



# Vorgehen beim Betrieblichen Gesundheitsmanagement



Gabriella Da Boit

Städtisches Klinikum Solingen gGmbH

Konzernservicedienst Arbeitsmedizin und Arbeitssicherheit

# Das Unternehmen SKS



- Akademisches Lehrkrankenhaus der Universität zu Köln
- 14 Kliniken bzw. Institute
- 700 Betten
- ca. 1.700 Mitarbeiter
- ca. 54.000 Patienten jährlich (stationär und ambulant)
- Eigene Küche, Wäscherei, Reinigungs- und Transportdienste

# BGM im SKS: Die Ausgangssituation 2010

---

## Erfahrungen mit BGM

- Städtisches Klinikum Solingen war ab 10.1992 für 2,5 Jahre Projekt Krankenhaus eines von der Hans-Böckler-Stiftung und einem Forscherteam (Prof. Badura, Brigitte Müller, Eckhard Münch) durchgeführten Projekts „Gesundheitsförderung im Krankenhaus“
- Gesundheitszirkel liefen noch eine ganze Zeit weiter (ca. 2 Jahre)
- 1996 – 2010 war das Klinikum Mitglied der Deutschen Gesellschaft gesundheitsfördernder Krankenhäuser
- Arbeitsgruppe Gesundheitsförderung im Krankenhaus (GiK) wurde bis 2008 fortgeführt, sie führte ca. 3 Projekte pro Jahr durch
- Schleichender Abschluss durch Wegfall von Personal, zum Schluss fehlende Resonanz, weniger Erfolge

# BGM im SKS: Die Ausgangssituation 2010

---



STÄDTISCHES  
KLINIKUM  
**Solingen**  
gemeinnützige GmbH

## Rahmenbedingungen im Klinikum Solingen

- Altersentwicklung in den Berufsgruppen zeigt Handlungsbedarf auf (Durchschnittsalter Pflege ca. 41 Jahre (ohne Auszubildende))
- Fachkräftemangel macht sich auch für das Haus bemerkbar
- Anteil psychischer Erkrankungen steigt auch im Klinikum an
- Einzelmaßnahmen zur Gesundheitsförderung blieben in der Vergangenheit hinter den Erwartungen zurück
- Möglichkeiten der Einbindung von Beschäftigten fehlten bzw. waren nicht ausreichend

# Bisherige Handlungsfelder im SKS

Steuerungskreis BGM (2011)

Familienbeauftragte  
(ab 09.2011)

Mitarbeiterbefragungen

BGM Projekt im Jahr 2010

Familienfreundliche  
Maßnahmen

Gesundheitszirkel

flexible Dienstplangestaltung

Arbeitsplatzbegehungen

Rahmendienstpläne

Gezieltes Rückentraining

Betriebliches  
Eingliederungsmanagement



Gefährdungsbeurteilung

Führungskräfteworkshops

tlw. MA-Gespräche

PraktikantInnen

Führungsgrundsätze

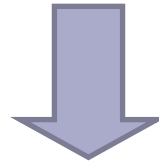
qualifizierende Maßnahmen  
(Kinaesthetics)

Fortbildungsangebote

Führungskräftebildungen

# Einführung eines BGM: Der Start 2010

Beschluss zur Einführung in  
Unternehmensleitung (UL)



Verantwortliches Mitglied in UL:  
Personaldirektor



Auftrag zur Einführung in einem Pilotbereich als  
Projekt von Steuerungsgruppe QM

# BGM im SKS: Ziele des Projekts (kurzfristig)

---



- 1 Entwicklung und Erprobung geeigneter Verfahren zur Einführung eines klinikweiten BGM**
  - Prüfung der Eignung des organisatorischen Aufbaus
  - Prüfung des Verfahrens zur Datenerhebung
  - Entwicklung und Prüfung von Möglichkeiten der Beteiligung der Beschäftigten im Pilotbereich (berufsübergreifend)
  - Identifikation der Belastungsfaktoren und Verbesserungspotentiale
  - Entwicklung geeigneter Maßnahmen zur Intervention
- 2 Dauerhafte Etablierung eines BGM im Pilotbereich**
  - Evaluation der Maßnahmen
  - Regelmäßige Gesundheitszirkel
- 3 Entwicklung von Vorschlägen zur Verbesserung des Verfahrens**

