

**Heidelberger Arbeitskreis für betriebliche Gesundheitsförderung**

**Betriebsorientierte Gesundheitsförderung**

**Pilotprojekt 1999/2000/2001**

**Grundlagenpapiere  
Projekte  
Ergebnisse**

Zusammenstellung:

**Dr. Wolfgang Knörzer**

Heidelberger Akademie für Gesundheitsbildung  
der Volkshochschule Heidelberg

## Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung</b>	<b>S. 3</b>
<b>Initiatoren und Beraterteam</b>	<b>S. 5</b>
<b>Initialerklärung (Knörzer/Mayer)</b>	<b>S. 7</b>
<b>Positionspapier (Knörzer/Mayer)</b>	<b>S. 9</b>
<b>Leitlinien für gesunde Arbeit ( Füller/Mayer/ Projektausschuss „Arbeit und Gesundheit“ der „Gesunden Stadt“ Heidelberg)</b>	<b>S.12</b>
<b>Das Beratungskonzept (Knörzer/Mayer/Ruhnau)</b>	<b>S.14</b>
<b>Verlauf der Prozessberatung (Knörzer/Mayer/Ruhnau)</b>	<b>S.15</b>
<b>Die Betriebsprojekte (Beraterteam)</b>	<b>S.16</b>
<b>Beratungsinstrumentarien (Beraterteam)</b>	
▪ <b>IST-Analyse (Stärken-Schwächen; Stärken- Schwächen-Lösung; SOFT; Zufriedenheitsskala).</b>	<b>S. 18-21</b>
▪ <b>Projektzielrahmen</b>	<b>S. 22</b>
▪ <b>Projektplan</b>	<b>S. 23</b>
<b>Literatur</b>	<b>S. 24</b>

## Einleitung

Das hier dokumentierte Pilotprojekt wurde im Rahmen der Jahresthemen „Arbeit und Gesundheit“ der „Gesunden Stadt“ Heidelberg von 1999 bis 2001 durchgeführt.

Das „Forum Gesundheit“ 1998 thematisierte erstmals das Thema betriebliche Gesundheitsförderung. Im Anschluss daran bildete sich eine Initiative von Vertretern verschiedener Heidelberger Einrichtungen, die den „Heidelberger Arbeitskreis betriebliche Gesundheitsförderung“ gründeten. Die Initiative ging aus von Dr. Wolfgang Knörzer (Heidelberger Akademie für Gesundheitsbildung der vhs Heidelberg) und Horst Mayer (Forschungsgruppe Stress der Universität Heidelberg).

Ziel war es in Heidelberg Projekte zur betrieblichen Gesundheitsförderung zu initiieren und zwar in verschiedenen Arten von Betrieben und Institutionen. So wurden neben gewerblichen Betrieben und Dienstleistungsbetrieben auch Schulen mit einbezogen.

Die Auswahl so unterschiedlicher Betriebe war möglich, da sich alle Projekte strikt an einem eigens entwickelten Prozessberatungsmodell orientierten, dessen oberstes Ziel es ist, die Mitarbeiter eines Betriebes und ihre Bedürfnisse in den Mittelpunkt der gesundheitsfördernden Aktivitäten zu stellen. Ausgehend von der Verantwortung der Leitung, werden in einem zweiten Schritt alle Mitarbeiter informiert. Eine aus dem Kreis der Mitarbeiter gebildete Steuerungsgruppe führt, unterstützt von den Prozessberatern, zunächst eine IST-Analyse durch. Die Ergebnisse werden dann wieder mit allen Mitarbeitern kommuniziert. Anschließend werden auf der Grundlage der IST-Analyse von der Steuerungsgruppe Teilprojekte zur Gesundheitsförderung geplant und diese, wieder nach Abstimmung mit allen Mitarbeitern, dann durchgeführt.

Gelingt es so die Betroffenen zu Beteiligten zu machen, ist die Nachhaltigkeit der Projekte deutlich höher sein als bei herkömmlichen Projekten, die in der Regel von externen Experten initiiert werden.

Die konsequente Einbeziehung aller Mitarbeiter in jeder wichtigen Phase der Analyse und Projektplanung gewährleistet, dass nur solche Projektideen umgesetzt werden, für die eine Motivation zur Teilnahme besteht.

Es kann so geklärt werden, ob tatsächlich eine Motivation der Mitarbeiter für Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung besteht. Ist dies nicht der Fall, scheitern die Maßnahmen in der Regel, was neben der Verschwendung von Ressourcen zu Frustration und Entmutigung bei den Initiatoren führt.

Wie wichtig die prozessorientierte Herangehensweise unter Einbeziehung aller Betroffenen war, zeigte sich im Pilotprojekt. In zwei Einrichtungen stellte sich heraus, dass die Mitarbeiter zu diesem Zeitpunkt für Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung nicht motiviert waren. Die Initiative zur Teilnahme am Projekt war jeweils von der Geschäftsleitung ausgegangen, in beiden Fällen waren die Mitarbei-

ter durch andere Projekte so stark in Anspruch genommen, dass Ihnen Gesundheitsförderungsmaßnahmen als zusätzliche Belastung erschienen. Dieses zunächst eher enttäuschende Ergebnis unserer Beratung, wurde im Nachhinein von beiden Geschäftsleitungen als durchaus positiv gewertet, da sie so Zeit und Ressourcen sparen und unnötige Frustrationen vermeiden konnten.

