

Auf dem Weg zur gesunden Hochschule

- Projekt zur Einführung eines Betrieblichen
Gesundheitsmanagements an der TU Braunschweig -

Zeitraumen: Sept. 2007 – Sept. 2009

Projektpartner: Techniker Krankenkasse

Gesamtpersonalrat

Präsidium der TU Braunschweig

Projektleitung: Christina Hadler, M.A.



Technische Universität Braunschweig

- 2.900 Hochschulbeschäftigte
- 13.000 Studierende
- 130 Ausbildungsplätze
- 6 Fakultäten
- 190 Gebäude
- 41 Studiengänge
- 110 Institute
- 50.000.000 EURO Drittmittel
- 200.000.000 EURO Haushaltsvolumen

Ziele und Aufgaben



Zwei Ansatzpunkte zur Humanisierung der Arbeitswelt

Gesundheitskompetenz

(gesundheitsgerechtes Verhalten)

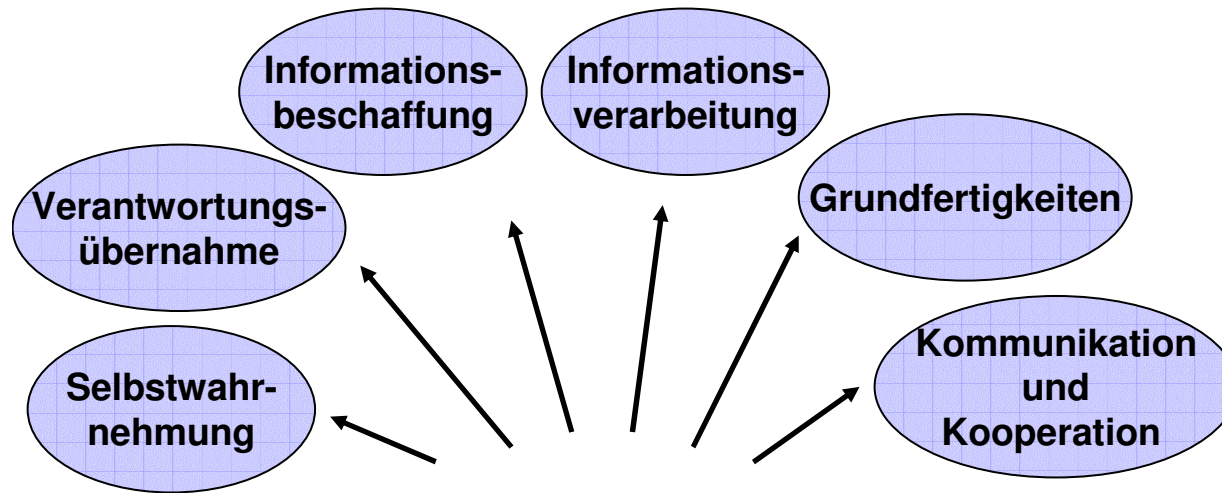
- persönliche Gestaltung der Gesundheit auf individueller Ebene und im sozialen Umfeld/ Arbeitsplatz
- wird gefördert durch Bildungs- und Kommunikationsmaßnahmen im Rahmen der (betrieblichen) Gesundheitsförderung

Gesundheitsgerechte Arbeitsbedingungen

(gesundheitsgerechte Gestaltung von Arbeit und Organisation)

- Nachhaltiger Umbau betrieblicher Strukturen und Abläufe (ganzheitliche Gestaltung):
 - Beseitigung von negativen Einflüssen auf die Gesundheit
 - Veränderung der Arbeitsbedingungen (z.B. durch betriebliche Gesundheitsförderung)

