

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 „anspruchslos“ (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

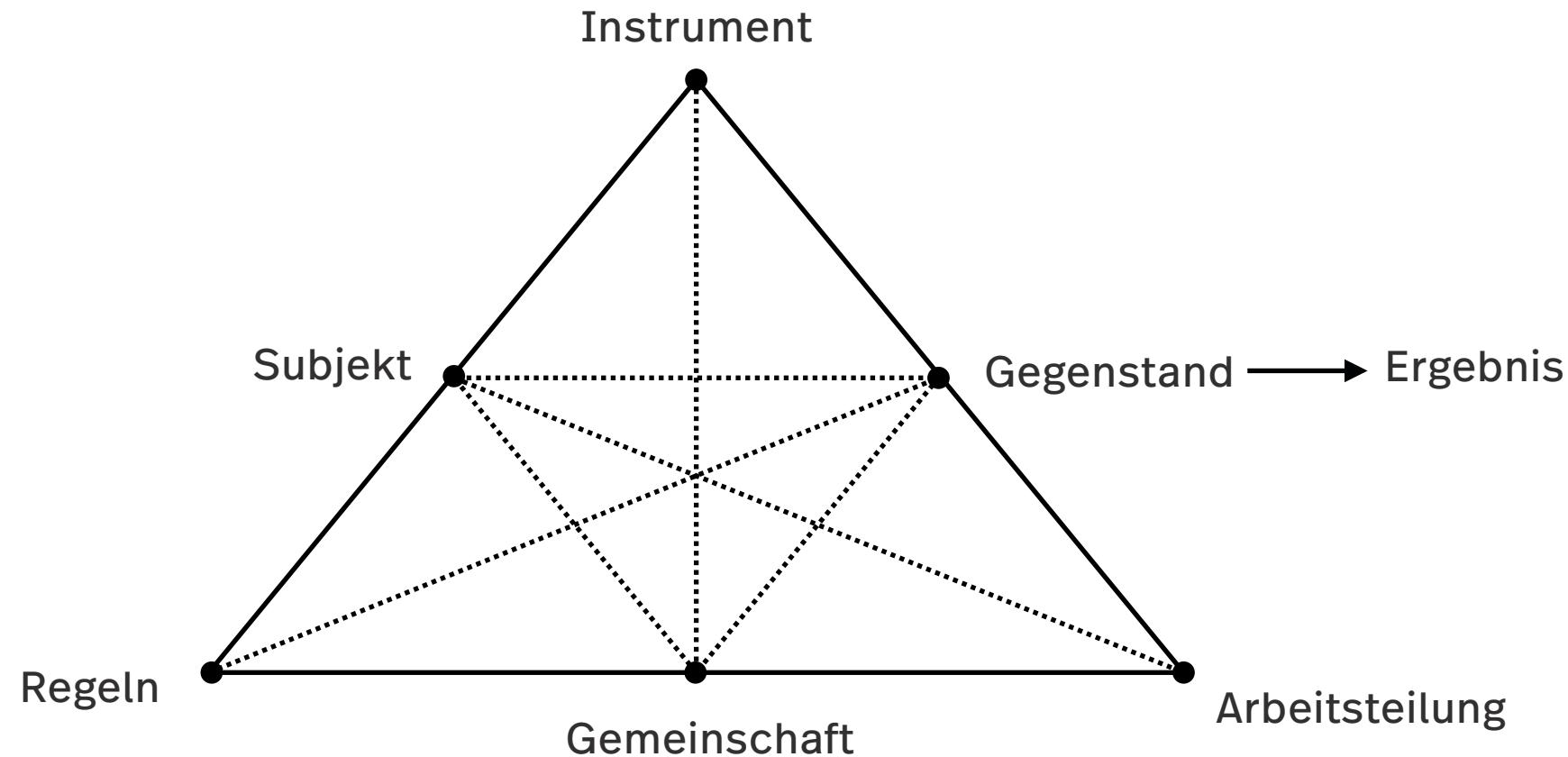
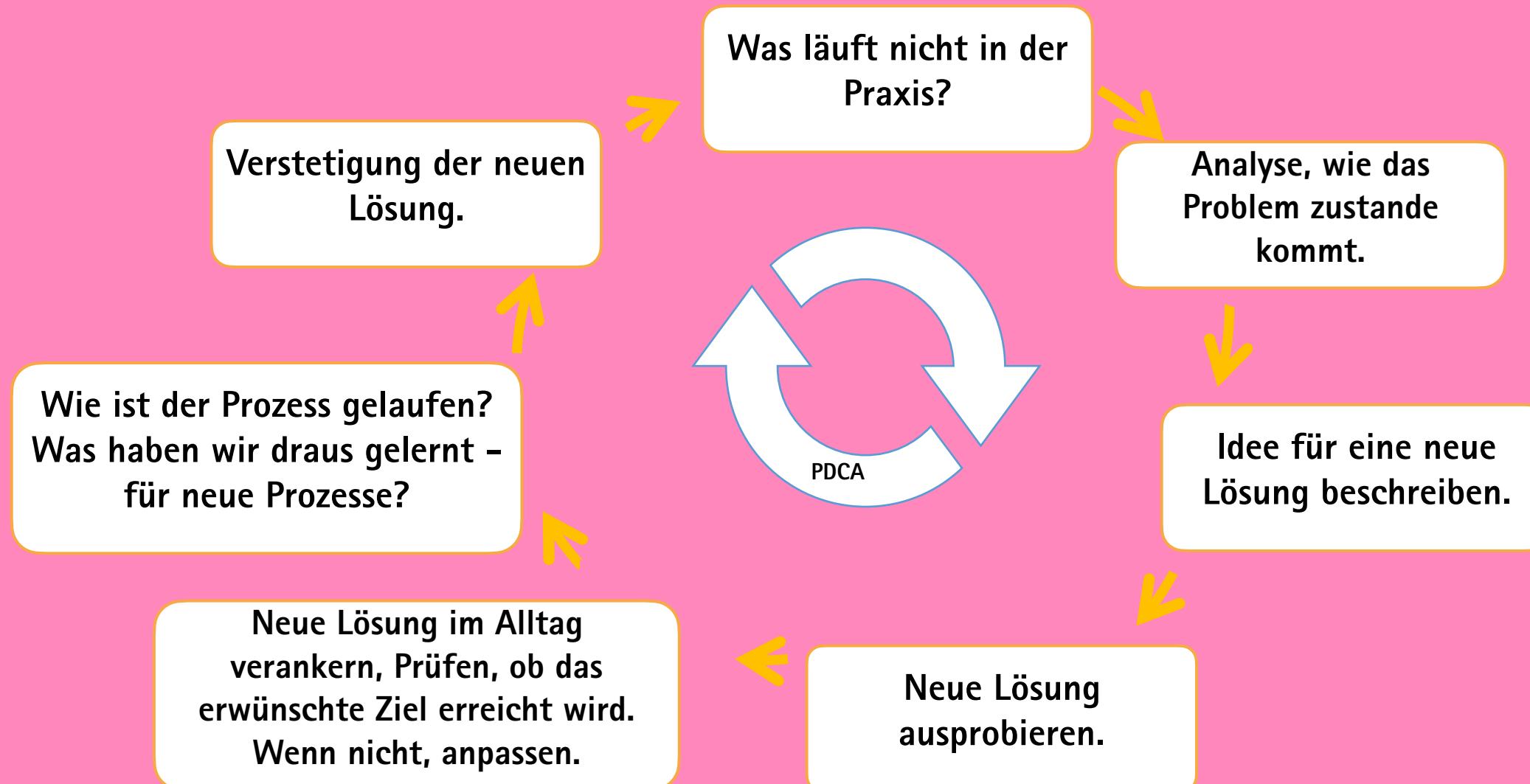


