



Gesundheits-Audit *als* Führungsinstrument

Leitfaden zur erfolgreichen
Einführung

Ruth Holm (ffw GmbH Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung) und Volker David (ArbeitsInnovation)



Warum ein Gesundheits-Audit durchführen?

Ziele des Gesundheits-Audit

- Feststellen von physischen und psychischen Stressfaktoren und Gesundheitsressourcen in der Arbeit
- Führungskräften ihre Verantwortung im Arbeits- und Gesundheitsschutz bewusst machen und in der Umsetzung unterstützen
- Beschäftigte für Gesundheit sensibilisieren und ihre Gesundheitskompetenz erhöhen
- Verbesserungen der Arbeitsbedingungen identifizieren und umsetzen
- Raum für Führungskräfte, ihr Führungsverhalten zu reflektieren und ihre Gesundheitskompetenz zu erhöhen

Die inzwischen zahlreichen Studien, welche den Anstieg psychischer Belastungen in der Arbeitswelt (vgl. Ahlers 2009), den Dauerstressfolgen wie vitaler Erschöpfung und mangelnder Erholungsfähigkeit, kurz auch: Burnout-Syndrom (vgl. Hollmann & Hanebuth 2009, 2010) sowie den Zusammenhang von Führungsverhalten und guter Arbeit (vgl. Fuchs 2006, BIBB/BAUA 2008) belegen, weisen auf die zentrale Rolle der Führungskräfte im Gesundheitsmanagement und die Tatsache hin, dass das Führungsverhalten sowohl Stressor wie auch Ressource sein kann.

Gleichfalls heben sie zum anderen die Bedeutung eines achtsamen Umgangs der Führungskräfte mit sich selbst und die betriebliche Unterstützung der Führungskräfte (vgl. u.a. Matyssek 2007) bspw. durch Qualifizierungen zum gesundheitsgerechten Führen hervor. Gesundheitsgerechtes Führen heißt u.a. die körperlichen und psychischen Gefährdungs- und Belastungssituationen im eigenen Verantwortungsbereich zu erkennen und aktiv zu beeinflussen (vgl. Holm (2011): Gesund Führen – Gesundheitskultur entwickeln).

Das Gesundheits – Audit wurde im Rahmen von INDINA entwickelt und erprobt. Es ist ein bereichsspezifisches Vorgehen und kombiniert unterschiedliche experten- und beteiligungsorientierte Instrumente und Vorgehensweisen. Der Vorteil liegt in der Integration von Beteiligungs- und Expertenorientierung im Arbeits- und Gesundheitsschutz, einer gemeinsamen Sprach- und Denkentwicklung (Gesundheits- und Ressourcenorientierung) sowie im Verständnis und der Wertschätzung der unterschiedlichen (Fach-)Perspektiven.

Gesundheits-Audit – Empfehlungen zum Vorgehen

Im Folgenden erläutern wir ein idealtypisches Vorgehen – in der betrieblichen Umsetzung ist jeweils eine spezifische Anpassung sinnvoll.

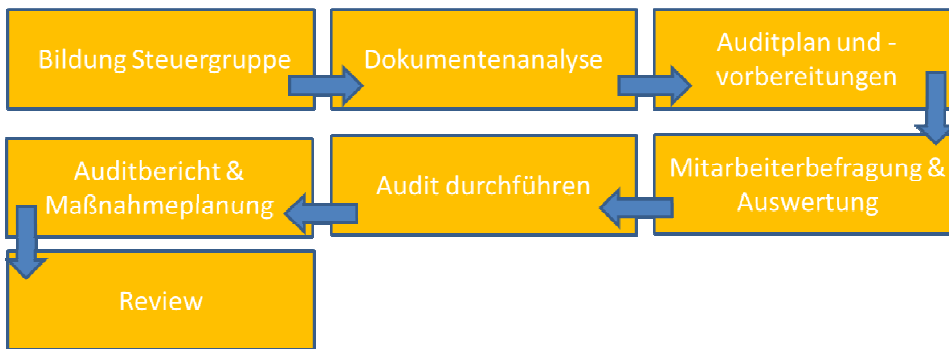


Abbildung 1: Vorgehen Gesundheits-Audit

1. Bildung einer Steuergruppe und Auswahl des Audit-Bereichs

Die Steuergruppe sollte aus allen relevanten betrieblichen Akteuren im Arbeits- und Gesundheitsschutz zusammengesetzt sein. Dies sind z.B.