In allen anderen Betrieben könnten aus der Prozessberatung heraus mehrerer Teilprojekte erfolgreich initiiert und durchgeführt werden.

Ziel des Pilotprojektes war es außerdem zu überprüfen, ob sich der Prozessberatungsansatz für die unterschiedlichen Betriebsformen eignet. Dies kann nach Abschluss des Pilotprojektes eindeutig bejaht werden.

Abschließend einige selbstkritische Anmerkung zur Dokumentation und Evaluation. Zwar wurden von allen Beratungsteams Dokumentationen ihrer Teilprojekte durchgeführt, ebenso verschiedene Maßnahmen zur Evaluation. Eine gemeinsame systematische Dokumentation und Evaluation war zwar von Anfang an geplant, jedoch dafür keine ausgewiesenen Ressourcen (ökonomisch, zeitlich, personell) eingeplant. Dies führte dazu, dass eine Gesamtdokumentation in dem vorliegenden Umfang erst jetzt fertiggestellt werden konnte. Es wäre sicherlich lohnend gewesen, die Fülle der interessanten Teilprojekte noch genauer zu beschreiben und zuevaluieren. Dies konnte lediglich in zwei Fällen (Kepler-Realschule; Friedrich-Ebert-Grundschule) möglich gemacht werden und zwar in Form von wissenschaftlichen Hausarbeiten an der Pädagogischen Hochschule Heidelberg.

Für zukünftige Pilotprojekte sollte daher von Anfang an neben der Konzeption und Durchführung die Evaluation und Dokumentation von Anfang an eingeplant und entsprechende Ressourcen bereitgestellt werden

Auf den folgenden Seiten finden Sie zunächst nach dem Initiativpapier, das Positionspapier und die Leitlinien für „Gesunde Arbeit“ der „Gesunden Stadt Heidelberg“. Nach einer Darstellung des Beratungsmodell wird ein Überblick über die durchgeführten Projekte und ihre Ergebnisse gegeben. Abschließend finden Sie einige Vorlagen der von uns eingesetzten Beratungsinstrumentarien und weiterführende Literaturhinweise.

Die vorliegende Dokumentation wurde erstellt und finanziert von der Heidelberger Akademie für Gesundheitsbildung der Volkshochschule Heidelberg.

Heidelberg, im März 2004

Dr. Wolfgang Knörzer

**Heidelberger Arbeitskreis für betriebliche Gesundheitsförderung****Initiatoren und Beraterteam**

Dr. Alex Füller, Abt. Gesundheitsförderung, Stadt Heidelberg	Fü
Renate Geisler, Volkshochschule Heidelberg	Gei
Dr. Wolfgang Knörzer, Heidelberger Akademie für Gesundheitsbildung	Kn
Dr. Dieter Massa, Unternehmensberater Heidelberg	Mas
Horst Mayer, HECONET, Universität Heidelberg	Ma
Dr. Adalbert Olschewski-Hattenhauer, Heidelberger Akademie für Gesundheitsbildung	OI
Frank Ruhnau, IKK Heidelberg	Ru
Marion Schutt, Heidelberg Selbsthilfe- und Projektbüro	Schu

## Heidelberger Arbeitskreis für betriebliche Gesundheitsförderung

### Initialerklärung

#### Initiatoren:

Horst Mayer, Forschungsgruppe Streß der Universität Hei- delberg	Dr. Wolfgang Knörzer, Heidelberger Akademie für Gesundheitsbil- dung
--	--

Der Heidelberger Arbeitskreis für betriebliche Gesundheitsförderung wurde im Oktober 1998 mit dem Ziel gegründet, Projekte betrieblicher Gesundheitsförderung zu initiieren und durchzuführen. Ausgegangen wird hierbei von einem Verständnis von gesunder Arbeit wie es die WHO definiert hat:

Nach Definition der Weltgesundheitsorganisation (WHO) bedeutet **Gesunde Arbeit:**

*„Ein kontinuierlicher Prozeß der Verbesserung der Lebensqualität, der Gesundheit und des Wohlbefindens aller arbeitenden Menschen durch Verbesserung der Arbeitsumgebung (d. h. physisch, psychosozial und organisatorisch), durch individuelle Freiräume, Befugnisse und Kompetenz.“*

Betriebliche Gesundheitsförderung auf dieser Grundlage geht deutlich über bisherige eher verhaltenspräventiv orientierte Ansätze hinaus, die neben gesundheitsaufklärerischen Kampagnen, vor allem aus individuellen Angeboten aus den Themenkomplexen Bewegung, Ernährung und Entspannung bestanden. Eine solche erweiterte Konzeption bezieht ausdrücklich alle innerbetrieblichen Maßnahmen zur Organisations- wie auch zur Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeiter/innen mit ein.

