ihrem Arbeitsplatz ausgesetzt fühlen. Die Karten werden anonym, aber für alle sichtbar aufgehängt und gemeinsam nach Themengruppen geordnet.

- Was ist das Gesundheits-Problem?

Die Beschäftigten des ambulanten Pflegedienstes haben für die Beantwortung dieser Frage zehn Minuten Zeit. Schnell finden sie Gesundheitsbelastungen wie das "Umlagern von

Patienten" oder das Problem, dass im Winter "die Fahrzeuge auf den kurzen Wegen zwischen zwei Patientenwohnungen nicht warm werden". Die Karten werden anschließend auf ein Blatt großformatigen Packpapiers geklebt, das im Pausenraum an der Wand hängt. Die Beschäftigten sind erstaunt, wie viele Punkte sie in kurzer Zeit sammeln konnten. Einige wichtige Belastungspunkte sind nur Einzelnen bekannt. Bei anderen Punkten ist die Gruppe überrascht, dass die anderen das auch so sehen.

Die Moderatorin bzw. der Moderator ordnet nun gemeinsam mit der Gruppe die Karten in inhaltliche Blöcke und sucht anschließend nach Oberbegriffen zu diesen thematischen Gruppen. Abschließend fragt der Moderator bzw. die Moderatorin nach Ergänzungen und Präzisierungen. Aus den gefundenen Themen entsteht eine große Tabelle, die das Ergebnis der ersten beiden Sitzungen ist. Eine Ergänzung der Kartenabfrage ist das Arbeiten mit Klebepunkten. Hiermit können einzelne Karten als besonders wichtig gekennzeichnet werden.

KARTEN ORDNET
UND PASSENDE
OBERBEGRIFFE FINDEN

Weitere W-Fragen helfen, das Problem genauer zu fassen:

- Wo genau entsteht das Problem?
- Wann, in welcher Situation tritt es auf?
- Bei welchen Gelegenheiten, bei welchen Personen?

Die Fragen nach dem "Wann" und dem "Wo" werden in der Gruppe beantwortet, die Tabelle wird vervollständigt. Es entsteht ein lebhaftes und konstruktives Gespräch. "Das Bewegen von Patienten erfordert hohen Krafteinsatz und ist sehr rückenbelastend" ist eine der Antworten.

Im Anschluss geht es um die Ursachen und Folgen der oben genannten Probleme:

- Was ist die Ursache des Problems?
- Welche gesundheitlichen Beschwerden kann ich bei mir feststellen?

Die Gruppe beantwortet die Fragen nach der Ursache der Belastungen und den persönlichen Folgen ("Starke körperliche Belastung beim Bewegen von Patient X (z.B. in die Dusche), weil der Patient viel Unterstützung braucht und weil individuell angepasste Hilfsmittel fehlen". Folge: "Rückenschmerzen".) Immer wieder fragt die Moderatorin oder der Moderator nach, um die Inhalte klar herauszuarbeiten. Einen Ausschnitt der Ergebnisse im ambulanten Pflegedienst zeigt Tabelle 1:

Was ist das Problem?	Wo und wann tritt es auf?	Was ist die Ursache?	Welche Beschwerden?
starke körperliche Belastung beim Bewegen von Patienten	beim Bewegen von schweren bzw. immobilen Patienten (z.B. in die Dusche)	fehlende, nicht an den Patienten angepasste Hilfsmittel	Rückenbeschwerden
kalte Fahrzeuge auf der Tour im Winter	bei sehr kalten Witterungsbedingungen	Auto wird auf kurzen Strecken nicht warm	Erkältungskrankheiten
Fahrzeuge sind technisch nicht einwandfrei (kaputte Wischblätter, abgefahrene Reifen)	bei Dienstfahrten	Pflegepersonen sind nicht gut eingewiesen, es gibt keine klaren Verantwortlichkeiten, Inspektionsintervalle zu lang	Erhöhte Unfallgefahr im Straßenverkehr, Angst vor einem technischen Versagen des Autos

In der dritten und evtl. vierten Sitzung liegt die Aufgabe der Teilnehmerinnen in der Entwicklung von Lösungsideen. Diese führen zu einem konkreten Maßnahmen- und Zeitplan, nach dem die Veränderungen angegangen werden sollen. Natürlich muss die Betriebsleitung den Einzelmaßnahmen zustimmen. Die Leitfragen dieses Abschnitts lauten:

- Welche Lösungsvorschläge gibt es?
- Wer setzt sie um?
- Wann ist die Umsetzung beendet?
- Wer kontrolliert die korrekte und termingerechte Durchführung?

