

# BGM ALS LERN- UND GESTALTUNGSPROZESS

Prof. Dr. Nadine Pieck

# Perspektiven auf Betriebliches Gesundheitsmanagement

- Gesundheitsförderliche Gestaltung des Settings
- Menschengerechte Gestaltung von Arbeit bzw. der Bedingungen der Arbeit
- Arbeitsplatz erhalten und anpassen (Betriebliches Eingliederungsmanagement), Teilhabe ermöglichen
- Personen und Gruppen befähigen, Einfluss auf die Determinanten der Gesundheit nehmen zu können
- BGM als die geeignete Form der Organisation (Strukturen, Regeln & Prozesse)

# Gesundheitsfördernde Organisationsentwicklung als Lernprozess

## Individuelles & organisationales Lernen

- Gesundheit als Aushandlungsprozess von Interessen, Sensibilisierungs- und Konzeptionsphase, strategisches Framing (Pieck 2012)
- Lernen als Problemlösen, erfahrungsbasiertes Lernen (Kolb 2015) – Methoden in der Beratung
- Argyris & Schön (1999): Single-/Double-Loop-Learning, Reflexion von Normen & Routinen
- Expansives Lernen – organisationales Lernen als Veränderung des Tätigkeitssystems (Engeström 2008, 2011)
- Arbeitsbezogene Gesundheitskompetenz (Georg 2017)
- Gesundheit als organisationaler Lernprozess (Schubert 2019, Pieck 2022, 2023)

# Heterogene Belastungs- und Ressourcenkonstellationen

## Tätigkeiten ohne formale Berufsqualifikation

- „Einfach“ heißt nicht „anspruchlos“ (Becke)
- Häufig in Dienstleistungsbereichen wie Pflege, Hauswirtschaft, Produktion, Plattformarbeit und Logistik

## Belastungen

- Aufgabenvielfalt
- Anteile an Interaktionsarbeit
- Koordinationsanforderungen

- Physische Belastungen (z. B. Heben, Tragen)
- Psychische Belastungen (Zeitdruck, Verdichtung)
- Geringe Anerkennung und begrenzte Mitgestaltung

## Gesundheitsressourcen und Potenziale

- Handlungsspielräume im Arbeitsalltag
- Soziale Unterstützung im Team
- Wertvolles Erfahrungswissen

# WAS IST ORGANISATIONSENTWICKLUNG?

Partizipativ & prozessorientiert

Im Spannungsfeld zwischen Humanisierung & Produktivität

Normalzustand stören, Neues lernen

Die Organisation verändern, damit Gesundheit ermöglicht wird – Strukturen, Regeln, Prozesse, Interaktionen, Werte

# Betrieb als Setting – Die Arbeit gesundheitsförderlich gestalten

## Setting als Interventionsebene

- Intervention – Kommunikation, die ein System dazu veranlasst, etwas wahrzunehmen, das vorher nicht wahrgenommen wurde und einen Prozess der Selbstentwicklung in Gang setzt

## Setting wird definiert (konstruiert)

- Abgrenzung, um effektive Interventionen gestalten zu können
- elementare Charakteristika des Settings erfassen
- an Kernprozessen ansetzen

## Ebenen der Intervention

- im Setting – Individuen
- gesundheitsfördernde Settings – Strukturen, Prozesse, Regeln

- gesundheitsfördernde Politik – Rahmenbedingungen für Settings gestalten

## Strukturelle Voraussetzungen (Organisationsentwicklungsstruktur)

### Partizipation

- Top-down und Bottom-up
- Interventionen, um Strukturen, Prozesse oder Tätigkeiten zu verändern

### Empowerment

- Befähigung, Fähigkeiten, um das Setting zu verändern

### Verstetigung

- Ressourcen, Stellen

Pia Wilde, unveröffentlichte Bachelorarbeit, 2024

# LERNEN ALS ERFINDUNG UND VERÄNDERUNG DES TÄTIGKEITSSYSTEMS

# LERNEN ALS ERFINDUNG UND VERÄNDERUNG DES TÄTIGKEITSSYSTEMS

Lernen durch das Bearbeiten  
von Widersprüchen.

