



„Mehr als Obstkorb und Rückenschule“ Psychische Belastungen und Gesundheit in Studentenwerken

Fallstudie mit Interviews

Prävention in NRW | 50

**„Mehr als Obstkorb und Rückenschule“
Psychische Belastungen und Gesundheit
in Studentenwerken**

Fallstudie mit Interviews

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	6 – 7
1 Rahmenbedingungen und Impulse	8
1.1 „Wir sind auch als Arbeitgeber etwas Besonderes!“ – Aufgaben und Organisation des Kölner Studentenwerks	8
1.2 Mehr als Obstkorb und Rückenschule – die Unfallkasse NRW als unterstützender Partner in der Prävention und Gesundheitsförderung	11
2 Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) und betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) im KStW	16
2.1 Das Rad musste bei uns nicht neu erfunden werden!“ – Zur Entwicklung von BGF und BGM im KStW	16
2.2 „Bewährtes nutzen und ausbauen“ – Rahmenbedingungen, Projektansatz und Vorgehensweise im Betrieblichen Gesundheitsmanagement im KStW	19
2.2.1 Rahmenbedingungen und Erfahrungen	19
2.2.2 Organisation des Projekts – Ziele, Strukturen und Vorgehensweise	20
2.2.3 Systematisches Vorgehen	27
2.2.4 Maßnahmenplanung und Umsetzung	27
2.2.5 Über das Projekt hinaus – Auswertung, Transfer, Verstetigung	33
3 Ergebnisse und Effekte im KStW insgesamt	34
3.1 „Gemeinsame Entwicklungen ermöglichen“ – BGM als Instrument zur Personalentwicklung	34
3.2 „Manchmal hat es schon etwas von Therapie“ – Entwicklungen im Steuerkreis und im AK Gesundheit	36
3.3 „Außen vor und doch mitten drin?“ – Entwicklungen aus Sicht der Betriebsärztin	39
4 Ergebnisse und Effekte in einzelnen Bereichen	41
4.1 Ein gutes Stück weiter“ – Teamentwicklung in der IT-Gruppe	41
4.2 „Es war gut, mal wieder den Kopf frei zu bekommen!“ – Förderung der psychischen Gesundheit in der BAföG-Abteilung	43
5 Bis hierher – und weiter?! Resümee und Ausblick	47
6 Anhang	50
Kurzporträts der Autor/-innen und Interviewpartner/-innen	50
Literatur/Materialien der Unfallkasse/Links	53
7 Impressum	54

Vorwort

Ähnlich wie die gesetzliche Unfallversicherung, die vor mehr als 125 Jahren gegründet worden war, können auch die Studentenwerke in Deutschland auf eine lange Tradition zurückblicken. Studentenwerke entstanden nach dem ersten Weltkrieg. Sinn und Zweck war es, über studentische Selbsthilfe die Nöte der Studierenden zu mildern, sowie lebenspraktische oder finanzielle Barrieren so weit wie möglich aus dem Weg zu räumen. Seit den Tagen der Weimarer Republik haben sich bis zur heutigen Zeit die Hindernisse für die Aufnahme einer Hochschulausbildung und die Beeinträchtigungen im Verlauf eines Studiums teilweise gewandelt, andererseits ist vieles auch erstaunlich gleich geblieben. Nach fast 90 Jahren Daseinsvorsorge durch die Studentenwerke ist auch heute festzustellen: Die Förderung bzw. Unterstützung von Studierenden, um diesen ein möglichst konzentriertes und unbelastetes Studium zu ermöglichen, ist auch in Zeiten der Bachelor- und Masterstudiengänge alles andere als ein Relikt.

Um die herausfordernden Aufgaben erfolgreich erfüllen zu können, hat das Kölner Studentenwerk über viele Jahrzehnte und entlang zahlreicher bildungspolitischer Umbrüche ein Selbstverständnis entwickelt, das dem Förderungs- und Unterstützungsgedanken eng verbunden geblieben ist. Entsprechend publizierte Selbstdarstellungen der Studentenwerke decken sich dabei durchaus mit den Erfahrungen ganzer Gene-

rationen von Studentinnen und Studenten. In diesem Sinne ist es Unternehmensziel, dass sich auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Studentenwerks in den Dienst studentischer und hochschulischer Interessen stellen.

Um diese anspruchsvollen Leistungen auch in der Zukunft erbringen zu können, ist es notwendig, neben dieser intensiv ausgeprägten „Kundenorientierung“ auch die eigene Belegschaft nicht zu vergessen, sondern darin zu unterstützen und zu befähigen, die Gesundheit als entscheidendes hohes Gut auch in Zeiten des demographischen Wandels zu bewahren und nach Möglichkeit sogar zu fördern. Dabei spielt die psychische Gesundheit, bzw. ein angemessener Umgang mit der Problematik der psychischen Belastungen eine entscheidende Rolle. Seit längerem ist belegt, dass psychische Belastungen eine Schlüsselrolle bei der Entstehung – oder im positiven Falle – bei der Verhütung arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren spielen. Eine Mitarbeiterorientierung, die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten als entscheidende Werte und Zielgrößen ansieht, ist daher durchaus als existenziell anzusehen, da nur gesunde und zufriedene Beschäftigte die Vielfalt der herausfordernden Aufgaben auch zukünftig erfolgreich werden erledigen können.

Die Unfallkasse Nordrhein-Westfalen ist die Trägerin der gesetzlichen Unfallversicherung

für Studentenwerke in Nordrhein-Westfalen. Sie erfüllt ihren gesetzlichen Präventionsauftrag aus dem Sozialgesetzbuch VII, indem sie eine Fülle verschiedener Produkte bzw. Dienstleistungen, die sogenannten Präventionsleistungen, erbringt. Diese reichen von der Beratung auf Anforderung bis hin zu Qualifizierungen im Rahmen eines umfangreichen Seminarangebots, von der Überwachung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes bis hin zum Prämiensystem, einem Anreizsystem, bei dem besondere Leistungen der versicherten Einrichtungen auch finanzielle Würdigung finden können. Auch intensive Kooperationen im Rahmen von Projekten sind möglich, wie in diesem Fall beim Aufbau eines betrieblichen Gesundheitsmanagements im Kölner Studentenwerk.

Ausgehend von der Überwachung der Studentenwerke im Hinblick auf Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten wurde die Initiative entwickelt, psychische Belastungen in der Gefährdungsbeurteilung bzw. in einem ganzheitlichen Gesundheitsmanagement zu berücksichtigen. Aufgrund des besonderen Engagements des Kölner Studentenwerks konnte dieses Vorhaben auf einen guten Weg gebracht werden. Insbesondere auch aufgrund des Einsatzes innovativer Verfahrensweisen ist davon auszugehen, dass dabei unternommene Aktivitäten und Prozesse auch für andere Einrichtungen von hohem Interesse sind. Dabei ist neben den

anderen Studentenwerken durchaus auch an ganz andere Einrichtungen und Betriebe zu denken, da der Ansatz eines ganzheitlichen Gesundheitsmanagements mit der hier verwendeten Methodik durchaus übertragbar ist auf andere Unternehmen. Auch ein Studentenwerk hat ja keinesfalls ausschließlich die Mensen bzw. die Großküchen als relevante Betriebseinheiten, sondern eben auch EDV bzw. IT oder Verwaltungseinheiten.

Die vorliegende Publikation in der Reihe Prävention in NRW möchte – zwar wissenschaftlich basiert, zu großen Anteilen und durch die Interviews mit Schlüsselpersonen aber fast wie „Live-Schaltungen“ direkt aus dem bunten betrieblichen Leben heraus – entsprechende Perspektiven vermitteln, wie ein solches Gesundheitsmanagementsystem in der Praxis aufgebaut werden kann, welche Schritte dabei zu unternehmen sind, aber auch welche Hindernisse dabei zu überwinden sind. Insofern handelt es sich hierbei nicht um eine Imagebroschüre auf Hochglanzpapier, sondern um einen authentischen Bericht, der Einblicke in Strategien, Diskussionsprozesse und betriebliches Handeln einer lernenden Organisation bietet. Vielleicht wirkt es aber auch gerade dadurch inspirierend für viele andere, die noch auf der Suche sind nach Orientierung im Hinblick auf mögliche und empfehlenswerte Vorgehensweisen im schwierigen Feld der psychischen Belastungen der Beschäftigten.

1 Rahmenbedingungen und Impulse

1.1 „Wir sind auch als Arbeitgeber etwas Besonderes!“ – Aufgaben und Organisation des Kölner Studentenwerks

Gespräch mit Dr. Peter Schink, Geschäftsführer des KStW



Dr. Peter Schink

B. Müller: Herr Dr. Schink, wie erklären Sie einem Geschäftsführer eines 500 Mitarbeiter starken Unternehmens einer anderen Branche die Besonderheiten von Studentenwerken und die des Kölner Studentenwerks.

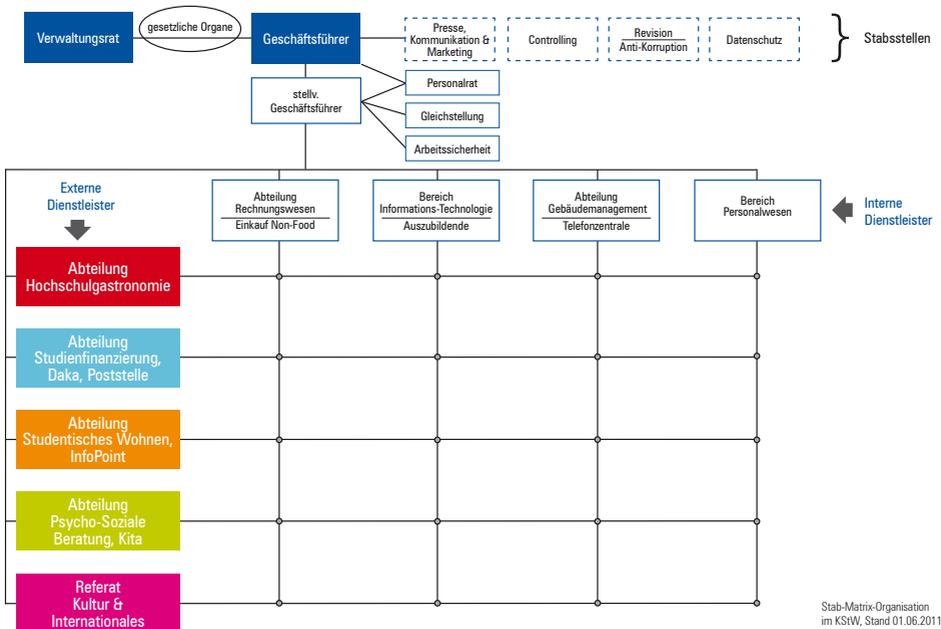
Dr. P. Schink: Wir sind auf sozialem und wirtschaftlichem Gebiet Dienstleister für Studierende und die Hochschulen. Unsere Aufgabenstellung ergibt sich aus dem Studentenwerksgesetz. Studentenwerke zeichnen sich als Organisationen unter anderem dadurch aus, dass zwar alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mehr oder weniger direkt mit den körperlichen, psychischen, sozialen und kulturellen Belangen von Studierenden befasst sind, die einzelnen Unternehmensbereiche aber relativ unabhängig

voneinander arbeiten und lokal und regional zum Teil weit gestreut sind. Das Spektrum der Arbeitsanforderungen und die Qualifizierungen der Mitarbeiter sind enorm breit. Die Arbeit der Studentenwerke ist in einzelnen Unternehmensbereichen außerdem stark beeinflusst durch hochschul- und bildungspolitische Einwirkungen und Entwicklungen.

Wir orientieren uns an Sach- und weniger an betriebswirtschaftlichen Formalzielen wie Rentabilität, Gewinn, Return on Investment. Das kennzeichnet unseren sozialen Auftrag, den wir in einer Stab-Matrix-Organisation verwirklichen.

Ein Unterschied zu anderen Studentenwerken ist, dass sich das Kölner Studentenwerk bereits seit 1996 mit der Gesundheit am Arbeitsplatz befasst. Die Unfallkasse NRW hatte die Studentenwerke 2008 aufgefordert, sich dem Thema der psychischen Gesundheit zu widmen. Dieses Thema hat – wie auch in der Presse nachverfolgbar – einen besonderen Stellenwert und muss es auch haben. Das war für uns ein vertiefender Anlass, uns mit der systematischen Bearbeitung der Gesundheit am Arbeitsplatz und mit der Implementierung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements zu befassen.

Organigramm des Kölner Studentenwerks



Stab-Matrix-Organisation im KStW, Stand 01.06.2011

B. Müller: Wie unterscheiden sich die jetzigen Vorgehensweisen von den früheren?

Dr. P. Schink: Die Bestandsaufnahmen erfolgten nicht durch Fragebogen und durch die durchgeführten Interviews wurde eine andere Bestandsqualität erreicht. Aus meiner Sicht wurde so eine wesentlich tiefere Schicht von Standpunkten und Einstellungen sichtbar, sowohl bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit, wie auch ohne Führungsaufgaben. Außerdem lag ein besonderer Akzent auf der Befindlichkeit der Führungskräfte.

B. Müller: Was konnte erreicht, und was nicht erreicht werden, und welche Veränderungen stellen Sie fest?

Dr. P. Schink: Ich habe leider nicht die Gelegenheit, regelmäßig unmittelbar etwas über die besonderen Belastungen und Sorgen der Beschäftigten mitzubekommen und werde über die Schwerbehindertenvertreter oder den Personalrat vergleichsweise punktuell angesprochen. Auch informelle Gespräche in den Betrieben werden eher genutzt, um individuelle Probleme anzusprechen, für deren Abhilfe ich sorgen soll. Durch das

neue Gesundheitsprojekt konnte ich sowohl in der Breite wie in der Tiefe, also vielfältiger wahrnehmen, wo der Schuh drückt.

Positiv ist, dass im BGM-Projekt gezielt auf Entwicklungsprozesse in einzelnen Bereichen zugegangen wurde, und dass sie moderiert und gestützt wurden. Dadurch können gezielter Fortschritte gemacht werden. Deutlich wurde aber auch, welche Bereiche bislang vernachlässigt wurden und was noch geschehen muss. Für mich war das wichtigste Ergebnis, dass die Führungskräfte für die Fragen und Themenstellungen sensibilisiert werden konnten und eine verstärkte Bereitschaft entstand, sich nach Lösungen umzusehen. Allerdings bekommt BGM noch nicht auf allen Ebenen den nötigen Raum.

B. Müller: Was hat sich für Sie persönlich verändert?

Dr. P. Schink: Ich möchte gerne ein Thema herauschneiden, das mir durch die BGM-Arbeit in den Focus gerückt wurde: Das ist die Altersstruktur in unserem Haus. Es wäre mir aber zu einseitig, die Ausrichtung so vorzunehmen, dass wir künftig einfach verstärkt jüngere Mitarbeiter einstellen. Mir ist wichtig, dass wir die Potenziale älterer Mitarbeiter ausschöpfen lernen und damit verbunden wertschätzen, was berufserfahrene Menschen in unserem Haus zu leisten imstande sind.

B. Müller: Welche Konsequenzen ergeben sich für Sie aus den Entwicklungen und wie sehen die Perspektiven für das BGM im KStW aus?

Dr. P. Schink: Ich erhebe nicht den Anspruch, dass in kürzester Zeit sichtbare Ergebnisse erarbeitet werden, aber einiges wurde ja bereits erfolgreich umgesetzt. Es wurden auch erste Schritte für Perspektivenbildungen gemacht. Jetzt kommt es darauf an, dass der rote Faden, der entstanden ist, nicht verloren geht und das Thema dauerhaft gesichert wird. Mir ist sehr daran gelegen, dass nicht einige privilegierte Betriebsbereiche in besonderer Weise in Hinblick auf das Thema psychische Gesundheit geschult werden, sondern möglichst viele. Insgesamt bin ich zuversichtlich, ja. Allerdings braucht man für betriebliche Entwicklungsprozesse dieser Art einen langen Atem.

