

**Gesund bleiben im Betrieb**  
**Gesundheitliche Prävention in der Arbeitswelt**  
**26.02.2019 - München**

# Führungskräfte als Schlüsselfiguren fürs BGM befähigen

Prof. Dr. Stephan Gronwald

*Dekan der Fakultät Angewandte Gesundheitswissenschaften  
Technische Hochschule Deggendorf  
Institut für Betriebliches Gesundheitsmanagement und Arbeitssicherheit*



# Für Ihre Fragen

## **Prof. Dr. Stephan Gronwald**

Dekan Fakultät und Institut Angewandte Gesundheitswissenschaften  
Institut Betriebliches Gesundheitsmanagement und Arbeitssicherheit

Technischen Hochschule Deggendorf  
Gesundheitscampus Bad Kötzing  
Dieter-Görlitz-Platz 1, 94469 Deggendorf

Telefon: +49 (991) 3615-190

Fax: +49 (991) 3615-198

Mobil: + 49 (170) 2374 686

E-Mail: [stephan.gronwald@th-deg.de](mailto:stephan.gronwald@th-deg.de)

Internet: [www.th-deg.de](http://www.th-deg.de)



## Wie „Schlüsselfiguren“ gewonnen werden können.....

- *Verständnis/ Kompetenz* für systemische Verbindungen
- ▲ *Selbstreflexion* für die eigene Situation ermöglichen
- Ohne *Emotion* keine Motivation – Menschen verstehen
- ▭ Synchronisierung von Prozessen – Basis ist *ein Leitbild*
- Raum und Zeit für *Kommunikation und Sichtweisen*
- ▲ *Neues Bild* von „Führung“ .....

Ich denke  
„WIR MÜSSEN AUFPASSEN“

***Was soll ich denn  
noch Alles  
machen?***



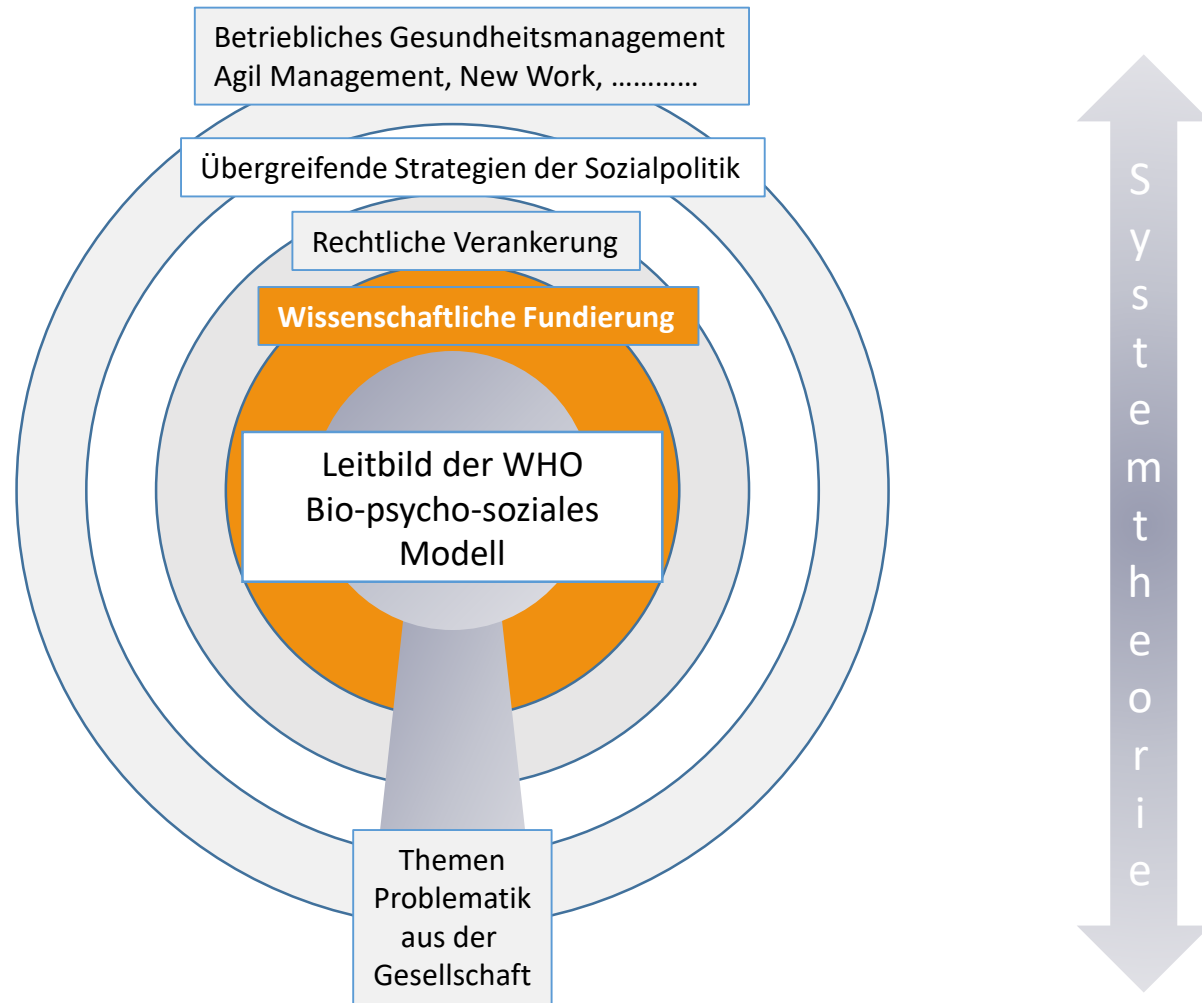
So geht es  
**DOCH NICHT WEITER**



Die aktuellen Entwicklungen sind  
**KEIN ZUFALL UND KEINE ERFINDUNG**



# Verständnis/ Kompetenz für systemische Verbindungen



Nicht, **DASS** wir es **ANDERS** machen, sondern  
**WARUM** wir es machen, sollte das Ziel sein