# BGM im SKS: Ziele langfristig

---

- Verbesserung der Arbeitssituation durch Weiterentwicklung der Arbeitsumgebung und -organisation
- Identifikation und Reduzierung der psychischen Belastungsfaktoren
- Aufbau und Stärkung von Ressourcen
- Entwicklung geeigneter gesundheitsfördernder Maßnahmen
- Auswahl und Umsetzung geeigneter Angebote zur Verbesserung der Work-Life-Balance
- Verbesserung und Erhalt der langfristigen Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft (physisch und psychisch)
- Erhöhung der Attraktivität des Klinikums als Arbeitgeber für qualifiziertes Fachpersonal



# Auswahl des Pilotbereichs

## Anforderungen an den Pilotbereich

Medizinischer Bereich

Repräsentative  
Mitarbeiterzahl

Voraussichtlich  
repräsentative  
Bereitschaft zur  
Mitarbeit

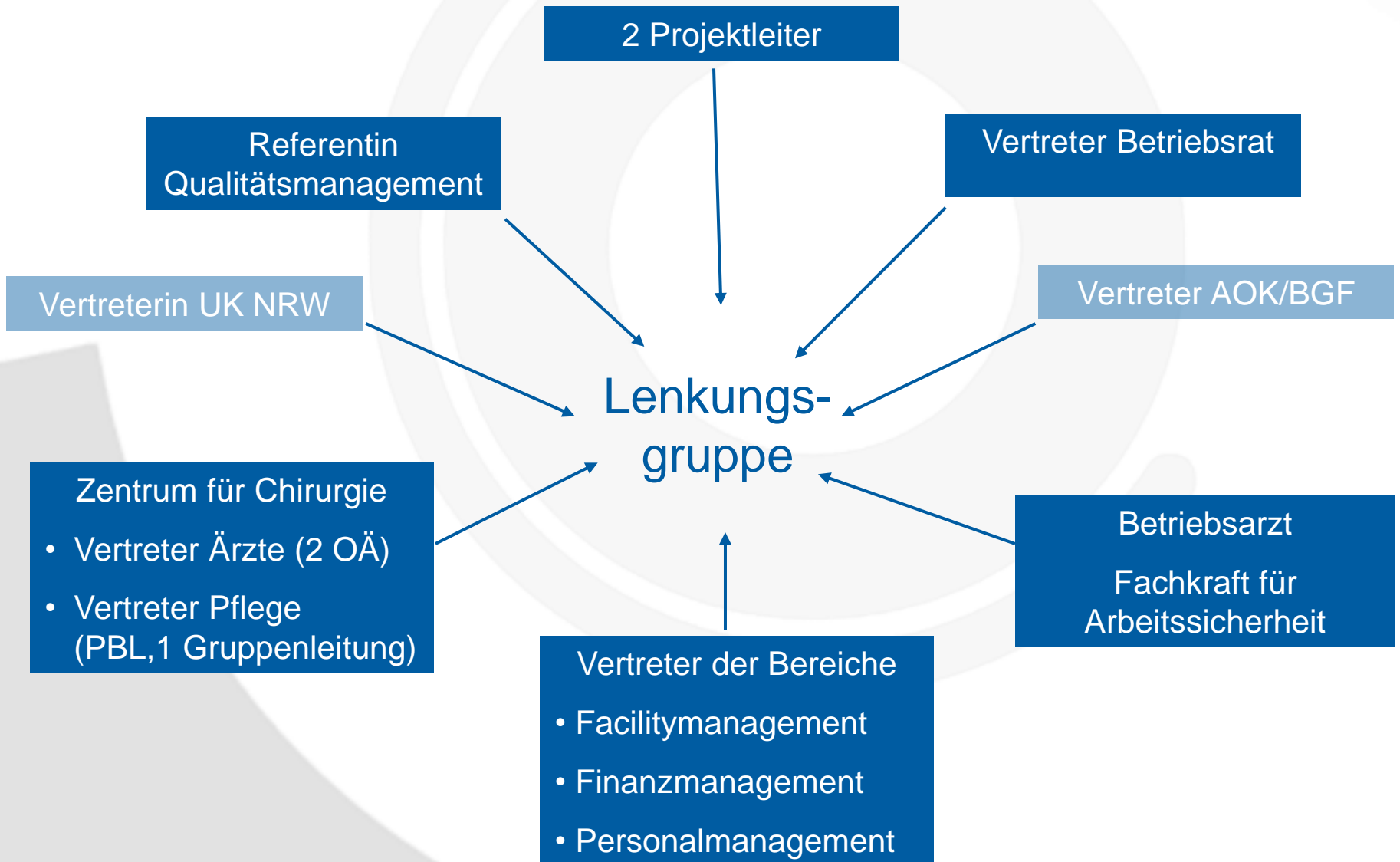


Betriebsklima im  
Bereich nicht  
extrem

Ausreichende Personenzahl in  
einzelnen Berufsgruppen



# Einführung BGM: Projektgruppe



# Datenerhebung

---

## Fragebogenaktion:

Fragebögen an alle Mitarbeiter des Chirurgischen Zentrums, getrennt nach ärztlichem und pflegerischem Personal