B. Müller: Was würden Sie Ihren Geschäftsführerkollegen mit auf den Weg geben, die sich im Themenfeld BGM engagieren wollen?

Dr. P. Schink: Dass ein langer Atem benötigt wird!

1.2 Mehr als Obstkorb und Rückenschule – die Unfallkasse NRW als unterstützender Partner in der Prävention und Gesundheitsförderung



Roland Portuné

In vielen Betrieben und Verwaltungen, in denen von Gesundheitsförderung oder Gesundheitsmanagement gesprochen wird, denkt man dabei an Gesundheitstage, an gesunde Ernährung z.B. aus betrieblich zur Verfügung gestellten Obstkörben, oder an das Angebot von Seminaren zu gesunder Ernährung, an Rückenschulen, Stressbewältigungstrainings oder Nordic-Walking-Gruppen. Damit angesprochen ist durchaus auch das Thema Eigenverantwortung, da alle Beschäftigten natürlich

auch viel für sich selbst bzw. für ihre eigene Gesundheit tun können, z.B. sich gesund zu ernähren, sich angemessen zu bewegen, nicht zu rauchen oder entsprechende Seminarangebote der betrieblichen Gesundheitsförderung anzunehmen.

Neben solchen individuellen Ansätzen im Rahmen der sogenannten „Verhaltensprävention“ ist die Durchführung betrieblicher Maßnahmen, nämlich eine angemessene „Verhältnisprävention“ erforderlich, um neben den Stress-Symptomen auch die Stress-Auslöser konstruktiv beeinflussen zu können. Dabei befasst man sich mit den betrieblichen Arbeitsbedingungen, was durch das Arbeitsschutzgesetz und die dadurch erforderliche Beurteilung der Arbeitsbedingungen seit 1996 auch gesetzlich verbindlich gefordert ist. Die sogenannte „Gefährdungsbeurteilung“ ist in diesem Zusammenhang das entscheidende Instrumentarium. Diese muss über eine fundierte Bedarfsanalyse der Ausgangspunkt für die erforderliche bedarfsorientierte Ableitung von Maßnahmen sein. Psychische Belastungen sind dabei mit zu berücksichtigen, ganz im Sinne auch der DIN-Norm, die psychische Belastungen definiert als „die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken“ (DIN EN ISO 10075 Teil 1).

Diese Definition der psychischen Belastungen als Einflüsse von außen ist von entscheidender, auch unternehmensstrategischer Bedeu-

tung, da das Thema „psychische Belastungen“ oftmals – vom umgangssprachlichen Sinngebrauch her – falsch verstanden wird und demzufolge auch falsche Konsequenzen abgeleitet und entsprechende Befürchtungen gehegt werden. In der ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilung, die psychosoziale Faktoren integriert, geht es demzufolge nicht darum, mit einer pseudotherapeutischen Lupe danach zu schauen, welcher Beschäftigte denn so sehr belastet sei, dass man tätig werden müsse... Vielmehr geht es darum, die Arbeitsaufgaben, die Arbeitsumgebungen sowie soziale und organisationsbezogene Faktoren zu beurteilen im Hinblick darauf, welche Gefährdungen und Belastungen mit ihnen verbunden sein können, sowie präventive geeignete Maßnahmen abzuleiten, um Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten zu gewährleisten.

Depressionen und andere psychische Erkrankungen sind in den letzten Jahren auch im Vergleich zu anderen Krankheitsarten in beängstigender Stetigkeit auf dem Vormarsch. Obwohl zumeist von einer multikausalen Verursachung aus Arbeits- und Privatleben auszugehen ist, sind psychische Erkrankungen ein Thema von zunehmender Bedeutung für den Arbeits- und Gesundheitsschutz. Da psychische Belastungen wie z.B. arbeitsbedingtes chronisches Stresserleben psychische Erkrankungen verursachen oder deren Ausbruch beschleunigen können, bieten sich jedoch Ansatzpunkte für betriebliche Präven-

tionsmaßnahmen. Insofern stellen psychische Erkrankungen mögliche (langfristige) Folgen psychischer Belastungen dar und müssen auch auf der Ebene präventiver Vorgehensweisen Berücksichtigung finden. Darüber hinaus ist durch eine inzwischen sehr große Zahl seriöser wissenschaftlicher Studien nachgewiesen worden: Neben psychischen Erkrankungen sind sehr häufig auch körperliche Erkrankungen Folge psychischer Fehlbeanspruchung. Als wissenschaftlich abgesichert können z.B. Zusammenhänge zwischen psychosozialen Arbeitsbelastungen und Herz-Kreislauf-Erkrankungen gelten. Deutliche Zusammenhänge wurden auch für Muskulo-Skelettale Erkrankungen nachgewiesen. Von daher kann das präventive Tätigwerden im Zusammenhang psychischer Belastungen auch als Prävention im Hinblick auf eine Vielzahl körperlicher Erkrankungen gesehen werden. Neben primärpräventiven Vorgehensweisen ist es darüber hinaus selbstverständlich im Rahmen der allgemeinen Fürsorgepflicht erforderlich, die konkrete Beanspruchung einzelner Beschäftigter ernst zu nehmen und bei sich manifestierenden negativen Belastungs-/Beanspruchungsfolgen auch einzuschreiten. Fehlen Beschäftigte innerhalb eines Jahres krankheitsbedingt mehr als 6 Wochen, ist ein „Betriebliches Eingliederungsmanagement“ (BEM) durch das SGB IX rechtlich verbindlich gefordert. Ziel ist es, den erfolgreichen Wiedereinstieg des Betroffenen sicherzustellen. In der Kombination mit der genannten Gefährdungsbeurteilung ist da-

durch das betriebliche Management im Zusammenhang von Sicherheit und Gesundheit in seinen essentiellen Grundzügen gesetzlich eindeutig vorgezeichnet.

Über die hier skizzierten Hintergründe zu informieren und bezüglich der Berücksichtigung psychischer Belastungen in einem zeitgemäßen Arbeits- und Gesundheitsschutz zu beraten bzw. zu sensibilisieren, ist eine wichtige und zunehmend bedeutsame Aufgabe der Unfallkasse NRW. In der Begleitung des Kölner Studentenwerkes hat sie diese gerne auch besonders intensiv wahrgenommen. Dabei war aus Sicht der Unfallkasse zunächst die Überwachung der Aktivitäten des Arbeits- und Gesundheitsschutzes in einem ganzheitlichen Sinn handlungsleitend. Dazu wurde das Kölner – aber auch andere Studentenwerke in NRW – vor Ort aufgesucht und in relevanten Ausschnitten begangen und besichtigt. Sämtliche Befunde wurden mit den Verantwortlichen sowie den Akteuren des Arbeits- und Gesundheitsschutzes vor Ort ausführlich diskutiert. Eine schriftliche Zusammenfassung unter Zitierung der jeweils verbindlichen Rechtsquellen sowie unter Nennung beispielhafter Maßnahmen zur Optimierung wurde dem Studentenwerk kurze Zeit später auch postalisch zugesendet. Ausgehend davon wurde deutlich, dass die Studentenwerke mit den Belangen bzw. Anforderungen des klassischen Arbeitsschutzes durchaus besser zu recht kamen als mit den erst seit 1996 gesetzlich verbindlichen Forderungen, auch

psychische Belastungen in angemessener Form einzubeziehen und die Arbeitsbedingungen entsprechend zu optimieren.

Damit zeigten sich zwei Dinge immer deutlicher: Es gibt zum einen Entwicklungsfelder für die Studentenwerke aufgrund der bis dato ungenügenden Berücksichtigung psychischer Belastungen in einem ganzheitlichen Arbeits- und Gesundheitsschutz. Zum anderen wurde zunehmend klarer, dass zur Behebung entsprechender Defizite das Comittment der jeweiligen Geschäftsführung notwendig ist. Über die notwendige Berücksichtigung von Themenfeldern wie Gestaltung der Arbeitsbedingungen und -systeme, Betriebsklima, Führungsverhalten oder Unternehmenspolitik wurde klar, dass hier die Belange des oberen Managements deutlich angesprochen waren. In den Beratungsgesprächen vor Ort hatte sich deutlich abgezeichnet: Regelmäßig einen Masseur zu engagieren oder Obstkörbe, Rückenschulen und Stressbewältigungstrainings anzubieten, genügte nicht, um das Thema in angemessener Form zu behandeln.

Folgerichtig wurde die Unfallkasse NRW dann auch zu einer der regelmäßig stattfindenden Konferenzen der Geschäftsführer sämtlicher Studentenwerke in NRW eingeladen, um im Dialog mit den Hausleitungen die Thematik weiter zu diskutieren. Angefragt worden war dabei unter anderem explizit auch die Frage nach der rechtlichen Verbindlichkeit sowie insbesondere, was genau man denn tun müs-

se, um den gesetzlichen Mindestanforderungen zu entsprechen. In der Sitzung wurde durch die Unfallkasse dargelegt, dass in der Gefährdungsbeurteilung nach Arbeitsschutzgesetz aufgrund der Erfordernis der menschengerechten Gestaltung der Arbeit neben den klassischen Gefährdungen durch mechanische, elektrische oder thermische Risikofaktoren auch die psychischen Belastungen verbindlich Berücksichtigung finden müssen. Da es für diese Thematik keine technischen Messinstrumente gibt, die etwa anzeigen könnten, es herrsche „45 Grad Stress“ oder es läge „23 Quadratmeter Mobbing“ vor, müssen naturgemäß psychologische bzw. arbeitswissenschaftliche Verfahrensweisen zum Einsatz kommen. Psychische Belastungen können üblicherweise z.B. mithilfe professioneller Mitarbeiterbefragungen oder moderierter Arbeitskreise vergleichbar den Qualitäts- oder Gesundheitszirkeln erhoben werden. Im Gegensatz zur Verbindlichkeit der Gefährdungsbeurteilung an sich gibt es für den Arbeitgeber hohe Freiheitsgrade, was die Wahl der Methoden angeht. Bezüglich entsprechender Seminare der Unfallkasse, in denen Strategien und Handlungsoptionen zur Problematik intensiv vermittelt und eingeübt werden, wurde den Geschäftsführern zugesichert, Beschäftigte aus den Studentenwerken als Multiplikatoren auszubilden, um die interne Kompetenz zu stärken und eine erfolgreiche weitere Beschäftigung mit dem anspruchsvollen Themenfeld zu unterstützen.

Dabei zeigte sich, dass es bei der Bandbreite verschiedener Persönlichkeiten in den Cheftagen der Studentenwerke durchaus auch recht unterschiedlich ausgeprägte Wahrnehmungen bezüglich der Thematik und der Frage des weiteren Handlungsbedarfs gab. Seitens des Kölner Studentenwerks wurde die Thematik nochmals kritisch hinterfragt, bevor dann in der Folge entschieden wurde, dass die Gesundheit und insbesondere auch die psychische Gesundheit der Beschäftigten als Zielgröße von entscheidender Wichtigkeit in Strategien und Tätigwerden des Kölner Studentenwerks engagiert Berücksichtigung finden sollte. Im Dialog mit der Unfallkasse wurden weitere Schritte und Maßnahmen diskutiert. Das Seminarangebot wurde angenommen, indem Beschäftigte des Kölner Studentenwerks am Seminar „Vervollständigung der Gefährdungsbeurteilung – psychische Belastungen erkennen und erfassen“ teilnahmen. Dass Karin Brehme als Leiterin der Personalabteilung ebenfalls am Seminar teilnahm, zeigte, dass insbesondere auch die weitreichenden Implikationen des Themenfeldes im Hinblick auf Personal- und Organisationsentwicklung durch das Kölner Studentenwerk erkannt worden war.

Die weitere Beratung durch die Unfallkasse über die Seminare hinaus fokussierte dann auf die Nutzung bzw. Bildung stützender Strukturen in der Organisation selbst. Generell kann ein entsprechend ausgerichteter Arbeitsschutzausschuss genutzt werden.

Die Gründung eines „Arbeitskreis Gesundheit“ sowie gegebenenfalls weiterer Steuerungsgremien kann darüber hinaus erforderlich sein, um Aufbau- und Ablauforganisation im Hinblick auf Nachhaltigkeit bzw. den langfristigen Erfolg angemessen zu gestalten. Ein Schachzug des Kölner Studentenwerks von besonderer Bedeutung war die Zuweisung einer halben Stelle, die mit Brigitte Müller, einer erfahrenen Externen und besonders befähigten Expertin für das Thema Gesundheit im Betrieb, besetzt werden konnte. Damit stand eine interne Koordinatorin zur Verfügung, die unter Nutzung des bereits vorhandenen Engagements ressourcen- und zielorientiert den weiteren Auf- und Ausbau des Gesundheitsmanagements vorantrieb. Beim Gelingen dieses Vorhabens war von entscheidender Wichtigkeit, dass durch den Geschäftsführer, Herrn Dr. Peter Schink, in Wort und Tat stets klar zum Ausdruck gebracht wurde, dass er dahinter steht, dass für ihn die Gesundheit seiner Beschäftigten von essentieller Wichtigkeit ist. Weiterhin kam dem gemeinsamen Projekt zugute, dass entscheidende und engagiert mitarbeitende Kooperationspartner wie z.B. Christel Fassbender-Veith und weitere die Prozesse mitgestalten. Diese werden im folgenden noch ausführlich vorgestellt und kommen dabei mit ihrer Wahrnehmung des Projekts auch selbst zu Wort.

Was die Methodik der Analysen angeht, ist es im weiteren Verlauf durch das Kölner Studentenwerk als entscheidend wichtig angesehen

worden, durch eine sehr fundierte Analyse wertvolle authentische Informationen und Anhaltspunkte für die bedarfsorientierte Ableitung von Maßnahmen zu erhalten. Deswegen fiel die Entscheidung auf eine qualitative Interviewmethodik, die durchaus aufwändig und mit hohem Engagement zum Einsatz gebracht werden sollte. Dadurch konnten sehr grundlegende Erkenntnisse erzielt werden, durch die wertvolle Insider-Informationen für die bedarfsorientierte Ausgestaltung des Gesundheitsmanagements nutzbar wurden.

In ihren internen Strategiepapieren definiert die Unfallkasse NRW das betriebliche Gesundheitsmanagement als im Sinne des Sozialgesetzbuch VII geeignete Maßnahme, arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren zu verhüten. Die Durchführung des Projekts im Kölner Studentenwerk zeigte deutlich, dass diese Einschätzung richtig ist und dass die anspruchsvolle und nach wie vor schwer zu handhabende Thematik der psychischen Belastungen in einem sorgfältig aufgebauten ganzheitlichen Ansatz „zu packen“ ist. Insofern existiert nun ein weiteres Beispiel guter Praxis, das darlegt, dass die konstruktive und erfolgreiche Beschäftigung mit dem Problemfeld der psychischen Belastungen möglich ist, indem psychologische und gesundheitswissenschaftliche Strategien genutzt und in gemeinsamer Anstrengung von Hausleitung und engagierten Beschäftigten umgesetzt werden.

2 Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) und Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) im KStW

2.1 „Das Rad musste bei uns nicht neu erfunden werden!“ – Zur Entwicklung von BGF und BGM im KStW

Gespräch mit Christel Fassbender-Veith, Gleichstellungsbeauftragte



Christel Fassbender-Veith

B. Müller: Frau Fassbender-Veith, das KStW blickt bezogen auf die BGF und das BGM bereits auf eine fünfzehnjährige Geschichte zurück, und Sie haben die Entwicklungen von Anfang an mitgestaltet. Wie kam es dazu?