## GRUNDBEDÜRFNISSE

*(Physiologische  
Bedürfnisse)*

Nahrung, Atmung, Sexualität,  
Schlaf, Bewegung

## BEDÜRFNIS NACH STABILITÄT, ORDNUNG UND SICHERHEIT

Verstehen, Vorhersehen,  
Ordnung, Stabilität,  
Sicherheit, Kontrolle haben

## BEDÜRFNIS NACH SOZIALER VERBINDUNG UND INTEGRATION

*(Bedürfnis nach Bindung  
und Liebe)*

Nähe suchen, Kontakte pflegen,  
Austausch, Kommunikation,  
Freundschaft

## DAS BEDÜRFNIS NACH NEUEM

*(Explorationsbedürfnis)*

Neugier, Suche nach  
Abwechslung

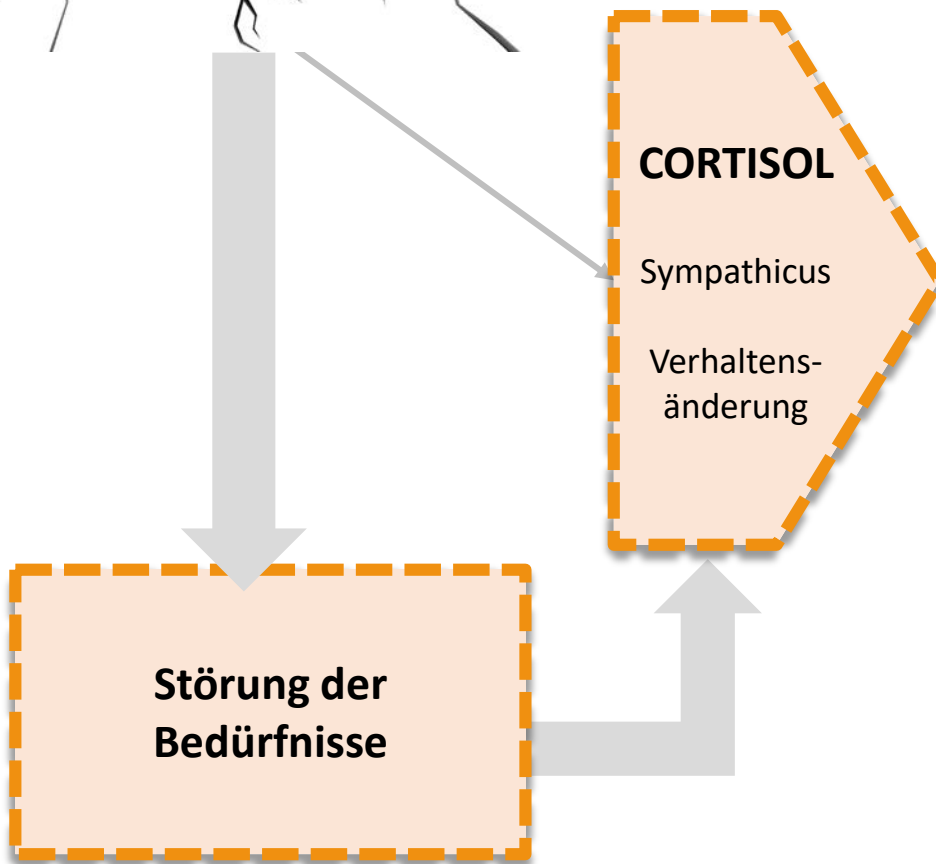
## DAS BEDÜRFNIS SICH WEITER ZU ENTWICKELN

*(Bedürfnis nach  
Selbstaktualisierung)*

Fähigkeiten entfalten, gemäß  
Temperamentsanlagen und  
Interessen leben, Wachsen,  
Veränderung

## BEDÜRFNIS NACH ACHTUNG UND WERTSCHÄTZUNG

Beachtung, Ansehen,  
Anerkennung, Einfluss,  
Selbstdurchsetzung,  
Selbstachtung