Betriebliche Gesundheitsförderung nach unserem Verständnis geht dabei von bereits bestehenden Aktivitäten eines Betriebes aus und versucht diese unter dem Leitbild **„Gesunde Arbeit“** zusammenzufassen und gegebenenfalls durch zusätzliche Maßnahmen zu ergänzen. Dieser Prozeß kann durch externe Berater unterstützt werden. Die Konzeption ist sowohl für Betriebe der gewerblichen Wirtschaft und des Handwerks gedacht wie auch für Schulen und Behörden und andere Dienstleistungsbetriebe.

Zur Umsetzung der Konzeption sollte in einem ersten Schritt in Heidelberg ein Pilot-Projekt aufgebaut werden, in dem in verschiedenen Betrieben Gesundheitsförderungskonzepte durchgeführt werden, die sich am oben skizzierten Ansatz orientieren werden.

Diese Pilot-Phase sollte ca. 1 ½ bis 2 Jahre dauern. Um eine möglichst breite Erfahrungspalette zu entwickeln, ist daran gedacht, in verschiedenen Betriebsformen solche Projekte zu initiieren:

Zum einen in Heidelberger Großbetrieben, etwa den Heidelberger Druckmaschinen, evtl. der Firma SAS oder auch in Firmen des Technologie-Parks. Vor allem aber sollen auch Mittel- und Kleinbetriebe angesprochen werden. Dies wird über die bereits bestehende Zusammenarbeit mit der Handwerkskammer angestrebt. Gedacht ist an Pilot-Projekte im Bereich des Maler- bzw. Elektro- oder auch KFZ-Handwerks. Eine Verbindung mit aufgeschlossenen Architekten ist gewünscht.

Ein weiterer wichtiger Bereich ist der Bereich der Schulen, in denen innerschulische Gesundheitsförderungskonzepte durchgeführt werden sollten, exemplarisch gedacht ist dabei an eine Schule aus dem Bereich des Staatlichen Schulamtes (Grund-Haupt- oder Realschule), an ein Gymnasium (evtl. Hölderlin-Gymnasium o. Helmholtz-Gymnasium), an eine Berufsschule (z. B. Marie-Baum-Schule), evtl. auch eine Erwachsenenbildungseinrichtung, z. B. die vhs Heidelberg. Die Durchführung solcher innerschulischer Gesundheitsförderungsprojekte soll in enger Abstimmung mit dem Forum Gesunde Schule (Ansprechpartner Rainer Steen) durchgeführt werden.

Schließlich soll der Bereich der Dienstleistungsunternehmen mit einbezogen werden, hier könnte beispielsweise das Renaissance-Hotel Ansprechpartner sein, das St.-Elisabeth-Krankenhaus oder auch die Firma Kaufhof, bei der von seiten der vhs Heidelberg bereits gesundheitsfördernde Projekte im verhaltenspräventiven Bereich durchgeführt wurden.

Die durchgeführten Projekte sollen wissenschaftlich evaluiert werden. Aus den so gewonnenen Erfahrungen läßt sich dann u.a. ein Aus- und Fortbildungskonzept für Berater/innen in der betrieblichen Gesundheitsförderung entwickeln und durchführen, das bei der Heidelberger Akademie für Gesundheitsbildung angesiedelt sein wird.

Der Heidelberger Arbeitskreis betriebliche Gesundheitsförderung ist erstmalig beim Forum Gesunde Stadt Heidelberg im November 1998 an die Öffentlichkeit getreten. Die angestrebten Projekte sollen im ersten Quartal 1999 detailliert ausgearbeitet werden und ab Mitte 1999 starten.

# Heidelberger Arbeitskreis für betriebliche Gesundheitsförderung

## Positionspapier

### Präambel

Arbeitsplätze spielen eine Schlüsselrolle bei der Gesundheitsförderung. Erwachsene Europäer verbringen zwischen  $\frac{1}{4}$  und  $\frac{1}{3}$  ihrer Tageszeit am Arbeitsplatz. Zieht man den Schlaf ab und nimmt den Weg zur Arbeit hinzu, so ist etwa die Hälfte unserer wachen Lebenszeit Arbeitszeit.

Nicht nur in den westlichen Industrienationen findet ein Bedeutungswandel des Faktors Gesundheit statt: Sie ist nicht mehr nur Sache des Arbeitnehmers. Die Unternehmen bedürfen heute, um überleben zu können, einer höheren Qualität von Arbeit, und diese ist nur von hoch motivierten Mitarbeitern zu bekommen. Diesen hohen Einsatz erbringen Mitarbeiter nur, wenn sie am Arbeitsplatz eine hohe Lebensqualität entwickeln können. Aber nicht nur diese „Gesundheit“ des Unternehmens ist hier gefragt. Arbeitgeber können eine entscheidende Rolle dabei spielen, Arbeitnehmern, ihren Familien und ihren Wohngemeinden dabei zu helfen, Gesundheit und Wohlbefinden zu verbessern.

Als Zielebenen des Handelns sind hier anzusehen:

- verbesserte Produktivität,
- verbessertes Betriebsklima,
- größere Selbständigkeit, Flexibilität und Kompetenz im Arbeitshandeln,
- geringer Absentismus,
- lebenslanges (Um-)Lernen,
- Ermöglichung von Lean Management,
- verringerter betrieblicher Streß,
- verbesserte Wohn- und Lebensqualität sowie
- die Förderung von Eigeninitiative.