EXPERTEN
UM HILFE BITTEN

Unter Umständen können bei den folgenden Prozessschritten auch Experten weiterhelfen, zum Beispiel die Sicherheitsfachkraft, der Betriebsarzt oder in schwierigen Fällen die Aufsichtspersonen der Berufsgenossenschaft.

Für alle angestrebten Maßnahmen gilt die Regel: Forderungen, die sich leicht umsetzen lassen, sollten bald verwirklicht werden. Für aufwändigere Lösungen sollte die Gruppe Perspektiven und, sofern möglich, einen Zeitplan erarbeiten. Eine gute Möglichkeit für schwierige Umsetzungen ist es, einen Paten zu benennen, der sich für die ihm übertragene Maßnahme verantwortlich fühlt.

LEICHT UMSETZBARE
FORDERUNGEN BALD UMSETZEN

Die Rückmeldungen auf die vorangegangenen Sitzungen waren beim letzten Treffen im ambulanten Pflegedienst sehr positiv. Die Beschäftigten empfanden es als großen Vorteil, dass die Belegschaft gemeinsam über Gesundheitsbelastungen sprechen konnte und dass Probleme geregelt wurden, die zwar allen bewusst waren (wie zum Beispiel die technisch nicht einwandfreien Fahrzeuge), jedoch aus Zeitmangel vorher nie angesprochen worden waren. Als sehr hilfreich wurde auch die betriebsferne Moderation bewertet, ebenso wie der Zwang, Ergebnisse festzuhalten.

RÜCKMELDUNGEN AUS
PFLEGEDIENST SEHR POSITIV

Die Ergebnisse der Sitzungen drei und vier im ambulanten Pflegedienst finden sich beispielhaft in Tabelle 2:

Welche Lösungsvorschläge?	Wer setzt sie um?	Bis wann?	Kontrolle durch wen?
Hilfsmittelbedarf wird entsprechend der Situation des Patienten eingeschätzt und angeschafft	Pflegedienstleitung, Frau Schmidt	Ende August	Frau Förster (Patin)
klare Verantwortlichkeiten bei der Fahrzeugpflege, Regelung mit der Vertragswerkstatt	Geschäftsführer, Fuhrparkleiter	Ende August	alle



Im Folgenden soll der Ablauf eines Gesundheitsworkshops zusammenfassend dargestellt werden:

- I. Begrüßung durch die Geschäftsleitung
Einführung in die Thematik der arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren
Kartenabfrage zu der folgenden Fragestellung:
 - Was läuft gut?
 - Was läuft weder gut noch schlecht?
 - Was läuft schlecht?Anschließendes Sortieren, Bilden inhaltlicher Blöcke und Finden von Überschriften

- II. Analyse der Gesundheitsprobleme
 - Was ist das Problem?
 - Wo und wann entsteht das Problem?
 - Warum entsteht das Problem?
 - Welche gesundheitlichen Beschwerden kann ich bei mir feststellen?

- III. Sammeln von Lösungsvorschlägen
 - Welche Lösungsvorschläge gibt es?

- IV. Lösungsvorschläge auswählen und Umsetzung planen
 - Wer setzt sie um?
 - Wann ist die Umsetzung beendet?
 - Wer kontrolliert die korrekte und termingerechte Durchführung?

Abschließend sollen die Vorteile der oben genannten Moderationsmethoden zusammengefasst werden. **Das für alle gleichzeitig sichtbare Vorstellen, Einordnen und Bewerten der Karten**

- ermöglicht einen schnellen und umfassenden Eindruck der unterschiedlichen Einschätzungen der Teilnehmerinnen von ihrer Arbeit
- lässt Kommentare und Ergänzungen jeder einzelnen Teilnehmerin zu und sorgt so für einen gleichberechtigten Lösungsprozess
- motiviert und bestärkt die Gruppe, da alle Ergebnisse und somit der Fortschritt im Arbeitsprozess konkret festgehalten werden

- sorgt für eine gemeinsame Ausgangsbasis und verhindert auf diese Art Vorschläge, die von anderen Grundannahmen ausgehen. Dies fördert ein zielgerichtetes und zügiges Vorkommen.