Humanisierung der Arbeitswelt



Gesundheitskompetenz

**Gesundheitsgerechte
Arbeitsbedingungen**

Technik

- EDV-Geräte
- Arbeitsplätze
- Arbeitsmittel

Personal

- Qualifikation
- Motivation
- (Gesundheits-)veralten
- Betriebsklima

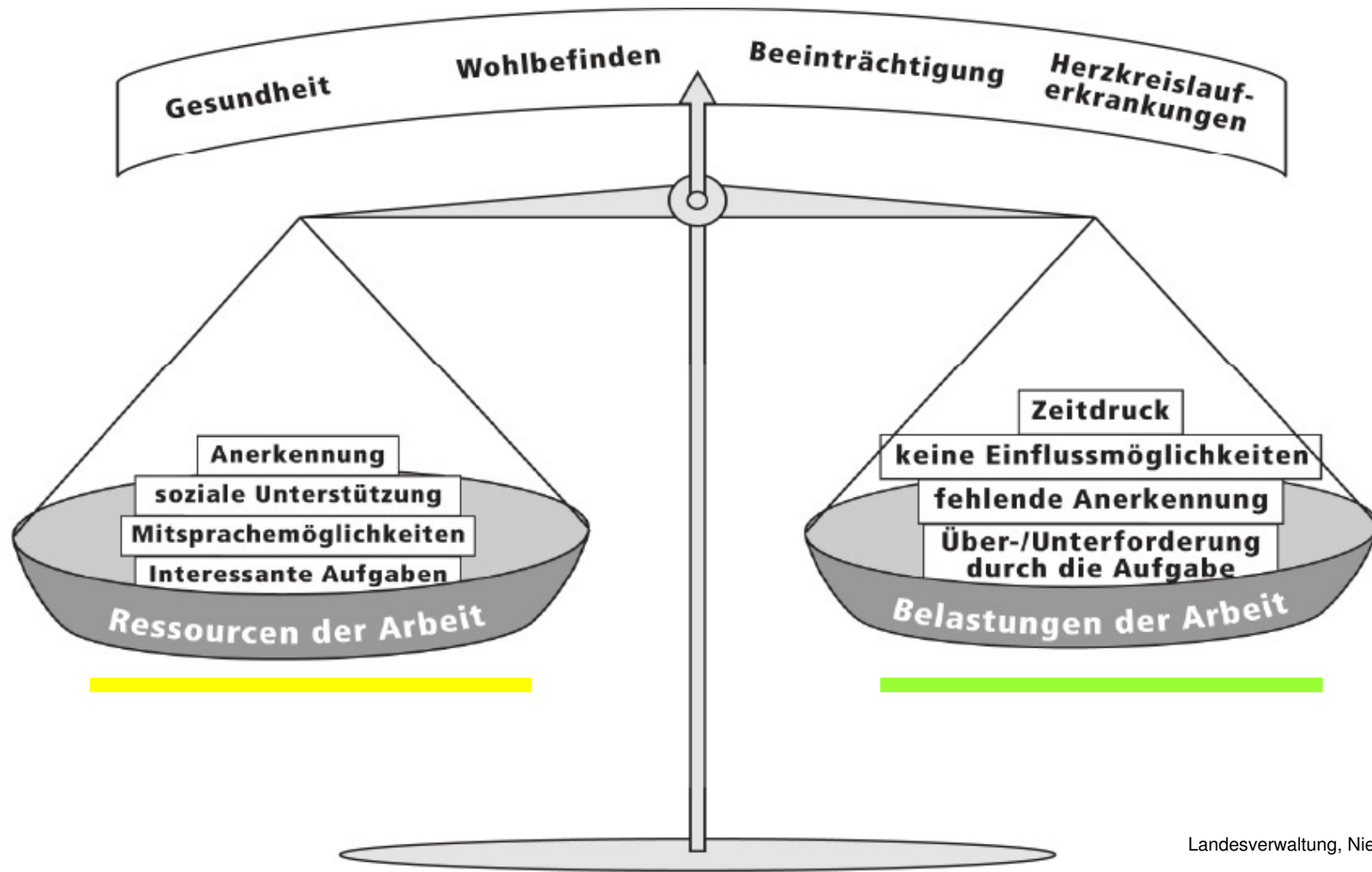
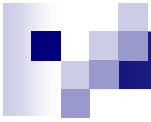
Organisation

- Arbeitsorganisation
- Arbeitsabläufe
- Arbeitsaufgaben
- Arbeitszeit/ Pausen



Gesundheitsmanagement...

- ... ist die **systematische** Vorgehensweise einer Organisation zur Förderung der Gesundheit aller Beschäftigten
- ... basiert auf aktuellen Daten, die aus **Untersuchungen von Arbeitsbedingungen**, Belastungen und Gesundheitsressourcen gewonnen werden
- ... ist **vorausschauend** zu planen und zu steuern – es handelt sich um ein Managementsystem
- ... ist nachhaltig **erfolgreich**, wenn es **gemeinsam** von allen Beschäftigtengruppen getragen wird



Landesverwaltung, Niedersachsen

**Gesundheit –
Gleichgewicht zwischen Ressourcen und Belastungen**



Bekannte Zusammenhänge von Arbeit und Fehlzeiten

- Kombination von hohen Anforderungen und geringen Gestaltungsmöglichkeiten
 - Nicht-Anwenden-Können von Qualifikationen
 - Hohe Leistungsanforderungen und hohes Engagement bei ausbleibenden Gratifikationen
 - Führungsverhalten
 - Ungleichbehandlung durch Vorgesetzte
 - Nicht-Einhalten von Delegationsregeln
 - Keine Beteiligung bei Entscheidungen
 - Keine akzeptierte Informationspolitik
 - Soziale Stressfaktoren (Mobbing)
 - Fehlende soziale Unterstützung
 - Körperliche Zwangshaltungen
- Herz-Kreislaufkrankung, Bluthochdruck, hohe Cholesterinwerte
 - Depression
 - Muskel- und Skeletterkrankungen
 - Psychiatrische Erkrankungen
 - Vorzeitige Verrentung
 - häufige Fehlzeiten
 - Fluktuation