- Personalmanagement
- Betriebsrat
- Fachkraft für Arbeitssicherheit
- Betriebsarzt bzw. betriebsärztlicher Dienst
- ggf. später Führungskräfte aus den gewählten Pilotbereichen
- ggf. externe Prozessbegleitung

Aufgabe der Steuergruppe ist die Planung des Auditprozesses, die Entscheidungen über den Einsatz der Instrumente, ob Pilotbereiche oder Gesamtunternehmen, die Kommunikation im Betrieb, Entgegennahme von Auditberichten und Entscheidungen über weitere einzuleitende Maßnahmen und Vorgehensweisen.

Das Gesundheits-Audit als Führungsinstrument setzt auf der Bereichsebene an. Damit ist es möglich, Führungskräften direkt Rückmeldung zu ihrem Verantwortungsbereich zu geben und Maßnahmen konkret in ihrem Bereich umzusetzen. Es ist zu empfehlen, das Gesundheits-Audit erst in einigen Pilotbereichen einzuführen, um bei Bedarf die betriebspezifische Anpassung von Instrumenten und Vorgehensweisen zu optimieren bzw. erste Erfolgsfaktoren zu identifizieren, welche den weiteren Einführungsprozess unterstützen.

Die Steuergruppe sollte demnach entscheiden, in welchen **Pilotbereichen** sie das Gesundheits-Audit einführen und umsetzen möchte. Es bietet sich an, unterschiedliche Bereiche auszuwählen (bspw. Produktion und indirekte Bereiche), um möglichst breite Erfahrungen zu sammeln. Kriterien für die Auswahl könnten sein: Interesse der Führungskräfte an einer umfassenden Reflektionsmöglichkeit, kritisch eingeschätzte Bereiche (hoher oder sehr niedriger Krankenstand, hohe Fluktuation, Ergebnisse aus anderen Befragungen, ...), aber auch sehr vorbildlich eingeschätzte Bereiche. So lernen Sie noch besser, wie gesundheitsgerechtes Führungsverhalten in der Praxis umgesetzt werden kann bzw. in Ihrem Unternehmen bereits umgesetzt wird.

Anschließend ist zu entscheiden, inwieweit die Führungskräfte bzw. welche Führungsebenen aus den Pilotbereichen in die Steuergruppe eingebunden werden.

2. Sammlung und Analyse der Dokumente

Das Gesundheits-Audit baut auf bereits vorhandenen Instrumenten und Daten auf. Die Steuergruppe beauftragt die jeweiligen Fachexperten, die relevanten Dokumente zusam-

menzutragen und in der Steuergruppe wesentliche Ergebnisse vorzustellen. Selbstverständlich immer unter Wahrung des Personen- und Datenschutzes! Gleichzeitig kann eine erste externe Einschätzung der Auditoren eingeholt werden. **Relevante Dokumente** können sein:

- Betriebsvereinbarungen
- Gefährdungs- und Belastungsbeurteilungen, Belastungsermittlungen nach ERA
- Sicherheitsunterweisungen
- Daten zum Unfall-, Krankheitsgeschehen bzw. Einschätzung des Betriebsarztes/der Betriebsärztin zur Situation im Gesamtunternehmen oder in den Pilotbereichen
- Daten zur Personal- und Altersstruktur sowie Prognosen zur zukünftigen Entwicklung
- Stellen-/Tätigkeitsbeschreibungen, Organigramme
- Ergebnisse bzw. Umsetzungsgrade eingesetzter Führungsinstrumente, bspw. Mitarbeitergespräche, 360 Grad-Feedback etc.
- Qualifizierungsmatrizen, Weiterbildungs-/Personalentwicklungsprogramme
- Daten zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement (Maßnahmen, Umsetzung, ...)

Diese Zusammenstellung ist nicht abschließend, weist aber auf unseren umfassenden Gesundheitsbegriff hin und macht deutlich, dass Gesundheit mehr als Gesundheitsförderung im Sinne der Verhaltensprävention ist und sich das Gesundheits-Audit als „Tiefenbohrung“ in Ergänzung zum THM-Modell (vgl. David/Holm 2011) versteht.