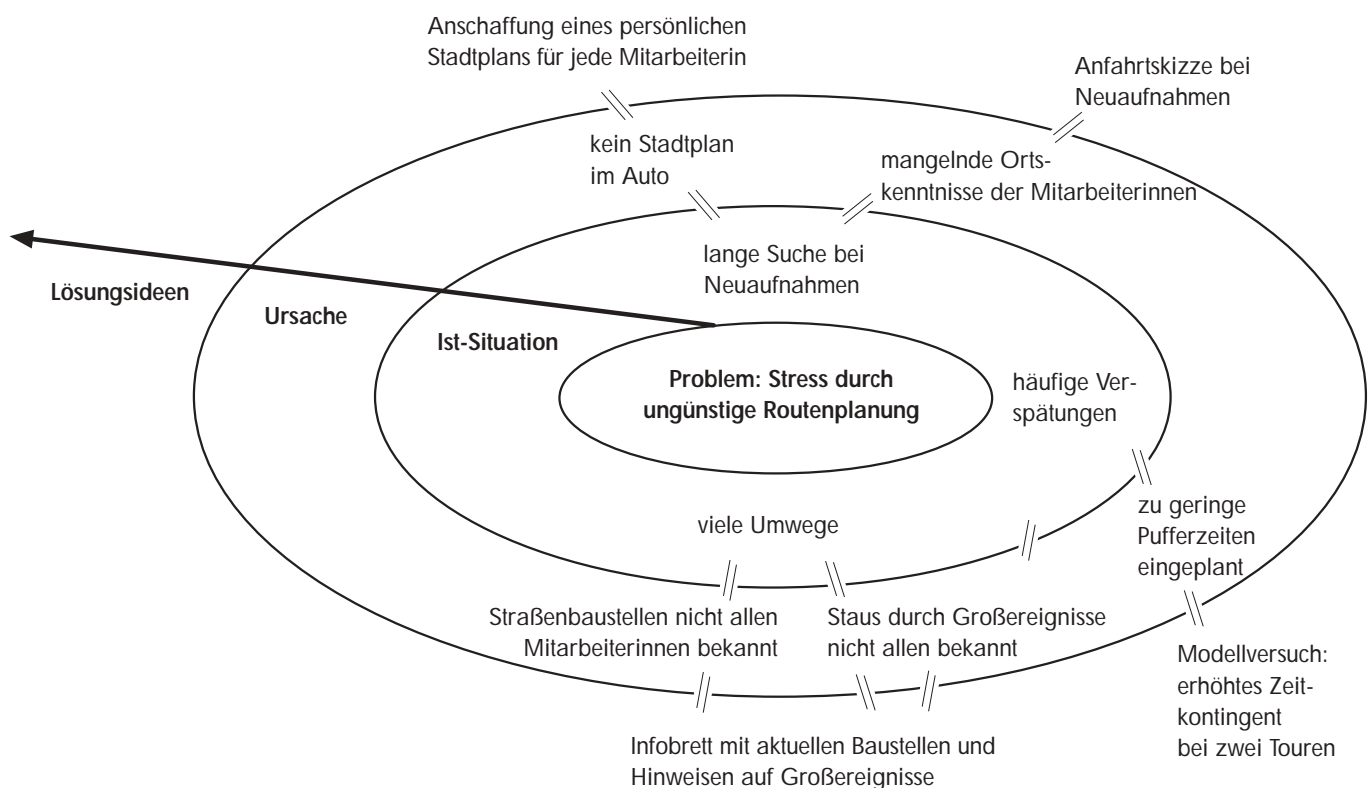
METHODE SORGT FÜR
GEMEINSAME AUSGANGSBASIS

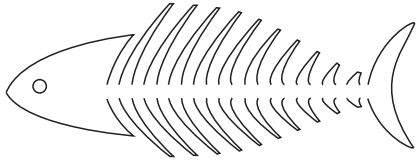
WEITERE MODERATIONSMETHODEN

In der Literatur zu Moderations- und Kreativitätsmethoden finden sich zahlreiche Vorgehensweisen, die ebenfalls zu guten Ergebnissen führen können:

Kreiseldiagramm

Im Zentrum dieses Diagramms werden mögliche Gesundheitsbelastungen eingetragen. Nach außen hin ordnen sich die wichtigsten Leitfragen an, um das Problem zu analysieren. Die unten stehende Grafik zeigt ein Beispiel aus einem ambulanten sozialpflegerischen Dienst. Benutzen Sie die Kopiervorlage auf Seite 26, um mit dieser Methode Probleme im eigenen Betrieb zu bearbeiten.





Fischgrätendiagramm

Die Methode, die auch "Ishikawa-Diagramm" genannt wird, gibt eine stärkere Struktur vor. Im "Kopf" der Fischgräte wird das Problem genannt. Die "Gräten" stellen die wichtigsten Ursachen dar, die zu diesem Problem führen. Sie lassen sich ihrer Wichtigkeit nach ordnen, indem man beim Kopf beginnt und die nachgeordneten Ursachen ans Ende setzt.