Ansatzpunkte für gesundheitsbezogene Maßnahmen

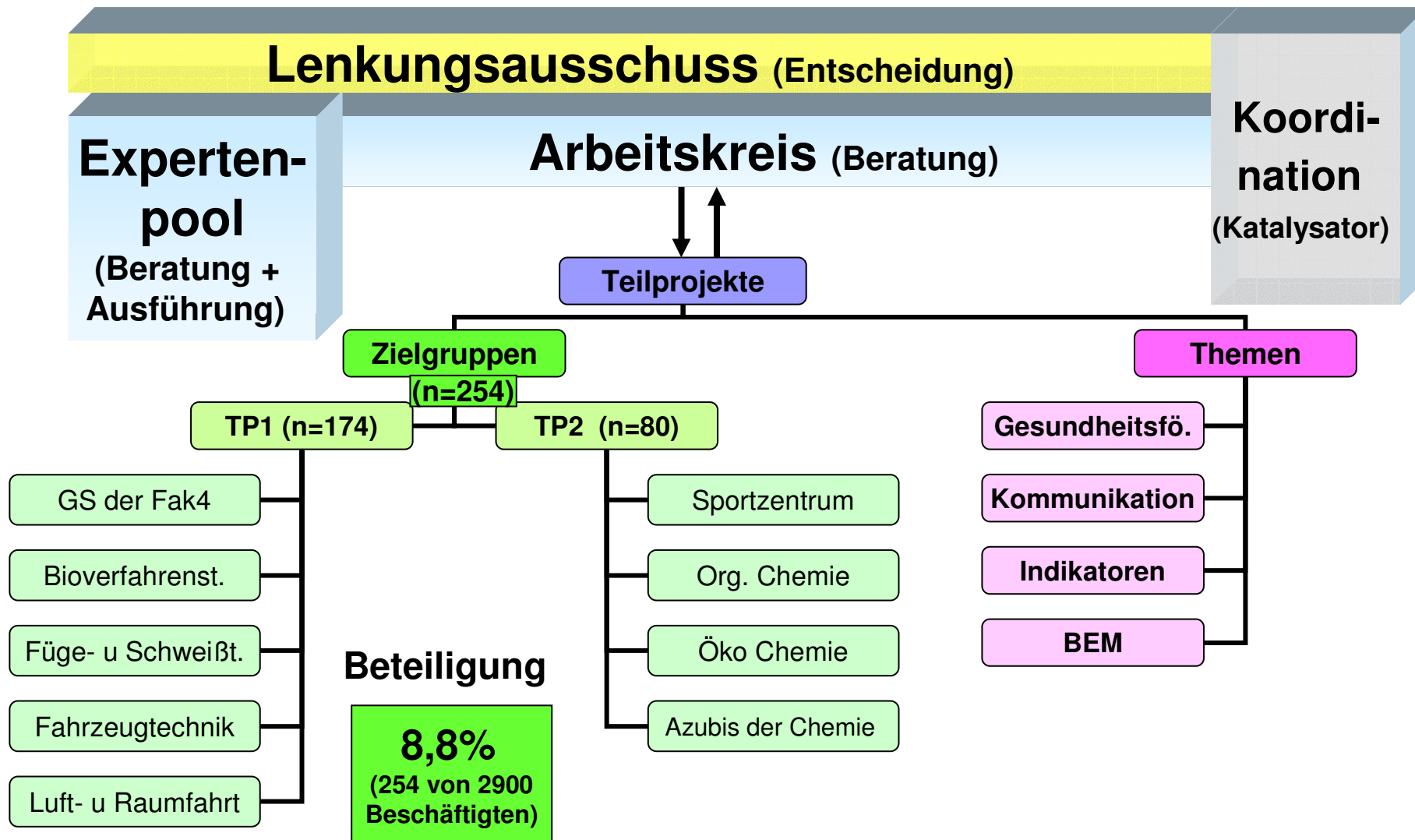
	Organisationsbezogen (verhältnisorientiert)	Mitarbeiterbezogen (verhaltensorientiert)
Verringerung von Belastungen	<ul style="list-style-type: none"> • Optimierung der Arbeitszeitregelungen • Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung • Verbesserung der Abläufe • Verbesserung des Führungsverhalten 	<ul style="list-style-type: none"> • Entspannungstechniken • Rückenschule • Persönliche Schutzausrüstung • Aufklärung über Gefahren
Entwicklung von Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung der Kooperation, soziale Unterstützung • Transparenz betrieblicher Entscheidungen • Mitwirkungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten • Förderung einer wertschätzenden Organisationskultur 	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitmanagement • Stressmanagement • Qualifizierung zur Bewältigung von Arbeitsanforderungen • Training sozialer Kompetenzen • Teamentwicklung