**Krankhaftes Übergewicht**  
25%

**Bluthochdruck**  
30%

**Diabetes**  
8%

**Psychische Erkrankungen**  
28%

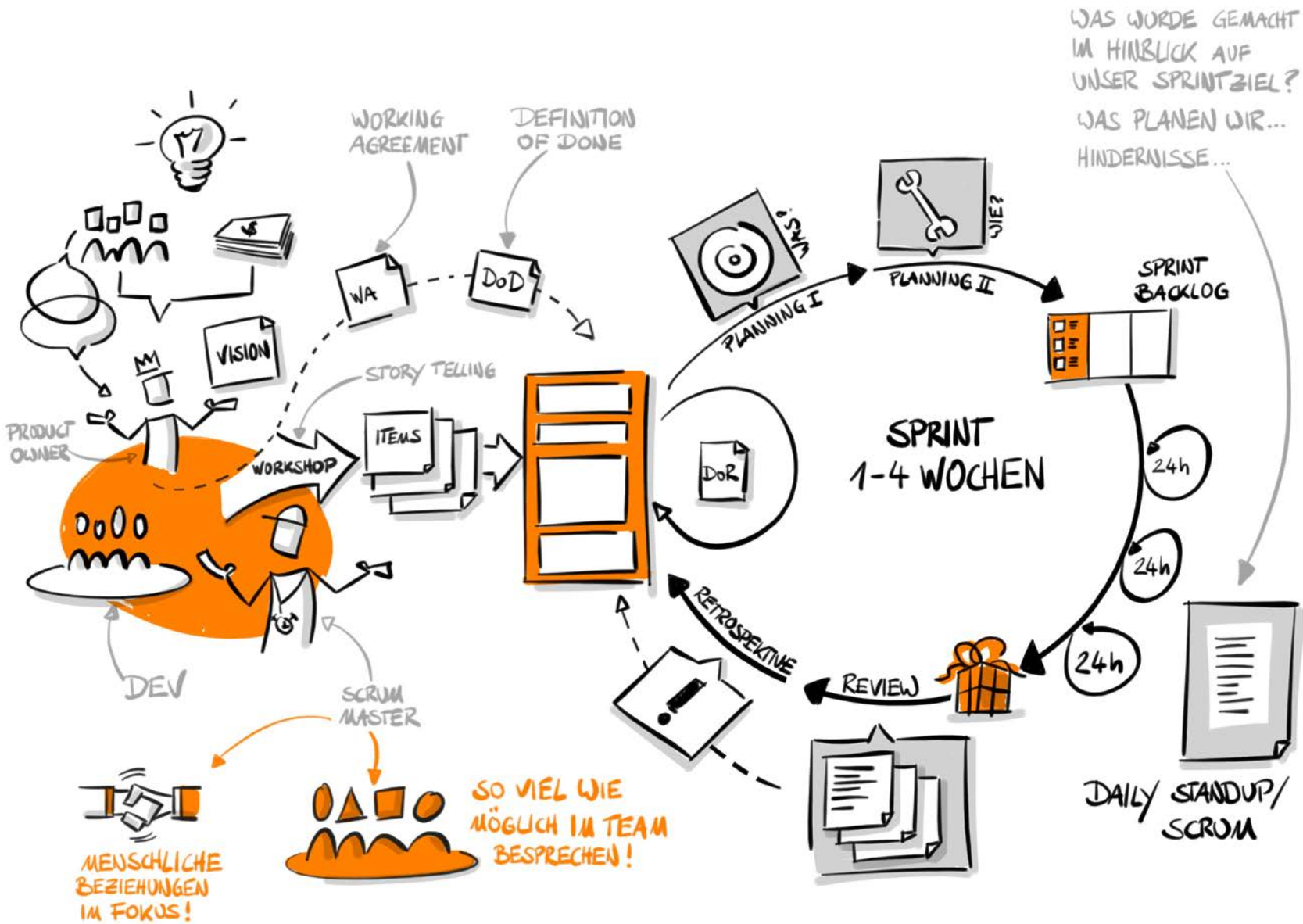
**Unfruchtbarkeit**  
7%

**Muskel-Skelett Erkrankungen**  
30%

**Arteriosklerose**  
5%

**Infektanfälligkeit**  
20%

# SCRUM FRAMEWORK



WAS WURDE GEMACHT  
IM HINBLICK AUF  
UNSER SPRINTZIEL?  
WAS PLANEN WIR...  
HINDERNISSE...

# Agiles Manifest

- **Individuen und Interaktionen** mehr als Prozesse und Werkzeuge
- **Funktionierende Software** mehr als umfassende Dokumentation
- **Zusammenarbeit mit dem Kunden** mehr als Vertragsverhandlung
- **Reagieren auf Veränderung** mehr als das Befolgen eines Plans

# SCRUM FRAMEWORK



## BEDÜRFNIS NACH STABILITÄT, ORDNUNG UND SICHERHEIT

Verstehen, Vorhersehen, Ordnung, Stabilität, Sicherheit, Kontrolle haben

- Detaillierte Absprachen im Vorfeld
- Einbezug aller Beteiligten
- Aufbau von Beziehungen
- Verbindliche Rückmeldungen
- Nachvollziehbare Zielsetzung
- Einbezug des Kunden

MENSCHLICHE  
BEZIEHUNGEN

WAS SOLLTE DAS TEAM  
BESPRECHEN!

WAS WURDE GEMACHT  
IM HINBLICK AUF  
UNSER SPRINTZIEL?  
WAS PLANEN WIR...  
HINDERNISSE...