# Tätigkeitssystem – Das Setting mit den dort handelnden Personen verändern

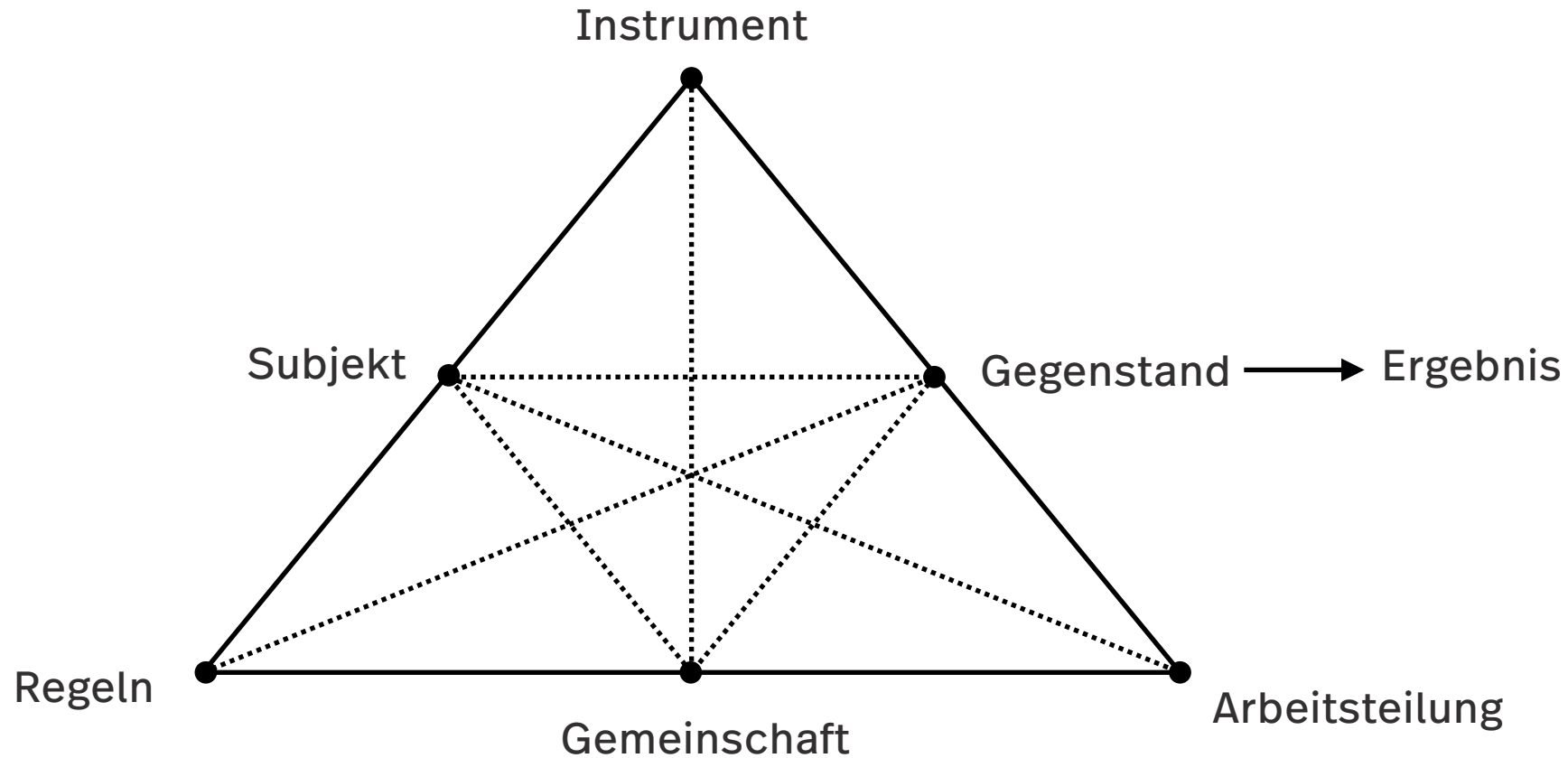


Abb. 1: Tätigkeitssystem (nach Engström 2011, S. 104)

# Strategische Lernhandlung



# REFLEXION DER BETRIEBLICHEN PRAXIS

**Mechanismen identifizieren und verändern**

**Alternative Praktiken entwickelt und erproben – im Sinne der Ziele des Gesundheitsmanagements und der eigenen professionellen Praxis**

**Lern- und Reflexionsräume einrichten**

## Lern- und Reflexionsräume

Lernen Erwachsener gestalten

Unverfügbarkeit des Lernens (Holzkamp)

- an Relevanzfiltern ansetzen

Lernen

- erfahrungsbasiert
- aktivierendes Lernen
- fachdidaktische Überlegungen

- kollektive Lösungs- und Entscheidungsprozesse
- Bewährung im professionellen Alltag

# Typische Methoden

Um Arbeit in einem gemeinsamen Lernprozess zu gestalten

# ARBEITEN AUF AUGENHÖHE

Eine Frage der eigenen Haltung

Einfache Sprache

Betroffene selbst sprechen lassen

Arbeiten mit Bildern ...