3. Auswahl der einzusetzenden Audit-Instrumente

Nachdem nun die Steuergruppe und die Auditoren einen gemeinsamen Überblick über die Datenlage und erste Ergebnisse zur Gesundheitssituation erhalten haben, werden die Instrumente für das eigentliche Audit ausgewählt und ggf. an betriebspezifische Erfordernisse und Gegebenheiten angepasst.

Hier geht es dann auch darum den Durchführungsmodus für Befragung und Audit festzulegen, einen Zeitplan zu erstellen, Einladungen zur Beteiligung (Ziele, Vorgehen, Freiwilligkeit, Anonymität) zu versenden und letzte Abstimmungen mit dem Betriebsrat zu treffen. Für wesentlich halten wir die Einbindung und offensive Unterstützung der Führungskräfte aus den Pilotbereichen. Dies erleichtert eine rechtzeitige Ankündigung des Gesundheits-Audits, z.B. mit Informationsveranstaltungen im Rahmen von Betriebs- und/oder Abteilungsversammlungen.

Es wird empfohlen die Gesundheitssituation in den Pilotbereichen mittels einer **Mitarbeiterbefragung** zu Stressfaktoren und Gesundheitsressourcen in der Arbeit zu erfassen. Die Mitarbeiterbefragung kann mit unterschiedlichen Instrumenten durchgeführt werden. Dies hängt auch von der betrieblichen Situation ab. So kann beispielsweise eine geplante unternehmensweite Mitarbeiterbefragung um Belastungs- und Ressourcendimensionen ergänzt werden. In Pilotunternehmen Roto Frank AG (vgl. Richter/Holm/David (2011) „Gesundheits-Audit in der Praxis“) wurde beispielsweise eine betriebspezifisch angepasste Version des sog. Impulstests (Molnar u.a. 2009, www.impulstest.at) eingesetzt.

C) Ganzheitliches Arbeiten	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittel-mäßig zu	trifft über-wiegend zu	trifft völlig zu
Bei meiner Arbeit sehe ich selber am Ergebnis, ob meine Arbeit gut war oder nicht.	<input type="checkbox"/> O ₁	<input type="checkbox"/> O ₂	<input type="checkbox"/> O ₃	<input type="checkbox"/> O ₄	<input type="checkbox"/> O ₅
Ich kann ein vollständiges Arbeitsprodukt /ergebnis von Anfang bis Ende herstellen.	<input type="checkbox"/> O ₁	<input type="checkbox"/> O ₂	<input type="checkbox"/> O ₃	<input type="checkbox"/> O ₄	<input type="checkbox"/> O ₅
D) Soziale Rückendeckung	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittel-mäßig zu	trifft über-wiegend zu	trifft völlig zu
Ich kann mich auf meine Kolleginnen und Kollegen verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird.	<input type="checkbox"/> O ₁	<input type="checkbox"/> O ₂	<input type="checkbox"/> O ₃	<input type="checkbox"/> O ₄	<input type="checkbox"/> O ₅
Ich kann mich auf meinen direkten Vorgesetzten verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird.	<input type="checkbox"/> O ₁	<input type="checkbox"/> O ₂	<input type="checkbox"/> O ₃	<input type="checkbox"/> O ₄	<input type="checkbox"/> O ₅
Man hält in der Abteilung gut zusammen.	<input type="checkbox"/> O ₁	<input type="checkbox"/> O ₂	<input type="checkbox"/> O ₃	<input type="checkbox"/> O ₄	<input type="checkbox"/> O ₅
E) Zusammenarbeit	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittel-mäßig zu	trifft über-wiegend zu	trifft völlig zu
Meine Arbeit erfordert enge Zusammenarbeit mit anderen Leuten im Betrieb.	<input type="checkbox"/> O ₁	<input type="checkbox"/> O ₂	<input type="checkbox"/> O ₃	<input type="checkbox"/> O ₄	<input type="checkbox"/> O ₅

Abb.2 Ausschnitt Fragebogen

Die Integration einer salutogenen Perspektive, d.h. der Blick auf die Gesundheitsressourcen des Unternehmens, hat sich bewährt, da sowohl Handlungsbedarfe zur Optimierung von Belastungen und zur Vermeidung von Stress sichtbar werden als auch die Pflege und der Ausbau von stressreduzierenden, gesundheitsförderlichen Arbeitsbedingungen betont wird.