**Rücklauf:** insgesamt 67% (56% Ärzte, 71 % Pflege)

Anzahl der verteilten Bögen: 108, 72 auswertbare Rückläufe

**Begehung** des Zentrums unter Federführung der Unfallkasse NRW  
Ergebnisse im Begehungsbericht

## Zusätzliche Daten

Krankenstandserhebung durch die AOK  
Datenauswertung der Gesundheitstage

---

**Abschluss** mit Ergebnispräsentation am 10.5.2010 in der Lenkungsgruppe (Chefärzte und UL eingeladen) und Ergebnisvorstellung in den Bereichen



# Datenerhebung (Inhalte Fragebogen)

---

Fragen zu folgenden Themenkomplexen:

- Körperliche Belastung durch Arbeitsaufgabe
- Arbeitsorganisation
- Arbeitsmittel / Arbeitsmaterial
- Bildschirmarbeitsplätze
- Arbeitsumgebung
- Führung
- Gesundheits- und Freizeitverhalten
- Gesundheit
- Stimmungslage
- Zufriedenheit
- Vereinbarkeit Privat- und Berufsleben



# Entwicklung von Lösungswegen

---

## Pflege

- Gesundheitszirkel mit Moderation von UK NRW
- Teilnahme jeweils ein/e Vertreter/in von jeder Pflegegruppe
- Weitere Teilnehmer: Pflegebereichsleiter, FASi, Vertreter der Projektleitung

(4 Sitzungen bis 11/2010)

## Ärzte

- Interviews von Vertreterin der Unfallkasse
- Dauer ca. 0,5 Stunden (angekündigt 15 Minuten)
- Teilnahme Freiwilliger
- Terminvergabe über Liste

(7 Interviews bis 11/2010)

---

12/2010 Aufarbeitung und Zusammenfassung der Ergebnisse in der Lenkungsgruppe und durch die Projektleitung



# Auswahl Maßnahmenvorschläge

---

## Pflege

- Gesundheitsfördernde Maßnahmen (internes Bewegungsangebot und Fitnessraum)
- Entlastung Fachpersonal (Stationsassistenten)
- Rückmeldungen zum Arbeitsergebnis verbessern (Rückmeldung / Informationsfluss mit dem Beschwerdemanagement optimieren)
- Bessere Strukturierung der Tagesabläufe

## Ärzte

- Entwicklung familienfreundlicher Arbeitszeitmodelle
- Verbesserung der Informationswege (übliche Kanäle)
- Verbesserte Strukturierung der Facharztausbildung (Operationalisierung der Curricula)
- Verbesserung der Führungskultur
- Verbesserung von Notfallmanagement und Nachsorge nach traumatisierenden Ereignissen

---

02/2011 Aufarbeitung und Zusammenfassung der Ergebnisse durch die Projektleitung und Vorstellung in Unternehmensleitungssitzung

# BGM im SKS

## Nachbereitung und Fortführung

---

### Interventionsphase

Zum Teil Einarbeitung erster Projektergebnisse in neue Projekte  
Beispiel: Umbau/Sanierung von Pflegegruppen

Weitere Maßnahmenumsetzung steht zum Teil noch aus

Bearbeitung der Ergebnisse z.T. in anderen Projekten und Maßnahmen

- Etablierung der Führungsgrundsätze
- Führungskräfteentwicklung
- Familienfreundliches Krankenhaus
- Fortbildungsangebote „Wertschätzende Gesprächsführung“
- Projekt „Demographischer Wandel“ (gestartet 8.2011)
- Entwicklung neuer Rahmendienstpläne für Ärzte inkl. Gefährdungsbeurteilung



# BGM im SKS

## Empfehlungen für den Pilotbereich

---

### Einbindung der Mitarbeiter(innen)

- Beibehaltung der Gesundheitszirkel (Pflege)
- Kombinierte Qualitäts- und Gesundheitszirkel (Arztdienst)

