



Analyse betrieblicher Belastungen

Mitarbeiterbefragung, Arbeitssituations-
analyse und Gesundheitszirkel



Mitarbeiter einbeziehen – Analyse betrieblicher Belastungen

- 1** Vorwort
Gesundheit ist ein Prozess
- 2** Erkennen, wo der Schuh drückt –
Die Mitarbeiterbefragung
- 3** Kurzfristige Standortbestimmung –
Der BGF-Monitor
- 4** Praxisnahe Instrumente nutzen –
Die Arbeitssituationsanalyse ASA P_{LuS}[®]
- 5** Den Austausch pflegen –
Gesundheitszirkel sorgen für Kontinuität
- 6** Professionelle Beratung –
Nehmen Sie Kontakt auf

1 Gesundheit ist ein Prozess

Mit der Gesundheit verhält es sich wie mit den meisten Dingen im Leben: Langfristige Erfolge sind nicht durch kurzfristige, einmalige Maßnahmen zu erreichen.

Das gilt auch für die Gesundheit im Unternehmen. Betriebliches Gesundheitsmanagement ist ein Prozess, Gesundheit im Unternehmen eine kontinuierliche Managementaufgabe. Es lohnt sich in jeder Hinsicht, diese Aufgabe ernst zu nehmen. Arbeitszufriedenheit, Effektivität und Gewinn können so langfristig stabilisiert und optimiert werden.

Wir haben den Prozess der betrieblichen Gesundheitsförderung für Sie überschaubar gegliedert: Sechs Schritte führen mittelfristig zum gesunden, stabilen Unternehmen. Die Analyse – Schritt 3 in unserem Schaubild – ist dabei ein wichtiger Punkt, denn sie bildet die Grundlage für alle weiteren Maßnah-

men und ist damit letztendlich auch Grundlage für den Erfolg des gesamten BGM-Prozesses.

Mitarbeiterbefragung, BGF-Monitor, ASA PLuS® und Gesundheitszirkel sind wichtige Instrumente dieser Analysephase. Wir stellen sie Ihnen in dieser Broschüre detailliert vor und geben Ihnen grundlegende Informationen zu deren Einsatz. Alles Weitere klären wir im persönlichen Gespräch – nehmen Sie unverbindlich Kontakt zu uns auf.

Ihre

Julia Schröder *Andreas Schmidt*

Dr. Julia Schröder

Andreas Schmidt

Geschäftsführer des BGF-Instituts



- **Initialisierung:**
Allgemeine Information und Beratung Ihres Unternehmens
- **Strukturierung:**
Aufbau und Implementierung Ihres betrieblichen Gesundheitsprozesses
- **Analyse:**
Erhebung und Auswertung gesundheitsrelevanter Daten, Festlegung von Zielen
- **Maßnahmenplanung:**
Interpretation der Ergebnisse und Ableitung von Maßnahmen
- **Umsetzung:**
Umsetzung von Maßnahmen in den verschiedenen Handlungsfeldern
- **Evaluation:**
Erfolgskontrolle durch Bewertung des Prozesses und der Maßnahmen und Abgleich mit der Zielsetzung





Erkennen, wo der Schuh drückt – 2 Die Mitarbeiterbefragung

Die Mitarbeiterbefragung ist ein ideal geeignetes Mittel, wenn es um die Beschreibung und Bewertung der Arbeitsbedingungen in Ihrem Unternehmen geht. Denn sie holt die Einschätzungen derjenigen ein, die am besten wissen, wo der Schuh drückt: Ihre Mitarbeiter. Für einen erfolgreichen Verbesserungsprozess sind diese Daten eine gute Grundlage.