Die **betriebsspezifische Anpassung** des Fragebogens ist insofern wichtig, da alle Mitarbeiter die Fragen und Antwortmöglichkeiten verstehen und nachvollziehen müssen. Gerade bei Betrieben mit einem hohen Anteil an un-/angelernten Beschäftigten oder mit Migrationshintergrund, ggf. mangelnden Deutschkenntnissen ist auf eine einfache Sprache zu achten bzw. ggf. der Fragebogen in mehreren Sprachen zu entwickeln.

Die Mitarbeiterbefragung setzt an der subjektiven Seite von Belastungen/Fehlbeanspruchungen und Ressourcen an und klärt über die wesentlichen psychischen Dimensionen in den Pilotbereichen auf. Parallel dazu empfehlen wir für die Begehung in den Bereichen, den **Einsatz von Gefährdungsbeurteilungen** – soweit sie nicht bereits im Unternehmen bzw. für die Pilotbereiche vorliegen. Gerade in indirekten Bereichen existieren unserer Erfahrung nach kaum systematische Erhebungen. Hier empfiehlt es sich bspw. die Vorlagen der Berufsgenossenschaften (BGHM, BG Verwaltung etc.) zu nutzen. Darüber hinaus kann bspw. ein **Ergonomie-Check** an ausgewählten Arbeitsplätzen während der Begehung eingesetzt werden, um auch hier in einem ersten Schritt weitere Informationen – soweit nicht vorhanden – zu gewinnen.

4. Durchführung der Mitarbeiterbefragung

In welcher Form die Mitarbeiterbefragung durchgeführt wird, hängt auch von der Unternehmens- und Arbeitskultur ab. So kann sich in manchen Bereichen eine Online-Befragung (Zugriffsmöglichkeiten und –kompetenzen beachten!) anbieten, in anderen Fällen kann die Austeilung der Fragebögen (inkl. frankierter Rückumschlag an externe Institute oder Aufstellung von extra-Briefkästen) sinnvoll sein. Eine dritte Möglichkeit ist die Einladung der Teilnehmer vor Ort (mehrerer Termine anbieten); so gibt es die Möglichkeit bei Verständnisschwierigkeiten, bei den Auditor/innen nachzufragen. Wichtig ist dabei, die Führungskräfte insofern einzubinden, dass sie ihr **ehrliches Interesse an der Beteiligung** der Mitarbeiter/innen ausdrücken und zusichern, die Ergebnisse mit den Mitarbeitern zu diskutieren und Maßnahmen abzuleiten, die zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen führen. Gleichermäßen zu beachten ist, dass die Mitarbeiter/innen sich freiwillig entscheiden können und die **Anonymität** gewahrt ist.

Bei der Auswertung ist darauf zu achten, dass keine Rückschlüsse auf Personen gezogen werden können. Daher sollte bereits in Schritt 3 auch die Auswertungseinheiten beschlossen werden. Die Durchführung, insbesondere **sensibler Teilinstrumente** (Führungskräfte-Interviews, Moderation der Mitarbeiter-Workshops und Auswertung der Befragungsdaten) sollte durch externe Dienstleister vorgenommen werden, um die Anonymität der Daten zu gewährleisten sowie einen vertrauensvollen Raum zu schaffen, der eine größtmögliche Offenheit gegenüber den Interviewern ermöglicht.

5. „das eigentliche Audit“

Das Audit setzt sich im Wesentlichen aus drei Teilen zusammen: Interviews mit den Führungskräften, Begehung des Bereichs sowie vertiefenden Mitarbeiter-Workshops.