Projekt

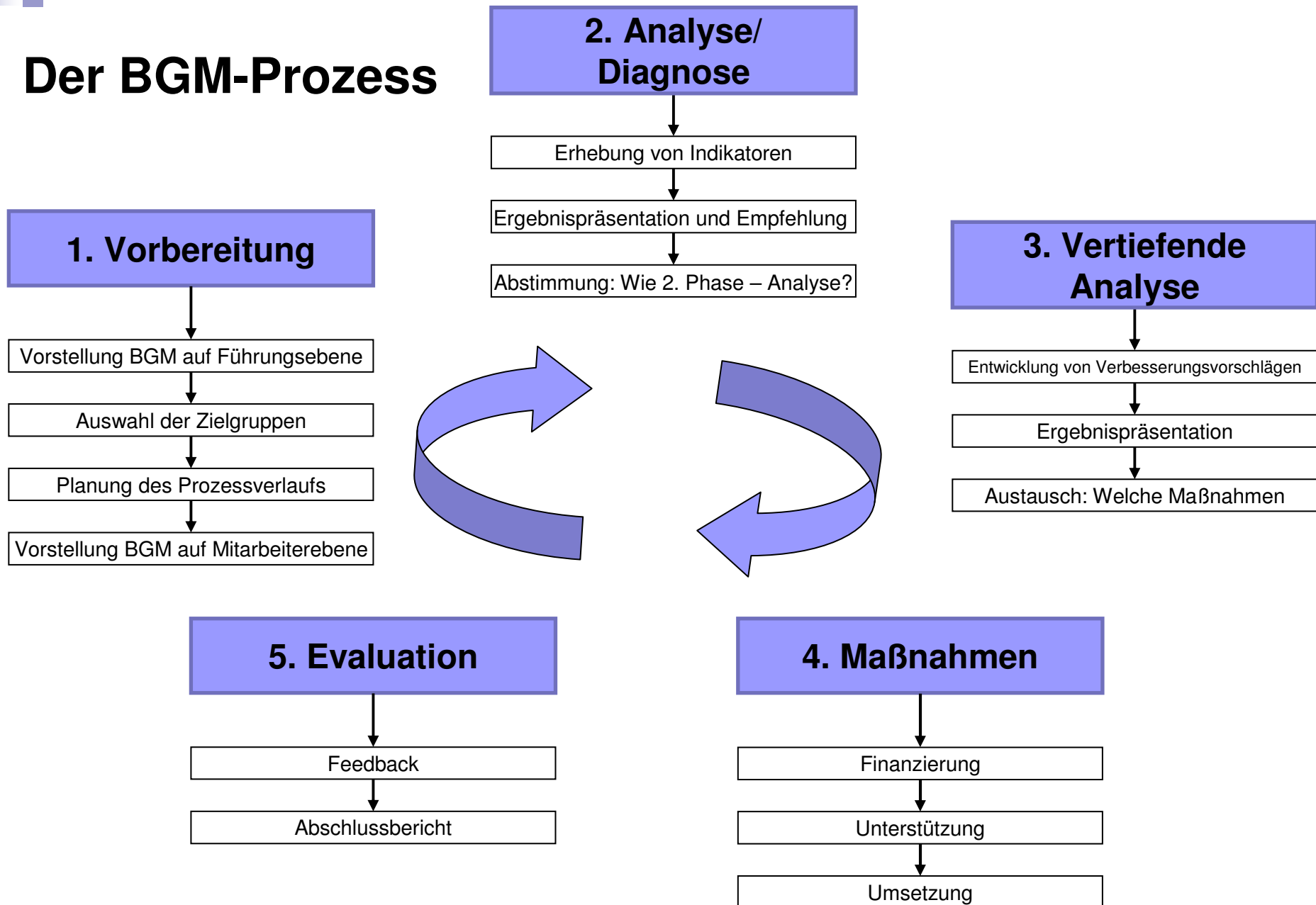
Zeitraumen: 17.09.07 – 16.09.09

Organisationsstruktur

im Rahmen des BGM-Projekts (17.09.07 – 16.09.09)



Der BGM-Prozess



Ergebnisse

IMPULS-Test

Gesundheitszirkel

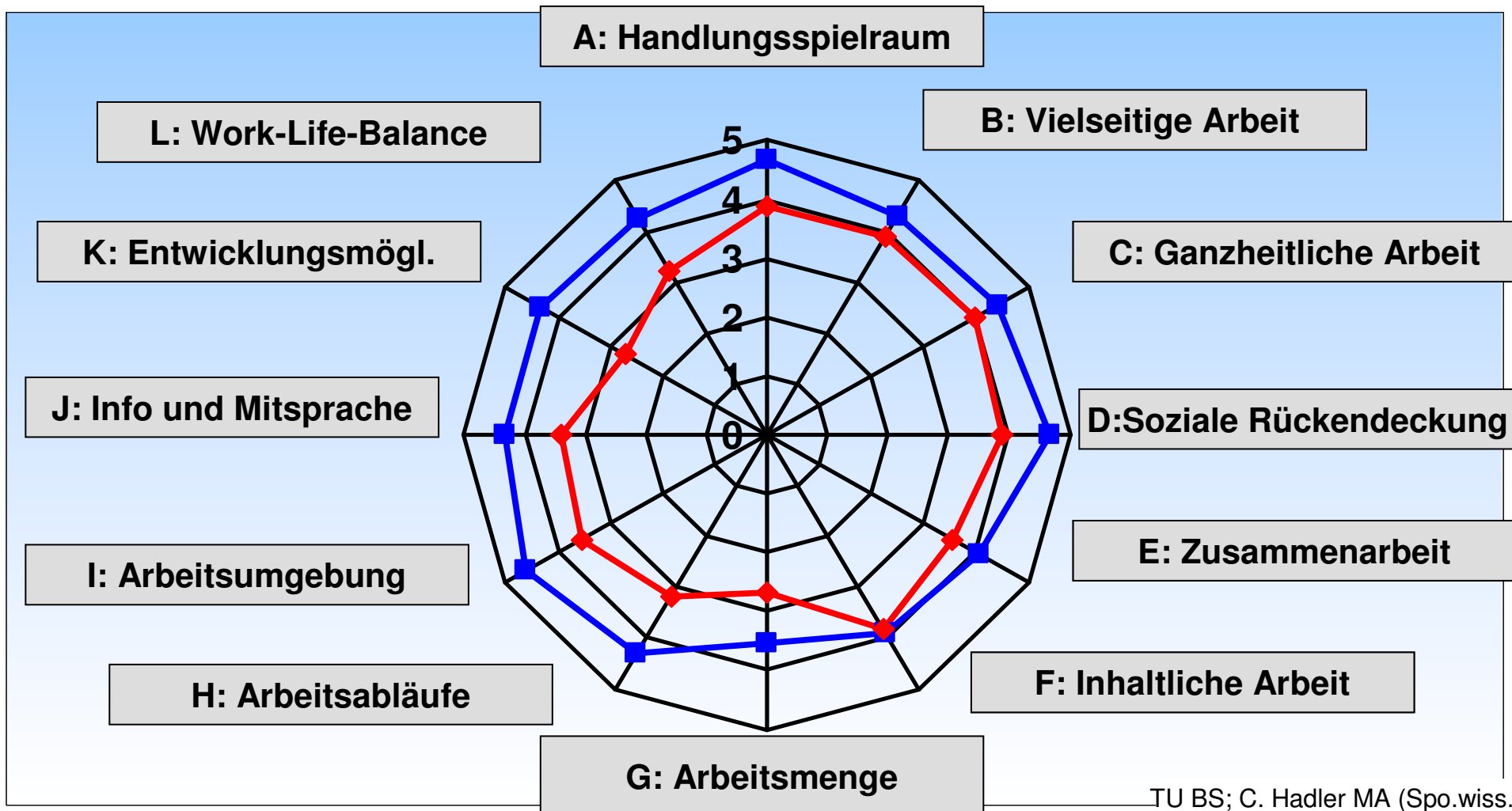


IMPULS-Test

- **Ziel:** Anlass geben, um über den eigenen Arbeitsplatz nachzudenken und für das Thema „Ressourcen und Belastungen“ zu sensibilisieren
- **Basis:** Kurzfragebogen
- **Aufbau:** elf Kategorien mit jeweils zwei bis drei Einzelitems. Jedes Item wird vom Beschäftigten zweimal bewertet: einmal wird die Situation real eingeschätzt und einmal wird die Wunsch-Situation bewertet
- **Auswertung:** erfolgte im BGM-Projektbüro
- **Interpretation:** Die Abweichungen zwischen der Ist-Situation (REAL-Zahlen) und der Soll-Situation (WUNSCH-Zahlen) drücken aus, wo aus Sicht der Beschäftigten der größte Handlungsbedarf besteht
- **Beteiligung:** Aus den Zielgruppen (254 Beschäftigte) haben insgesamt 137 Beschäftigte den IMPULS-Test ausgefüllt und abgegeben (53,9 %)
- Weitere Informationen: www.impulstest.at