Für den Heidelberger Arbeitskreis für betriebliche Gesundheitsförderung gilt es zunächst, die Wechselwirkungen zwischen einer gesunden Organisation und produktiven Arbeitnehmern mit Lebensperspektiven darzustellen und Partnerschaften zu fördern zwischen den beteiligten Interessen- und Expertengruppen. Damit wird ein Forum geschaffen für den Austausch von Ideen, Erfolgsstrategien und Modellen guter Praxis.

Die Gründung des Arbeitskreises entstand aus drei Aktivitäten:

- Die Beteiligung der Stadt Heidelberg am Gesunden Städte Programm der Weltgesundheitsorganisation,
- der Heidelberger Initiative für gesunde Arbeit gem. e.V. (HIHW) mit ihrem in Kooperation mit der WHO durchgeführten „Gesunde-Betriebe-Netzwerk“ (HECONet) und
- den Erfahrungen der Heidelberger Akademie für Gesundheitsbildung und der Volkshochschule Heidelberg mit Qualifizierungsmaßnahmen für Gesundheitsförderungstätigkeiten.

Da eine der Erfahrungsquellen des Gesunde-Betriebe-Netzwerkes in den langjährigen Tätigkeiten der Forschungsgruppe Streß der Universität Heidelberg zur Verbesserung der Lebensqualität in verschiedensten Branchen der gewerblichen Wirtschaft liegt, ist obige Basis noch erweitert zu sehen um eine extensive Forschungs- und Wissensbasis aus vielen Projekten zur „Humanisierung des Arbeitslebens“ und ähnlichen Forschungsvorhaben.

Eine moderne Gesundheitsförderung im Unternehmen geht von der Parallelität und Verschränktheit der „Gesundheit“ des Unternehmens und jener der Mitarbeiter aus und davon, daß ein sehr großer Anteil der Letzteren durch Faktoren bestimmt wird, die außerhalb des Entscheidungsbereichs der Individuen liegen. Voraussetzungen für die aktive Bewältigung dieser Zusammenhänge ist ein „Settings-Approach“, der sich ferner daran orientiert, daß gesundheitsförderliche Einflüsse wie auch Risikobedingungen oft in Clustern vorkommen. Deshalb soll die Arbeit des Arbeitskreises auch auf der Simultanität von Verhaltens- und Verhältnisprävention fußen.

Nach Definition der Weltgesundheitsorganisation (WHO) bedeutet **Gesunde Arbeit**:

„Ein kontinuierlicher Prozeß der Verbesserung der Lebensqualität, der Gesundheit und des Wohlbefindens aller arbeitenden Menschen durch Verbesserung der Arbeitsumgebung (d.h. physisch, psychosozial und organisatorisch), durch individuelle Freiräume, Befugnisse und Kompetenz.“

Betriebliche Gesundheitsförderung auf dieser Grundlage geht deutlich über bisherige eher verhaltenspräventiv orientierte Ansätze hinaus, die neben gesundheitsaufklärerischen Kampagnen, vor allem aus individuellen Angeboten aus den Themenkomplexen Bewegung, Ernährung und Entspannung bestanden. Eine solche erweiterte Konzeption bezieht ausdrücklich alle innerbetrieblichen Maßnahmen zur Organisations- wie auch zur Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeiter/innen mit ein.

## Ziele

Betriebliche Gesundheitsförderung geht nach unserem Verständnis von bereits bestehenden Aktivitäten eines Betriebes aus und versucht, diese unter dem Titel „**Gesunde Arbeit - gesundes Unternehmen**“ zusammenzufassen und gegebenenfalls durch zusätzliche Maßnahmen zu komplettieren. Nur durch Beachtung der notwendigen Synergie und Komplementarität sind Dauererfolge auf der gesamten Zielbreite zu erreichen.

Die Aktivitäten des Heidelberger Arbeitskreises für betriebliche Gesundheitsförderung zielen darauf, durch enge räumliche Prozeßdichte optimierter Erfolgswahrscheinlichkeit eine kritische Masse zum Zustandekommen einer sich selbst erhaltenden Reaktion zu erreichen. Für kurz- und mittelfristige Stabilisierungen sind spezielle Pilotunternehmen (z.B. Krankenhäuser) vorgesehen, ebenso für langfristige Effekte (z.B. Schulen).

Gleichermaßen ist es Aufgabe des Arbeitskreises, die Synergie zwischen kommunalen Gesundheitsförderungsmaßnahmen („Gesunde Stadt“) und dem „Gesunde-Betriebe-Netzwerk (HECONet)“ zu maximieren.

Hierbei liegt der Schwerpunkt der Betrachtung auf

- dem Primat eines synergetischen Prozeßdenkens vor Grenzwertkonzepten,
- der Entwicklung eines für den Betrieb, das Individuum und soziale Ensembles gleichermaßen gültigen Salutogenesekonzeptes,
- und tragfähigen Cost-Benefit-Ansätzen.