C. Fassbender-Veith: Ich habe als AMB-Kraft hier im KStW begonnen und war als Sozialarbeiterin für die Betriebssozialarbeit zuständig. Konkret bedeutete das, dass ich mich zunächst intensiv um die Belange der ABMs im Werkstattbereich kümmerte. Später wurde die Funktion der Frauenbeauftragten vakant, so dass ich eine Viertelstelle im Bereich Betriebssozialarbeit hatte und eine Viertelstelle als Frauenbeauftragte.

Durch Diskussionen über Fehlzeiten und die Gründe dafür gab es dann Kontakte zu Dr. Liselotte von Ferber aus der Arbeitsgruppe Primärmedizinische Versorgung der Universität zu Köln und zum Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung der AOK. Ich fand die Thematik spannend, und so war ich aufgrund meiner Aufgaben aber auch aus persönlichem Interesse dabei.

B. Müller: Wie sind Sie damals vorgegangen?

C. Fassbender-Veith: Zunächst haben wir eine Projektstruktur aufgebaut. Der Arbeitskreis-Gesundheit war Träger der BGF. Ihm gehörten die Geschäftsführung, der Personalrat, die Betriebssozialarbeiterin, die Abteilungsleiter der Bereiche, in denen Gesundheitszirkel eingerichtet wurden sowie Expertinnen der AOK-Rheinland und der Arbeitsgruppe Primärmedizinische Versorgung an. Letztere unterstützten uns als externe Kooperationspartner und brachten ihre Erfahrungen auf dem Gebiet der Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz mit ein.

1997 wurde ein Gesundheitszirkel in einem Verpflegungsbetrieb und 1998 in einem Verwaltungsbereich eingerichtet. Beide wurden von einer Planungsgruppe, bestehend aus Personalrat, Betriebssozialarbeiterin und den beiden externen Expertinnen geplant und unterstützt. Im Projektverlauf entstand eine intensive Zusammenarbeit mit dem Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung der AOK Rheinland. In diesem Zusammenhang fanden unter arbeitsplatzspezifischen und

gesundheitlichen Gesichtspunkten Arbeitsplatzbegehungen in verschiedenen Betriebseinheiten statt. Zusätzlich wurden für die Beschäftigten in den Verpflegungsbetrieben Rückenschulungen am Arbeitsplatz angeboten und in zwei Betriebseinheiten Konflikt-Coachings durchgeführt.

B. Müller: Welche Ergebnisse wurden erzielt, und wie ging es weiter?

C. Fassbender-Veith: Es wurde zum Beispiel eine Rotation an den Arbeitsplätzen eingeführt. Der Pausenraum wurde neu gestaltet, und das Thema „Miteinander Deutsch reden“ wurde intensiv behandelt. Der Krankenstand ging zurück. Die Ergebnisse des Gesundheitszirkels im Verpflegungsbereich wurden ausführlich in einem wissenschaftlichen Bericht dargestellt.

Frau Ehr Gott vom BGF-Institut wurde später unsere Ansprechpartnerin aus dem BGF-Institut. Mit ihr haben wir intensiv zusammen gearbeitet und unter anderem Arbeitsunfähigkeitsanalysen durchgeführt. Das Institut unterstützte 2003 auch die Einführung einer ersten Veranstaltungsreihe „Frauen und Gesundheit“ und stellte Referentinnen zur Verfügung. 2004 wurde das Kölner Studentenwerk von der AOK Rheinland und dem BFG-Institut mit einem mit 3.333 € dotierten Gesundheitspreis für kontinuierliche, vorbildliche und erfolgreiche Gesundheitsförderung im Unternehmen ausgezeichnet. Der Preis wurde im Juni 2005 verliehen und unter dem Motto „Wir haben gewonnen, und Sie können es auch“

wurden daraufhin alle Beschäftigten aufgerufen, Vorschläge für die Verwendung des Preisgeldes für weitere Gesundheitsprojekte einzureichen.

Der Arbeitskreis Gesundheit lief eine Zeitlang eher reduziert, aber die Gesundheitsangebote konnte ich kontinuierlich organisieren. Es gab Gesundheitsreihen mit jährlich wechselnden Themenschwerpunkten, die mit internen und externen Referent/-innen durchgeführt wurden. Die Beschäftigten wurden durch persönliche Ansprache, Aushänge und über das Intranet dazu eingeladen, und zwischen 2003 bis 2009 nahmen 551 von ihnen an Kursen und Seminaren rund um die Gesundheit teil. Außerdem wurden zur Verbesserung der Verständigung am Arbeitsplatz für die ausländischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verpflegungsbetriebe zwischen 2003 und 2006 kostenlose Deutschkurse angeboten. 120 Beschäftigte besuchen die Kurse für Anfänger und Fortgeschrittene. In Zusammenarbeit mit der Fachstelle für Suchtprävention fand 2006 ein Workshop zum Thema Sucht statt, an dem 12 Führungskräfte teilnahmen.

B. Müller: Trotz der umfangreichen Erfahrungen im BGF entschloss sich das KStW zu einem BGM-Projekt mit externer Begleitung. Wie kam es dazu?

C. Fassbender-Veith: Die Unfallkasse NRW war 2008 mit dem Thema „psychische Gesundheit“ an die Geschäftsführer der Studentenwerke herantreten, und Dr. Schink brachte

das Thema in den Arbeitskreis Gesundheit ein. Der Arbeitskreis-Gesundheit beauftragte eine Planungsgruppe, Vorschläge zu einer Vorgehensweise im KStW zu entwickeln. Deren Mitglieder besuchten themenbezogene Tagungen, Workshops, Symposien, Seminare und Arbeitskreise und nahmen Kontakt zu Gesundheitsexpertinnen/-experten und zu Unternehmen auf. Im AK-Gesundheit wurden die Ergebnisse diskutiert und erste Ideen für die Umsetzung eines Projektes zur Förderung der psychischen Gesundheit im KStW entwickelt.

Im April 2009 lud die Planungsgruppe alle Kolleginnen und Kollegen mit Führungsverantwortung zu einer Informationsveranstaltung ein, um sie über das geplante Projekt zu informieren und zur Mitarbeit zu gewinnen. Zeitgleich beteiligte sich das KStW an einem Prämiensystem der Unfallkasse zu Arbeitsschutz, Sicherheit und Gesundheit. Wir wurden als eines von 73 überdurchschnittlich guten Unternehmen in NRW ausgezeichnet und erhielten im November 2009 eine Prämie von 10.000 Euro. Die Geschäftsführung beschloss, das Preisgeld in die Finanzierung des Projekts BGM mit einzusetzen. Zur Unterstützung und Begleitung des Projekts sollte eine externe Fachkraft engagiert werden. Und so entschieden wir uns nach einem Auswahlprozess in Abstimmung mit der Geschäftsführung für Sie.

B. Müller: Sie haben die Prozesse von Anfang an mit initiiert und maßgeblich gestaltet. Jetzt gab es für eineinhalb Jahre eine Projektleiterin die von außen kam auf einer 50-Prozent-Stelle. Was bedeutete das für Sie?

C. Fassbender-Veith: Ich fand es spannend, gleichzeitig war vieles aber auch wieder neu. Positiv war für mich, dass wir beide sehr gut zusammengekommen sind, und ich viel lernen konnte. Von den Kolleginnen und Kollegen gab es positive Reaktionen und bei mir Erleichterung, dass wir uns für die richtige Frau entschieden hatten. Auch im Steuerkreis hat sich die Kommunikation, die wechselseitige Wahrnehmung und Zugewandtheit aus meiner Sicht deutlich verbessert. Das hat uns allen gut getan.

Insgesamt habe ich den Eindruck, dass sich die Stimmung bei vielen verändert hat, die am Anfang sehr skeptisch waren und darauf verwiesen, dass das Projekt nach eineinhalb Jahren ohnehin beendet sei. Dazu trug wohl auch bei, dass Schwachstellen durch die Interviews und im ersten Workshop sehr schnell bestätigt wurden und Sie unmittelbaren Kontakt zu verschiedenen Kolleginnen und Kollegen hatten.

B. Müller: Wenn Sie eineinhalb Jahre weiter denken. Was wünschen oder erwarten Sie in Bezug auf den Stellenwert und die Verankerung des BGM im KStW?

C. Fassbender-Veith: Ich glaube es wird weitergehen, es könnte aber andere Schwer-

punkte geben. Wenn es positiv läuft, wird das BGM fest installiert sein, vielleicht mit einer festen Stelle. Ich wünsche mir, dass das BGM dann auf stabilen Füßen steht und auch einen Wechsel in der Geschäftsführung übersteht.

Ich selbst würde gerne im Steuerkreis und im Arbeitskreis Gesundheit weiter mitarbeiten, denn ich begleite die Prozesse ja schon so lange. Ich könnte mir auch vorstellen, mittelfristig im BGM noch andere Aufgaben zu übernehmen.

2.2 „Bewährtes nutzen und ausbauen“ – Rahmenbedingungen, Projektansatz und Vorgehensweise im Betrieblichen Gesundheitsmanagement im KStW

2.2.1 Rahmenbedingungen und Erfahrungen

Als sich das Kölner Studentenwerk 1996 erstmals intensiv mit dem Thema Gesundheitsförderung im Unternehmen befasste, gehörte es zu den Pionieren in der BGF. Der Grund für die Initiative entsprach weitgehend dem anderer Unternehmen, die sich seinerzeit auf den Weg machten: Der Krankenstand war sehr hoch, und die Geschäftsführung wollte wissen, ob es einen Zusammenhang zwischen dem Krankenstand und Arbeitsbedingungen gibt.

Beispielhaft sollten durch Gesundheitszirkel Arbeitsbedingungen durch die Beschäftigten analysiert und mitgestaltet werden. Mit diesem seinerzeit noch recht jungen Ansatz in

der betrieblichen Gruppenarbeit, die durch eine Moderatorin oder einen Moderator unterstützt wird, haben Beschäftigte unter anderem die Möglichkeit Belastungen zu verringern. Gesundheitszirkel vermitteln den unmittelbaren Vorgesetzten Einsichten in die Schwachstellen der Arbeitsorganisation und geben ihnen wertvolle Hinweise für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen aus der Sicht der Mitarbeiter/-innen.

Die Gesundheitszirkel und weitere Angebote im Rahmen der BGF sollten auch zur Übernahme von Eigenverantwortung für die Gesundheit auffordern. Einige boten auch einen Ausgleich zu einem stressbeladenen Berufs- und Privatleben. Der Arbeitskreis-Gesundheit wertete Seminarumfragen zur Zufriedenheit mit den Angeboten aus und die Ergebnisse verdeutlichten eine hohe Akzeptanz.



Die Gesundheitszirkel wurden nach Ablauf der Kooperation mit den externen Unterstützern nicht fortgeführt. Aber es gab über all die Jahre weiterhin Angebote, die sich an die

einzelnen Beschäftigten richteten, die von engagierten Mitarbeiterinnen organisiert und in einem Lenkungsausschuss reflektiert wurden sowie von Zeit zu Zeit Analysen, bei denen das Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung der AOK unterstützte.

Einen neuen Impuls gab es in Zusammenhang mit der Aufforderung der Unfallkasse an die Studentenwerke in NRW, das Thema „psychische Gesundheit“ stärker zu berücksichtigen. Nach einem Auswahlverfahren entschieden sich Geschäftsführung und die Planungsgruppe für mich als Projektleiterin. Ich wurde beauftragt, im Rahmen einer 50 % Stelle von Oktober 2009 – März 2011 ein Betriebliches Gesundheitsmanagement im KStW einzuführen und exemplarisch in zwei Betriebseinheiten ein Projekt zur Förderung der psychischen Gesundheit durchführen.

Das Kölner Studentenwerk...

betreut 64.000 Studierende von sechs Kölner Hochschulen (Universität zu Köln, Fachhochschule Köln, Deutsche Sporthochschule Köln, Hochschule für Musik und Tanz Köln, Kunsthochschule für Medien Köln, Katholische Hochschule Nordrhein-Westfalen, Abteilung Köln)

Zu den Angeboten rund ums Studium gehören

- Mensen, Cafeterien und Kaffeebars
- Zimmer in Studentenwohnheimen
- Studienfinanzierung (BAföG, KfW-Studienkredite und Daka-Darlehen)

- Psychosoziale Beratung mit Schreibzentrum
- Kindertagesstätten
- das Referat Kultur & Internationales mit Veranstaltungen, die die Integration von ausländischen Studierenden fördern
- der InfoPoint als zentrale Anlaufstelle im Studentenwerk für Informationen und kurzfristige Sofortberatung zu BAföG und Wohnmöglichkeiten

Ca. 560 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützen die Studentinnen und Studenten. Von den 270 Vollzeit- und 292 Teilzeitbeschäftigten arbeiteten 2010

- 318 in der Hochschulgastronomie
- 66 im Studentischen Wohnen
- 56 in der Allgemeinen Verwaltung
- 16 in der Psychosozialen Beratung
- 58 in der Studienfinanzierung
- 36 im Gebäudemanagement

Das Kölner Studentenwerk verfügt über eine langjährige Ausbildungspraxis und bildet junge Menschen innerhalb von drei Jahren in kaufmännischen und gastronomischen Berufen aus. 2010 gab es 12 Auszubildende. (Quellen: www.kstw.de, Geschäftsbericht 2010)

2.2.2 Organisation des Projekts – Ziele, Strukturen und Vorgehensweise

Schaut man auf die Entwicklungen der letzten zwanzig Jahre zurück, so trifft man häufig auf die Einschätzung: Wir haben in der Be-

trieblichen Gesundheitsförderung und im Betrieblichen Gesundheitsmanagement kein Erkenntnis-, wir haben ein Umsetzungsproblem! Ein Versuch, dem entgegenzuwirken war die bereits 1999 beschriebene Weiterentwicklung vom BGF zum BGM und sehr differenzierte Darstellung, wie ein Betriebliches Gesundheitsmanagement idealerweise organisiert und in die Strukturen und Prozesse eines Unternehmens eingebunden ist. (vgl. Badura u.a. 1999).

Und weil es unsinnig ist, das Rad immer wieder neu zu erfinden, haben wir uns an diesen und weiterführenden Erfahrungen und Erkenntnissen orientiert, und sie bezogen auf das KStW angepasst.

Konkret bedeutete das:

- Die frühere Planungsgruppe wurde in den Steuerkreis umbenannt und um die Projektleiterin ergänzt, die die Moderation übernahm.
- Der AK Gesundheit wurde fortgeführt und im Projektverlauf um interessierte stellvertretende Abteilungsleitungen erweitert.
- Die Planungen zum BGM und die Zielsetzungen wurden vertraglich fixiert und in die unternehmerischen Ziele des KStW integriert; dadurch gab es auch erste Festlegungen für die Messung von Ergebnissen.
- Die Durchführung des Projekts erfolgte insgesamt und in den Unterprojekten analog zum folgendem Regelkreis.



- Es wurden Workshops für Führungskräfte durchgeführt um Unterstützungsmöglichkeiten aufzuzeigen und Führungskräfte als wichtige Promotoren für das BGM zu gewinnen.
- Die Verzahnung zwischen Arbeits- und Gesundheitsschutz und BGM war von Beginn an Gegenstand, auch um die Nachhaltigkeit über das Projektende hinaus zu unterstützen.
- Der Informationsfluss und die Öffentlichkeitsarbeit wurden von Projektbeginn an geplant und umgesetzt.

Projektplanung

Die Projektplanung und die Vereinbarungen über zentrale Strukturen und Prozesse erfolgte bereits im Sommer 2009 zwischen der Planungsgruppe und mir als späteren Projektleiterin. Festgelegt war aber auch, dass eine kontinuierliche Anpassung der Projektorganisation an die Entwicklungen möglich sein müsste.

Zielsetzungen

Orientiert man sich an den Erfahrungen anderer Organisationen und aus der Wissenschaft, war der zeitliche Rahmen für die Implementierung des BGM im KStW sehr knapp bemessen.