SPRINT  
1-4 WOCHEN



# SCRUM FRAMEWORK





# SCRUM FRAMEWORK

- Kleine verantwortliche Teams
- Kurze Zyklen
- Möglichkeiten der Abstimmung
- Möglichkeiten der Korrektur
- Autonomie, Verantwortung

## DAS BEDÜRFNIS NACH NEUEM

*(Explorationsbedürfnis)*

Neugier, Suche nach Abwechslung

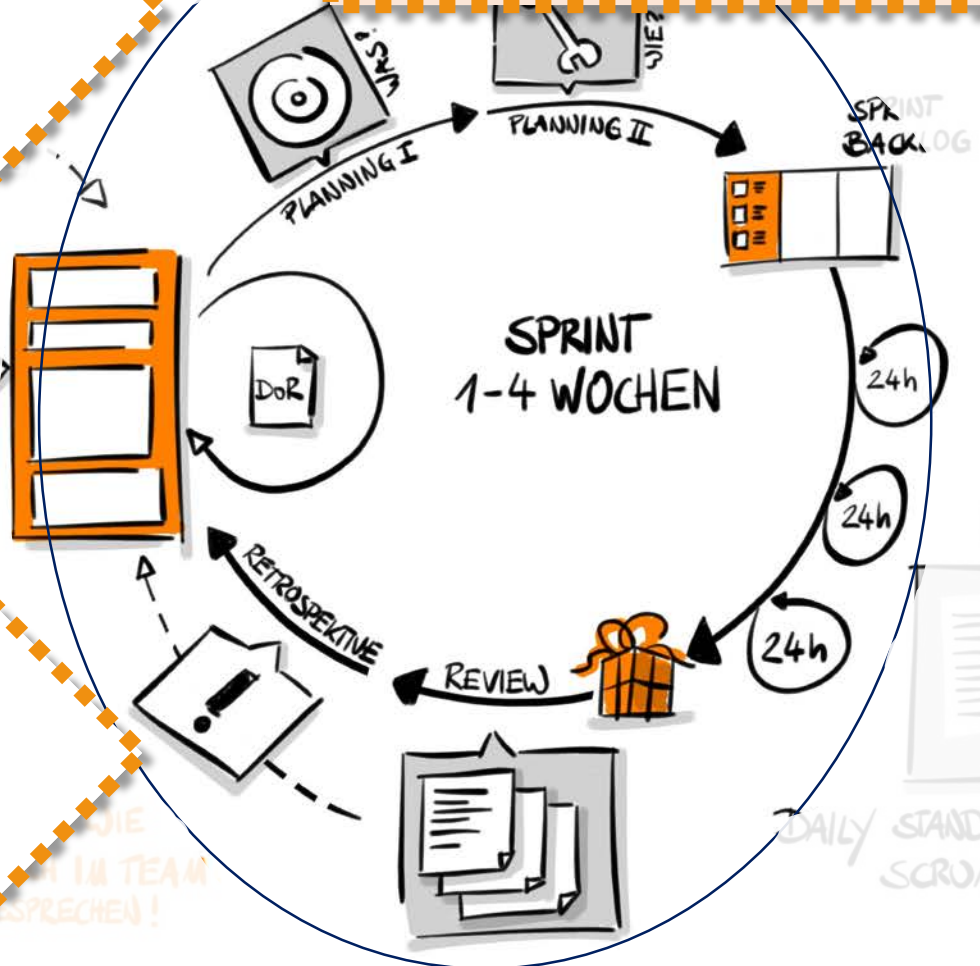


## DAS BEDÜRFNIS SICH WEITER ZU ENTWICKELN

*(Bedürfnis nach Selbstaktualisierung)*

Fähigkeiten entfalten, gemäß Temperaments-anlagen und Interessen leben, Wachsen, Veränderung