Ein weiterer Aspekt sind die Funktionen des Arbeitskreises als Informations- und Kompetenzagentur. Hierzu wird ein Kommunikationsnetzwerk mit kompetenten und qualitativ in ihren Leistungen abgestimmten und überprüften Dienstleistern aufgebaut.

### **Aktionsplan**

Zur Erhöhung der Erfolgswahrscheinlichkeit stehen in der Startphase Unternehmen im Vordergrund, die bereits langjährige Erfahrungen mit betrieblichen Gesundheitsförderungsmaßnahmen haben.

Durch stufenweise Einbeziehung zunehmend „naiverer“ Betriebe soll eine Robustheit des Gesamtsystems erreicht werden. Am Ende wird ein kommunales Netz gesundheitsorientierter Betriebe (KNGB) stehen, das durch ein System qualifizierter Aus-, Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen ergänzt wird. In diesem Netz sollen verschiedene Netzkräfte und Bindungsarten erprobt werden, um dann auch auf Strukturen außerhalb des kommunalen Netzwerkes übertragen zu werden. Der Einfluß verschiedener Synergismen im Positiven (z.B. Umweltschutz und Gesundheitsschutz) wie auch im Negativen (Risikocluster) ist zu ermitteln.

Umsetzung und Übertragung sollen sich klassischer und neuer Wege bedienen: Patenschaften (Simferopol, Hanoi, Batangas, Kapstadt o.ä.) und Kooperationen (Montpellier, Hagfors, London) zwischen kommunalen und betrieblichen Funktionseinheiten sind zu ergänzen durch gemeinsame Entwicklungsprozesse.

Der Schwerpunkt soll stets auf den Prozessen liegen, sowohl auf der Ebene der Beratungsaktivitäten, als auch jener der Evaluation.

Prozessberatung, legt den Schwerpunkt auf Klärungs- und Entscheidungshilfe mit einer starken Tendenz zur Unabhängigkeit der zu Beratenden (Das Konzept ist angelehnt an die Theorien der Lernenden Organisation, vgl. Senge, und der systemischen Intervention, vgl. Königwiesner/Essner). Die Stärke liegt in der Diagnose und der Entscheidungshilfe durch die Beratenden. Sie kann ergänzt werden durch das Hinzuziehen externer Experten. (vgl. Beratungskonzept)

Der Begriff Prozessevaluation besagt, dass es das primäre Ziel der Bewertung ist, zu erfassen, wie eine bestimmte Gesundheitsförderungsaktivität wirkt. Damit wird die Grundlage geschaffen dafür, einerseits Effektivität und Effizienz weiter zu verbessern, und andererseits eine allgemein nutzbare Wissensbasis aufzubauen über Methoden des **gemeinsamen Lernens** auf dem Gebiet der Gesundheitsförderung und ihrer Einbeziehung in Führung und Organisationsentwicklung.

## **Abschlußanmerkungen**

Der Arbeitskreis ist gleichzeitig eine regionale Modellgruppe im HECONet, die Betriebe sind automatisch auch HECONet-Mitglieder. Dies bedeutet, daß sie die Voraussetzungen der Heidelberger „Leitlinien für eine gesunde Arbeit“ erfüllen müssen, da diese kompatibel sind mit den Zugangsvoraussetzungen zum „Gesunde-Betriebe-Netzwerk“.

## Projekt „Gesunde Stadt“

### **Leitlinien für eine gesunde Arbeit**

#### Netzwerk gesunder Betriebe

Gesunde Arbeit stellt für das von der Weltgesundheitsorganisation (WHO) initiierte Projekt „Gesunde Stadt“ einen bedeutenden Themenschwerpunkt dar. Es unterstützt daher das ebenfalls von der WHO im Rahmen ihres „Healthy Work Approach“ angeregte und von der Forschungsgruppe Stress der Universität Heidelberg koordinierte „Netzwerk gesunder Betriebe“. Als kommunale Konkretisierung des „Healthy Work Approach“ der WHO und als Orientierungshilfe wurden die folgenden „Leitlinien für eine gesunde Arbeit“ entwickelt.

#### Gesunde Mitarbeiter in gesunden Unternehmen

Moderne und zukunftsorientierte Unternehmen und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben ein natürliches Interesse an dem Wohlergehen und an langfristige Perspektiven ihrer Betriebe. Dies schließt die Entwicklung, den Erhalt und die Nutzung betrieblicher Ressourcen ein.

Neben Leistungen und flexibler Anpassungsfähigkeit an wechselnde Marktanforderungen sowie technischer und sozialer Innovationsfähigkeit spielen Gesundheit, Lebensqualität, Motivation und Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hierbei eine zunehmende Rolle. Denn eine „gesunde Arbeit“ kann sowohl die persönliche und berufliche als auch die betriebliche Entwicklung fördern. Unternehmen, die sich diesen Herausforderungen stellen und im „sozialen Faktor“ eine ökonomische Zukunftsressource sehen, finden im „Netzwerk gesunder Betriebe“ eine entsprechende Kommunikationsplattform und fachliche Unterstützung.