Die Planungen zum BGM und erste Zielsetzungen waren vertraglich fixiert worden. Schon in den ersten Monaten eröffnete die Geschäftsleitung die Möglichkeit, die Grundlagen des BGM für das KStW auch in die unternehmerischen Ziele des KStW zu integrieren.

In dem Dokument „Unternehmerische Werte & Ziele im Kölner Studentenwerk“ gab es bereits einige zentrale Anknüpfungspunkte für das BGM, wie z.B. die „Norm einer grundsätzlich anzustrebenden Gewinner-Gewinner-Konstellation“ oder die „Bereitstellung sicherer und gesundheitsverträglicher Arbeitsplätze sowie die Förderung von körperlicher und psychischer Gesundheit“. Daran anknüpfend wurden die strategischen Ziele für die Projektdauer operationalisiert und 13 kurz- und mittelfristige Ziele abgeleitet. Dadurch gab es auch Indikatoren, an denen Erfolge des BGM gemessen werden konnten.

Vor dem Hintergrund des auf eineinhalb Jahre angesetzten Zeitrahmens waren die Arbeitsschritte beschrieben und in einem Zeitplan zugeordnet worden. Der Zeitrahmen und andere Ressourcen hatten natürlich Aus-

wirkungen auf die Auswahl der Instrumente und den Umfang der durchführbaren Maßnahmen. Die Festlegungen und Vereinbarungen bildeten einen wichtigen Rahmen. Dennoch gab es im Projektverlauf immer wieder auch darüber hinausgehende Wünsche und Anforderungen an das BGM-Projekt.

Der Steuerkreis

Die Planungsgruppe hatte das Projekt vorbereitet und die Projektleiterin mit ausgewählt. Sie traf sich als Steuerkreis erstmalig am 19.10.2009, vereinbarte in dieser konstituierenden Sitzung unter anderem, wie zusammengearbeitet werden sollte und stimmte den Zeitplan zur Umsetzung des Projektauftrags ab.

Der Steuerkreis setzte sich folgendermaßen zusammen:

Karin Brehme (Personal), Christel Faßbender-Veith (Gleichstellungsbeauftragte), Dr. Gabriele Jungnickel (Leiterin PSB), Peter Lennarz (Vorsitzender des Personalrats), Ute Linden (Mitarbeiterin BAföG, Mitglied des Personalrats), Brigitte Müller (Projektleiterin). Die Zusammensetzung blieb im Projektzeitraum unverändert.

Laut Projektbeschreibung war der Steuerkreis kontinuierlich an der Planung und Durchführung der Projektschritte beteiligt. Er beriet die Analyseergebnisse, diskutierte die Auswahl von Interventionsbereichen und Handlungsfeldern, gestaltete die Sitzungen

des AK Gesundheit sowie die Workshops für Führungskräfte mit, unterstützte die Öffentlichkeitsarbeit und die Diskussionen über den Transfer und die Verstetigung des BGM nach dem Ablauf des Projekts. Außerdem qualifizierten sich Mitglieder des Steuerkreises bei Fachtagungen zum BGM.

Insgesamt fanden zwischen Oktober 2009 und März 2010 27 Treffen des Steuerkreises statt, drei davon zusammen mit der Geschäftsführung. Der Abstand zwischen den Sitzungen war orientiert an den noch anstehenden Aufgaben im letzten halben Projektjahr sehr viel kürzer als zu Beginn.

Im Projektverlauf gab es wiederholt die Notwendigkeit, Rollen und Aufgaben zu klären. Denn im Steuerkreis traf man zusammen, um konsensorientiert zu arbeiten; kurz vorher oder danach fanden sich Mitglieder des Steuerkreises aber immer wieder auch in Auseinandersetzungen über personelle, organisatorische und strategische Fragen.

Der Arbeitskreis Gesundheit (AKG)

Der AKG legte die Rahmenbedingungen für das geplante Projekt fest, er diskutierte Arbeitsergebnisse und beriet über den weiteren Projektverlauf.

Der AKG bestand zunächst aus der Geschäftsführung, den Abteilungsleitungen, den Mitglieder des Steuerkreises, der Betriebsärztin, und Roland Portuné als Vertreter der Unfallkasse. Auf Wunsch einiger

stellvertretender Abteilungsleitungen wurde er im Projektverlauf um diesen Personenkreis erweitert. Als Gäste nahmen außerdem Vertreterinnen der AOK und des BGF-Instituts an einer Sitzung teil.

Insgesamt fanden im Projektzeitraum fünf Treffen des Arbeitskreises Gesundheit statt. Damit wurde der zunächst geplante, halbjährliche Rhythmus deutlich überschritten.

Die Rolle der Führungskräfte

Führungskräfte sind nicht nur wichtige Unterstützer für BGM, sie sind auch selber eine Zielgruppe: Infolge wachsender, vielfältiger Anforderungen befinden sie sich häufig in einer „Sandwich-Position“. Durch die Workshops für die Führungskräfte aller Bereiche sollte eine Möglichkeit geschaffen werden, sich über Themen des BGM und personalpolitische Herausforderungen zu informieren, sich untereinander und die unterschiedlichen Voraussetzungen für Führungskräfte im KStW besser kennen zu lernen und neue Vorgehensweisen zu erproben.

Anfang Februar 2010 fand der Auftaktworkshop statt. Er diente auch einer Bestandsaufnahme darüber, wo es aus Sicht der Führungskräfte „brennt“, und wo Ressourcen des KStW liegen. Die Ergebnisse wurden dokumentiert und in den Analyseergebnissen berücksichtigt. Der 2. Workshop stand unter dem Motto „Heute schon gelacht?! – Gesundheitsfördernd führen“. In Zusammenhang mit dem 3. Workshop am 06.12.2010

zum Thema „Et hät noch immer jod jegan-ge!?! Perspektiven entwickeln, Übergänge gestalten“ zeigten sich bis dahin unentdeckte Talente, als in einem von Frau Dr. Jungnickel verfassten Sketch beispielhaft dargestellt wurde, wie ein Generationenwechsel besser (nicht) aussehen sollte.

Zu den jeweils dreistündigen Workshops waren die Geschäftsführung, die Abteilungsleitungen, Bereichsleitungen, Hauptsachbearbeiter, Sicherheitsfachkräfte, die Betriebsärztin und der Vertreter der UK NRW eingeladen. Die Workshops wurden von Steuerkreis vor- und nachbereitet und Verlauf und Ergebnisse wurden auch im AK Gesundheit diskutiert.

Arbeits- und Gesundheitsschutz und BGM

Ein sorgsamer Umgang mit den betrieblichen Ressourcen bedeutet auch, dass das BGM ggf. mit bereits bestehenden Managementansätzen verknüpft wird. Die Verzahnung zwischen Arbeits- und Gesundheitsschutz und BGM war von Beginn an Gegenstand, auch um die Nachhaltigkeit über das Projektende hinaus zu unterstützen. Sie wurde in den Zielen festgeschrieben und zeigte sich zum einen dadurch, dass Mitglieder des Arbeitsschutzausschusses gleichzeitig Mitglied im Steuerkreis und im Arbeitskreis Gesundheit sind und die Themen breit diskutiert wurden. Außerdem wurde im Projektverlauf unter anderem eine veränderte Darstellung des Arbeits- und



Workshop: „Demografischer Wandel und Himmlisches Gesundheitsmanagement“



KÖLNER STUDENTENWERK
Anwalt des öffentlichen Rechts

Zeitung für betriebliches Gesundheitsmanagement
AUSGABE 02 / OKT. 2010



bgm GESUNDHEIT! SALUTE! ΥΓΕΙΑ! ZDROWIE! COK YASAI! Á TES SOUHATES! HA ZDPOBŮVĚ!

LIEBE LESERIN! LIEBER LESER!

Im Oktober 2009 startete unser Projekt zum BGM im Mai 2010 (siehe) Sie die erste Ausgabe unserer Wandzeitung. Seltener ist vieles im Bereich des BGM geschehen, über das wir Sie in dieser Ausgabe informieren möchten. Der Artikel von Roland Portnau, Unfallkasse NRW, zeigt darüber hinaus, wie einer unserer Kooperationspartner die Entwicklungen im KStW einschätzt. Abschließend verdeutlicht Karin Behrme, dass das KStW insgesamt einiges für eine Gestaltung unserer Zukunft tut.

Wir wünschen Ihnen eine informative und interessante Lektüre und uns, dass Sie das BGM auch weiterhin engagiert begleiten und mitgestalten durch Ihre Mitarbeit, durch Ihre Fragen, Ihre Kritik und Ihre Anregungen.

(Brigitte Müller, Projektleiterin BGM)

Handlungsnotwendigkeiten gibt. Zusammen mit Vorgesetzten und Mitarbeiter/innen wird vor Ort diskutiert und geplant, was genau zu tun ist, welche Ziele man erreichen will, und wie das geschehen kann.

Hier die Vorgehensweise im Überblick:



Zu den Bereichen, in denen zunächst Maßnahmen geplant und durchgeführt werden, gehören die IT-Gruppe, die Mensa/Deutz und die BAföG-Abteilung. Die Aufgaben und Arbeitsbedingungen sind in den Bereichen sehr unterschiedlich. Während es in der IT-Gruppe um eine veränderte Leistungsstruktur und Teamentwicklung vor dem Hintergrund einer zunehmenden Bedeutung des EDV-Bereichs geht, gibt es in der Mensa/Deutz beispielsweise einen hohen Arbeitsdruck bei körperlich sehr anstrengender Arbeit. Im Bereich der Ausbildungsförderung hatte sich gezeigt, dass viele Mitarbeiter/innen in den nächsten Jahren ausscheiden, und unter anderem große Versicherungssicherung besteht, wie neue Kolleginnen und Kollegen so rechtzeitig eingestellt und angeleitet werden können, dass die wachsende Arbeitsflut noch zu bewältigen ist.

Hier wurde bereits ein neues Einstellungs- und Einarbeitungskonzept erarbeitet und mit der Umsetzung begonnen. Außerdem werden verschiedene übergreifende Handlungsfelder bearbeitet. Einige hatten sich in der Analyse gezeigt, andere wurden bereits zu Projektbeginn festgelegt. Mehr dazu in unserer nächsten Ausgabe.

WORKSHOPS FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Führungskräfte sind nicht nur wichtige Unterstützer für BGM, sie sind auch selber eine Zielgruppe. Denn infolge wachsender, vielfältiger Anforderungen befinden sie sich häufig in einer "Sandwich-Position".

Durch die Workshops sollte eine erste Möglichkeit geschaffen werden, sich über Themen des BGM und personalpolitische Herausforderungen zu informieren, sich und die unterschiedlichen Voraussetzungen für Führungskräfte im KStW kennen zu lernen und neue Vorgehensweisen zu erproben.

Der 1. Workshop diente auch einer Bestandsaufnahme darüber, wo es aus Sicht der Führungskräfte "brummt" und wo Ressourcen des KStW liegen. Der 2. Workshop fand unter dem Titel "Heute schon gelacht? - Gesundheitsförderung führen" statt. Die Themen der beiden nächsten Workshops lauten: "Er führt noch immer per Jegare?" / Perspektiven entwickeln, Übergänge gestalten und "Jeder Jacke so anders - oder? Psychische Störungen erkennen und aufgreifen". Haben Sie Fragen zu diesen oder anderen Qualifizierungsmöglichkeiten? Dann wenden Sie sich bitte an uns.

(Brigitte Müller, Christel Fallbender-Veith)

KURZGESASST

Ein Jahr BGM im KStW - Zahlen-Daten-Fakten
Der **Steuerkreis (K. Behrme, C. Fallbender-Veith, D. G. Jungnickel, P. Lennarz, U. Linden, B. Müller)** traf sich im ersten Projektjahr 12 mal, der **Arbeitskreis Gesundheit (Geschäftsführung, (Stabvorr.) Abteilungsleitungen, Mitglieder des Steuerkreises, Betriebsärztin, Vertreter der Unfallkasse) 4 mal**. Außerdem fanden bislang 2 Workshops für Führungskräfte statt. Die 2. Ausgabe unserer Zeitung für BGM liegt vor. Das BGM wurde in den Zielen des KStW verankert und in eine Grundsatz-erklärung zur Arbeitssicherheit und zum Gesundheitsschutz aufgenommen. Es wurde im Geschäftsbericht 2009 vorgestellt und u.a. bei einer Sitzung des Personals und in der Personalversammlung präsentiert. Es werden derzeit 3 Teilprojekte durchgeführt und übergreifende Handlungsfelder bearbeitet.

AKTUELLES

Bibliothek
Wir bauen eine Bibliothek zum BGM und zu Führungsthemen auf. Weitere Infos und Ausleihe: Karin Behrme: 94265-370

3. Workshop für Führungskräfte
Unser nächster Workshop findet am 06.12.2010 statt: die Einladung folgt

Kölner Studentenwerk
Projekt Gesundheit: Gesundheitsmanagement
Brigitte Müller, Tel. 0211 94 205-141
brigitte.mueller@kstw.de

Gesundheitsschutzes und des Betrieblichen Gesundheitsmanagements für das Intranet vorbereitet und in Präsentationen und Artikeln in der „Wandzeitung“ auf die Verknüpfungen dieser Themenfelder hingewiesen. Im Arbeitsschutzausschuss wurde eine Grundsatzklärung zur Arbeitssicherheit und zum Gesundheitsschutz abgestimmt. Wechselwirkungen waren auch Gegenstand bei der Beteiligung des KStW am Prämienverfahren der UK NRW.

Informationsfluss und Öffentlichkeitsarbeit
Es wurde sehr rasch ein Konsens darüber erzielt, dass die Informationen über das BGM-

Projekt verbreitet und Verbindlichkeit auch für die Bereiche des Studentenwerks unterstützt werden sollte, die nicht unmittelbar involviert waren.

Bereits zu Projektbeginn hatten der Geschäftsführer und die Projektleiterin in einem gemeinsamen Brief an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf das Projekt aufmerksam gemacht und um Mitgestaltung gebeten. Anfang 2010 wurde das BGM in den Zielekatalog des KStW aufgenommen.

Parallel dazu war ein eigenes BGM Logo entwickelt und das Konzept für eine Wandzeitung abgestimmt worden. 2010 erschienen zwei Ausgaben der neuen BGM Wandzeitung. Sie wurde in den verschiedenen Bereichen aufgehängt und allen Mitarbeiter/innen mit der Gehaltsabrechnung zugestellt.

Außerdem wurde das Projekt unter anderem bei zwei Personalversammlungen präsentiert und diskutiert. Es wurde 2009 und 2010 in den Geschäftsberichten des KStW dargestellt.

Durch den Auf- und Ausbau einer Bibliothek zum BGM und zu Führungsthemen, die im Personalwesen ihren Platz gefunden hat, werden Informationsfluss, Verankerung in der Unternehmenskultur und Qualifizierungen auch über das Projektende hinaus unterstützt. Außerdem leitet der Geschäftsführer Artikel zu BGM-relevanten Themen an den AK Gesundheit und den Steuerkreis weiter.

bgm **Analyse der Ausgangsbedingungen**

Wie?

Sichtung vorhandener Daten und Dokumente

- › Jahresberichte, Krankenstand, Protokolle der ASA-Sitzungen, Ziele

Gewinnung neuer Daten durch AOK/BGF- Institut und durch leitfadengestützte Infogespräche

- › 07.12.2009 - 21.04.2010: 21 Gespr., Dauer: 1 - 2½ Std.

Zusätzliche Hinweise durch Ergebnisse des Auftaktworkshops und Anfragen/Anregungen an Mitglieder des Steuerkreises

17.05.2009, Brigitte Müller

2.2.3 Systematisches Vorgehen Analyse der Ausgangsbedingungen

Mit der Analyse der Ausgangsbedingungen sollte in erster Linie eine möglichst umfassende, aktuelle Bestandsaufnahme erreicht und die Auswahl von Interventionsbereichen vorbereitet werden. Dabei wurden unterschiedliche qualitative und quantitative Methoden eingesetzt:

Die leitfadengestützten Interviews führte ich mit der Geschäftsführung, dem (stellvertretenden) Personalratsvorsitzenden, mit (stellvertretenden) Abteilungsleitern, Bereichsleitern, Stabsstellen und sonstigen Schlüsselpersonen durch und wertete sie aus.