- **Führungskräfte-Interviews zum „Gesundheitsorientierten Führen“**

Die Gespräche mit den Führungskräften werden entlang eines Leitfadens zum Führungsverhalten geführt. Dieser basiert neben Aspekten aus dem Mitarbeiterfragebogen auf den Anforderungen des Kriteriums 1 Führungsverhalten des INDINA-THM-Modells (vgl. Broschüre THM-Modell, David/Holm 2011). Dieses geht von der These aus, dass gesundheitsbewusste Organisationen eine gesundheitsgerechte Führungskultur prägen. Die gesundheitsbezogene Führungsqualität zeigt sich im

- 1.a gesundheitsgerechten Führen,
- 1.b Coaching und der Qualifizierung der Führungskräfte für Gesundheit,
- 1.c Vorbildcharakter der Führungskräfte für gesundheitsförderliches Verhalten,
- 1.d Mitwirken der Führungskräfte am Aufbau und der Entwicklung eines ganzheitlichen, betrieblichen Gesundheitsmanagements.

Beispielfragen aus dem Interviewleitfaden

- ? Führen Sie Gespräche mit den Beschäftigten und geben Sie Hilfsangebote bei gesundheitlichen Problemen?
- ? Was tun Sie in Ihrem Verantwortungsbereich, um die Arbeit für die Beschäftigten interessanter, abwechslungsreicher und ganzheitlicher/vollständiger zu gestalten?
- ? Wie werden Sie durch Qualifizierung für das Thema Gesundheit fit gemacht?
- ? Initiieren Sie selbst Gesundheitsthemen oder –aktivitäten in ihrem Bereich?
- ? Wo, wie und wie oft reden Sie mit ihren Beschäftigten über das Thema Gesundheit?
- ? Verfügen Sie über ein eigenes Budget für Gesundheitsaktivitäten, das Sie in der Höhe unabhängig von der wirtschaftlichen Lage nutzen können?

- **Begehung der Bereiche**

Bei der Begehung der Bereiche sollten neben den Auditor/innen der Betriebsrat, die Fachkraft für Arbeitssicherheit sowie die jeweiligen Führungskräfte dabei sein, um ein möglichst perspektivreiches Gespräch zu erreichen. Dabei bietet sich bspw. auch an, die letzte Gefährdungs-/Belastungsbeurteilung zu aktualisieren oder ergänzende Instrumente einzusetzen. Dies erhöht zwar die Dauer der Begehung, kann aber im besten Fall eine gleichzeitige Qualifizierung der betrieblichen Akteure zum Einsatz dieser Instrumente sein und den bekannten Blickwinkel mit neuen Aspekten des Arbeits- und Gesundheitsschutzes erweitern.

- **Workshops mit Mitarbeiter/innen**

Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung werden, idR extern durch die Auditoren ausgewertet, zusammengefasst und in vertiefenden Workshops mit Mitarbeiter/innen zur Konkretisierung sowie zur Lösungssuche ergänzt. Verbunden damit ist ebenfalls eine Stärkung der Gesundheitskompetenz der Mitarbeiter durch Sensibilisierung und Beteiligung. Beispielsweise kann die Agenda für einen Workshop folgendermaßen aussehen:

- Begrüßung und Einführung ins Thema
- Was ist Gesundheit? Stressfaktoren und Gesundheitsressourcen
- Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung vorstellen und erläutern
- Maßnahmen und Lösungsmöglichkeiten

6. Erstellung Audit-Bericht und Maßnahmeplanungen

Alle Ergebnisse des Audits werden in einem Bericht für die Führungskräfte zusammengestellt, mit ihnen besprochen und erste Maßnahmen vereinbart. Darüber hinaus wird mit ihnen besprochen, wie die Ergebnisse und Maßnahmen den Mitarbeiter/innen vorgestellt werden.

In Fällen von größeren anvisierten Veränderungsprozessen ist die Entscheidung der Steuergruppe wesentlich. So können die Ergebnisse und Überlegungen zu Maßnahmen in der Steuergruppe besprochen und entschieden werden. Häufig sind die Themen aus den Bereichen auch unternehmensweite Themenfelder, die einheitlich angegangen werden sollten. Darüber hinaus bedarf es in der Regel einer guten Zusammenarbeit mit anderen Bereichen oder Experten des Arbeits- und Gesundheitsschutzes zur Umsetzung. Die Unterstützung der Führungskräfte in diesem Sinne ist ein nicht zu unterschätzender Erfolgsfaktor für einen guten Verbesserungsprozess.