Mind-Map

Diese Methode ähnelt in ihrer Darstellung dem Kreiseldiagramm. In die Mitte wird das zu analysierende Problem gesetzt. Davon ausgehend werden Stränge bearbeitet, die gegliedert vom Zentrum weg führen. So ergibt sich eine Art zentriertes Spinnennetz. Die einzelnen Gliederungen stellen jeweils eine eigene Detaillierung dar und sollten in verschiedenen Farben abgebildet werden. Im ersten Schritt ist auch hier die Frage nach den Ursachen sinnvoll. Jede einzelne Ursache wird dann weiter bearbeitet, entweder nach ihrer eigenen Ursache, den gesundheitlichen Folgen oder möglichen Lösungsansätzen.

**WICHTIG: AUSREICHENDE
ERFAHRUNG DER MODERATION**

Welche der vielfältigen Möglichkeiten benutzt wird, ist nicht entscheidend. Wichtig ist die Sicherheit und Erfahrung der Moderatorin oder des Moderators in der Anwendung.

EIN ÜBERBLICK ÜBER DIE KOSTEN

Es bedarf keines großen Aufwandes, um einen Gesundheitsworkshop durchzuführen. Dennoch muss man feststellen, dass unter Umständen erhebliche Kosten anfallen können - dies hängt ganz von den jeweiligen Gegebenheiten des Betriebes ab. Kosten entstehen bei Gesundheitsworkshops auf dreierlei Art:

- durch den Arbeitsausfall bzw. die Überstunden von Belegschaft und Leitung während des Workshops,
- durch das Moderationshonorar und
- durch Kosten für die letztendlich umgesetzten Maßnahmen.

Wie schnell sich die Kosten durch frei werdende Mittel (erhöhte Motivation der Mitarbeiterinnen, geringere Fluktuation, bessere Dienstleistungsqualität u.s.w.) amortisieren, lässt

sich nur im Einzelfall und nach einer Zeit der Umstellung berechnen. Einstellen werden sie sich mit Sicherheit.

AMORTISIERUNG DER
KOSTEN IST SICHER

Für die Moderation sollten etwa zwei bis drei Arbeitstage für Arbeitsplatzbesichtigung, Vorbereitung, Durchführung und Protokollieren der Sitzungen kalkuliert werden. Übliche Honorare liegen bei etwa 400 bis 800 Euro pro Tag. Eine geeignete Person für die Moderation können evtl. Krankenkassen, Verbände, Gewerkschaften oder auch die BGW vermitteln.

Die größten Kosten entstehen meist durch die Umgestaltungen, die aufgedeckte Sicherheits- und Qualitätsmängel nach sich ziehen. Die Höhe dieser Kosten ist im Einzelfall zu kalkulieren.

NUTZEN DES VERFAHRENS

Fast immer wird ein Gesundheitszirkel oder -workshop von der Belegschaft als Gewinn empfunden. Die angesprochenen Probleme können zwar während der einzelnen Sitzungen zu Diskussionen in Bezug auf die richtige Lösung führen, am Ende überwiegt jedoch wegen der konkreten Maßnahmenliste ein positives Gefühl.

WORKSHOP WIRD
FAST IMMER ALS
GEWINN EMPFUNDEN

Die meisten Teilnehmerinnen der bisher durchgeführten Workshops sahen es in der Rückschau als eine wichtige Errungenschaft an, etwas gemeinsam erreicht zu haben: Ein Workshop wirkt oft integrierend auf den gesamten Betrieb. In diesem Zusammenhang ist es sehr wichtig, dass die Betriebsleitung nachvollziehbar begründet, warum sie einen bestimmten Lösungsvorschlag annimmt oder ablehnt.

Nutzen für den Betrieb	Nutzen für die Beschäftigten
erhöhte Arbeitszufriedenheit	Verringerung der Arbeitsbelastungen
verbesserte Arbeitsproduktivität und -qualität	gesteigertes Wohlbefinden
verbesserte betriebliche Kommunikation und Kooperation	verringerte arbeitsbedingte gesundheitliche Beschwerden
langfristig Senkung des Krankenstandes, der Fluktuation und der Arbeitsunfälle	besseres Betriebsklima

Nutzen für den Betrieb	Nutzen für die Beschäftigten
Stärkung der Basis-Qualifikation der Mitarbeiterinnen	höhere Eigenmotivation bei der Arbeit
Stärkung der sozialen Kompetenz der Mitarbeiterinnen	gesünderes Verhalten am Arbeitsplatz und in der Freizeit
systematische Problemlösekompetenz	systematische Problemlösekompetenz
Stärkung der Identifikation mit dem Arbeitsplatz	Stärkung der Identifikation mit dem Arbeitsplatz
Verständnis für die Sichtweise von Kolleginnen	Verständnis für die Sichtweise von Kolleginnen