MENSCHLICHE BEFÄHIGUNG



DAILY STANDUP/ SCRUM

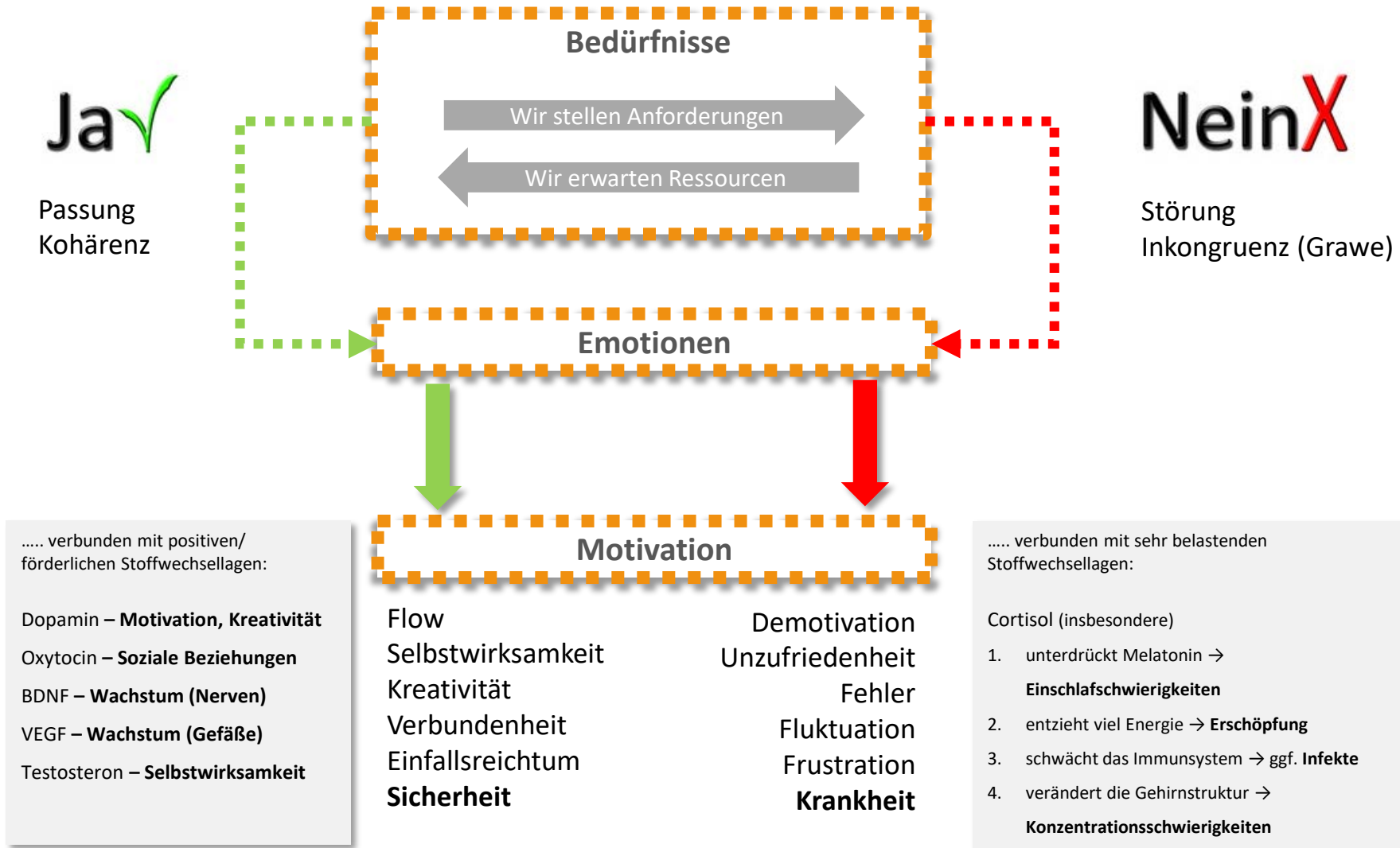
WIE IM TEAM SPRECHEN!

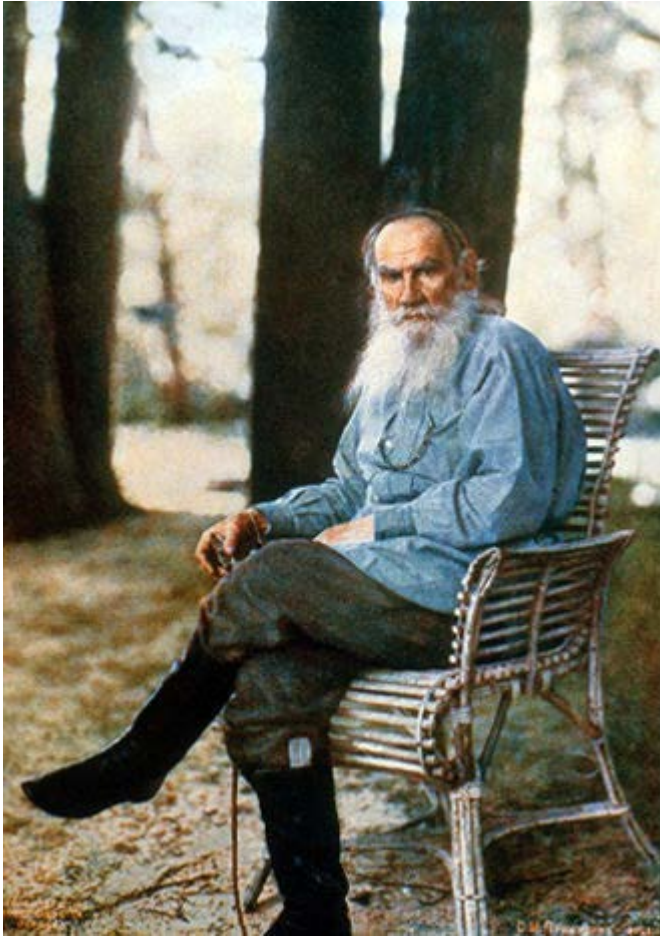
# SCRUM FRAMEWORK



Ableitungen für  
**(MENSCHEN)GERECHTE ARBEIT**

# Eine zentrale Beziehung unseres Lebens





Leo Tolstoi 1828-1910

Ehe man vom  
**Glück der befriedigten**  
**Bedürfnisse** redet,  
sollte man entscheiden,  
**welche Bedürfnisse**  
das Glück ausmachen