Für die Beteiligung an dem Netzwerk gelten folgende Voraussetzungen:

1. Verpflichtung gegenüber den ethischen Prinzipien der Vereinten Nationen (z. B. Charta der Menschenrechte) und der WHO.
2. Akzeptanz der Grundsätze der Gesundheitsförderung der WHO (Ottawa-Charta 1986, Jakarta-Deklaration 1997, Healthy Work Approach 1997 u. a.).
3. Vollzug geltender Gesetze und Verordnungen auf den für eine gesunde Arbeit relevanten Gebieten, d. h. beim Arbeits- und Gesundheitsschutz, bei der Ergonomie und dem Umweltschutz.
4. Verpflichtung gegenüber den Beschäftigten: Diese stellen weniger einen Kostenfaktor als vielmehr eine Grundbedingung des Unternehmenserfolgs dar.

Daneben können sich die am Netzwerk beteiligten Betriebe an weitergehenden Empfehlungen zur Förderung der Gesundheit und Lebensqualität im Betrieb orientieren:

1. Existenz eines adäquaten Niveaus sozialer Leistungen und Dienste in allen Abteilungen.
2. Eine Unternehmenskultur mit Führungsgrundsätzen, welche die Beschäftigten zur Übernahme von Verantwortung ermutigt.
3. Eine Arbeitsorganisation, welche die Fähigkeiten aller Beschäftigten und ihre Zusammenarbeit fördert.
4. Selbstverpflichtung zur Einführung von Beispielen „guter Praxis“, die über den regional üblichen Standard hinausgehen.
5. Selbstverpflichtung zur permanenten Verbesserung und Weiterentwicklung auf gesundheitlichem Gebiet im Betrieb und in der Umwelt, wobei Gesundheit entsprechend der Definition der WHO (körperliche, geistige, seelische, soziale Aspekte) verstanden wird.
6. Verpflichtung zur Überwachung und Bewertung der im eigenen Unternehmen ablaufenden Programme und Maßnahmen (Basisanalyse, Prioritätensetzung, Planung, Durchführung, Prozessdokumentation).
7. Verpflichtung zur Kooperation auf lokaler, regionaler, nationaler und internationaler Ebene durch:
  - Bereitstellung von Daten,
  - Information über Verläufe,
  - Beteiligung am Netzwerk,
  - Übernahme von Multiplikatorenfunktionen in der Gemeinde.
8. Integration der Leitlinien in die innere Struktur des Betriebs bzw. des Unternehmens.
9. Die Teile des Unternehmens, die an dem Programm partizipieren, verpflichten sich, das Netzwerk und seine Leitlinien im gesamten Unternehmen zu fördern und zu verbreiten.

# Heidelberger Arbeitskreis für betriebliche Gesundheitsförderung

## Das Beratungsmodell

### **1. Phase: Prozeßberatung**

In dieser Phase unterstützt der bzw. die Berater den Betrieb bei der Entwicklung eines umfassenden Konzeptes für seine betriebliche Gesundheitsförderung.

Bausteine hierbei sind:

- IST-Analyse bezüglich der bereits bestehenden Aktivitäten und Strukturen zur betrieblichen Gesundheitsförderung.
- Unterstützung bei der Entwicklung eines spezifischen Konzeptes der betrieblichen Gesundheitsförderung unter Einbeziehung aller Betroffenen und Beteiligten, insbesondere:
  - Bedarfserfassung
  - Erarbeiten von gemeinsamen Zielen
  - Verbindung dieser Ziele mit den betrieblichen Leitbildern
  - Entwicklung von Projektplänen für die Durchführung
  - Entwurf des Evaluationsrahmens.
  - Klärung des Einsatzes externer Experten.
  - Maßnahmen zur Gewährleistung der Nachhaltigkeit des Projektes.

### **2. Phase: Expertenberatung**

In dieser Phase werden auf der Grundlage der Ergebnisse der 1. Beratungsphase externe Experten hinzugezogen. Diese werden von dem/den Prozeßberatern über das in der 1. Phase erarbeitete Konzept informiert mit dem Ziel ihren Expertenbeitrag in dieses Konzept zu integrieren.

Der HD AK betriebliche Gesundheitsförderung baut einen Pool an Experten auf, die sowohl fachlich qualifiziert als auch an einer integrativen Zusammenarbeit interessiert sind.

Grundsätzlich wird eine konsequente Trennung von Prozeß- und Expertenberatung vollzogen, d.h. ein Prozeßberater wird auch dann nicht zum Expertenberater werden, wenn er für bestimmte vom Betrieb gewünschte Inhalte Expertenkompetenzen besitzt.

### **Finanzierung:**

Die durch den HD AK vermittelten Experten zahlen für ihren Erstauftrag 20% Provision an den HD AK. Alle Folgeaufträge sind provisionsfrei.

Für die Betriebe ist die Prozeßberatung in der Pilotphase kostenneutral. Danach wird eine Gebühr erhoben.

Die Kosten für hinzugezogene Experten müssen vom Betrieb übernommen werden. Möglichkeiten der Kostenübernahme durch Dritte werden in Betracht gezogen.