RISIKEN DES VERFAHRENS

Ein Gesundheitsworkshop sollte von den Verantwortlichen ernst genommen werden. Eine Durchführung mit der unverbindlichen Einstellung 'mal sehen, was dabei herauskommt' kann zu Problemen führen. Im Folgenden sollen einige Risiken des Verfahrens und die entsprechenden Lösungen beschrieben werden:

**FOLGEKOSTEN SIND
WAHRSCHEINLICH.
UNBEDINGT EINPLANEN!**

- In jedem Betrieb gibt es zumindest einige Arbeitsplätze, die verbesserungsbedürftig sind. Die Betriebsleitung sollte sich deshalb schon vor dem Workshop mit dem Gedanken vertraut machen, dass Kosten entstehen werden. Fühlt sie sich von der Forderung nach Maßnahmen überrascht und hat die Folgekosten nicht zumindest grob eingeplant, so wird die Erwartung der Belegschaft enttäuscht. Es entsteht eine polarisierende und für den Betrieb schädliche Einstellung der Mitarbeiterinnen: "Wir haben uns eingesetzt und jetzt macht die Leitung nichts".
- Die Workshops führen in den meisten Fällen dazu, dass Sicherheitsmängel und Gefährdungen bekannt und betriebsöffentlich werden. Setzt die Betriebsleitung auch mittelfristig die notwendigen Maßnahmen nicht um, setzt sie sich sehr wahrscheinlich dem Druck der Belegschaft aus.

- In diesem Fall können auch rechtliche Konsequenzen drohen. Werden die tatsächlichen Gefährdungen nicht beseitigt und es kommt zu einem Unfall, so ist der Betriebsleiter unter Umständen zivilrechtlich zu belangen.
- Andererseits gibt der Workshop und die Umsetzung nötiger Sicherheitsmaßnahmen dem Unternehmen die Möglichkeit, rechtzeitig Gefahrenquellen zu beseitigen und eventuellen rechtlichen Konsequenzen vorzubeugen.

GRAFIK 2:
ARBEITSBEDINGTE GESUNDHEITS-
GEFAHREN - BELASTUNGSFAKTOREN



TEIL ZWEI: GESUNDHEITSWORKSHOPS - EINIGE GRUNDLAGEN

BETRIEBLICHE BELASTUNGSFAKTOREN

Arbeitsbedingte Erkrankungen hängen mit vielfältigen Belastungen am Arbeitsplatz zusammen und gehen oft auf mehrere Ursachen zurück.