## Mehr als sensibilisieren fürs Thema...

Rahmen herstellen – durch gute Fragen

An Erfahrungen anknüpfen

Einfache, unterschiedliche Methoden, einfache Sprache

Mit Bilder arbeiten:

- Drei Dinge bei der Arbeit, die gut für meine Gesundheit sind
- Drei Dinge bei der Arbeit, die schlecht für meine Gesundheit sind

# Arbeitssituationsanalyse

In welchem Bereich Ihres Arbeitsplatzes wünschen Sie sich Veränderung?

Woran haben Sie gedacht, als Sie bei Arbeitsorganisation und Umgebung Ihren Punkt gesetzt haben?

- Beispiele benennen
  - O-Töne notieren
  - Auftrag für den Gesundheitszirkel festhalten
- > Woran soll gearbeitet werden, mit welchem Ziel?



# FRAGEN STELLEN

Fragen statt sagen, irritieren, an eigenen Erfahrungen und  
Relevanzsetzungen ansetzen

# Top fünf Belastungen und Ressourcen

Kleine Murmelgruppen:

Was sind die fünf wichtigsten Ressourcen? (Weshalb kommen Sie „trotz allem“/gerne zur Arbeit?)

Was sind die fünf wichtigsten Belastungen bei der Arbeit? (Was macht krank, kränkt?)

# Die Wunderfrage

Stellen Sie sich vor, Sie kommen morgen zur Arbeit und alles ist super. Was ist anders?  
Wie ist es dann so?

## Perspektivwechsel & Perspektivenvielfalt

- Was würde ihre Chefin sagen, worin das Problem liegt?
- Was glauben Sie, warum hat ihr Kollege so reagiert?

W-Fragen, systemische Fragen

Viele Personen beschreiben etwas aus unterschiedlichen Perspektiven.

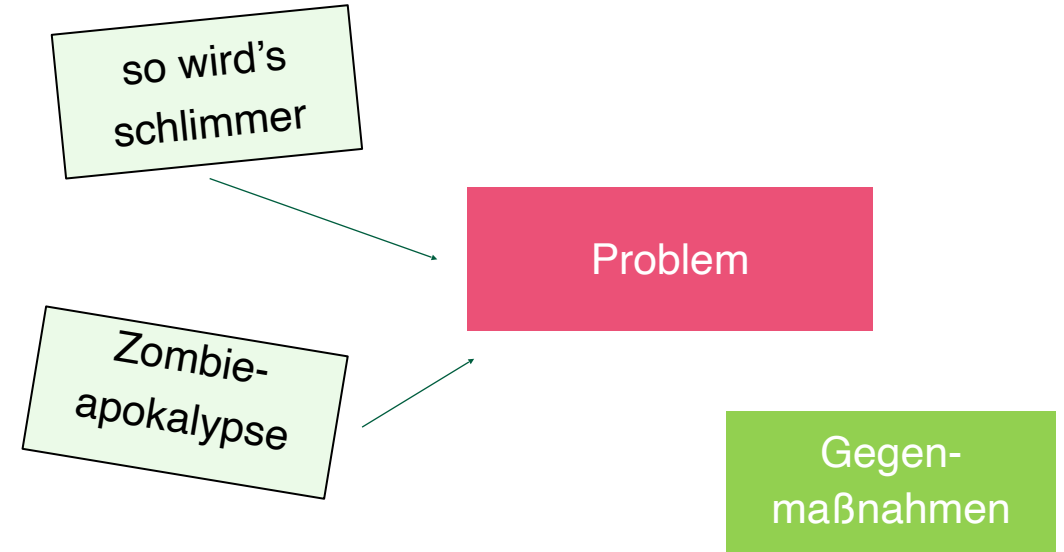
# SITUATION ANALYSIEREN, NICHT DIE PERSON

## „Der Betriebsrat / die Führungskraft ist ein Blockierer“

Was könnten gute Gründe sein, warum er blockiert?