Erhebung von weichen Indikatoren (IMPULS-Test, n=137)

Real: innere Linie **Belastende Bereiche** **Gesundheitsförderliche Bereiche** **Wunsch: äußere Linie**





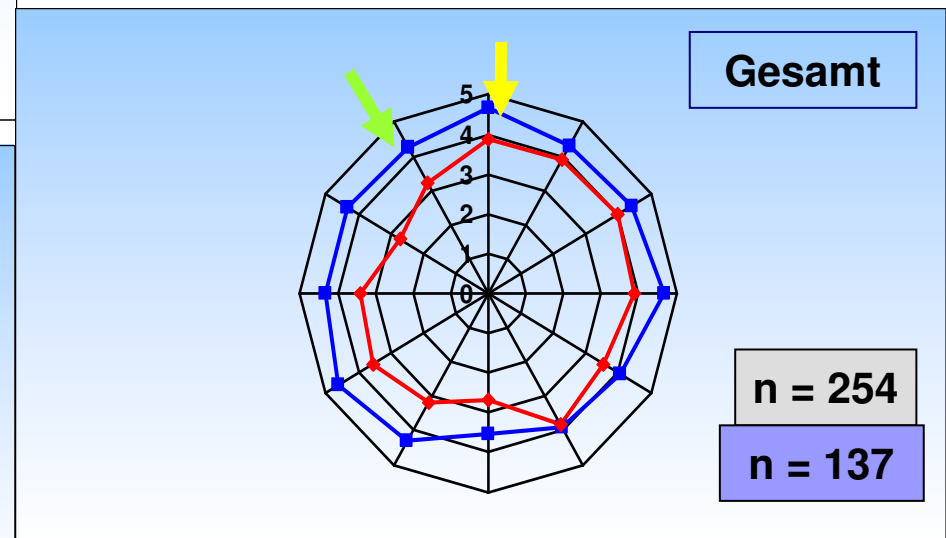
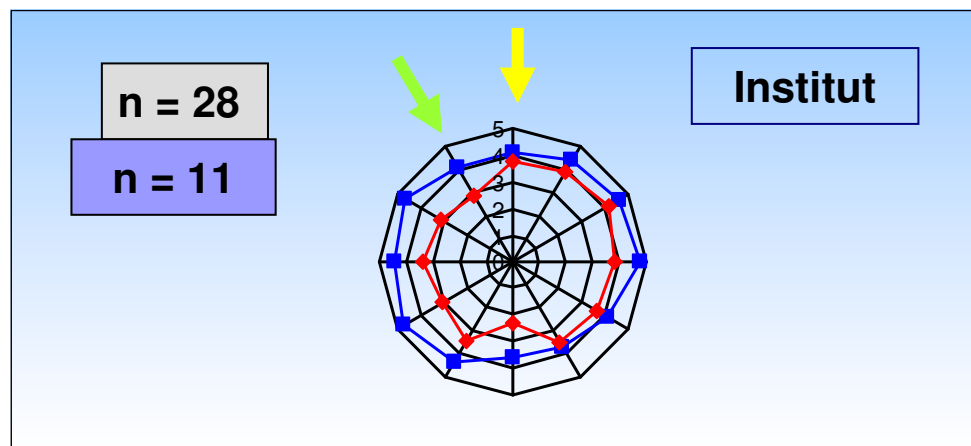
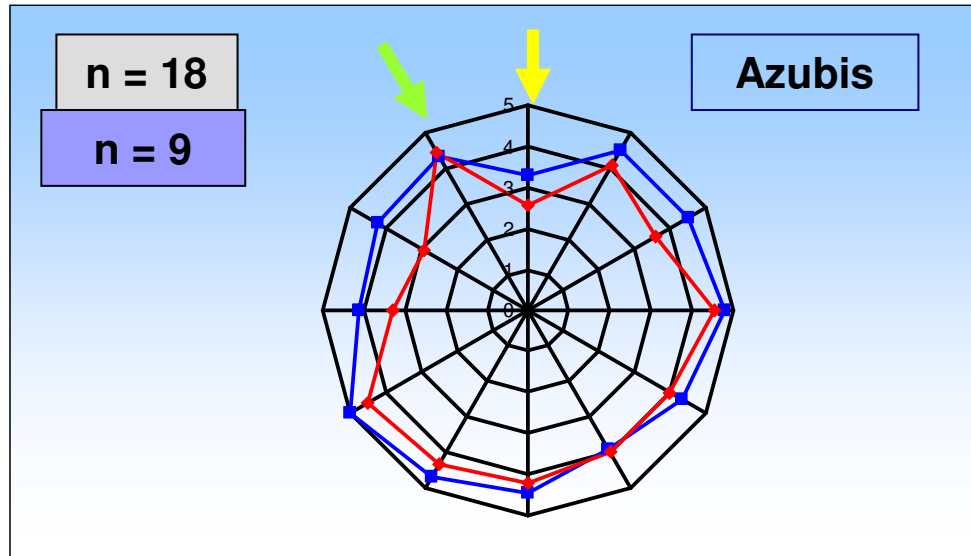
IMPULS-Test - Interpretation