Abb. 1: Tätigkeitssystem (nach Engström 2011, S. 104)

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.

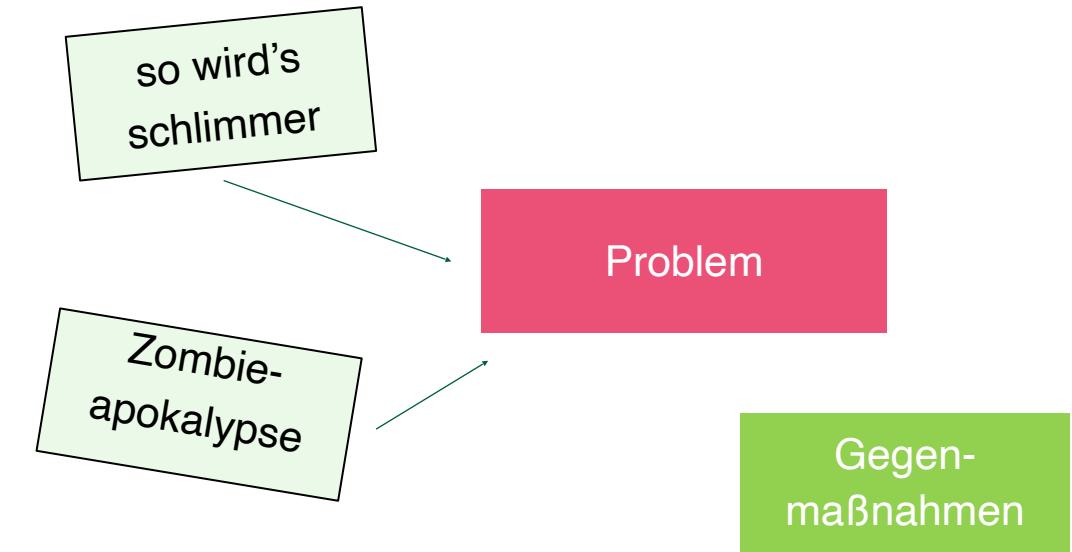
SITUATION ANALYSIEREN, NICHT DIE PERSON

„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)

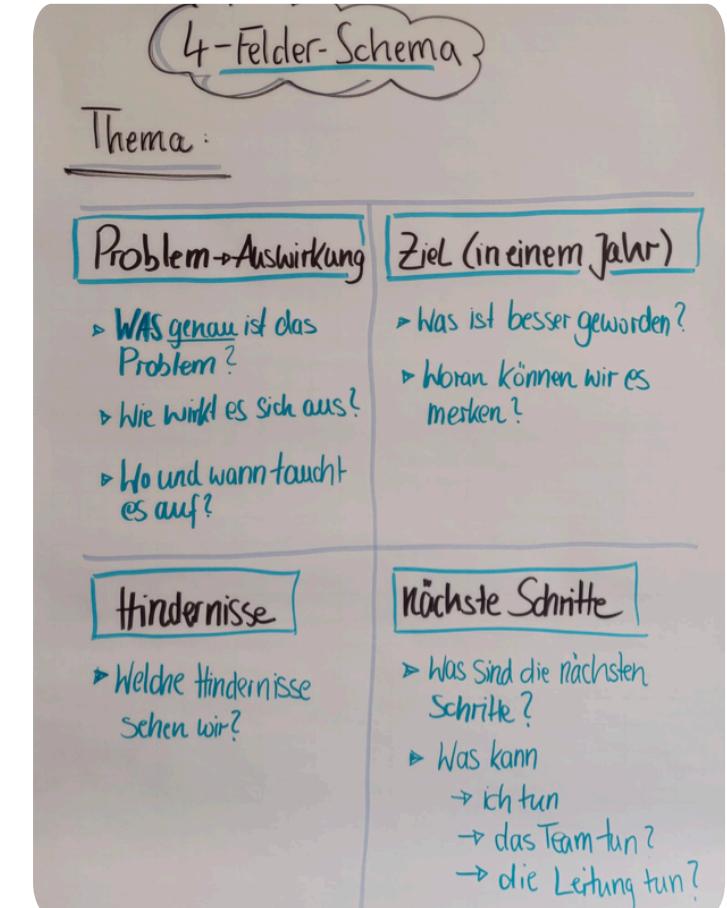
Themen vertiefend analysieren – Vier-Felder-Schema

- 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.
- 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.
- 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.
- 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*. Hammp.
- 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.