### Prozeßberatungsphasen im Betrieb – Die Zeitstruktur

Die Phasen 1. – 6. sollten innerhalb von zwei Monaten abgeschlossen sein

<i>Projektphase</i>	<i>Phasenziel</i>	<i>Beteiligte aus dem Betrieb</i>	<i>Zeitraumen in Zeitstunden</i>
<b>1. Kontaktphase</b>	Kontakt zwischen Beratungsteam und Leitung herstellen	Kontaktperson	0,5
<b>2. Präsentationsphase 1</b>	Information der Geschäftsleitung über mögliche Projektinhalte, -phasen, -beteiligte, Zeitumfang, Einbindung in das Gesamtprojekt.	Geschäftsleitung	1
<b>3. Präsentationsphase 2</b>	Information über mögliche Projektinhalte, -phasen, -beteiligte, Zeitumfang, Einbindung in das Gesamtprojekt. Installation einer Steuerungsgruppe.	alle Beteiligte und Betroffenen bzw. ihre Vertretungen.	2
<b>4. IST – Analyse</b>	Erfassen der bereits bestehenden Aktivitäten und Strukturen zur betrieblichen Gesundheitsförderung	Steuerungsgruppe	2x1
<b>5. Entwicklung eines betriebsspezifischen Konzeptes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erarbeiten von gemeinsamen Zielen</li> <li>- Verbindung dieser Ziele mit den betrieblichen Leitbildern</li> <li>- Entwicklung von Zeit- und Projektplänen für die Durchführung</li> <li>- Klärung des Einsatzes externer Experten</li> <li>- Entwurf des Evaluationsrahmens.</li> </ul> Maßnahmen zur Gewährleistung der Nachhaltigkeit des Projektes.	Steuerungsgruppe	4
<b>6. Präsentationsphase 3</b>	Information über das erarbeitete Projekt	alle Beteiligte und Betroffenen bzw. ihre Vertretungen.	1
<b>7. Umsetzungsphase</b>	Umsetzung und Evaluation des erarbeiteten Projektes	alle Beteiligte und Betroffenen	Hängt vom Umfang des erarbeiteten Projektes ab

## Heidelberger Arbeitskreis für betriebliche Gesundheitsförderung

## Projektplan – Gesamtprojekt Stand 29.6.1999

<b>Art des Betriebs</b>	<i>Untergruppe</i>	<i>Name des Betriebs</i>	<i>Kontaktperson</i>	<i>Erstgespräch</i>	<i>Angestrebter Projektstart</i>
<b>Gewerbliche Betriebe</b>	Handwerksbetriebe	Fa. Holzwarth	Kn	27.4.	II/99
		Fa. Hauck	Kn,Ru	22.4.	29.7.
		Fa. Eck	Ru	23.4.	II/99
	Industrie	Fa. Teroson	Ma, Kn	6.-8.5.	III/99
		Fa. SAS	Kn, Ma	28.4.	III/99
<b>Schulen</b>	Staatl. Schulamt	Grundschule: Fr.-Ebert,	Ol, Kn,	21.4. SSA 11.5. SSA	12.7.
		Realschule, Kepler,	Ol, Kn,	21.4. SSA 11.5. SSA	21.6. Steuerungs- gruppenbildung
	Berufsschule	Marie-Baum-Schule	Kn	26.4.	II/99
	Gymnasien	Hölderlin	Kn		III/99
<b>Dienstleister</b>		Stadtverwaltung HD	Fü, Ma, Kn	28.4. , 11.5.	II/99
		Marriot Hotel	Ma, Ru		III/99
		St. Elisabeth Krankenhaus	Kn, Ma	17.5.	7.7.
		vhs HD	Kn	21.4., 19.5.	II/99

## Heidelberger Arbeitskreis für betriebliche Gesundheitsförderung – Initiativgruppe Knörzer/Mayer/Ruhnau

## Projektplan – Gesamtprojekt-Durchführung

<b>Art des Betriebs</b>	<i>Untergruppe</i>	<i>Name des Betriebs</i>	<i>BeraterIn</i>	<i>Ergebnisse</i>
<b>Gewerbliche Betriebe</b>	Handwerks-betriebe	Fa. Holzwarth	Kn	Präs. I
		Fa. Hauck	Kn, Ru	- Betriebsklima - Fitnesstag mit Ernährungsberatung
		Fa. Eck	Ru	- Betriebsklima -
	Industrie	Fa. Teroson	Ma,	- Rauchentwöhnung - Gesundes Büro - Div. Aktionen
		Fa. SAS	Kn, Ma	Erstgespräch
<b>Schulen</b>	Staatl. Schulamt	Grundschule: Fr.-Ebert,	Kn, Schu	- Schadstoffmessung - Konflikttraining - Fortbildung Bewegungspausen
		Realschule, Kepler,	Kn, Mas	- Licht- und Lärmschutz - Konflikttraining
	Berufsschule	Marie-Baum-Schule	Kn	Präs. II
<b>Dienstleister</b>		Stadtverwaltung HD	Fü,	- Diverse Aktionen
		Marriot Hotel	Gei, Kn	- Mitarbeiteressen - Führungsverhalten - Stressabbau
		St. Elisabeth Krankenhaus	Kn, Ma	Präs. II
		vhs HD	Ru, Schu	- Pausenregelung für Nichtraucher - Kopiererbelüftung - Mittagspausensport