- Für wissenschaftlich Beschäftigte scheint es nicht verwunderlich, dass die Kategorie *inhaltliche Arbeit* im **Ist** und **Soll** deckungsgleich ist
- Für eine Beschäftigung im öffentlichen Dienst ist sowohl im Bereich des nichtwissenschaftlichen wie auch des wissenschaftlichen Personals kaum ein interner Aufstieg möglich (Kategorie *Entwicklungsmöglichkeit*), insofern verwundert hier die Abweichung nicht. Es ist zu prüfen, wie dieser Aspekt im Hochschulbereich sich dennoch positiv entwickeln kann
- Dass der Test funktioniert, zeigen die Ergebnisse auf Folie 16:
Für die Azubis ist die *Work-Life-Balance* noch kein Thema, für die Beschäftigten eines Instituts jedoch gibt es hier klaren Handlungsbedarf. Umgekehrt ist in der Natur der Sache begründet, dass der *Handlungsspielraum* für die Azubis weniger ausgeprägt ist als bei den Beschäftigten

IMPULS-Ergebnis (Vergleich)

Beschäftigte

abgegebene Fragebögen



IMPULS-Ergebnis (Einzelitems Institut)

Beschäftigte (n=41) / abgegebene Fragebögen (n=21)

h2: „Ich werde bei meiner Arbeit immer wieder unterbrochen“

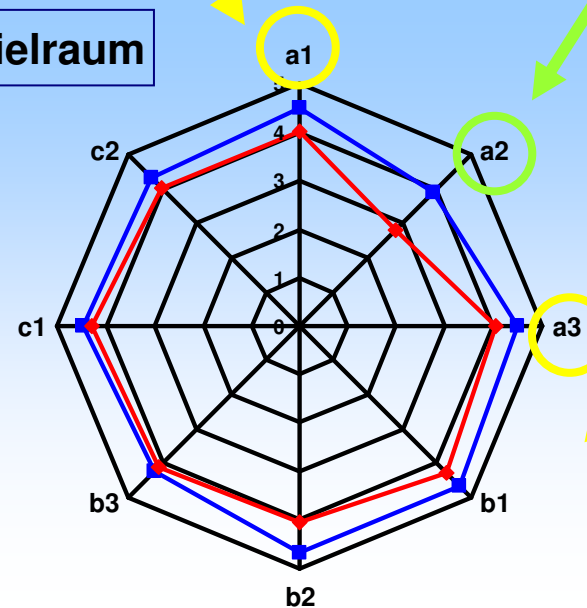
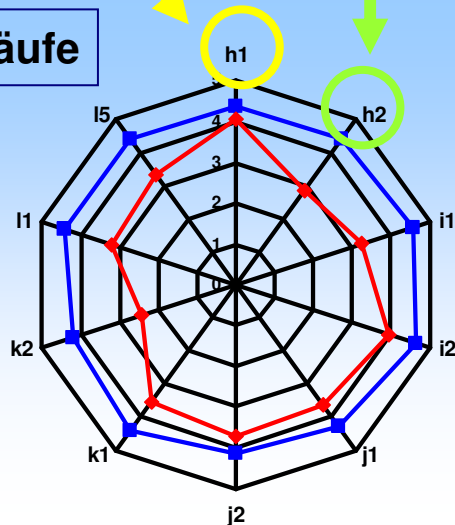
a1: „Wenn Sie Ihre Tätigkeit insgesamt betrachten, inwieweit können Sie die Reihenfolge der Arbeitsschritte selbst bestimmen?“

a2: „Wie viel Einfluss haben Sie darauf, welche Arbeit Ihnen zugeteilt wird?“

h1: „Oft stehen mir die benötigten Informationen, Materialien und Arbeitsmittel nicht zur Verfügung.“

Handlungsspielraum

Arbeitsabläufe



a3: „Können Sie Ihre Arbeit selbstständig planen und einteilen?“



Handlungsfelder (Bsp.)

Schwerpunkt 1:

Strukturierung und Organisation der
Arbeit und Arbeitsabläufe

Schwerpunkt 2:

Informationsfluss
sachbezogene Kommunikation
Offenheit der Organisationskultur



Gesundheitszirkel (GZ)

- In neun Zielgruppen fanden Gesundheitszirkel statt
- Der Zeitumfang wurde variabel angepasst. Basis für alle Gruppen waren 3 Sitzungen á zwei Zeitstunden
- Die Zirkel wurden durch hochschul- bzw. institutsexterne ModeratorInnen begleitet
- Der IMPULS-Test wurde als Einstieg genutzt
- Die Gruppengröße variierte von 5 bis 9 Teilnehmenden
- Die Zirkel wurden teilweise mit und ohne direkte Beteiligung von Führungskräften durchgeführt



Ressourcen- und Belastungsanalyse

Analyseschritte

1. Ressourcenanalyse

2. Belastungsanalyse

3. Bearbeitung der Belastungen

Fragestellungen

- „Was erleben Sie in Ihrer Arbeit / an Ihrem Arbeitsplatz als angenehm / förderlich für Ihr Wohlbefinden?“
- „Was erleben Sie in Ihrer Arbeit / an Ihrem Arbeitsplatz als belastend für Ihr Wohlbefinden?“
- situative Beispiele / Ursachen / Entwicklung von Lösungsvorschlägen



Ergebnisse GZ (1)

beobachtete Veränderungen

bzgl. Arbeit bzw. der Arbeitsbedingungen nach Optimierung der Arbeitsorganisation bzw. der Prozessverläufe

Lösungsvorschläge aus GZ

- Transparenz der Projekte und Arbeitsauslastung durch regelmäßige Darstellung des Projektstandes (v.a. Wimi)
- Klar strukturierte Aufgabenbereiche sowie Festlegung einer Prioritätenliste für anstehende Aufgaben (v.a. TA)
- Benennung von Ansprechpartnern und gleichmäßige Verteilung der On-Top-Aufgaben inkl. Einführung eines Workload-Quantifizierungsverfahrens (TA+Wimi)



Ergebnisse GZ (2)

beobachtete Veränderungen

bzgl. der Arbeitsumgebung

Lösungsvorschläge aus GZ

- Optimierung der Arbeitsumgebung (Umorganisation von Materiallagerung, Umstellen von Kopiergeräten, Posteingangskörben etc.)
- Häufigere Reinigung hoch frequentierter Büros
- Neuanstrich von Räumlichkeiten, Neugestaltung von Sozialräumen
- Beschaffung von notwendigen Geräten
- Verbesserte Ausschilderungen