2.2.4 Maßnahmenplanung und Umsetzung

Auf Grundlage der Analyseergebnisse hatte ich vorrangige Bereiche vorgeschlagen, in denen zunächst interveniert werden sollte und darüber hinaus verschiedene Handlungsfelder beschrieben. Die Ergebnisse wurden zunächst im Steuerkreis abgestimmt, im Mai 2010 wurde die Vorschlagsliste im Arbeitskreis Gesundheit diskutiert.

Die Interventionsbereiche

In der Projektplanung war festgelegt worden, dass im Projektzeitraum in zwei Bereichen beispielhaft Interventionen durchgeführt werden sollten. Die Entscheidung darüber, welche auf Grundlage der Analyseergebnisse ausgewählt werden sollten, fiel nicht leicht: Zum einen gab es kein klares Ranking von

„am stärksten betroffenen Bereichen“, sondern sehr unterschiedliche und wenig vergleichbare Ausgangsbedingungen und Handlungsnotwendigkeiten. Außerdem meldeten sich Mitarbeiter verschiedener Abteilungen immer wieder zu Wort und wollten ihren jeweiligen Bereich berücksichtigt sehen.

Zu den dann drei Bereichen, in denen Maßnahmen geplant und durchgeführt werden, gehören die IT-Gruppe, die BAföG-Abteilung und die Mensa-Deutz. Die Struktur der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Aufgaben und Arbeitsbedingungen waren und sind in den Bereichen sehr unterschiedlich.

Die IT-Gruppe

Der Bereich Informationstechnologie gehört zu den internen Dienstleistern des KStW. Die IT-Gruppe bestand aus fünf Personen und war in ihrer Zusammensetzung in den letzten sieben Jahren unverändert geblieben. Im September 2009 wurde erstmalig ein Auszubildender eingestellt.

Zu Projektbeginn war die IT-Gruppe unmittelbar dem stellvertretenden Geschäftsführer unterstellt. Bei einer stetigen Zunahme und Dynamisierung der Arbeitsanforderungen und häufiger werden Kooperationen im Rahmen interner Projekte, wie z.B. die Einführung von Chipkartensystemen wurden klare, verbindliche Strukturen und Prozesse nach innen und außen immer dringlicher.

Durch eine veränderte Leitungsstruktur und die Verbesserung der Kommunikation und Kooperation nach innen und außen sollten außerdem die Zufriedenheit in der IT-Gruppe gesteigert, eine Transparenz der dort erbrachten Leistungen unterstützt und eine Imagesteigerung im KStW erreicht werden.

Ende Juni 2010 stellten der stellvertretende Geschäftsführer, Frank Leppi und die Projektleiterin der IT-Gruppe die Analyseergebnisse vor und skizzierten die weiteren Pläne für eine neue Leitungsstruktur und die Möglichkeiten der Unterstützung im Teamentwicklungsprozess durch das BGM. Erstmals wurde im KStW im August 2010 dann eine „Leitung auf Probe“ ausgeschrieben und zum 01.12.2010 mit Cornelia Draschner besetzt.

Neben der Moderation von Teamentwicklungsgesprächen wurden die weiteren Entwicklungen durch Coaching unterstützt. Die im Projektverlauf begonnenen Prozesse, die unter anderem mit umfassenden Änderungen der Kommunikations- und Kooperationsstrukturen und mit im Team abgestimmten Veränderungen in der Arbeitsablauforganisation und der Arbeitsumgebung einher gehen, haben vielfältige positive Ergebnisse und Effekte. Die wiederum finden auch über den Arbeitsbereich hinaus intern und extern Anerkennung. Die Begleitung des Teamentwicklungsprozesses wird über das Projektende hinaus fortgesetzt.

Die BAföG-Abteilung

Zur Studienfinanzierung gehören die Förderung nach dem Ausbildungsförderungsgesetz (BAföG) und die Kreditvergabe an Studierende, die das KStW seit April 2006 als Vertriebspartner der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) bearbeitet. Der Bereich der Kreditbeantragung wird ebenfalls über das BAföG-Amt bearbeitet und begleitet.

Durch das BAföG-Amt im KStW wurden 2010 17.500 Studierende gefördert, das entspricht einem Anteil von 26,23 % der Kölner Studierenden. Seit Jahren sind kontinuierliche Zuwächse und neue Höchststände zu verzeichnen. Neben den laufenden Änderungen von Bedarfssätzen und Freibeträgen sind strukturelle Anpassungen an die veränderten Studienbedingungen im Rahmen des Bologna-Prozesses angekündigt und Effekte, die es ggf. infolge der doppelten Abiturjahrgänge und die Abschaffung der Wehrpflicht gibt, noch nicht absehbar.

Im Bereich der Studienfinanzierung arbeiteten zu Projektbeginn 57 Mitarbeiter/innen, also 10 % der Gesamtbelegschaft. Der Anteil der Ausländischen Beschäftigten liegt hier mit zwei Personen bei 1%. Von den Beschäftigten hatten 28 Vollzeitverträge, 29 Teilzeitverträge und zwei Kolleginnen einen befristeten Vertrag.

Das BAföG-Amt ist stark und unmittelbar von (finanz-)politischen Weichenstellungen beeinflusst. Das gilt nicht nur in Bezug auf Fragen



Schwerpunkt: „Personelle Umbruchphasen gestalten – Psychische Gesundheit fördern“

Abstimmungsgespräche: ab Juli 2010 – Ergebnisse:



Brigitte Müller, Projektleiterin
28.03.2011

der Finanzierung und Personalausstattung (der Stellenschlüssel orientiert sich pauschal an der Zahl der Förderungsfälle), sondern auch bezogen auf das „Arbeitsmaterial“ (Qualität und Handhabbarkeit der Antragsformulare, edv-gestützte Verarbeitung, „Kopfstelle für gesamt NRW“).

In der Analysephase und im 1. Workshop war deutlich geworden, dass das für die nächsten

Jahren absehbare Ausscheiden vieler Mitarbeiter/-innen große Verunsicherung auslöste bzw. Ängste dahingehend bestärkte, dass die wachsende Arbeitsflut mit neuen, noch nicht eingearbeiteten Kolleg/innen nicht zu schaffen sein würde. Außerdem hatte es in diesem Bereich mehrere langfristige Erkrankungen infolge von Burnouts gegeben.

Die Gespräche mit dem Leitungsteam im Juli 2010 richteten sich daher auf vertiefende Problemanalysen und die Frage, wie es gelingen könnte, die personellen Umbruchphasen positiv zu gestalten und Änderungen in den Ablauforganisationen und in der internen Kooperation zu unterstützen.

Es wurde ein dreistufiges Konzept entwickelt, mit der Geschäftsführung abgestimmt und rasch mit der Umsetzung der 1. Stufe, der Umsetzung eines neuen Einstellungs- und Einarbeitungskonzepts begonnen.

Die Entwicklungen und Planungen wurden auch im Rahmen des Arbeitskreises Gesundheit und eines Workshops für Führungskräfte vorgestellt und diskutiert

Die Entwicklungen in der Abteilung werden über das Projektende hinaus fortgesetzt. Bisher wurden in drei Zyklen jeweils drei neue Mitarbeiter eingestellt. Die letzte Phase begann am 18.07.2011. Die nächste Einstellungswelle wird dann in der zweiten Jahreshälfte 2012 erfolgen, da die bis dahin ausscheidenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schon im Vorgriff ersetzt sind.

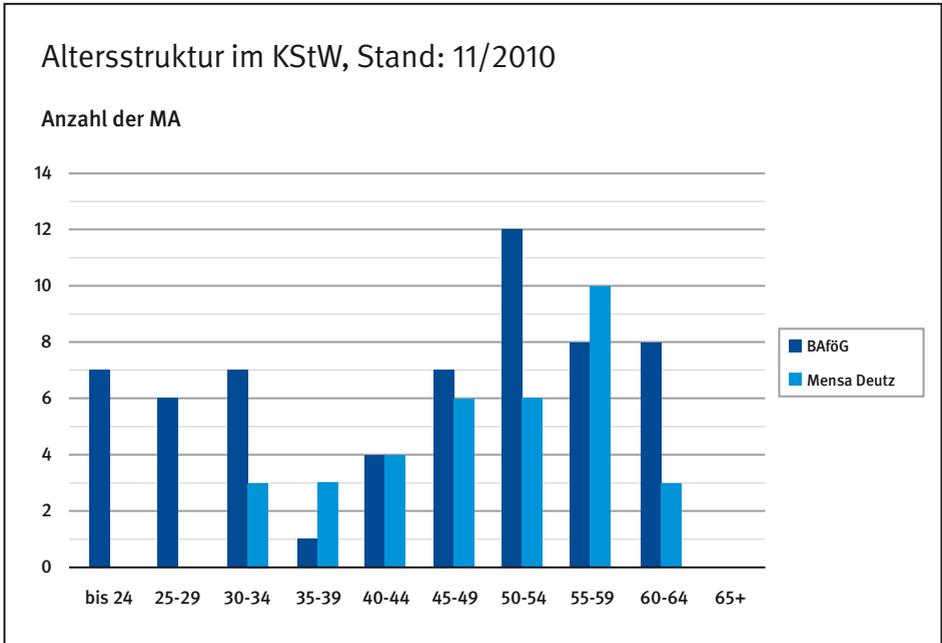
Die Mensa in Köln-Deutz

Im Bereich Hochschulgastronomie arbeiteten 2009 321 Kolleginnen und Kollegen und somit 58 % der Beschäftigten des KStW insgesamt; 43 % (138) von ihnen waren ausländische Beschäftigte.

Die Arbeitsplätze im Bereich der Gastronomie sind überwiegend durch körperlich schwere Tätigkeiten und ungünstige Umgebungsbedingungen (z.B. Hitze, Lärm) gekennzeichnet. Im Vergleich zu anderen Bereichen des Studentenwerks finden sich hier vermehrt Mitarbeiter/innen in unteren Lohngruppen und in Teilzeitbeschäftigung als in anderen Bereichen des KStW. Daraus ergeben sich für die Teams und die Vorgesetzten besondere Herausforderungen. Die Erschließung und Nutzung von Handlungsspielräumen für Verbesserungen und Perspektivenbildungen erfordern eine gute Kooperation zwischen Personalrat und Geschäftsführung.

In Gesprächen mit dem Leitungsteam der Mensa Deutz und in Abstimmung mit dem zuständigen Bereichsleiter waren auf Grundlage der allgemeinen Analyseergebnisse vertiefend die vor Ort deutlich werdenden Probleme thematisiert worden. Dazu gehörten die Altersstruktur, der Gesundheitszustand und eingeschränkte Einsatzmöglichkeiten der Beschäftigten. Hier beispielhaft der Vergleich zwischen der Altersstruktur in zwei Interventionsbereichen:

Auch die bisherigen Versuche, die Arbeitsumgebung und Arbeitsbedingungen positiv zu beeinflussen und die Ressourcen des Teams wurden diskutiert. Im Rahmen einer eintägigen Hospitation der Projektleiterin fanden außerdem viele Einzelgespräche mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern



über Belastungen, Beanspruchungen und Verbesserungspotentiale statt. Die Ergebnisse wurden mit Wahrnehmungen der Betriebsärztin und aus Begehungen abgeglichen, dokumentiert und an das Leitungsteam und den Bereichsleiter gesandt.

Es war deutlich geworden, dass die meisten der genannten Herausforderungen Gegenstand einer alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung sind, die nur bedingt durch das Team und mit den Leitungen vor Ort allein bearbeitbar sind. Der Erfolg eines Projektes müsste sich aber nicht zuletzt daran messen

lassen, ob und wie es gelingt, auch die engagierten jüngeren Mitarbeiter/innen zu binden und perspektivisch ein stärker altersgemischtes Team zu erreichen.

Das Thema einer alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung und das „Haus der Arbeits(bewältigungs)fähigkeit“ nach Illmarinen wurden auch im Rahmen des 3. Workshops für Führungskräfte aufgegriffen. Bezogen auf die Gastronomie insgesamt wird die Themenbearbeitung über das Projektende hinaus fortgesetzt.

Handlungsfelder

Außerdem wurden verschiedene übergreifende Handlungsfelder bearbeitet. Einige hatten sich in der Analyse gezeigt, andere waren bereits zu Projektbeginn festgelegt worden, wie beispielsweise die Unterstüt-

zung der Führungskräfte. Am Beispiel des Bereichs Studentisches Wohnen konnte so z.B. mit einer kurzfristigen Begleitung durch die Projektleiterin ein umfassender Maßnahmenplan erarbeitet werden, der dann in der Abteilung umgesetzt wurde.



Interventionsbereiche und Handlungsfelder



Mensa Deutz

- Gespräche mit Leitungsteam, Hospitation, Abstimmungsgespräch mit Frau Dr. Lau, Recherchen über Lösungsansätze,...

IT

- Stellenbesetzung zum 01.12.10, seither ca. zehn Teamentwicklungsgespräche und Coachings

SW

- Gespräche mit Leitungsteam, leitfadengestützte Einzelgespräche mit Vermieterinnen, Tagesworkshop mit Team incl. Infopoint



Brigitte Müller, Projektleiterin
28.03.2011

2.2.5 Über das Projekt hinaus – Auswertung, Transfer, Verstetigung

Als ein strategisches Ziel war die Integration des BGM in die Unternehmenskultur sowie in Strukturen und Prozesse des KStW unter Anknüpfung an bereits bestehende Ressourcen zwischen KStW und Projektleiterin vereinbart worden. Dabei sollten auch die Möglichkeiten eines ständigen Berichtswesens geprüft und ausgebaut werden.

Die Auswertung des Erreichten sowie von hemmenden und förderlichen Potentialen erfolgte durch

- den Abgleich mit dem Auftrag und den vereinbarten Zielen
- die Auswertung von Protokollen
- Diskussionen über Ergebnisse und Effekte im Steuerkreis, im Arbeitskreis Gesundheit und im Rahmen einer Personalversammlung.

Außerdem bildeten die erneute Beteiligung am Prämiensystem der Unfallkasse Nordrhein-Westfalens, ein im Sommer 2010 erstellter Antrag für ein Transferprojekt sowie die in Zusammenhang mit der Erstellung dieses Berichts vorbereiteten Interviews weitere Grundlagen für die Evaluation und die Ableitung von Maßnahmen und Arbeitsschritten, die im 1. Quartal 2011 im Steuerkreis und mit der Geschäftsführung diskutiert wurden.



Brigitte Müller

3 Ergebnisse und Effekte im KStW insgesamt

3.1 „Gemeinsame Entwicklungen ermöglichen“ – BGM als Instrument zur Personalentwicklung

Gespräch mit Karin Brehme, Leiterin Personalwesen



Karin Brehme

B. Müller: Frau Brehme, Sie waren auch schon an früheren Maßnahmen zur BGF beteiligt. Wie stellen sich die Entwicklungen aus Ihrer Sicht dar?

K. Brehme: Die früheren Entwicklungen habe ich eher mitverfolgt. Bei einem Seminar der Unfallkasse lernte ich dann Herrn Portuné kennen und war sehr begeistert. Mit anderen Experten luden wir ihn zu einem Workshop ein und bereiteten das jetzt laufende Projekt vor. Ich habe aber auch gezweifelt, ob ich als „Personalerin“ im Steuerkreis BGM akzeptiert werde. Schließlich muss ich beispiels-

weise auch Kündigungen vorbereiten und bin daher schon „die Böse“. Da waren auch im Steuerkreis vertrauensbildende Maßnahmen nötig und die Vereinbarung hilfreich, dass die Informationen aus dem Steuerkreis heraus durch Sie erfolgten. Meiner Einschätzung nach haben die Mitglieder des Steuerkreises zusammengefunden, und ich fühle mich als gleichwertiges Mitglied. Für mich war auch wichtig, dass wir beispielsweise die Workshops aktiv mit vorbereitet und durchgeführt haben. Das habe ich erstmalig in der Form erlebt, und das hat mir auch Spaß gemacht.