Beratungsinstrumentarien – IST-Analyse - SOFT

SOFT	So sehe(n) und erlebe(n) ich(wir)	
	+	-
<p>„IST“  (Gegenwart)</p>	<p><b>Satisfactions</b> (= zufriedenstellende Ergebnisse):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Was läuft gut bzw. zufriedenstellend? Warum ist das so? (Gründe /Ursachen)</li> </ol>	<p><b>Faults</b> (=Schwächen):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Was läuft nicht befriedigend bzw. schlecht und ich ärgere mich darüber?</li> <li>2. Was verhindert eigentlich, dass diese Dinge besser laufen?</li> </ol>
<p><b>Potential</b>  (Zukunft)</p>	<p><b>Opportunities</b> (=Chancen,Ideen):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wo gibt es gute Ideen/Ansätze, die weiterentwickelt werden müssten?</li> </ol>	<p><b>Threats</b>(= Befürchtungen):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Was wird passieren, wenn alles so bleibt, wie es bisher war?</li> <li>2. Was werden wir wahrscheinlich nicht klären können?</li> </ol>

## Beratungsinstrumentarien – IST-Analyse – Stärken-Schwächen

<b>Was ist gut?</b>	<b>Was fehlt bzw. könnte noch besser werden?</b>

## Beratungsinstrumentarien – IST-Analyse – Stärken-Schwächen-Lösung

**1. Was ist gut bei der FA.?**

Themen	Punkte

**2. Was fehlt noch? Wo liegen die Probleme?**

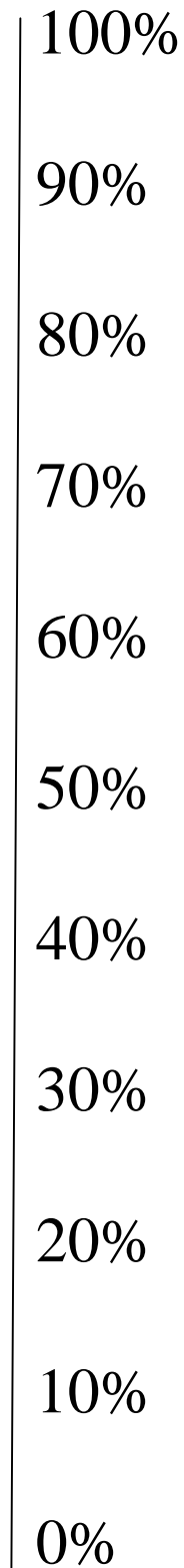
Themen	Punkte

**3. Lösungsmöglichkeiten?**

Themen	Punkte

# Zufriedenheitsskala

(Bitte punkten)



# Der Projektzielrahmen

1. Was ist unser Projektziel?

2. Woran erkennen wir, dass wir unser Projektziel erreicht haben?

3. In welchem Zeitraum und mit wie viel % der Mitarbeiter soll das Ziel erreicht werden?

4. Wird sich die Fa/Einrichtung/Schule dadurch verändern? Wenn ja, wie?

5. Was müssen wir für unser Projektziel aufgeben?

Hält uns das ab?

6. Muss das Ziel eventuell verändern?

Wenn ja, was ist das verändertes Ziel?

HAG -Projektplanung		
<b>Projektplan</b>		
Projekt "....."		
Datum/Stand: _____		
NR.	Planungsschritt	Inhalt
1.	<b>Projektthema</b>	
2.	<b>Projektziel</b>	
3.	<b>Zeitraumen</b>	
3.1	Projektstart	
3.2.	Projektende	
3.3	Zwischenschritte	
4.	<b>Benötigte Ressourcen</b>	
4.1	Know how	
4.2	Materielle Ressourcen	
4.3	Personelle Ressourcen	
5.	<b>Projektverantwortliche</b>	
6.	<b>Projektdurchführende</b>	
6.1.	Intern	
6.2.	Extern	

## **Literatur**

### **Organisationsentwicklung/Prozessberatung**

Argyris,Chr./Schön, D.: Die Lernende Organisation, Grundlagen, Methode, Praxis, Stuttgart 1999

Königwieser, R./Exner,A.: Systemische Intervention. Architektur und Design für Berater und Veränderungsmanager, Stuttgart 1999 (2. Aufl.)

Senge, P.: Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der Lernenden Organisation, Stuttgart 1998 (5. Aufl.)

Senge, P.: Das Fieldbook zur fünften Disziplin, Stuttgart 1997 (2. Aufl.)

### **Prävention/Gesundheitsförderung/Salutogenese**

Bengel,J.: Was erhält Menschen gesund? Antonovskys Modell der Salutogenese, Köln 2001 (erw. Neuauflage)

Hochstätter, K. u.a. (Hrsg.): Gesundheitsförderung im Betrieb, München 1993

Knörzer, W. (Hrsg.): Ganzheitliche Gesundheitsbildung in Theorie und Praxis, Heidelberg 1994

Pelikan, J./Demmer, H./Hurrelmann, K. (Hrsg.): Gesundheitsförderung durch Organisationsentwicklung, Weinheim/München 1993