Ergebnisse GZ (3)

beobachtete Veränderungen

bzgl. des Verhalten der Beschäftigten mit Auswirkungen auf das Organisationsklima und die Arbeitszufriedenheit

Lösungsvorschläge aus GZ

- Stärkung der Verantwortung für den eigenen Arbeitsplatz sowie das Problembewusstsein und die Lösungsorientierung
- Der höhere Grad an Sensibilisierung für einige Themen („es wird offener über Probleme gesprochen“) führte zu einem offeneren Umgang in Diskussionen
- Allgemeine Regeln, z.B. Anklopfen beim Betreten der Büros ohne Auflösen des „Offenen Türen-Konzeptes“
- Termine unter Kolleginnen und Kollegen, um weniger Unterbrechungen im organisierten Arbeitsablauf zu haben
- das „Miteinander“ wird freundlicher gestaltet
- Stärkung des Teamgefühls innerhalb der durchgeführten Gesundheitsworkshops

Fazit



Stärken im Prozess

Vertrauen / Transparenz / Neutralität

Partizipation

- Beschäftigte sind aktiv im Prozess dabei
- Beschäftigte fühlen sich eingebunden
- Beschäftigte werden gefragt

Prozessverlauf / Steuerung

- Prozess von unten nach oben ist erfolgreich (Bottom up)
- Voraussetzung für den Gesamtprozess ist dennoch die Zusage „von oben“ (Top down)

Analyse / Gesundheitszirkel (GZ)

- externe Moderation externe Maßnahmenumsetzung unterstützen
- Informationsweitergabe und Austausch unter den Beschäftigten sowie zwischen Beschäftigten und Führungskraft sind sehr gut
- Das Gruppenergebnis zählt, nicht das Einzelergebnis ist relevant



Verbesserungspotenzial im Prozess

mangelnde Akzeptanz

Partizipation

- Beschäftigten können zu der Auffassung gelangen, dass sie alles äußern könnten und alles sich in ihrem Sinne ändern wird
- Führungskräfte müssen von Anfang an Möglichkeit zum Eingreifen haben, müssen im Prozess aufgefangen werden

Prozessverlauf / Steuerung

- zu viele verschiedene Interessen verlangsamen den sehr beteiligungsorientierten Ansatz
- Bereitschaft zur Mitarbeit der Akteure
- Gemeinsames Verständnis von Gesundheit

Analyse / Gesundheitszirkel (GZ)

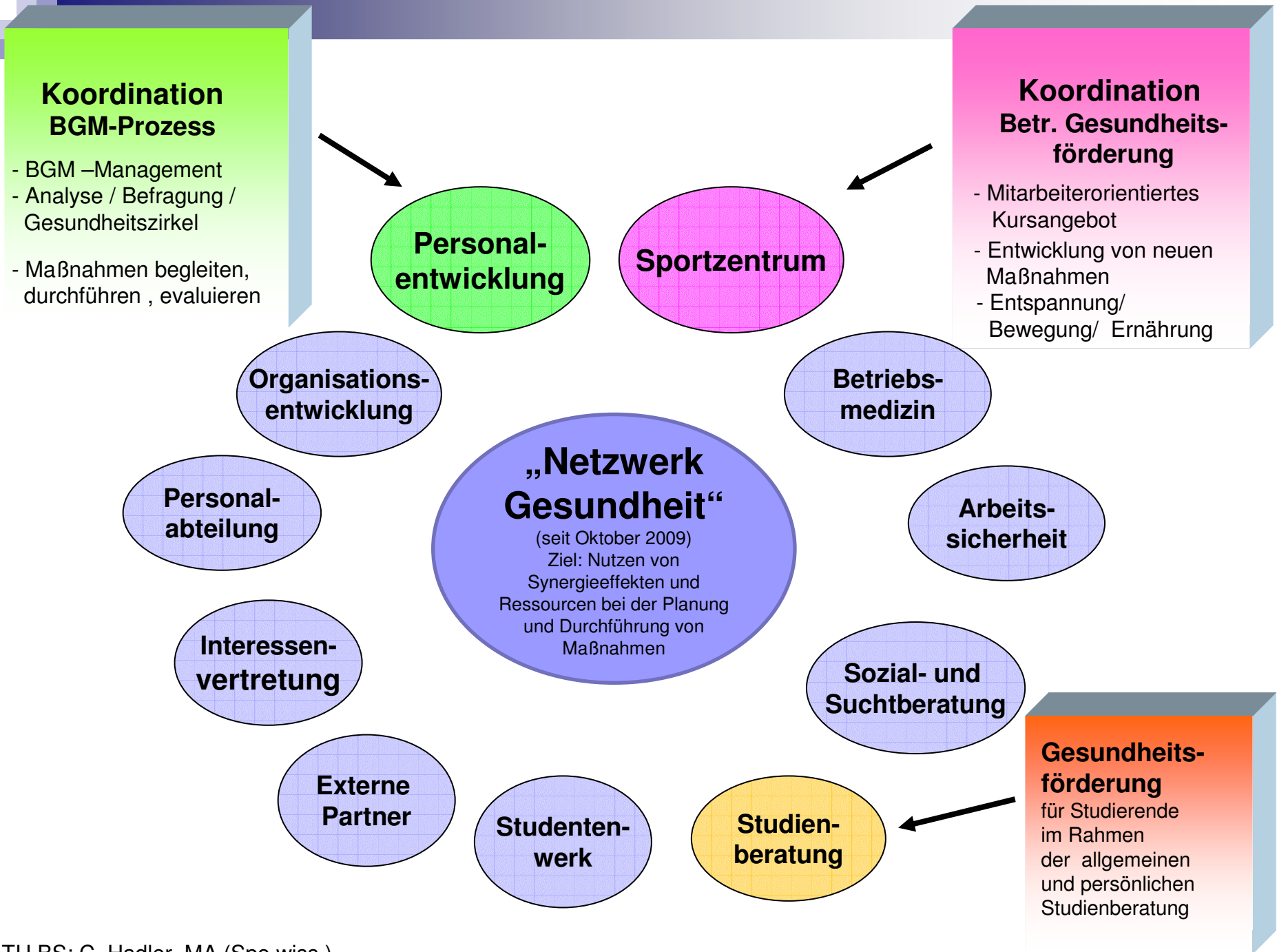
- Vorgabe an Moderation hinsichtlich der Ergebnisaufbereitung in den Gesundheitszirkel
- Auswahl der Beteiligten für den Gesundheitszirkel
- Austausch unter den Beschäftigten im Gesundheitszirkel-Verlauf
- Möglichkeit schaffen, dass die Führungskräfte von Anfang an in den Gesundheitszirkel-Prozess integriert werden
- Zeitumfang der Gesundheitszirkel überprüfen