Methode Umkehrdiagramm/  
Kopfstandmethode

- Was können wir tun, um das Problem zu verschärfen?
- Was können wir tun, um das Problem einzudämmen?



Quelle: Berndt, C., Bingel, C., & Bittner, B. (2009)

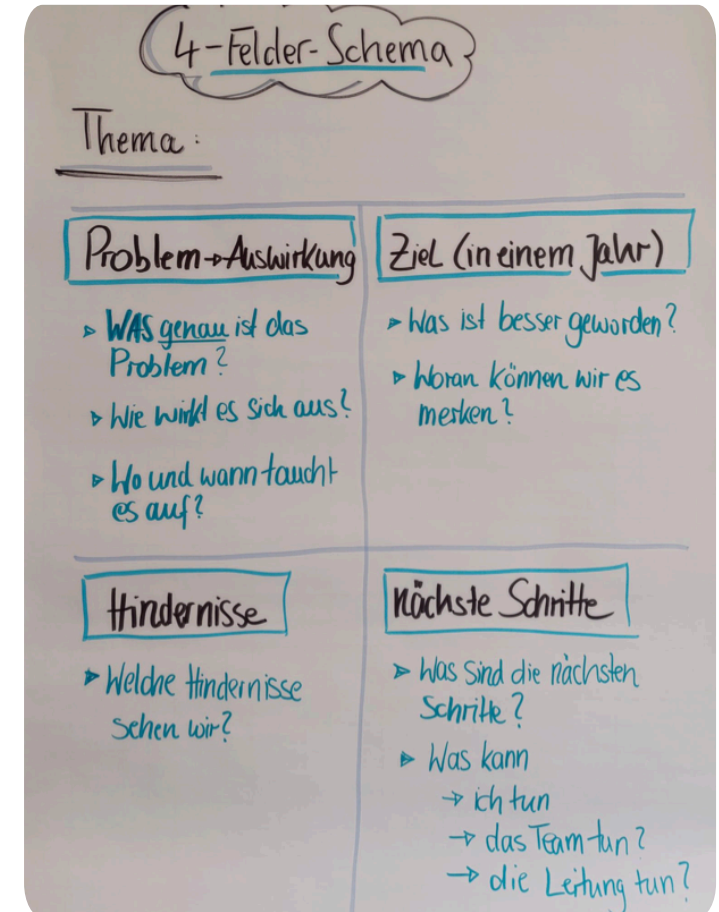
## Themen vertiefend analysieren – Vier-Felder-Schema

- Was genau ist das Problem?
- Was ist das Ziel?
- Welche Hindernisse gibt es?
- Was sind nächste Schritte?

Größte Aufmerksamkeit und Zeit auf  
Beschreibung des Problems und Formulierung  
der Ziele

Durch Fragen unterstützen

Gesagtes festhalten



# AUSPROBIEREN, EXPERIMENTIEREN

Schulen, ausprobieren, üben  
Begleiten und nachhaken

# Den Lernprozess planen, gestalten, begleiten

## Auftragsklärung

- Betriebspolitische Voraussetzungen erkunden
- Anliegen der Organisation – Anliegen des BGM
- Anknüpfen an der Problemwahrnehmung der Beteiligten

## -> Strategisches Framing

- Ziele formulieren
- Ist-Soll-Abgleich -> Handlungsbedarf/-absicht

## Fachlich-theoretische Fundierung

- Konstellationen von Belastungen und Ressourcen im Blick
- Mit Standards und Kernprozessen/-anliegen im jeweiligen Feld verknüpfen
- An den Handlungsrelevanzen der Beteiligten ansetzen
- Kontextspezifische Wirkzusammenhänge ermitteln

## Partizipation

- Legitime Interessen in einen Ausgleich bringen
- Lernsituationen und Räume schaffen
- Unterschiedlichen Perspektiven einbinden im gesamten Prozess – Gremien, Workshops
- Bedürfnisse, Anforderungen und Voraussetzungen angemessen berücksichtigen

## Methodische Ausgestaltung

- Perspektivwechsel & Perspektivenvielfalt
- Erfahrungsbasiert
- Dialogische Verfahren -> Enthierarchisierung der Kommunikation