Die erste Frage beim Arzt lautet: Was sind Ihre Beschwerden? Das hat einen guten Grund: Der Arzt möchte möglichst genau wissen, wo das Problem liegt. Das ist der erste Schritt. Im zweiten Schritt geht es um die Behandlung. Der Arzt könnte erst einmal ein Schmerzmittel verschreiben und Sie wieder fortschicken. Es ist unwahrscheinlich, dass Ihnen das Mittel kurzfristig schadet. Genauso unwahrscheinlich ist aber leider auch, dass es Ihr Problem dauerhaft löst. Auch wir fragen im ersten Schritt: Was sind Ihre Beschwerden? Und entwickeln dann im zweiten Schritt zielgerichtet und individuell für Ihr Unternehmen eine passgenaue Lösung für eine nachhaltige Optimierung der Unternehmensabläufe.

Eine Mitarbeiterbefragung bedarf einer guten Vorbereitung. Um eine große Mitwirkung zu erreichen, sind die Beschäftigten über Ziel und Ablauf der Befragung informiert, entsprechende Gremien im Betrieb (z.B. der Betriebsrat) mit einbezogen. Datenschutz und die Anonymität der Antworten werden allen Beteiligten verbindlich zugesichert, so dass Ängste und Vorbehalte im Vorfeld verringert werden.

Die drei Merkmale unserer Mitarbeiterbefragung

Nur gezielt auf Ihr Unternehmen abgestimmte Maßnahmen sind Erfolg versprechend. Die Mitarbeiterbefragung ist dafür die beste Grundlage. Die Bewertung erfolgt durch diejenigen, die am besten wissen, wo Veränderungsbedarf besteht – Ihre Mitarbeiter. Professionelle Mitarbeiterumfragen zeichnen sich durch drei Merkmale aus:

1. Ganzheitlichkeit

Meistens haben die Verantwortlichen schon eine Idee, wo der Schuh drückt. Dennoch sollte zumindest die erste Umfrage im Unternehmen alle gesundheitsrelevanten Themen berücksichtigen, um so einen ganzheitlichen Überblick über den gesundheitlichen Status Quo zu erhalten. So manche Umfrage hat schon für Überraschungen gesorgt.

2. Ressourcenorientierung

Viel wichtiger als Mängellisten und Defizite sind die vorhandenen Ressourcen: Welches Potenzial bietet die un-

ternehmerische Gesamtstruktur zur Umsetzung von BGF-Maßnahmen? Welche ersten Ansätze wurden schon umgesetzt? Solche Fragen können Mitarbeiter bewusst machen, was der Arbeitgeber bereits bietet und wo und wie durch kleine Veränderungen eine gesundheitsförderliche Arbeitsumgebung geschaffen werden kann. Das Gesundheitsmanagement beginnt dort, wo Verbesserungspotenzial erkannt und erste Schritte zur Veränderung eingeleitet werden.

3. Firmenspezifische Anpassung

Die Mitarbeiterbefragung erfolgt schriftlich anhand eines auf das Unternehmen abgestimmten Fragebogens, welcher gleichzeitig nach wissenschaftlichen Kriterien geprüft ist. Unsere Lösung: ein modularer Aufbau. Der Basisfragebogen erfasst die Kernbereiche der Arbeit und macht die Ergebnisse vergleichbar, weil er wissenschaftlichen Kriterien entspricht. Um unternehmensspezifische Fragestellungen zu erfassen, werden weitere Fragemodule ergänzt.

Der Fragebogen BGF-KörBI (Kölner Ressourcen- und Belastungs-Inventar)

Die Basisversion unserer Umfrage beinhaltet Fragen aus sechs gesundheitsrelevanten Themenbereichen. Die ersten vier Module – Arbeit, Umfeld, Person und Führung – erfassen Einflussfaktoren auf die Arbeitssituation. Unter den Themen Gesundheit und Motivation werden langfristige Wirkungen erfragt. Mit Hilfe des Fragebogens werden die Beschäftigten gebeten, ihre Meinung zu allen gesundheitsrelevanten Themen zu äußern. Abschließend besteht zudem für die Befragten die Möglichkeit, Beobachtungen zu notieren, die ihnen über den Fragenkatalog hinaus wichtig sind.