B. Müller: Was hat sich in den vergangenen eineinhalb Jahren in der Personalabteilung verändert?

K. Brehme: Die Kolleginnen aus der Abteilung haben ja schon für die Analyse und für die Präsentationen im Steuerkreis wichtige Unterstützung geleistet, und wir erfassen heute unsere Daten zur Selbstbeobachtung sehr viel differenzierter, beispielsweise bezogen auf die demografische Entwicklung. Wir haben gemeinsam auch begonnen, eine kleine Bibliothek zum BGM und zu Führungsfragen aufzubauen und darüber in der Wandzeitung informiert.

Eine Idee, die nicht unmittelbar in Zusammenhang mit dem Projekt stand, die ich aber für einen wichtigen Schritt halte, war, dass im Kölner Studentenwerk zum 01.09.2010 zwei junge Damen mit Behinderung ihre Ausbildung zur Bürokauffrau begonnen ha-

ben, deren Ausbilderin ich bin. Die Arbeitsplätze der Auszubildenden wurden behindertengerecht ausgestaltet und in Kooperation mit dem Integrationsamt des Landschaftsverbandes Rheinland fanden Schulungen, z.B. zum „Umgang mit blinden Menschen“ für Mitarbeiter/-innen des KStW statt. Aus jeder Abteilung übernimmt ein Tutor die Betreuung in der jeweiligen Abteilung, und der Start in die Ausbildung ist gut geglückt. Das ist für mich persönlich eine schöne Herausforderung und gleichzeitig ein Beitrag zur Zukunftsfähigkeit des KStW.

B. Müller: Worin sehen Sie Erfolge im BGM, und was wurde noch nicht erreicht?

K. Brehme: Aus den Abteilungen, die unmittelbar beteiligt waren, gibt es positive Berichte und Teilerfolge. Aus anderen höre ich häufig: „Schade, dass das bei uns nicht stattfindet.“, oder: „Bei uns macht ihr zu wenig.“ Das gilt beispielsweise auch in weiten Bereichen der Gastronomie, wo es ja allein aufgrund der Altersstruktur und der körperlichen Belastungen einen großen Handlungsbedarf gibt.

B. Müller: Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die Personalabteilung?

K. Brehme: Das KStW hat – auch über die Kurse die Frau Fassbender-Veith im Rahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung organisiert hat – viel in Fortbildungen investiert. Es gibt auch einige, die sich entwickeln wollen, klare Vorstellungen haben, und das

auch unmittelbar anmelden. Wir unterstützen somit häufig die Realisierung von Wünschen, organisieren und werten Fort- und Weiterbildungen aber noch nicht systematisch aus.

Und für mich bleibt die folgende Frage zentral, die gleichzeitig eine Schnittstelle zwischen BGM und Personalentwicklung ist: „Was können wir tun, damit sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umfassender wahrgenommen fühlen?“ Denn häufig wirkt es ja auch demotivierend, wenn Mitarbeiter das Gefühl haben, dass sie keine Handlungsspielräume und Entscheidungskompetenzen haben. Das gilt sicher auch für die mittlere Führungsebene.

B. Müller: Welche Entwicklungen erhoffen und erwarten Sie?

K. Brehme: Ich gehe davon aus, dass die Personalabteilung einen Bedeutungszuwachs erfahren muss und wird. Konkret müssen wir z.B. an Themen wie dem Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM), an Mitarbeitergesprächen und Dienstvereinbarungen zur Altersteilzeit und zum Leistungsentgelt weiterarbeiten. Für das BGM würde ich mir wünschen, dass wir die Entwicklungen im Bereich Gastronomie stärker und umfassender unterstützen.

Insgesamt benötigen wir für die weiteren Entwicklungen eine gute Ausstattung und Handlungsspielräume. Nötig sind darüber

hinaus sowohl eine gute Zusammenarbeit mit externen Kooperationspartnern, z.B. im Bereich des Arbeitsschutzes als auch die Möglichkeit, auch intern engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärker in die Mitgestaltung einzubinden und zu qualifizieren.

3.2 „Manchmal hat es schon etwas von Therapie“ – Entwicklungen im Steuerkreis und im AK Gesundheit

Gespräch mit Dr. Gabriele Jungnickel, Abteilungsleiterin Psychosoziale Beratung, Kita



Dr. Gabriele Jungnickel

B. Müller: Frau Dr. Jungnickel, als Psychologin gehören Entwicklungs- und Veränderungsprozesse ja zu Ihrem „Kerngeschäft“. Wie sind Sie dazu gekommen, das BGM mitzugestalten?

Dr. G. Jungnickel: Im Frühjahr 2008 wurde ich in die damalige Planungsgruppe eingeladen. Bei der Gesamthematik und weil die

Einbeziehung der psychischen Gesundheit durch die Unfallkasse stärker eingefordert wurde, gehörte die Abteilung Psychosoziale Beratung (PSB) wohl mit an den Tisch. Ich fand mich sehr schnell in der Rolle dafür zu sorgen, dass man miteinander spricht.

B. Müller: Die Planungsgruppe wurde ab Oktober 2009 zum Steuerkreis und der Arbeitskreis Gesundheit traf sich im Projektverlauf insgesamt fünfmal. Welche Entwicklungen sehen Sie rückblickend?

Dr. G. Jungnickel: Wir alle sind stark auf ihre jeweiligen Rollen festgeschrieben, und Rituale, die sich im Umgang miteinander ausgeprägt haben, setzen sich natürlich auch in den Gremien fort. Ich habe als positiv erlebt, dass durch Sie trotz der befristeten Anstellung eine externe Moderation gegeben war. Sie waren im Haus nicht „verdorben“, und dass war erst mal sehr wohltuend bei der vorherrschenden Dynamik.

Das wurde für mich auch in Zusammenhang mit unserem ersten Workshop für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Führungsverantwortung deutlich. Danach gab es eine deutliche Aufbruchstimmung, die im Steuerkreis aber auch zwischenzeitlich starken Schwankungen unterlag. Dort setzte sich immer wieder ein Gefühl schleichender Resignation durch, das einerseits mit dem befürchteten Wegfallen externer Unterstützung zusammenhängt, andererseits aber auch mit den zunehmenden anderen Anforderungen, mit denen wir alle konfrontiert sind.

Der AK Gesundheit hatte für mich zu wenig Kontinuität, und ich bin auch nicht sicher, inwieweit es für einige eine Pflichtveranstaltung war und blieb. Positiv war sicher, dass interessierte stellvertretende Abteilungsleitungen Interesse an der Mitarbeit formulierten und der Kreis erweitert wurde. Insgesamt hätte ich mir dort oft offenere Diskussionen gewünscht.

B. Müller: Was konnte erreicht werden und was nicht?

Dr. G. Jungnickel: Es wurden Brandherde und Schwelbrände im KStW aufgedeckt, benannt und zum Teil auch angegangen.

Ein Effekt, der manche vielleicht irritiert hat, war sicher auch, dass Rollenidentitäten bedroht sind, wenn konsensorientiert und transparent gearbeitet wird. An der Lagermentalität soll bitteschön nicht gerüttelt werden, wir brauchen unsere Feindbilder, sie geben uns auch Orientierung. Ich bin mir daher auch nicht sicher, ob wir in der Breite des KStW Akzeptanz erreicht haben.

B. Müller: Gibt es Weichen, die Sie heute anders stellen würden?

Dr. G. Jungnickel: Vielleicht hätten wir einen noch stärkeren Schwerpunkt auf die Beteiligung der mittleren Führungsebene legen und beispielsweise die Bereichsleiter stärker aktiv einbinden sollen. Andererseits waren es wohl ohnehin schon zu viele Fronten, an denen wir versucht haben anzutreten.

B. Müller: Welche Ressourcen und welche Herausforderungen sehen Sie für die Weiterentwicklung des BGM im KStW?

Dr. G. Jungnickel: Die Akzeptanz bei einigen entscheidenden Akteuren wird wohl nur dann steigen, wenn sie einen unmittelbaren Nutzen für ihre Arbeit und Aufgaben verspüren.

Bezogen darauf, dass wir eine Aufweichung der „Lager“ erreichen, war ich mal viel zversichtlicher. Das würde nämlich – wie in einer Therapie – Mut zur Veränderung voraussetzen. Aber wir müssen davon ausgehen, dass manche Menschen ihre Probleme nicht gelöst sondern bestätigt haben wollen. Das Problem ist dann die Lösung. Es schützt davor, auf anderes, z.B. sich selbst zu schauen. Konsequenterweise werden angebotene Lösungen dann auch sabotiert, um das zementierte Weltbild nicht in Frage stellen zu müssen.

Trotzdem habe ich die Hoffnung, dass es Rückwirkungen auf den jeweils eigenen Arbeitsbereich hat, wenn man erfährt und erlebt, dass Zusammenarbeit auch konstruktiv und konsensorientiert möglich und effektiv ist. Konkret bedeutet das für mich beispielsweise, dass ich als Mitglied im Steuerkreis nicht Probleme aufdecken kann und die dann in meinem eigenen Dunstkreis ignoriere.

Und es gibt eine Riege von starken Frauen hier im Haus, die auch den Mund aufmachen. Ich hoffe, dass die sich zukünftig häufiger zusammentun.

Ein Thema, dass wir weiter bearbeiten müssen, ist die Verankerung und Ausstattung des BGM. Wir haben viel Zeit und Engagement investiert und damit auch zur Selbstausbeutung beigetragen. Bei zunehmenden Anforderungen ist das ein Spannungsbogen, der nicht lange auszuhalten ist. Darin liegt möglicherweise auch eine Gefahr für das BGM.

Eine andere ist, dass wir nach Projektabschluss zu schnell zur Tagesordnung übergehen. Wir merken, dass wir mit dem BGM weitere Ansprüche schüren, und dass das Geld kostet. Auch damit müssen wir umgehen lernen.

B. Müller: Welches Fazit ziehen Sie?

Dr. G. Jungnickel: Vielleicht ist doch zu kurz gekommen, was unmittelbar und in den einzelnen Bereichen positiv war. Und ein Erfolg ist sicher, dass man im KStW nicht so tun kann, als sei nichts gewesen. Das würde heute sehr viel mehr ein „Sich-Verbiegen“ erfordern.

3.3 „Außen vor und doch mitten drin?“ – Entwicklungen aus Sicht der Betriebsärztin Dr. med. Sybille Lau



Dr. Sibylle Lau

Seit Januar 2008 wird das Kölner Studentenwerk durch das Kölner Zentrum für Arbeitsmedizin e. V. arbeitsmedizinisch betreut. Ich persönlich habe die Betreuung im März 2009 von meinem Kollegen Dr. Becker übernommen, und erfülle seitdem die Aufgaben einer Betriebsärztin, die in § 3 des Arbeitssicherheitsgesetzes aus dem Jahre 1973 zu finden sind. Naturgemäß bin ich als Mitglied eines überbetrieblichen Dienstes nur dann vor Ort, wenn es um Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Kölner Studentenwerkes geht. Regelmäßigen Kontakt zu Geschäftsführung, Abteilungsleitern und Mitgliedern des Betriebsrates habe ich bei den Arbeitssicherheitsausschuss-Sitzungen, Sicherheitsbegehungen sowie Besprechungen zu ausgewählten Themen, während

ich die einzelnen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen anlässlich arbeitsmedizinischer Vorsorgeuntersuchungen, einzelnen Arbeitsplatzbegehungen, Fragen des Arbeitsplatzwechsels und bei Gesundheitsgefährdungen durch den Arbeitsplatz betreue und berate. Da mir gemäß der gesetzlichen Vorgaben nur eine Einsatzzeit von etwas mehr als 100 Stunden bei einer Mitarbeiterzahl von 557 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Jahr 2010 zur Verfügung steht und ich zudem als Arbeitsmedizinerin eines überbetrieblichen Dienstes nicht direkt beim Kölner Studentenwerk angestellt und nur zu den o. g. Anlässen im Kölner Studentenwerk tätig bin, habe ich fast ein ganzes Jahr benötigt, um alle Akteure, die sich mit dem Gesundheits- und Arbeitsschutz im Kölner Studentenwerk beschäftigen kennenzulernen und alle Betriebsstätten zu besichtigen.

Jetzt nach fast zwei Jahren ist die Phase des Kennenlernens beendet, jedoch durch meine Position als Betriebsärztin, die von einem überbetrieblichen Dienst kommt, bin ich immer eine Außenstehende und erfahre von vielen Vorgängen erst, wenn ich von Arbeitgeber- oder Arbeitnehmerseite informiert und um Rat gefragt werde. Gerade wenn Gefährdungen durch psychische Belastungen vermutet werden, können durch informelle Gespräche, eigene Beobachtungen, Teilnahme an Betriebsveranstaltungen oder gemeinsame Kantinenbesuche zur Mittagspause geeignete Erkenntnisse gewonnen

werden. Diese Möglichkeiten stehen mir nur sehr eingeschränkt zur Verfügung. Natürlich wird ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin an einem öffentlichen Ort wie dem Personal Speiseraum oder einem Büroflur kaum seine psychischen Belastungen offen ansprechen, aber Stimmungen und nonverbale Signale, die bei jedem Gespräch ausgesendet werden, können erfasst und gedeutet werden.

Viel einfacher ist es auf jeden Fall, als Mitarbeiterin eines Unternehmens das Betriebsklima in diesem Unternehmen zu erkennen. Andererseits hat die jetzt von mir eingenommene Position als Nicht-Betriebsangehörige auch deutliche Vorteile. Ich kann als neutraler Beobachter zwischen Arbeitgeber und Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auftreten, beide Seiten einschließlich des Personalrates neutral beraten und bin organisatorisch direkt dem Geschäftsführer des Kölner Studentenwerks unterstellt. Meine fachliche Weisungsfreiheit, Arbeitsschutzmaßnahmen vorzuschlagen, Untersuchungsmethoden und Untersuchungsumfang arbeitsmedizinischer Vorsorgeuntersuchungen gemäß den gesetzlichen Vorgaben festzulegen und die Möglichkeit, alle Betriebsteile und Einrichtungen zu begehen, lässt sich in der Praxis einfacher realisieren, wenn man in keine Betriebshierarchie eingebunden ist.

Da ich nur als Gast dem Arbeitskreis für Gesundheit angehöre, habe ich die Arbeit von Frau Müller in den letzten 1 ½ Jahren als

Beobachterin begleitet. In Gesprächen, in denen wir uns fachlich ausgetauscht haben, konnten wir feststellen, dass unsere Beobachtungen und Schlussfolgerungen häufig ähnlich waren. Durch meine Position als Betriebsärztin eines überbetrieblichen Dienstes konnte ich die Arbeit von Frau Müller nur eingeschränkt unterstützen und war, da ich nicht Mitglied des Steuerkreises bin, nicht in Entscheidungsprozesse eingebunden.

Es wird sich zeigen müssen, wie ich in Zukunft in die Prozesse, die Frau Müller angestoßen hat, eingebunden werde, um für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Arbeits- und Gesundheitsschutz tätig zu werden. Die vom Gesetz her vorgesehene fachliche Unabhängigkeit gibt mir den hier benötigten Handlungsspielraum.

4 Ergebnisse und Effekte in einzelnen Bereichen

4.1 „Ein gutes Stück weiter“ – Teamentwicklung in der IT-Gruppe

Gespräch mit Cornelia Draschner, Leiterin der IT-Gruppe



Cornelia Draschner

B. Müller: Frau Draschner, Sie arbeiten in einem zahlenmäßig eher kleinen Bereich des Kölner Studentenwerks. Was sind aus Ihrer Sicht typische Merkmale der Arbeit in der IT-Gruppe und mit welchen Anforderungen haben Sie und Ihre Kollegen zu tun?