Ausblick

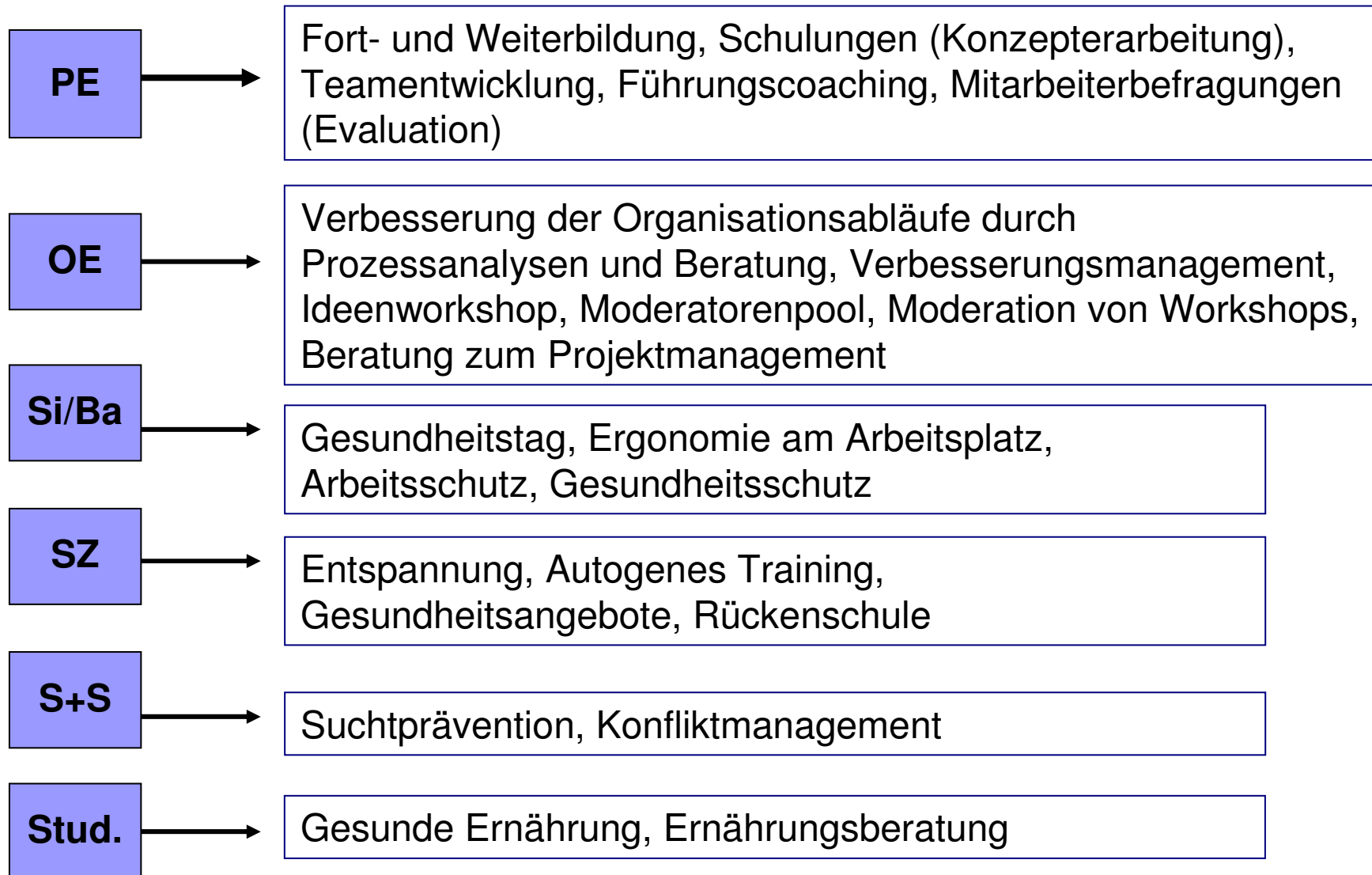


Abschluss des Gesamtprojekts

- Die Aufgaben des betrieblichen Gesundheitsmanagements und der betrieblichen Gesundheitsförderung wurden in die Linienfunktion der TU Braunschweig übernommen
- Seit Oktober 2009 führen zwei fest angestellte Mitarbeiterinnen (50% Arbeitszeit) diese Bereiche an der TU Braunschweig weiter
- Dieser Veränderungsprozess orientierte sich nicht an Kennzahlen, sondern schuf die Basis für die weitere Ausrichtung „gesunde Hochschule“
- Die Vielschichtigkeit aller Beteiligten hat die entscheidenden Schnittstellen zusammengeführt



Beispielhafte Angebote im BGM-Netzwerk



Bausteine einer gesunden Hochschule