Maximal 100 Fragen werden in dieser Version der Umfrage gestellt, der Fragebogen ist in weniger als 20 Minuten zu beantworten. Bei besonderem Interesse an einem Themenbereich kann dieser durch zusätzliche Fragen aufgestockt werden. Die Basisversion wird um rund 20 Fragen pro Modul ergänzt und bietet so die Möglichkeit einer vertieften Auswertung.



UNSER ANGEBOT: DIE MITARBEITERBEFRAGUNG, INDIVIDUELL ANGEPASST AN IHR UNTERNEHMEN

ARBEIT	Ergonomische Aufgabenbeschreibung Arbeitsorganisation
UMFELD	Arbeitsmittel und Sozialräume Arbeitsumgebung
PERSON	Gesundheits- und Freizeitverhalten Work-Life-Balance
FÜHRUNG	Aufgabenorientierung Personenorientierung
GESUNDHEIT	Körperliche Beschwerden Psychische Beschwerden Positive Stimmung
MOTIVATION	Zufriedenheit Motivation

Der Fragebogen – die erweiterte Version

Wann eine erweiterte Version des Fragebogens sinnvoll sein kann, zeigen folgende Beispiele aus der Praxis:

Beispiel 1

>>> Seit einigen Jahren stellen wir in unserer Produktion steigende Krankenstände fest. Wenn ich die Mitarbeiter nach möglichen Ursachen frage, höre ich nur: „Alles wie immer!“ Natürlich wissen wir, dass die Arbeit in der Produktion körperlich anstrengend ist und dass unsere Mitarbeiter im Schnitt immer älter werden. Aber das alleine erklärt die Entwicklung nicht. Auch der Betriebsrat hat keine Idee, woran es liegt. Deshalb haben wir gemeinsam beschlossen, mit dem BGF-Institut als Partner eine Mitarbeiterumfrage durchzuführen. Beim Thema Arbeitsinhalte werden wir etwas genauer nachfragen, weil wir uns hier die meisten Erkenntnisse versprechen. <<<

Dies berichtet Norbert G., Geschäftsführer eines metallverarbeitenden Betriebs: Die Umfrage wurde deshalb für diesen Betrieb erweitert (Abbildung 1).

Beispiel 2

Ein anderes Beispiel aus dem Bereich Alten- und Krankenpflege beschreibt Gisela P., Gesundheitsbeauftragte in einem Altenpfligestift. Aus den Anforderungen ergaben sich Erweiterungen der Umfrage (Abbildung 2).

>>> Die Belastungen in der Pflege sind hoch, nicht nur die körperlichen, auch die seelischen. Um zu erfahren, wie wir unsere Beschäftigten dabei unterstützen können, gesund zu bleiben, haben wir eine Mitarbeiterumfrage geplant. Ganz besonders wichtig war es für uns zu erfahren, wie die Beschäftigten ihre aktuelle Gesundheit einschätzen. Deshalb wollten wir das Thema Gesundheit ausführlicher behandeln. Sehr wichtig für unsere Arbeit sind aber auch gute Arbeitsmittel und natürlich der Umgang miteinander. Das Thema Umfeld sollte deshalb ebenso vertieft betrachtet werden. <<<



Die Vorteile

- > ganzheitliche Abfrage der Arbeitsbelastungen & Ressourcen
- > modulhafter Aufbau des Fragebogens
- > firmenspezifische Anpassung der Fragen möglich
- > online einsetzbar

Der Zeitrahmen

- > Vorbereitung: 6 bis 8 Wochen
- > Befragung: 1 bis 3 Wochen
- > Ergebnispräsentation: 6 bis 8 Wochen nach der Befragung