## -> Betriebliche Praxis reflektieren und neue Praktiken entwickeln

# Literatur

- BAuA. (2017). Arbeitswelt im Wandel: Zahlen—Daten—Fakten (Ausgabe 2017). 1–83.
- Berndt, C., Bingel, C., & Bittner, B. (2009). 27 Moderationskarten (S. 289–302). managerSeminare Verlag.
- Christiansen, G. (2003). Evaluation - ein Instrument zur Qualitätssicherung in der Gesundheitsförderung: Eine Expertise (4. Aufl). Bundeszentrale für Gesundheitliche Aufklärung (BZgA).
- Engeström, Y. (2008). Entwickelnde Arbeitsforschung – die Tätigkeitstheorie in der Praxis. Lehmanns Media.
- Engeström, Y. (2011). Lernen durch Expansion (2. Auflage). Lehmanns.
- Georg, A. (2017). Förderung arbeitsbezogener Gesundheitskompetenz als Strategieelement zur Bewältigung des Fachkräftemangels (S. 157–180). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-15055-6\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-658-15055-6_7).
- Georg, A. (2017). Förderung arbeitsbezogener Gesundheitskompetenz als Strategieelement zur Bewältigung des Fachkräftemangels. In Gesundheitsgerechte Dienstleistungsarbeit (S. 157–180). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-15055-6\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-658-15055-6_7).
- Grossmann, R., & Skala, K. (2003). Professionelle Organisationsentwicklung als Qualitätsdimension der Gesundheitsförderung. In M.-L. Dierks, K. Salice-Stephan, Medizinische Hochschule Hannover, & Bundeszentrale für Gesundheitliche Aufklärung (Hrsg.), Qualitätsmanagement in Gesundheitsförderung und Prävention: Grundsätze, Methoden und Anforderungen; eine aktuelle Bestandsaufnahme (2. Aufl). BZgA.
- Grossmann, R. & Scala, K.. (2011). Gesundheit durch Projekte fördern: Ein Konzept zur Gesundheitsförderung durch Organisationsentwicklung und Projektmanagement (5. Aufl). Juventa-Verl.
- Kolb, D. (2015). Experiential Learning Experience as the Source of Learning and Development (2. Aufl.). Pearson Education.
- Mohr, G., & Semmer, N. K. (2002). Arbeit und Gesundheit: Kontroversen zu Person und Situation. Psychologische Rundschau, 53(2), 77–84. <https://doi.org/10.1026/0033-3042.53.2.77>.
- Pieck, N. (2012). Betriebliches Gesundheitsmanagement fällt nicht vom Himmel: Handlungsanleitung zum Einstieg ins Betriebliche Gesundheitsmanagement (2., überarb. Aufl). Hans-Böckler-Stiftung.
- Pieck, N. (2017). Gesundheitliche Chancengleichheit im Betrieb: Schwerpunkt Gender. vdek.
- Pieck, N. (2022). Betriebliche Gesundheitsförderung als organisationaler Lernprozess. In Gesundheitsfördernde Organisationsentwicklung (S. 17–31). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-35603-3\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-658-35603-3_3).
- Pieck, N. (2023). Digitalisierung als Lernfeld in Settings – Diskussion des Begriffsverständnisses digitalisierter Settings. In C. Dockweiler, A. L. Stark, & J. Albrecht (Hrsg.), Settingbezogene Gesundheitsförderung und Prävention in der digitalen Transformation (S. 55–76). Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. <https://doi.org/10.5771/9783748913641-55>.
- Pieck, N. (2014). Steuerungsversuche: Gesundheitsmanagement zwischen Gestaltung und Entkopplung. In G. Vedder, N. Pieck, B. Schlichting, A. Schubert, & F. and Krause (Hrsg.), Befristete Beziehungen. Menschengerechte Gestaltung von Arbeit in Zeiten der Unverbindlichkeit (S. 169–185).
- Schubert, A. (2019). Gesundheit als organisationaler Lernprozess. Eine lern- und organisationstheoretische Analyse von Betrieblicher Gesundheitsförderung. Hampf.
- Wagner, A.-S. (2014). Das Modell moderner Organisationsentwicklung, Theoriegeleitete Strukturgleichungsmodellierung ausgewählter Modellbestandteile. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-02126-9>.
- Wilde, P (2024). Gesundheitsfördernde Organisationsentwicklung: Eine Analyse bestehender Ansätze. unveröffentlichte Bachelorarbeit.