C. Draschner: Als interner Dienstleister sind wir zu ca. 90 % fremdbestimmt und ständig abteilungsübergreifend unterwegs. Dabei haben wir mit Endnutzern zu tun, die sich auf allen orga-

nisatorischen Ebenen des Studentenwerks bewegen. Insgesamt nimmt die IT-Durchdringung im KStW exponentiell zu, und wir sind zunehmend für Themen zuständig, die früher in den anderen Arbeitsbereichen erledigt wurden. Das betrifft z.B. das Thema „Telefonie“, die Gebäudeleittechnik, die früher ganz im Gebäudemangement verankert war, oder auch den Einsatz von Chipkarten in den Wohnheimen und Mensen. Zu der quantitativen Zunahme von Themen kommen die immer kürzeren Produktzyklen; Programme, die früher 10 Jahre eingesetzt wurden sind heute nach zwei bis vier Jahren veraltet.

Typisch für unseren Bereich ist sicher auch der enge und häufige Kontakt zu externen Dienstleistern und Kooperationspartnern. So sind bspw. an der Einführung von Chipkartensystemen auch die Universität und die Fachhochschulen beteiligt. Mit anderen Studentenwerken arbeiten wir regional, überregional und über den Dachverband (DSW) eng zusammen.

Neben der zunehmenden Spezialisierung und der Notwendigkeit, sich ständig weiterzubilden ergeben sich daraus hohe soziale und kommunikative Anforderungen an die Mitglieder der IT-Gruppe.

B. Müller: Im Januar 2010 führten wir hier ein „Informationsgespräch“, das eine Analysegrundlage im BGM-Projekt darstellte. Erinnern Sie sich noch an Ihre damalige Situation?

C. Draschner: Ich erinnere mich noch sehr gut

daran: Ich hatte das Gefühl, dass es mir in den vergangenen fünf Jahren nicht gelungen war, Missstände zu beheben. Dabei waren wir uns der Probleme bewusst, und in der IT-Gruppe wie außerhalb wurde Handlungsbedarf gesehen. Aber wir wussten nicht, wie wir das angehen könnten. Ich war skeptisch, ob es durch das Projekt BGM gelingen könnte, habe aber durch unser Gespräch wieder etwas Licht am Ende des Tunnels gesehen. So gesehen gab es durch das Projekt eine Initialzündung.

B. Müller: Was waren wichtige Meilensteine, und was hat sich seither verändert?

C. Draschner: Ende Juni 2010 hatten Herr Leppi und Sie ja mit dem Team darüber gesprochen, wie ein Teamentwicklungsprozess im Rahmen des BGM bei uns aussehen könnte. Ende August wurde – im KStW erstmalig – eine auf zwei Jahre befristete Teamleitung auf Probe ausgeschrieben. Ich wurde im Bewerbungsverfahren ausgewählt und übernahm die neuen Aufgaben zum 01.12.2010.

Für mich persönlich gibt es jetzt sowohl eine klare Rolle gegenüber meinem Vorgesetzten als auch Notwendigkeiten und Möglichkeiten, Dinge unmittelbar im Team zu klären. Wir haben dementsprechend rasch damit begonnen, die Gruppe auf allen Ebenen zu strukturieren, Transparenz nach innen und im KStW insgesamt herzustellen und verbindliche Verfahrensweisen einzuführen. Dazu dient auch der neu eingeführte, wöchentliche Jour fixe. Wir haben uns eigene Regeln gegeben, einen neuen

Schichtplan umgesetzt und damit die Erreichbarkeit optimiert. Der Umzug und die neue Raumaufteilung im IT-Bereich erfolgten in Abstimmung mit dem Team unter funktionalen Gesichtspunkten. Wir dokumentieren inzwischen unsere Leistungen intern und für alle Teammitglieder einsehbar, so dass wir eine Basis für die Reflexion und Restrukturierung unserer Aufgabenteilung und auch für die weitere Teamentwicklung haben. Daneben gibt es natürlich laufend vielfältige Anforderungen und Projekte, die bewältigt werden müssen.

B. Müller: Mein Eindruck aus unserem gemeinsamen Treffen mit dem Team und dem stellvertretenden Geschäftsführer war, dass die Entwicklungen weitgehend als erfolgreich und positiv erlebt werden. Es gibt aber auch Personen im KStW, die es für „Luxus“ halten, dass einem vergleichsweise kleinen Team soviel Aufmerksamkeit und Unterstützung zukommt. Wie erleben und bewerten Sie das?

C. Draschner: Ja, das Feedback zum Teamentwicklungsprozess, zur Raumsituation, der Arbeit mit dem User-Help-Desk, dem Jour fixe und anderen Entwicklungen ist überwiegend gut. Und wo Dinge noch nicht rund laufen, versuchen wir gemeinsam Lösungen zu entwickeln und umzusetzen. Insgesamt teilen wir die Einschätzung, dass aus uns fünf Individualisten langsam ein Team wird. Sicher arbeiten wir jetzt in einer Offenheit und Intensität zusammen, die es zuvor nicht gab. Auch das ist ein Gewöhnungsprozess, und ich hoffe, dass wir

auch weiterhin die Zeit haben, die wir dafür brauchen. Von außen gibt es übrigens viele positive Rückmeldungen zu unserer Arbeit und Entwicklung, das kommt auch unmittelbar bei den Kollegen an.

Dass im KStW erstmalig eine Leitungsstelle auf Probe ausgeschrieben wurde, habe ich in erster Linie als Chance begriffen, mich zu erproben und im Prozess weiter zu qualifizieren. Ich lerne gerne, dokumentiere viel, und ich stelle fest, dass ich mir über vieles klarer werde und somit auch für andere klarer sein kann. Je klarer wir als Team werden, desto mehr Verbindlichkeit erreichen wir im KStW insgesamt. Diese Entwicklungen kann man sicher nach den zwei Jahren gut auswerten.

Mir ist allerdings ebenso wichtig, mit den anderen Leitungen und den Geschäftsführern die Entwicklungen zu kommunizieren. Ich bin überzeugt, dass wir einen exemplarischen Prozess durchleben und viele unserer Erfahrungen – angepasst auf die jeweiligen Bedingungen und Anforderungen – auch für andere Bereiche nutzbar sind.

B. Müller: Welche Entwicklungen stehen aus Ihrer Sicht an?

C. Draschner: Ich habe für mich eine differenzierte Arbeitsgrundlage entwickelt, in der ausgeführt und angepasst wird, was ich auf verschiedenen Ebenen in den zwei Jahren erreichen will. Dazu gehören beispielsweise auch die professionellere Planung und Durch-

führung von abteilungsübergreifenden Projekten.

Auch wenn wir jetzt erstmalig einen Auszubildenden haben, der gut ins Team eingebunden ist und auch eigenständig Aufgaben übernimmt: Im Team selbst bilden wir fünf einen festen Mitarbeiterstamm von Menschen zwischen 42 und 54 und altern zusammen. Das bildet eine unserer Rahmenbedingungen für eine systematische Personalentwicklung. Und die bleibt eine große Herausforderung, sowohl bezogen auf die IT-Gruppe als auch im KStW insgesamt.

4.2 „Es war gut, mal wieder den Kopf frei zu bekommen!“ – Förderung der psychischen Gesundheit in der BAföG-Abteilung

Gespräch mit Peter Becker, Abteilungsleiter Studienfinanzierung, Ute Linden, Sachbearbeiterin und Hildegard Ollesch-Jaletzky, stellvertretende Abteilungsleiterin



Hildegard Ollesch-Jaletzky, Peter Becker

B. Müller: Nach unserem ersten Gespräch zur Maßnahmenplanung im Juli 2010 sind Sie, Herr Becker und Frau Ollesch-Jaletzky, als Leitungsteam voll durchgestartet und haben in kurzer Zeit ein neues Einstellungs- und Einarbeitungskonzept umgesetzt. Wie war das möglich?

P. Becker, H. Ollesch-Jaletzky: Wir haben uns seit Jahren Gedanken gemacht und hatten über die letzten vier bis fünf Jahre auch deutliche Hinweise darauf, dass die Mitarbeiter ausgebrannt sind. Insgesamt sind die Ermittlungsanforderungen ständig differenzierter geworden und die Bearbeitungsabläufe durch die Anpassungen an Rechtsprechungen komplizierter. Der 1. Workshop brachte das auch noch mal deutlich zum Ausdruck und zeigte, wie lang anhaltende Phasen der Überforderung, wie z.B. auch in Zusammenhang mit dem Vermögensabgleich, allen noch in den Knochen stecken. Aber wir können im KStW nur begrenzt auf Überforderungen reagieren.

Aus unserer Sicht ergaben sich durch die Anforderung der Unfallkasse, sich stärker um die psychischen Belastungen zu kümmern und das BGM-Projekt hier im KStW veränderte Rahmenbedingungen, es wurde anders auf Dinge gehört. Deutlich wurde uns aber auch, wie sehr wir selbst eine Schere im Kopf hatten. Für uns bot sich somit alles in allem eine Gelegenheit, die wir beim Schopfe gepackt haben, und das würden wir immer wieder machen.

Und uns ist auch klar, dass wir auf unterschiedlichen Belastungsebenen reagieren und unsere Konzepte einer sich ändernden Mitarbeiterstruktur anpassen müssen, beispielsweise wenn die Anzahl von Mitarbeitern weiter ansteigt, die in Teilzeit arbeiten.

Insgesamt haben wir noch und wieder eine Menge Fragen, über die wir uns Gedanken machen. Wie können wir beispielsweise durch veränderte Arbeitsabläufe Druck reduzieren? Wie können wir mittelfristig unsere Sachbearbeiter profilieren? Wie können wir unterstützen, dass sich Mitarbeiter rechtzeitig an uns wenden und Führungsaufgaben auch auf der mittleren Führungsebene stärker wahrgenommen werden? Welche Konsequenzen ergeben sich für das KStW insgesamt, z.B. in Bezug auf die Weiterbildung von Führungskräften, auf ein Betriebliches Eingliederungsmanagement, oder für die Einrichtung von Clearingstellen für Mitarbeiter, wie sie die Herr Baumann als Vertreter der Stadt Dortmund bei einem Workshop vorgestellt hat?

B. Müller: Frau Linden, Sie haben die Entwicklungen ja in doppelter Hinsicht mitgestaltet und miterlebt, zum einen als Vertreterin des Personalrats im Steuerkreis und im AK Gesundheit, zum anderen als Mitarbeiterin der BAföG-Abteilung. Welche Anregungen ergeben sich aus Ihrer Sicht?

U. Linden: Ich habe bedauert, dass bei den Kolleginnen und Kollegen der Abteilung zu wenig ankam und thematisiert wurde, welche

Zusammenhänge es zwischen dem Projekt BGM und den Entwicklungen bei uns gibt. Wir können eigentlich sehr viel erreichen, müssen aber immer wieder frühzeitig und umfassend berichten und die Zusammenhänge verdeutlichen. Ich erlebe es auch als ein Spannungsfeld, zum einen die Kolleginnen und Kollegen umfassender einzubeziehen und auffordern zu wollen, sich stärker einzubringen, ihre eigenen Belange und Ideen zu thematisieren und andererseits mitzubekommen, dass andere aber beispielsweise in Besprechungen nur die arbeitsbezogenen Informationen haben oder geben wollen.

Ich denke, dass wir die Hauptsachbearbeiter stärker ins Boot bekommen müssen, ihre Unterstützung ist sehr wichtig. Vielleicht sollten sie aber auch noch umfassender und unmittelbarer die Entwicklungen als Gewinn für sich erleben können.

Insgesamt stellen sich auch für mich noch viele Fragen in Zusammenhang mit psychischem Druck durch fehlende Kommunikation: Was tun wir beispielsweise, wenn bei Kolleginnen und Kollegen Selbstwahrnehmung und Fremdwahrnehmung stark auseinanderfallen? Wie lange halten wir bei Konflikten den Deckel drauf, oder wann muss bearbeitet und ggf. auch mit Unterstützung durch eine Mediation geklärt werden? Wann geht es auf Kosten der „anderen“?

Mein Engagement als Personalrätin für das BGM hat mir Freude gemacht, beitragen zu können, dass es besser läuft, nach Perspektiven für uns zu suchen. Heute sehe ich anders auf die Dinge, bin mehr sensibilisiert. Gleichzeitig spüre ich aber auch eine große Anstrengung, da sich immer wieder die gleichen engagieren und andere eine „Bedienmentalität“ leben.

B. Müller: Stellen Sie sich vor, wir würden in zwei Jahren zusammensitzen und reflektieren, was sich zwischenzeitlich geändert hätte, was wäre das?

P. Becker: Grundsätzlich kann ich natürlich nicht sagen, wie sich grundlegende Weichenstellungen in drei bis vier Jahren auf den Bereich Ausbildungsförderung auswirken. Aber ich bin schon davon überzeugt, dass wir andere Regeln und mehr Verbindlichkeit untereinander erreicht haben werden und auch mehr Kontrolle bezogen auf deren Einhaltung.

Wir werden noch weitere Wellen haben, in denen vergleichsweise viele Mitarbeiter ausscheiden, so dass das die Frage, wie wir Wissen und Erfahrung weitergeben können, uns weiter begleiten wird. Das muss schon im Rahmen von Ausbildung und Einarbeitung, aber auch in regelmäßigen Abständen über Schulungen und Weiterbildungen erfolgen. Vielleicht haben wir dann auch so etwas wie eine Beratung für Führungskräfte, durch die frühzeitige Interventionen unterstützt werden.

H. Ollesch-Jaletzky: Wir ergänzen uns als Leitungsteam zunehmend besser, und ich bin überzeugt, dass sich das fortsetzen wird. Wichtig ist mir auch, dass wir mit den Leitungen und im KStW insgesamt stärker die Zusammenhänge zwischen eigenem Wohlbefinden und Fitness thematisieren und der Möglichkeit, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu unterstützen. Auch bezogen auf Fragen zu unterschiedlichen Umgangsformen und Vorgehensweisen in der Zielerreichung und der Ressourcen, die wir als Führungskräfte benötigen, um uns selbst weiter zu qualifizieren, sind wir dann hoffentlich weiter.



Ute Linden

U. Linden: Ich hoffe, dass die frei gewordenen Stellen durch fähige, sozial kompetente Kolleginnen und Kollegen nach besetzt werden konnten und der anstehende Führungswechsel reibungslos und zufriedenstellend erfolgt. Beides bedeutet mehr Sicherheit für die Übergänge.

Insgesamt wird der Umgang untereinander weiter an Bedeutung gewinnen und das ist auch wichtig, damit wir ohne große Reibungsverluste durchs alltägliche Chaos kommen können.

Eine große Bedeutung wird jedoch weiterhin das Interesse der Führungskräfte an einem funktionierenden BGM inne haben, denn mit Blick durch diese Brille ist vieles möglich, was zuvor aus finanziellen oder persönlichen Gründen nicht denkbar war.

P. Becker: Klar ist auch, dass wir einige Entwicklungen wie Projekte organisieren und dabei auch Geld in die Hand nehmen müssen, damit es auch über Jahre kontinuierlich weitergehen kann. Ein rein betriebswirtschaftlicher Ansatz hilft da aber nicht, weil viele Ergebnisse und Effekte schlecht zu beziffern sind. Andererseits verlieren wir auch an Glaubwürdigkeit und auch an Investitionen, wenn begonnene Projekte zu früh abgeschlossen oder abgebrochen werden.