Abb. 1: Fragebogen für die Beschäftigten eines metallverarbeitenden Betriebes

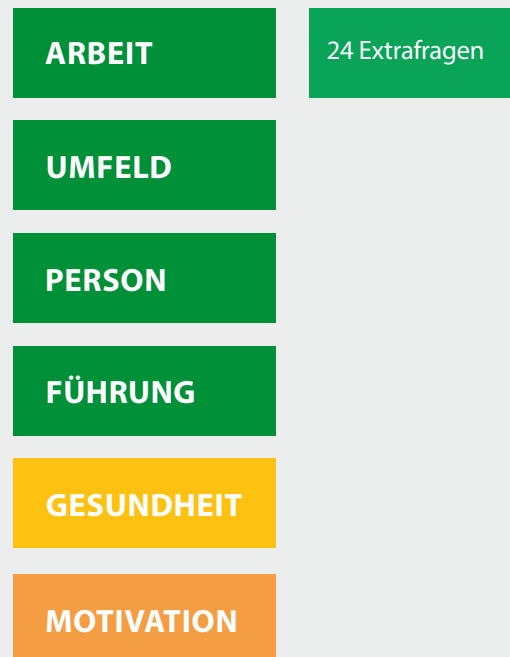
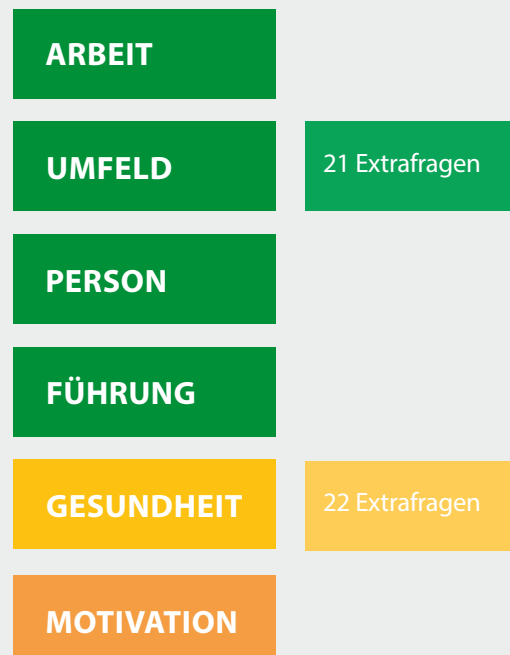


Abb. 2: Fragebogen für die Beschäftigten eines Altenpfligestifts





Kurzfristige Standortbestimmung – **3 Der BGF-Monitor**

Wer sich um die Gesundheit seiner Mitarbeiter kümmern möchte, muss nicht im ersten Schritt alle Bereiche detailliert erfassen. Der BGF-Monitor ist eine gute und kostengünstige Alternative, wenn es darum geht, eine Standortbestimmung oder Zwischenerhebung vorzunehmen. Für die Bearbeitung der 25 Fragen werden maximal zehn Minuten benötigt. Dennoch liefert die Umfrage aussagekräftige Erkenntnisse über das Gesundheitsverhalten der Belegschaft und gibt eine erste Rückmeldung, wie zum Beispiel die Führungskräfte von den Mitarbeitern wahrgenommen werden.

Typische Einsatzmöglichkeiten

Bei begrenzten Ressourcen bietet der BGF-Monitor einen praktikablen Einstieg in das Thema Gesundheitsmanagement. Das Instrument gibt ebenfalls Aufschluss, wenn in einem größeren BGF-Prozess Zwischenergebnisse ermittelt werden oder Einzelprojekte in einer Organisationsentwicklung detailliert beleuchtet werden sollen.

Mit dem BGF-Monitor werden vor allem die Themenfelder Arbeit, Umfeld, Führung und Gesundheit näher beleuchtet. Hierbei geht es beispielsweise um Kommunikation, Arbeitsorganisation, Führungsverhalten, Gesundheitsbewusstsein, Zufriedenheit und körperliche und psychische Auswirkungen von Stress.