### Regelmäßige Wirksamkeitsprüfung nach Interventionen

### Regelmäßiges Reporting



# Empfehlung zur Implementierung des BGM

---

## Einrichtung eines Steuerungskreises BGM (Arbeitstitel)

### Aufgaben:

- Steuerung gesundheitsrelevanter Maßnahmen und Projekte
- Bündelung aller Informationen zu Maßnahmen und Projekten

## Schrittweises Einführen des BGM in den Zentren und Geschäftsbereichen

### Einbindung der Mitarbeiter(innen)

- Einrichtung von Gesundheitszirkeln in der Pflege
- Kombinierte Qualitäts- und Gesundheitszirkel im Arztdienst
- Erprobung von Gesundheitszirkeln im gewerblichen Bereich



## Weiterentwicklung nach Projektabschluss

---

### **Bildung einer Steuerungsgruppe für das BGM**

Mitglieder:

Unternehmensleitung

Betriebsrat

Verantwortliche/r für BGM (z.B. Gesundheitskoordinator)

Betriebsarzt/ärztin

FASi

### **Wichtig:**

Mitglieder der Steuerungsgruppe haben Entscheidungsbefugnis für die von Ihnen vertretenen Bereiche

# Aufgaben der Steuerungsgruppe

---

- Beauftragen von Projekten im BGM
- Entscheiden über Maßnahmenvorschläge aus den Projekt- und Arbeitsgruppen
- Überwachung der Projektverläufe
- Unterstützung der Projektverantwortlichen bei Schwierigkeiten in der Projektumsetzung
- Festlegung der Zusammensetzung von Projektgruppen
- Weiterleitung von Projekt- und Maßnahmenvorschlägen an die Unternehmensleitung zur Entscheidung

# Veränderung durch Steuerungsgruppe BGM

---

## Ausgangssituation:

- Pilotprojekt war Steuerungsgruppe QM zugeordnet
- In der Projektphase waren Mitglieder der Lenkungsgruppe häufig verhindert
- Weitere Projekte zum Thema wurden parallel geführt, Verknüpfung nur unter Aspekten des QM
- BGM war in der Wahrnehmung durch Zuordnung zum QM nachrangig

# Veränderung durch Steuerungsgruppe BGM

---

## Heute:

- BGM-Steuerungsgruppe ist gleichrangig mit QM
- Steuerungsgruppensitzungen finden unmittelbar vor Sitzung der Unternehmensleitung statt, Mitglieder der Unternehmensleitung sind Mitglieder der Steuerungsgruppe
- Verbesserung der Wertigkeit von BGM-Maßnahmen in der Wahrnehmung der Belegschaft
- Bessere Abstimmung von Projektaktivitäten
- Bessere Ergebniskoordination



# Zusammenfassung und Empfehlungen

---

Bei der Einführung:

- Pilotbereich auswählen
- Zeitrahmen für Pilotbereich nicht zu kurz setzen
- Einführung des BGM in der Belegschaft bekannt machen
- Begrifflichkeiten und Ziele des BGM klären, Unterschied zu Gesundheitsförderung klären
- Steuerungsgruppe möglichst hochrangig besetzt
- Gängige Kommunikationswege nutzen (auf berufsspezifische Besonderheiten achten)
- Eventuell Berufsgruppen getrennt ansprechen
- Ergebnisse zeitnah kommunizieren, im Gespräch bleiben

# Zusammenfassung und Empfehlungen

---

Bei der Einführung:

- Eventuell Projektpartner gewinnen (Unfallkasse NRW, auch Krankenkassen oder Institute)
- Verantwortlicher sollte das BGM dauerhaft begleiten können (zeitliche Ressourcen vorhanden)
- Erwartungshaltung an messbare Erfolge realistisch halten
- Eventuell Messgrößen für Evaluierung wählen (zum Beispiel Work-Ability-Index?)

# Zusammenfassung und Empfehlungen

---

Zu den Instrumenten:

- Bei Abfrage über Fragebogen hohe Anforderungen an Anonymisierung stellen, Auswertung möglichst durch Dritte
- Bei den Methoden der Beteiligung der Beschäftigten Arbeitsalltag der Berufsgruppen berücksichtigen (im Klinikum waren Gesundheitszirkel in der Pflege gut, im ärztlichen Dienst nicht umsetzbar)
- Bei Gesundheitszirkeln / Workshops eventuell Zeiten ohne Vorgesetzte einplanen (je nach Ergebnis der Datenerhebung)
- Vorgesetzte und Unternehmensleitung müssen hinter der Einführung stehen





---

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