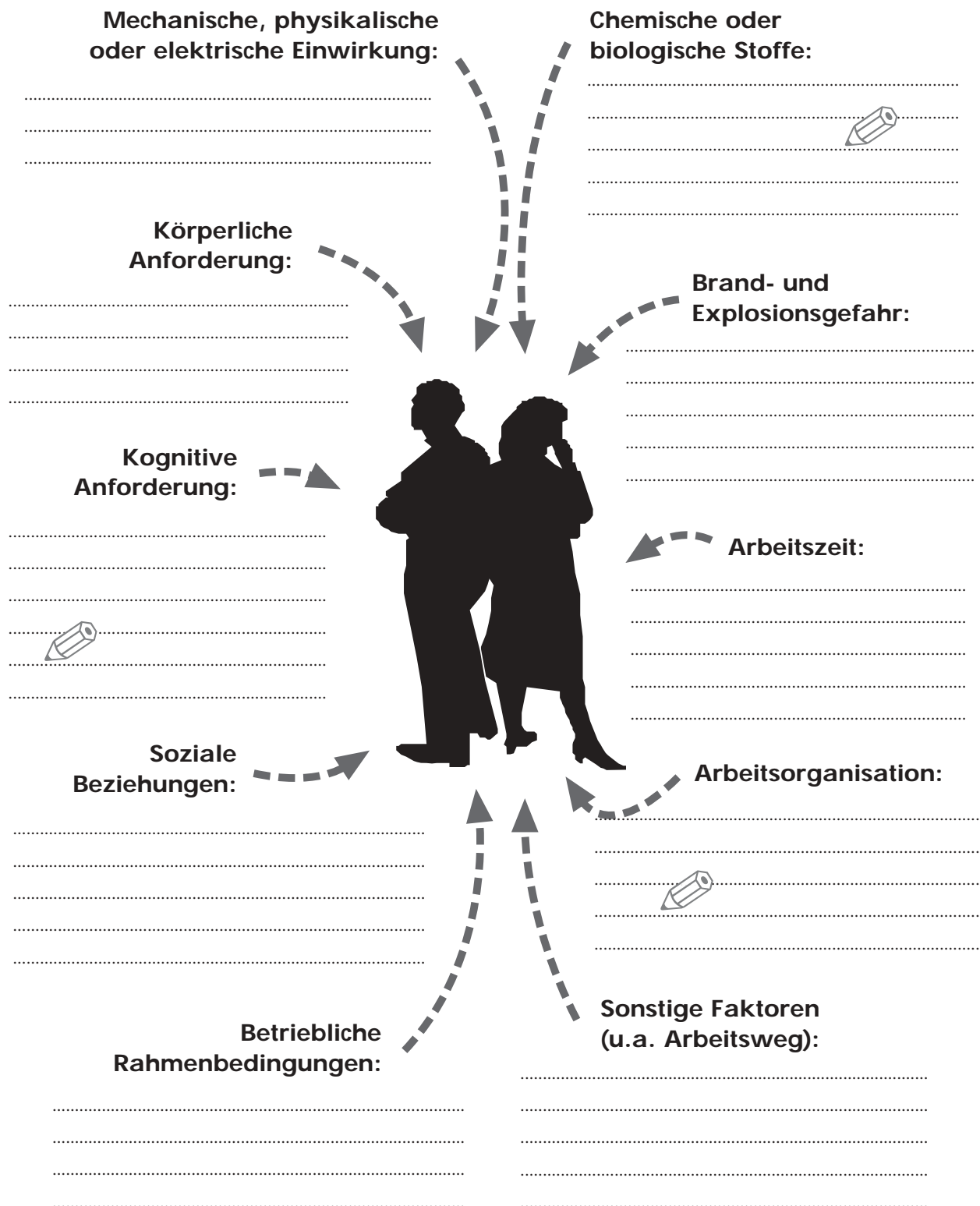
Unter Belastungen versteht man Arbeitsbedingungen, die auf den Menschen am Arbeitsplatz einwirken. Sie können sich in ihrer Wirkung gegenseitig verstärken. Um den Teilnehmerinnen des Workshops einen Begriff von der Art und Vielzahl möglicher Belastungsfaktoren zu geben, sollen die wichtigsten Oberbegriffe aus Grafik 2 (siehe vorhergehende Seite 19) erläutert werden. Sie zeigt zum einen Belastungen, die aus dem menschlichen Miteinander im Betrieb resultieren können, andererseits stoffliche, materielle Gefahren. Der obere Teil der Grafik zeigt überwiegend Belastungen, die der traditionellen Arbeit von Betriebsarzt und Sicherheitsfachkraft zugänglich sind. Die anderen Begriffe sind Belastungsarten, die ohne die Mitarbeit der Beschäftigten nicht zu verbessern sind.

Auf der Folgeseite finden Sie dieselbe Grafik noch einmal (Grafik 3). Hier können Sie in einem Workshop selbst eintragen, welche Gesundheitsgefahren Ihren Betrieb belasten.

OFT MEHRERE URSACHEN FÜR
ARBEITSBEDINGTE ERKRANKUNGEN

Arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren

- Arbeitsblatt: Belastungsfaktoren in unserem Betrieb -



BELASTUNGS-RESSOURCEN-MODELL

BERUFLICHE QUALIFIKATION
SEHR WICHTIGE RESSOURCE

Nicht immer führen die oben genannten Belastungen auch zu Erkrankungen oder Unfällen. Belastungen wirken auf jeden Menschen verschieden - das hängt von den Ressourcen des Einzelnen ab. Manche reagieren beispielsweise auf Gerüche sehr empfindlich, andere kümmern sich kaum darum. Ein anderes Beispiel für den Einfluss von Ressourcen ist die Qualifikation der einzelnen Mitarbeiterin für die Aufgaben, die sie zu verrichten hat. Die Qualifikation bestimmt, ob sie sich von einer ihr gestellten Aufgabe über- oder unterfordert fühlt: Was für die eine aufgrund fehlender Qualifikation zu Überforderung und Stress führt, kann für die andere, besser qualifizierte Mitarbeiterin eine willkommene Herausforderung darstellen. Hat sie Erfolg, gewinnt sie zusätzliches Selbstvertrauen.

Damit es also nicht zu Krankheiten oder Unfällen kommt, dürfen die Belastungen die Ressourcen einer bestimmten Mitarbeiterin nicht überschreiten. Ansonsten droht auf Dauer eine gesundheitliche Beeinträchtigung oder eine Erkrankung, gleichzeitig steigt auch die Wahrscheinlichkeit von Fehlern ebenso wie von Arbeitsunfällen.