Heribert K., Betriebsarzt einer Wohnungsbaugenossenschaft, beschreibt, wie dies in der Praxis aussieht:

>>> *In den letzten Jahren haben wir viele Maßnahmen durchgeführt. Die Resonanz bei den Beschäftigten war durchaus unterschiedlich, die meisten Maßnahmen kamen aber gut an. Jetzt stellen wir uns die Frage, ob unsere Bemühungen auch langfristig zur Gesundheit der Mitarbeiter beigetragen haben. Da die Arbeitsbelastung derzeit aber sehr hoch ist, wollten wir unseren Mitarbeitern nicht noch zusätzliche Arbeit durch einen dicken Fragebogen machen. Deshalb haben wir das Instrument des Monitors gewählt und mit dem Überblick, den diese Kurzbefragung gebracht hat, schon eine Menge wichtiger Details erfahren. <<<*



Unser Service für Ihr Unternehmen

Gerne konzipieren wir für Ihr Unternehmen den passgenauen BGF-Monitor – als Paper-Pencil-Fragebogen oder alternativ auch als Online-Befragung. Eine Teilnahme ist von jedem Computerarbeitsplatz mit Internetzugang möglich, die Teilnehmer können sich über einen persönlichen Zugangscode einloggen.

Mehr als 10.000 Mitarbeiter zahlreicher Branchen wurden in den letzten Jahren bereits von unserem Psychologenteam befragt. Unsere Fachleute analysieren die Daten und präsentieren die Ergebnisse auf Wunsch allen Beteiligten im Unternehmen.

Welche Zeit für einen BGF-Monitor von der Vorbereitung bis zur Auswertung eingeplant werden muss, ist vom Umfang und den spezifischen Gegebenheiten vor Ort abhängig. Für die Vorbereitung müssen rund vier Wochen eingeplant werden, für die Befragung werden ein bis drei Wochen benötigt, daran schließt sich die Ergebnispräsentation an. Circa zwei Monate nach dem ersten Gespräch mit unseren Experten liegen Ihnen also die Ergebnisse vor.



DER BGF-MONITOR

Die Vorteile

- > Beitrag zur Ermittlung psychischer Gefährdungen
- > online einsetzbar
- > kurze und aussagekräftige Ergebnisse
- > kostengünstig
- > mit anderen BGF-Instrumenten kombinierbar

Der Zeitrahmen

- > Vorbereitung: 4 Wochen
- > Befragung: 1 bis 3 Wochen
- > Ergebnispräsentation: 6 bis 8 Wochen nach Projektstart



Praxisnahe Instrumente nutzen – **4 Die Arbeitssituationsanalyse ASA PLuS®**

Mit der Arbeitssituationsanalyse – Problem, Lösung und Strategie (ASA PLuS®) – stellen wir ein Instrument zur Verfügung, mit dem die Arbeitsbedingungen in einzelnen Abteilungen oder Arbeitsteams beurteilt werden. Erfasst werden abteilungsspezifische Belastungen, aber auch die Faktoren, die für Zufriedenheit sorgen. Die Beschäftigten erarbeiten in dem halbtägigen Workshop auch Optimierungsvorschläge. Ein besonderer Vorteil: Die Durchführung und Dokumentation von ASA PLuS® wird als Beitrag zur Umsetzung der psychischen Gefährdungsbeurteilung anerkannt.

Lösungsorientiert und direkt

Die Analyse ASA PLuS® wird mit acht bis zwölf Mitarbeitern eines Arbeitsbereiches innerhalb einer Hierarchiestufe durchgeführt und dauert drei bis vier Stunden. Moderiert wird die Analyse durch unsere Fachberater. Sie klären im Vorgespräch die Details mit dem Auftraggeber und schauen sich die Arbeitsplätze im Unternehmen an.