# Bedürfnisse sichtbar machen in der Arbeitswelt



....und damit beginnt jede gute BGM Arbeit  
**DIE GEFÄHRUNGSBEURTEILUNG**

| Merkmalsbereich:<br>Arbeitsinhalt/Arbeitsaufgabe | Mögliche kritische Ausprägung  |
|--|--|
| Vollständigkeit der Aufgabe                      | Tätigkeit enthält: <ul style="list-style-type: none"> <li>• nur vorbereitende oder</li> <li>• nur ausführende oder</li> <li>• nur kontrollierende Handlungen</li> </ul>  |
| Handlungsspielraum                               | Der/Die Beschäftigte(n) hat/haben keinen Einfluss auf: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsinhalt</li> <li>• Arbeitspensum</li> <li>• Arbeitsmethoden / -verfahren</li> <li>• Reihenfolge der Tätigkeiten</li> </ul>   |
| Variabilität                                     | Einseitige Anforderungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenige, ähnliche Arbeitsgegenstände und Arbeitsmittel</li> <li>• Häufig Wiederholung gleichartiger Handlungen in kurzen Takten</li> </ul>   |
| Information /<br>Informationsangebot             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• zu umfangreich (Reizüberflutung)</li> <li>• zu gering (lange Zeiten ohne neue Information)</li> <li>• ungünstig dargeboten</li> <li>• lückenhaft (wichtige Informationen fehlen)</li> </ul>   |
| Qualifikation                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tätigkeiten entsprechen nicht der Qualifikation der Beschäftigten (Über-/Unterforderung)</li> <li>• Unzureichende Einweisung / Einarbeitung in die Tätigkeit</li> </ul>   |
| Emotionale Inanspruchnahme                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durch das Erleben emotional stark berührender Ereignisse (z.B. Umgang mit schwerer Krankheit, Unfällen und Tod)</li> <li>• Durch das ständige Eingehen auf die Bedürfnisse anderer Menschen (z.B. auf Kunden, Patienten, Schüler)</li> <li>• Durch permanentes Zeigen geforderter Emotionen unabhängig von eigenen Empfindungen</li> <li>• Bedrohung durch Gewalt durch andere Personen (z.B. Kunden, Patienten)</li> </ul> |



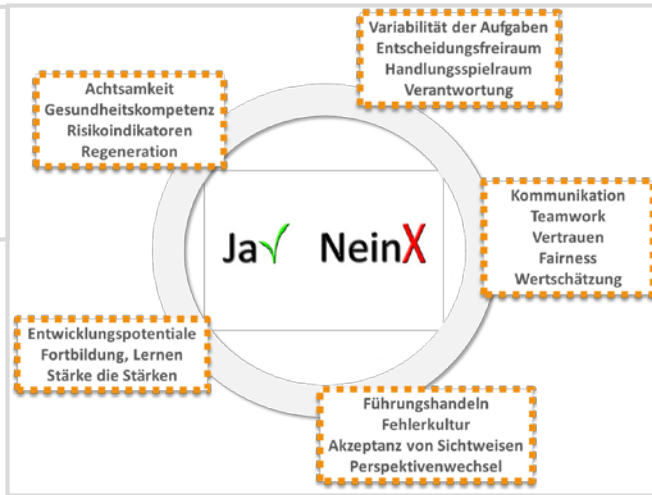
| <b>Merkmalsbereich:<br/>Arbeitsorganisation</b> | <b>Mögliche kritische Ausprägung</b>  |
|---|---|
| Arbeitszeit                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wechselnde oder lange Arbeitszeit</li> <li>• Ungünstig gestaltete Schichtarbeit, häufige Nachtarbeit</li> <li>• Umfangreiche Überstunden</li> <li>• Unzureichendes Pausenregime</li> <li>• Arbeit auf Abruf</li> </ul> |
| Arbeitsablauf                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeitdruck / hohe Arbeitsintensität</li> <li>• Häufige Störungen / Unterbrechungen</li> <li>• Hohe Taktbildung</li> </ul>   |
| Kommunikation / Kooperation                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Isolierter Einzelarbeitsplatz</li> <li>• Keine oder geringe Möglichkeit der Unterstützung durch Vorgesetzte oder Kollegen</li> <li>• Keine klar definierten Verantwortungsbereiche</li> </ul>                          |
| <b>Merkmalsbereich:<br/>Soziale Beziehungen</b> | <b>Mögliche kritische Ausprägung</b>  |
| Kollegen  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zu geringe / zu hohe Zahl sozialer Kontakte</li> <li>• Häufige Streitigkeiten und Konflikte</li> <li>• Art der Konflikte: soziale Drucksituationen</li> <li>• Fehlende soziale Unterstützung</li> </ul>                |
| Vorgesetzte                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Qualifizierung der Führungskräfte</li> <li>• Fehlendes Feedback, fehlende Anerkennung für erbrachte Leistungen</li> <li>• Fehlende Führung, fehlende Unterstützung im Bedarfsfall</li> </ul>                     |

| Merkmalsbereich:<br>Arbeitsumgebung  | Mögliche kritische Ausprägung  |
|--|--|
| Physikalische und chemische Faktoren   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lärm</li> <li>• Beleuchtung</li> <li>• Gefahrstoffe</li> <li>• Hitze / Kälte</li> </ul>   |
| Physische Faktoren   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ungünstige ergonomische Gestaltung</li> <li>• Schwere körperliche Arbeit</li> </ul>   |
| Arbeitsplatz- und Informationsgestaltung   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ungünstige Arbeitsräume, räumliche Enge</li> <li>• Unzureichende Gestaltung von Signalen und Hinweisen</li> </ul>   |
| Arbeitsmittel  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlendes oder ungeeignetes Werkzeug bzw. Arbeitsmittel</li> <li>• Ungünstige Bedienung oder Einrichtung von Maschinen</li> <li>• Unzureichende Softwaregestaltung</li> </ul>                           |
| Merkmalsbereich:<br>Neue Arbeitsformen   | Mögliche kritische Ausprägung  |
| Die Merkmale sind nicht Gegenstand des Aufsichtshandelns, spielen aber für die Belastungssituation der Beschäftigten eine Rolle. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Räumliche Mobilität</li> <li>• Atypische Arbeitsverhältnisse, diskontinuierliche Berufsverläufe</li> <li>• Zeitliche Flexibilisierung, reduzierte Abgrenzung zwischen Arbeit und Privatleben</li> </ul> |