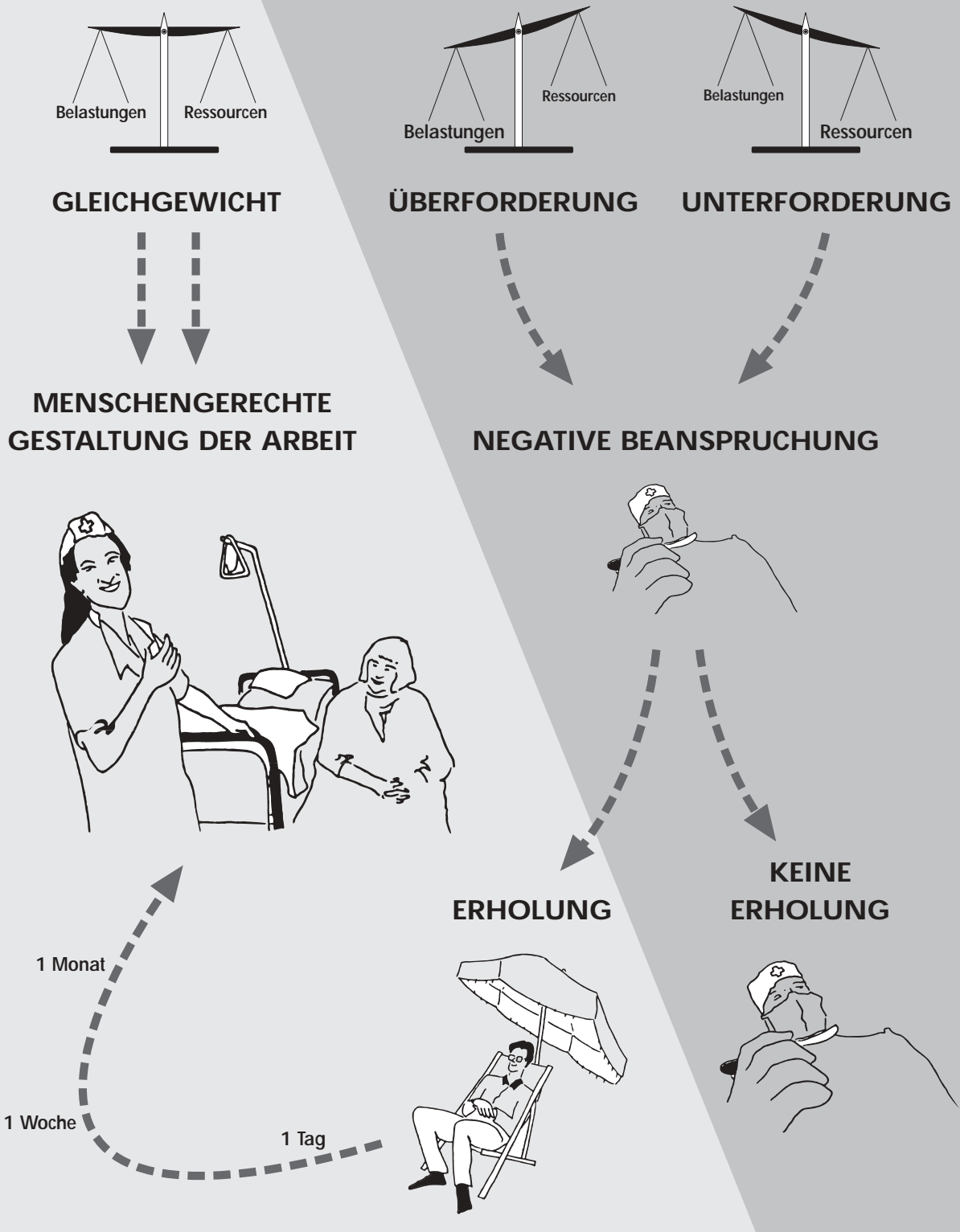
Betriebe können in ein mögliches Ungleichgewicht aus zu hoher Belastung und zu geringen Ressourcen eingreifen. Die erste Präventionsstrategie zielt darauf ab, die Belastungen zu vermindern. Die zweite Strategie setzt bei einer Stärkung der Ressourcen an. Drittens sollte für die Beanspruchung der Mitarbeiterinnen eine Möglichkeit zur Kompensation geschaffen werden; dazu eignen sich die verschiedensten Maßnahmen - von Lob und Anerkennung bis zur Erholung bei Massage oder Betriebsausflug (siehe Grafik 4 auf der gegenüber liegenden Seite).

Der vorgestellte Gesundheitsworkshop ermöglicht die Entwicklung von Maßnahmen in allen drei Bereichen.

DREI STRATEGIEN: BELASTUNGEN
VERMINDERN, RESSOURCEN
STÄRKEN, KOMPENSATION

Arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren

- Belastungs-Ressourcen-Modell -



WER IST DIE BGW, WELCHEN AUFTRAG HAT SIE?