Die Moderation durch einen externen Moderator schafft für die Teilnehmer die Möglichkeit, sich auch zu heiklen Problemstellungen unbefangen zu äußern. Metaplantchnik und Kartenabfrage tragen dazu bei, dass sich viele Mitarbeiter aktiv beteiligen. Probleme und Lösungsvorschläge werden durch die externe Moderation neu betrachtet und bewertet.

Mit den Mitarbeitern, für die Mitarbeiter

Die Ergebnisse werden durch unsere Berater dokumentiert und mit den Teilnehmern abgestimmt. In einem weiteren

Workshop erstellen alle Beteiligten zusammen einen konkreten Maßnahmenplan. Unternehmen bekommen so mit ASA PLuS® eine schnelle und umfassende Analyse der Arbeitssituation in ihrem Unternehmen. Sie können Verbesserungspotenziale erkennen und erhalten bereits Ideen für konkrete Lösungsvorschläge, die von den Beschäftigten und Führungskräften entwickelt wurden und im nächsten Schritt umgesetzt werden können.

Anette P., Verwaltungschefin einer Kommune, fasst ihre Erfahrungen mit dem Instrument zusammen:

>> *Als wir mit dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement beginnen wollten, stellten wir gleich fest, dass wir Mitarbeitende mit ganz vielen Ideen haben. Diese Einsatzbereitschaft wollten wir nutzen, das Instrument ASA PLuS® kam uns da sehr gelegen. Wir können damit den unterschiedlichen Arbeitsplätzen in einer Kommune gerecht werden und erhalten ausgearbeitete Maßnahmenlisten, mit denen man sofort in die Umsetzung gehen kann.* **<<**



Den Austausch pflegen – **5 Gesundheitszirkel sorgen für Kontinuität**

Ein Gesundheitszirkel ist das ideale Instrument, um interessierte und motivierte Mitarbeiter langfristig in das betriebliche Gesundheitsmanagement einzubinden. Die Teilnehmenden beurteilen die Arbeitsverhältnisse eines bestimmten Arbeitsbereichs oder des ganzen Unternehmens und erarbeiten Verbesserungsvorschläge. Thematisiert werden Belastungsfaktoren, beispielsweise in den Bereichen Ergonomie, Organisation, Kommunikation oder Vorgesetzten- und Mitarbeiterverhalten. Die Beschäftigten werden aktiv einbezogen, gleichzeitig wird ihr spezifisches Knowhow genutzt, ihr Problembewusstsein sensibilisiert und die Eigenverantwortung gefördert.

Im Gesundheitszirkel werden über mehrere Sitzungen hinweg nicht nur Belastungen erfasst, sondern auch Maßnahmen zur Verbesserung entwickelt und die praktische Umsetzung besprochen. Um den Weg von der Theorie zur Praxis möglichst einfach zu gestalten, werden ganz konkrete Arbeitsaufträge erteilt. Realistische und positive Zielformulierungen unterstützen die erfolgreiche Umsetzung von Maßnahmen und fördern die Akzeptanz und Motivation bei den Mitarbeitern.

Gesundheitszirkel ganz konkret

Der Gesundheitszirkel wird mit rund acht bis zwölf Mitarbeitern eines Arbeitsbereichs innerhalb einer Hierarchiestufe durchgeführt. Mindestens drei Sitzungen von einer Dauer von eineinhalb bis zwei Stunden sollten eingeplant werden. Ein Gesundheitszirkel kann aber auch als dauerhafter Bestandteil des betrieblichen Gesundheitsmanagements etabliert werden.

Wir empfehlen, den Gesundheitszirkel von einem externen Moderator leiten zu lassen. Er erfasst Probleme und Lösungsvorschläge neutral; das trägt erfahrungsgemäß dazu bei, dass sich die Teilnehmenden eher als sonst auch zu heiklen Problemstellungen äußern. Metaplantechnik und Kartenabfrage unterstützen die Mitarbeiter, sich aktiv zu beteiligen.