....und wie gewinnt man die  
**ENTSCHEIDER**

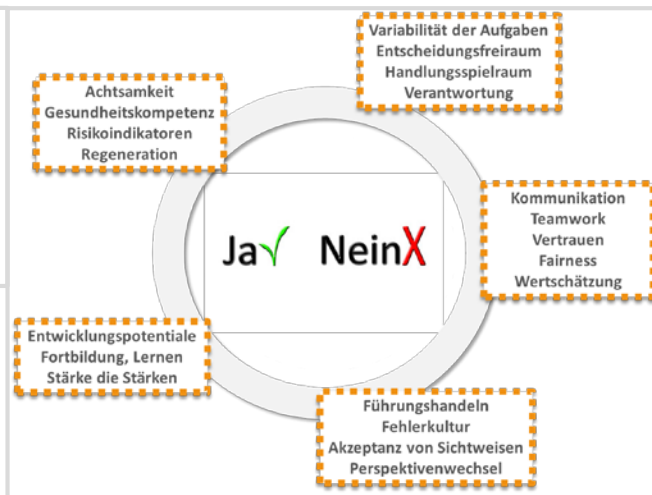
1.

Selbstwahrnehmung  
Selbstanalyse  
Führungskräfte



2.

Bio-psycho-soziale  
Gefährdungs-  
beurteilung  
Alle Mitarbeiter



3.

Gezielter  
Aufbau von (fehlenden)  
Kompetenzen  
Führungskräfte

Gezielte  
Veränderungsprozesse  
Gesamtbetrieb/ Abteilung

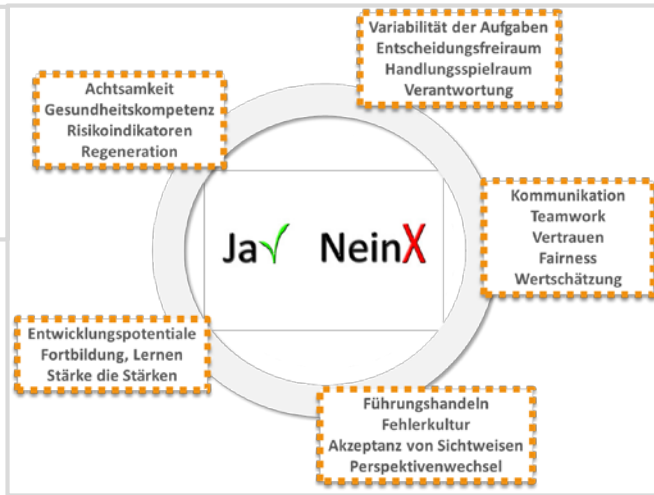
Aufbau von  
Gesundheitskompetenz  
als Unterweisung  
Alle Mitarbeiter

Angebote für  
Risikogruppen  
Stoffwechsel, Psyche, u.a.



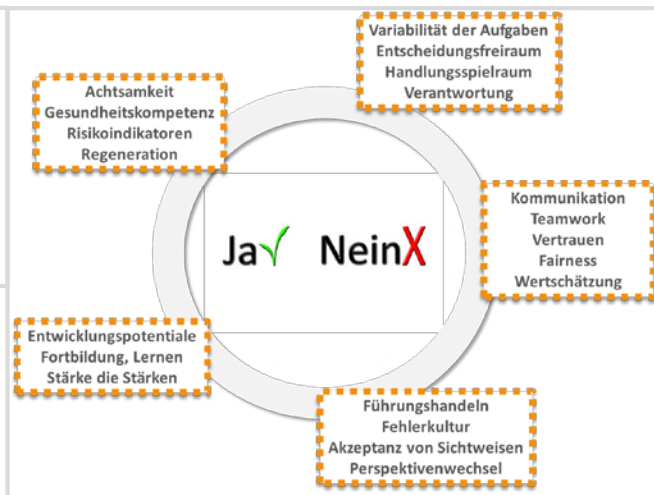
1.

Selbstwahrnehmung  
Selbstanalyse  
Führungskräfte



2.

Bio-psycho-soziale  
Gefährdungs-  
beurteilung  
Alle Mitarbeiter



3.