Die BGW ist die gesetzliche Unfallversicherung der privaten und freigemeinnützigen Einrichtungen im Gesundheitsdienst und der Wohlfahrtspflege. Bundesweit betreuen zirka 1600 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen etwa 470.000 Unternehmen mit rund fünf Millionen versicherten Beschäftigten.

Zu den Aufgaben der BGW gehört neben der Entschädigung und Rehabilitation von Arbeitsunfällen, Wege- und Dienstwegeunfällen sowie Berufskrankheiten in besonderem Maße auch die Prävention.

Seit 1998 hat die Berufsgenossenschaft vom Gesetzgeber einen erweiterten Auftrag bekommen und befasst sich daher nun auch mit der Verhütung "arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren". Darunter versteht die BGW Einflüsse in Folge von Arbeit, die zur Schädigung der körperlichen, sozialen und seelischen Gesundheit des Menschen führen können. Darin eingeschlossen ist auch die Verschlechterung schon vorhandener Erkrankungen.

Derzeit sind bei der BGW etwa 13.000 ambulante sozialpflegerische Dienste mit ca. 295.000 Versicherten (das entspricht 150.000 Vollzeitstellen) versichert.

KONTAKT UND WEITERE ANGEBOTE DER BGW

Für den Bereich der harten Faktoren, die klassischerweise im Fokus des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes stehen, hat die BGW für ambulante Dienste im Rahmen der Reihe „Grundlagen der Prävention“ die Schrift "GP 5.11 Ermittlung und Beurteilung von Gefährdungen" entwickelt. Diese können Sie unter Fax 040 - 20 207 - 948 oder per E-Mail unter der Adresse [„medienangebote@bgw-online.de“](mailto:medienangebote@bgw-online.de) anfordern.

L I T E R A T U R

...BEI DEN VERFASSERN

H. O. Genz (2001): Gesundheitsförderung durch Organisationsentwicklung (Eigenverlag BGW), siehe www.bgw-online.de

H.-D. Nolting, I. Berger, G. Schiffhorst, H. O. Genz, M. Kordt (2002): Psychischer Stress als Risikofaktor für Arbeitsunfälle bei Pflegekräften im Krankenhaus, in: Das Gesundheitswesen, Jg. 64

A.B. Kalveram, R. Oberkötter, R. Trimpop (1998): Verkehrs- und arbeitssicherheitliche Ergebnisse partizipativ- integrativer Workshops, in: Workshop Psychologie der Arbeitssicherheit.

...IM BUCHHANDEL

Josef W. Seifert und S. Pattay (1989): Visualisieren - Präsentieren - Moderieren, Gabal Verlag

Zink und Ritter (1993): Sicherheitsgruppen einführen und verankern, Universum Verlagsanstalt

K. Klebert, E. Schrader, W.G. Staub (1987): Kurzmoderation, Windmühle GmbH Verlag.

D I E A U T O R E N



Hartmut O. Genz, geboren 1961. Studium der Soziologie in Saarbrücken, von 1987 bis 91 in Teilzeit beschäftigt am Institut ISO. Nach dem Diplom 1991 wissenschaftlicher Mitarbeiter am ifb und Dozent der DAA. Seit 1992 bei der BGW, zuletzt Bereichsleiter. Arbeitsschwerpunkte: Information, Training und Beratung. Inhalte: Betriebliche Mobilität, Unternehmensleitbild und Organisationsentwicklung, Sozialmanagement und Human Resources. hartmut.genz@gmx.de



Rainer Oberkötter, geboren 1966. Exam. Krankenpfleger; Dipl. Psychologe mit dem Schwerpunkt der Arbeits- und Organisationspsychologie; Gesprächspsychotherapieausbildung; Fachkraft für Arbeitssicherheit. Selbstständiger Trainer und Berater für die Konzeption, Umsetzung und Evaluation von Maßnahmen zur Organisationsentwicklung, wie z.B. Beratungsprojekte, Seminare oder Workshopmoderationen. raineroberkoetter@gmx.de



Ulla Vogt, geboren 1963. Studium der Soziologie in Bielefeld mit den Schwerpunkten Sozialpolitik und Personal- und Organisationswesen. Von 1992 bis 2002 wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Fakultät für Gesundheitswissenschaften. Seit 2002 tätig als Trainerin und Beraterin für Betriebliches Gesundheitsmanagement und Moderatorin von Gesundheitszirkeln. Weitere Arbeitsschwerpunkte: Arbeits- und Gesundheitsschutz. ulla4vogt@aol.com

**KREISELDIAGRAMM
KOPIERVORLAGE**