Giesbert A., Personalchef einer Handelsgesellschaft, berichtet von seinen Erfahrungen:

>> *Im betrieblichen Gesundheitsmanagement haben wir schnell gemerkt, dass die Mitarbeitenden ganz eigene Veränderungsbedürfnisse haben. Sie sind auch viel dichter an der Lösung als wir im Arbeitskreis. Für uns war es ein erheblicher Mehraufwand, die Probleme erst im Arbeitskreis aufzunehmen und dann von der Zentrale aus zu regeln. Jetzt haben die Filialen eigene Gesundheitszirkel und regeln die meisten Probleme in Eigenregie. Wir im Arbeitskreis sind nur noch für übergreifende Probleme zuständig, arbeiten aber auch bei diesen Themen eng mit den Gesundheitszirkeln vor Ort zusammen. <<*

Die Ergebnisse werden vom BGF-Institut dokumentiert und nach jeder Sitzung fortgeschrieben. Der Austausch mit dem Arbeitskreis Gesundheit kann durch gemeinsame Ergebnisworkshops erfolgen. So können konkrete Maßnahmen erarbeitet werden; darüber hinaus wird festgelegt, wer für welche Aufgabe zuständig ist.

Professionelle Beratung – 6 Nehmen Sie Kontakt auf

Mit betrieblichem Gesundheitsmanagement können Sie viele Ziele gleichzeitig erreichen:

- Sie reduzieren die Krankheitskosten im Betrieb,
- steigern die Attraktivität Ihres Unternehmens als gesundheitsorientierter Arbeitgeber,
- tragen zur Wirtschaftlichkeit bei und
- erhalten die Arbeitsfähigkeit und das Wohlbefinden Ihrer Beschäftigten.

Unser Team steht für betriebliche Gesundheitskultur, Analyse und Projektkonzeption, für die praktische Umsetzung von betrieblichen Gesundheitsmaßnahmen, Nachhaltigkeit, Erfolgsmessung und effiziente, zielorientierte Prozessbegleitung. Wir kümmern uns um eine gesundheitsförderliche Arbeitsplatzgestaltung, eine gesundheitsorientierte Arbeitsorganisation, eine mitarbeiterorientierte Führungskultur, die Stärkung der persönlichen Gesundheitspotenziale der Beschäftigten und ein nachhaltig wirksames betriebliches Gesundheitsmanagement.



Wir haben ein gemeinsames Ziel:

Gesunde Mitarbeiter in einem gesunden Unternehmen, Ihrem Unternehmen.

Wir freuen uns auf Sie. Setzen Sie sich mit uns in Verbindung, die Erstberatung ist unverbindlich und kostenlos:

Telefon: 0221-27180-0, E-Mail: info@bgf-institut.de





Betriebliches Gesundheitsmanagement ist eine kontinuierliche Managementaufgabe. Arbeitszufriedenheit, Motivation und Effektivität können so langfristig stabilisiert und optimiert werden. Dabei ist die Analyse eine zentrale Basis für ein zielgerichtetes, bedarfsorientiertes Vorgehen. Mitarbeiterbefragung, BGF-Monitor, ASA PLuS und Gesundheitszirkel sind wichtige Instrumente dieser Phase. Wir stellen Sie Ihnen in dieser Broschüre detailliert vor.

Fragen beantworten wir gerne und unverbindlich im persönlichen Gespräch.



Institut für Betriebliche
Gesundheitsförderung

An-Institut



Deutsche
Sporthochschule Köln
German Sport University Cologne

Neumarkt 35-37, 50667 Köln
Tel. 02 21-2 71 80-0
Fax 02 21-2 71 80-201

Niederlassung Hamburg:
Pappelallee 22-26, 22089 Hamburg
Tel. 040-23 90 873-0
Fax 040-23 90 873-19

Info@bgf-institut.de
www.bgf-institut.de