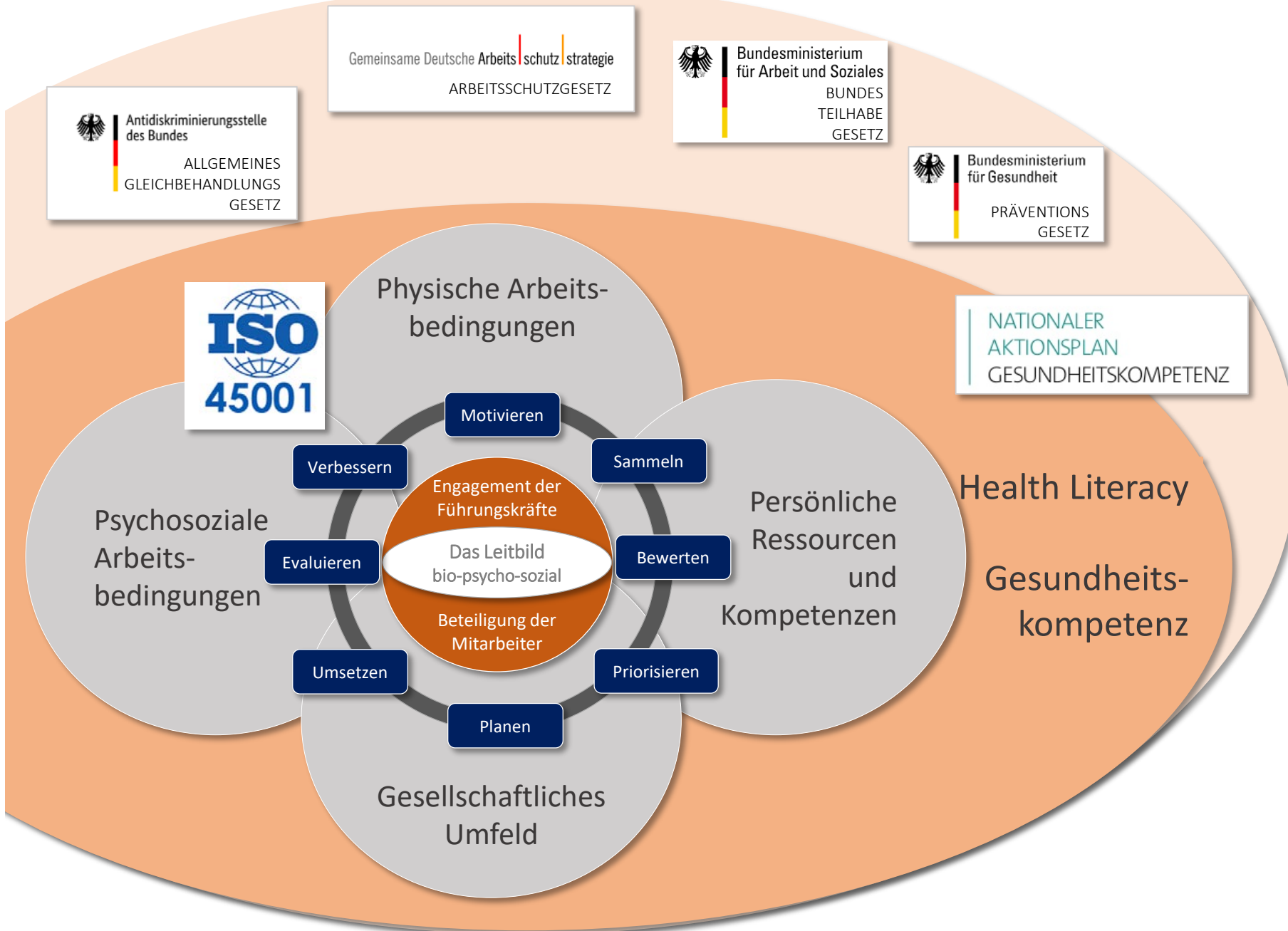
Pesonalentwicklung

Organisations-  
entwicklung

Arbeits- und  
Gesundheitsschutz

Gesundheitsförderung





Burton, Joan (2010): WHO Healthy Workplace Framework and Model. Background and Supporting Literature and Practices. Online verfügbar unter [http://www.who.int/occupational\\_health/healthy\\_workplace\\_framework.pdf](http://www.who.int/occupational_health/healthy_workplace_framework.pdf), zuletzt geprüft am 09.02.2016.


Ilona Kickbusch, Jürgen Pelikan, Jörg Haslbeck, Franklin Apfel und Agis D. Tsouros (Hg.) (2016): Gesundheitskompetenz - Die Fakten. Careum Stiftung, Schweiz,, zuletzt geprüft am 07.12.2016.


....und nochmal  
**ZUSAMMEN GEFASST**

## Wie MENSCHEN gewonnen werden können.....

- *Verständnis/ Kompetenz* für systemische Verbindungen
- ▲ *Selbstreflexion* für die eigene Situation ermöglichen
- Ohne *Emotion* keine Motivation – Interesse für den Menschen
- ▭ Synchronisierung von Prozessen – Basis ist *ein Leitbild*
- Raum und Zeit für *Kommunikation und Sichtweisen*
- ▲ *Neues Bild* von „Führung“ .....



- 
- Er kennt die Fähigkeiten
  - Er kennt die Verfassung
  - Er weiß zu vernetzen
  - Er vertraut
  - Er kennt die Grenzen
  - Er hat den Überblick
  - Die Leistung bringt die Mannschaft

- 
- Er agiert auf Augenhöhe
  - Er berät, coacht, unterstützt
  - Die Spezialisten sind die Spieler/ Mitarbeiter
  - Erfolg und Misserfolg werden geteilt
  - Fehler werden gemeinsam bearbeitet