Für die weitere Kommunikation bieten sich Abteilungsversammlungen an. Erfolgsversprechend ist eine offene Kommunikation und Einschätzung der Führungskräfte, erste kleine Maßnahmen gleich umzusetzen und den Umgang mit weiteren, ggf. weitreichenderen Veränderungen anzukündigen. Dazu gehört auch die Erläuterung, warum welche Lösungsvorschläge nicht bzw. noch nicht umgesetzt werden können. Ob dies die Führungskräfte alleine, mit externer oder interner Unterstützung tun, hängt von der Unternehmenskultur oder auch den Ergebnissen ab, und muss einzeln entschieden werden.

7. Review nach 3 bis 6 Monaten

Um die Nachhaltigkeit zu sichern und die Veränderungsprozesse zu unterstützen, sollte nach 3 bis 6 Monaten mit den Führungskräften ein Review durchgeführt werden. Dies kann durch die externen Auditor/innen erfolgen, muss aber nicht. Ziel ist es, die Erfahrungen mit dem Audit, die eingeleiteten Maßnahmen zu verfolgen, ggf. weitere Unterstützungsbedarfe zu identifizieren und zu initiieren. Darüber hinaus können die Erfahrungen mit dem Instrument, Erfolgsfaktoren und Stolpersteine in der Durchführung und Umsetzung aufgenommen und für weitere Audits ausgewertet werden.

Die Steuergruppe kann auf dieser Basis das weitere Vorgehen abstimmen. Dies kann ein Roll-out ins gesamte Unternehmen sein. Aber auch den regelmäßigen Einsatz des Audits bspw. im ein-bis zweijährigen Zyklus betreffen. Dieses Vorgehen empfehlen wir. So können Führungskräfte eine Rückmeldung zu ihren eingeleiteten Veränderungsprozessen bekommen bzw. im Gespräch mit den Mitarbeiter/innen über die Gesundheits-/ Belastungssituation in ihrem Verantwortungsbereich bleiben.

Gesundheits-Audit – Ziele und Stärken

Ziel des Gesundheits-Audits ist es, physische und psychische Gefährdungen und Belastungen festzustellen, Führungskräften ihre Verantwortung im Arbeits- und Gesundheitsschutz bewusst zu machen und ihnen Raum zu geben, ihr Führungsverhalten zu reflektieren und die Verbesserung der Arbeitsbedingungen zu forcieren. Das Gesundheits-Audit ist ein bereichsspezifisches Vorgehen mit einem angemessenen Mix aus Beteiligung und Expertenorientierung. Seine Stärken:

- Alles auf einen Blick: Feststellen von körperlichen und psychischen Belastungen
- Salutogener Ansatz: Erhebung von Stressfaktoren und Ressourcen in der Arbeit
- Sensibilisierung und Unterstützung der Führungskräfte für gesundheitsorientiertes Führen
- Stärkung der Gesundheitskompetenz der Mitarbeiter durch Sensibilisierung und Beteiligung
- Maßnahmeplanung, -umsetzung und -verfolgung

Gesundheits-Audit – in der Praxis

Welche Erfahrungen unser Pilotunternehmen mit dem Instrument Gesundheits-Audit gemacht hat, welche Erfolge erzielt, welche Erkenntnisse gewonnen wurden, erfahren Sie in dem Richter, Christin/Holm, Ruth/David, Volker (2011): Das Projekt INDINA bei der Roto Frank AG. In: Holm, Ruth/Anlauff, Wolfgang/David, Volker (Hrsg.): Arbeits- und Gesundheitsschutz gestalten. Von der Insellösung zum ganzheitlichen betrieblichen Gesundheitsmanagement. Nomos Verlag.

Ihre Ansprechpartner

Sollten Sie Interesse an der Durchführung in Ihrem Unternehmen haben, dann nehmen Sie mit uns Kontakt auf:

Ruth Holm
ffw GmbH Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung
Allersberger Str. 185/F
90461 Nürnberg
Tel. 0911 –46 26 79 – 16
holm@ffw-nuernberg.de

Volker David
ArbeitsInnovation
Konrad-Lengenfelder-Str. 16
90518 Altdorf b. Nürnberg
Tel. 09187-922 88-54
david@arbeitsinnovation.de

Februar 2011