5 Bis hierher – und weiter?! Resümee und Ausblick

Für die Implementierung eines umfassenden betrieblichen Gesundheitsmanagements benötigt man ca. 6 bis 10 Jahre, darauf wird in Praxisberichten und bei Fachtagungen immer wieder hingewiesen. Dieser Zeitraum passt scheinbar nicht zu der Veränderungsdynamik, mit denen Unternehmen durch externe Anforderungen und somit auch intern konfrontiert sind.

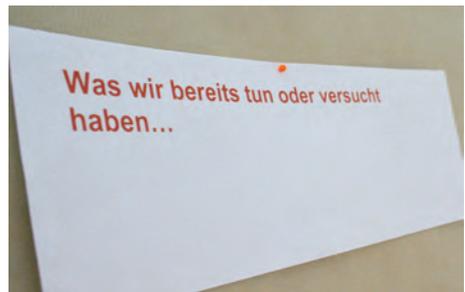
Die Diskrepanz zwischen Erfahrungen und Erkenntnissen und der Alltagspraxis begünstigt unter anderem, dass oft lediglich punktuelle Einzelmaßnahmen zur Prävention durchgeführt und mit dem Etikett BGM versehen werden. Das Kölner Studentenwerk hatte sich für ein systematisches umfassendes Vorgehen entschieden. Vor dem Hintergrund der zur Verfügung stehenden Ressourcen konnten dabei bezogen auf das KStW insgesamt und in einigen Bereichen wichtige Ziele erreicht werden. Darüber hinaus war zum Ende des Projektzeitraums beschrieben, welche weiteren Handlungsnotwendigkeiten und Arbeitsschritte sich abgezeichnet haben.

Zu den Ergebnissen gehört bezogen auf das KStW insgesamt z.B.:

- die Implementierung des BGM in die strategischen Ziele
- der Ausbau von adäquaten Strukturen und Prozessen für das BGM
- die Verbesserung der Selbstbeobachtung, der Einstieg in die Altersstrukturanalyse und die Diskussion um lang-

fristig anwendbare Analyseinstrumente als Grundlage für weitere Interventionen

- die Ergänzung von verhaltensbezogenen Präventionsmaßnahmen um Team- und Organisationsentwicklungsprozesse in einzelnen Bereichen
- die Einbeziehung von Führungskräften und Teams in die Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen
- die Qualifizierung für und die Unterstützung bei der Übernahme neuer Rollen und Aufgaben
- die Verknüpfung mit dem Arbeits- und Gesundheitsschutz
- die Verbesserung von Informationsfluss und Öffentlichkeitsarbeit zum BGM



Darüber hinaus gab es Themen, die angestoßen wurden, aber unabhängig vom BGM weiter entwickelt wurden: So war in Zusammenhang im Bereich IT erstmalig eine „Leitung auf Probe“ eingeführt worden. Das führte auch zu der Anforderung, Kriterien für die Auswahl von Führungskräften abzuleiten, die zukünftig im KStW insgesamt angewendet werden sollen.



Wie geht es weiter?

Konsens ist unter anderem:

- ➔ *BGM ist Ende März nicht abgeschlossen*
- ➔ *Psychische Gesundheit bleibt ein Schwerpunkt*
- ➔ *Begonnene Entwicklungen können mit Unterstützung fortgeführt werden, wenn es sinnvoll erscheint und die Betroffenen es wollen*



Konzept wurde am 22.03.11 vorgelegt



Brigitte Müller, Projektleiterin
28.03.2011

Ein kultureller Wandel in Organisationen, Einsicht in die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit des BGM, Akzeptanz und Überzeugung können nicht „verordnet“ werden; sie setzen oft eigene, positive Erfahrungen voraus und den Abschied von alten Verhaltensmustern, Ritualen und Konfliktlinien. Im BGM steckt somit potentiell auch immer Verunsicherung auf der einen und Ungeduld auf der anderen Seite. Das wurde auch in der Diskussion der Ergebnisse und Effekte deutlich. So wurde beispielsweise ein stark gewachsenes Interesse an BGM beschrieben, aber auch noch immer

die Sorge, dass dadurch „zusätzliche Baustellen“ eröffnet würden, an denen man eigentlich nicht auch noch arbeiten könne. Die hohe Zufriedenheit mit dem Erreichten ging mit der Einschätzung einher, dass es zu lange dauere, bis BGM in allen Bereichen Berücksichtigung findet und mit der Sorge, dass Erreichtes auch wieder verloren gehen könnte. Die Fortschritte in der Kommunikation und Kooperation gingen mit der Feststellung einher, dass es nach wie vor sehr „zähe Muster“ und ein „Lagermentalität“ gebe, die die Entwicklungen behinderten.

Partizipation und „Empowerment“ bilden eine Voraussetzung für ein nachhaltiges BGM, sie bleiben aber auch eine Entwicklungsaufgabe, und vertrauensbildende Maßnahmen benötigen Zeit, Raum und andere Ressourcen.

Im KStW war mit Projektende ein Konsens erzielt und ein Konzept für die Weiterarbeit erstellt worden. Ab April 2011 wurde die Kooperation mit mir als externer Beraterin fortgeführt. Vor dem Hintergrund der Grundlagen und voraussichtlichen Entwicklungen für das KStW wurden strukturelle und prozessbezogene Vorschläge zur Fortführung und Weiterentwicklung des BGM im KStW ausgeführt.

Dazu gehörten beispielsweise die Fortführung des Steuerkreises und des AK Gesundheit unter externer Moderation sowie gezielte Qualifizierungsangebote zur Übernahme von Moderation und Koordination im BGM. Arthur Letzel, ein Mitarbeiter aus dem Bereich Psychosoziale Beratung (PSB) nimmt derzeit an „SiMBA“, einem Ausbildungsangebot der Unfallkasse NRW zur Stressintervention teil und ist als neues Mitglied in den Steuerkreis aufgenommen worden.

In den Bereichen IT, BAföG, in der Mensa Deutz und im Studentischen Wohnen wurden die begonnenen Prozesse fortgesetzt, häufig ohne dass eine weitere externe Unterstützung notwendig war. Maßnahmen zur alter(n)sgerechten Gestaltung in der Hoch-

schulgastronomie insgesamt bildeten auch einen Arbeitsschwerpunkt im Steuerkreis; die Vorschläge sollen in Abstimmung mit den Verantwortlichen in einen Maßnahmenplan überführt werden.

Somit ist dieser Bericht erfreulicherweise nur bedingt ein Abschlussbericht. Er beschreibt auch Zwischenetappen und Widersprüche, die niemandem erspart bleiben, der sich auf den Weg zu einem umfassenden BGM begeben. Gerade dadurch macht er den Leserinnen und Lesern hoffentlich auch Mut, sich selbst auf diesen Weg zu machen. „Stolpersteine“ auf der Strecke sind Hinweise darauf innezuhalten, über die zurückgelegte Strecke und das, was vor uns liegt zu reflektieren und aus Erfahrungen zu lernen.

6 Anhang

Kurzporträts der Autor/-innen und Interviewpartner/-innen

Peter Becker

Beim Kölner Studentenwerk beschäftigt seit 1982. Seit 1998 Leiter der Abteilung Ausbildungsförderung.

Karin Brehme, geb. 1963

Ausbildung zur Wirtschaftskorrespondentin und Bürokauffrau, Studium der Rechtswissenschaft: Volljuristin
Seit 1997 im KStW, seit 2001 als Personalleiterin.

Cornelia Draschner, geb. 1963

Ausbildung zur Datenverarbeitungs-Kauffrau, nebenberufliche Weiterbildung zur staatlich geprüften Wirtschaftsinformatikerin (Abschluss 1991) und Ausbildereignungsprüfung (Abschluss 1988). Berufliche Tätigkeiten im Bereich Softwareentwicklung, Durchführung verschiedener IT-Projekte in der EU und im Bankenbereich. Nach der Kinderpause 5 Jahre selbständig (Computerschule, Buchhandlung), danach Lehrerin für Mathematik und Informatik in einer berufsbildenden Schule.
Seit 2005 Softwarekoordinatorin in der IT-Gruppe im KStW; seit 2008 Ausbilderin, seit 2009 Datenschutzbeauftragte, seit 12/2010 Leiterin der IT-Gruppe.

Christel Faßbender-Veith, geb. 1951

Ausbildung zur staatlich geprüften und anerkannten Erzieherin 1969 – 1972 und zur Dipl. Sozialarbeiterin 1981 – 1985. Arbeitete 9 Jahre in einem Kindergarten, davon 6 Jahre als Leiterin und 5 Jahre in der offenen Altenarbeit, davon 4 Jahre als Leiterin einer Altagsstätte. 1991 bis 1996 Elternzeit.
Seit 1996 im KStW mit teilweise kombinierten Arbeitsschwerpunkten in der Betriebssozialarbeit, als Frauen-/Gleichstellungsbeauftragte und in der Psycho-Sozialen Beratung. Fast seit Beginn durchgängige Mitarbeit im Bereich BGF/BGM.

Dr. Gabriele Jungnickel, geb. 1959

Diplom in Psychologie 1984, Promotion 1990
Beim Studentenwerk seit 1993, zunächst als Honorarkraft, seit Dezember 1994 fest angestellt. Approbation als Psychologische Psychotherapeutin 1999. Leitung der Abteilung Psycho-Soziale Beratung (PSB), zunächst kommissarisch ab November 2007, dauerhaft seit Frühjahr 2008.

Dr. med. Sybille Lau

Dr. med. Sybille Lau, Ärztin für Arbeitsmedizin, seit Mai 2008 im Kölner Zentrum für Arbeitsmedizin angestellt, seit März 2009 arbeitsmedizinische Betreuung des Kölner Studentenwerks.

Ute Linden, geb. 1959

Lehramtsstudium von 1979 – 1985 an der Universität zu Köln, seit 1986 Beschäftigte des Kölner Studentenerwerks, zunächst im Büro der Leitung der Verpflegungsbetriebe; ab 1988 Sachbearbeitung BAföG; 1998 – 2000 Verwalterin in der Abteilung Studentisches Wohnen; Erziehungsurlaub; 2001 – 2002 Gleichstellungsbeauftragte und seit 2002 BAföG-Sachbearbeiterin. Seit 1992 gewähltes Personalratsmitglied.

Brigitte Müller, geb. 1956

Studium Germanistik, Politik-/Sozialwissenschaften und Pädagogik (Abschluss M.A. und 1. Staatsexamen Lehramt an Gymnasien). Referatsleiterin in der Hans-Böckler-Stiftung, Wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Fakultät für Gesundheitswissenschaften der Universität Bielefeld. 1996 Gründung von *mediCONcept*, Organisationsentwicklung im Gesundheitswesen (www.mediconcept.org). Seither selbständige Tätigkeit in BGF, BGM und Teamentwicklungsprozessen im In- und Ausland. 10/2009 – 03/2011 Projektleiterin BGM im KStW.

Hildegard Ollesch-Jaletzky, geb. 1957

Beschäftigte im Öffentlichen Dienst, 2. Bildungsweg und 1986 – 1988 Studium der Rechtswissenschaft an der Universität zu Köln. Seit 1989 beim KStW, zunächst als Sachbearbeiterin BAföG, seit 2004 als Hauptsachbearbeiterin und seit 2008 als stellvertretende Abteilungsleitung.

Von 1990 – 2006 Mitglied und zeitweise Vorsitzende des Personalrats.

Roland Portuné, geb. 1967

Studium der Psychologie in Heidelberg und Exeter (England). Tätigkeit als Referent und Trainer in den Themenfeldern Stressbewältigung, Arbeit und Gesundheit, Personal- und Kompetenzentwicklung. Von 2000-2010 bei Landesunfallkasse und Unfallkasse Nordrhein-Westfalen in Düsseldorf. Dort auch Ausbildung und Tätigkeit als Aufsichtsperson (nach SGB VII). Zuständig unter anderem auch für Überwachung und Beratung der Studentenwerke in NRW. Seit 2011 im Fachbereich Arbeitspsychologie der Berufsgenossenschaft Rohstoffe und Chemische Industrie (BG RCI) in Heidelberg. Seit Juli 2011 Leitung des Sachgebiets „Psyche und Gesundheit in der Arbeitswelt“ bei der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV).

Dr. Peter Schink, geb. 1950

Ausbildung zum und berufliche Tätigkeit als Bankkaufmann, Studium der Betriebswirtschaft und der Psychologie, Promotion im Fach Psychologie. Parallel dazu berufliche Tätigkeit im Institut für Psychologie der Universität Köln und seit 1988 zunächst in der PSB des KStW. Ca. 91/92 Abteilungsleiter der PSB, seit 1999 Geschäftsführer des KStW.

Verzeichnis der Abkürzungen

Arbeitskreis Gesundheit (AKG)

Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)

Kölner Studentenwerk (KStW)

Bildnachweise

Titelbild: Cornelia Gereke

S. 7: Uli Neiss

S. 9: Christine Heinemann*

S. 14: Uli Neiss

S.19: Uli Neiss

S.26: Uli Neiss

S.28: Uli Neiss

S. 31: privat*

S.33: Uli Neiss

S.35: Uli Neiss

S.38: Virginia Reiner

S.39: Uli Neiss

S. 41: Uli Neiss

Das Copyright für alle Fotos liegt beim Kölner Studentenwerk und bei den mit (*) gekennzeichneten Fotos bei den Fotografen oder den abgebildeten Personen selbst.

Literatur/Materialien der Unfallkasse/Links

- Badura, B., Ritter, W., Scherf, M. (1999): Betriebliches Gesundheitsmanagement – ein Leitfadens für die Praxis. Berlin: Ed. Sigma
- Fassbender-Veith, C.; Kindler, B. (o.J./1999): Gesundheitszirkel. Erfahrungen mit Arbeitszufriedenheit und Arbeitsunfähigkeit in einer Mensa. Mit einem Vorwort von P.D. Dr. Liselotte von Ferber. (Typoskript)
- Hasselhorn, H.-M., Portuné, R. (2010). Stress, Arbeitsgestaltung und Gesundheit. In: Badura, B., Walter, U., Hehlmann, T. (2010).
- Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation. 2. Auflage. Springer: Heidelberg.
- Kölner Studentenwerk (Hrsg.): Geschäftsbericht 2009
- Kölner Studentenwerk (Hrsg.): Geschäftsbericht 2010
- Müller, B. (2000): Gesundheitsförderung durch Partizipation. In: Bertelmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): Erfolgreich durch Gesundheitsmanagement-Beispiele aus der Arbeitswelt. Gütersloh, Verlag Bertelmann Stiftung, (Seiten: 239-254)
- Müller, B. (2009): Betriebliches Gesundheitsmanagement im System Krankenhaus – Bestandsaufnahme und Ausblick. Expertise im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung, (Seite 60) http://www.boeckler.de/pdf_fof/S-2008-145-4-1.pdf
- Müller, B., Westerhoff, U. (2002): Qualifizierung für betriebliches Gesundheitsmanagement. In: Badura, B., Hehlmann, T. (2002): Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation. Berlin, Heidelberg, New York, Springer-Verlag, (Seiten: 249-254)
- Portuné, R. (2009). Zwischen Kür und Knochenarbeit. Psychosoziale Aspekte und Gesundheit im Arbeitsleben. In Ludborz, B., Nold, H. (Hrsg.), Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit. Entwicklungen und Visionen. (S. 234-252). Heidelberg, Kröning: Asanger Verlag.
- Unfallkasse NRW (Hrsg.): Stress, Mobbing und Co. Reihe: Prävention in NRW.
- Unfallkasse NRW (Hrsg.) (2011): Gesunde Justiz – Schritt für Schritt. Reihe: Prävention in NRW.
- www.kstw.de
- www.mediconcept.org
- www.unfallkasse-nrw.de

7 Impressum

Herausgeber

Unfallkasse Nordrhein-Westfalen
Sankt-Franziskus-Straße 146
40470 Düsseldorf
Telefon 0211 9024-0
E-Mail info@unfallkasse-nrw.de
Internet www.unfallkasse-nrw.de

Konzeption, Interviews und Verschriftlichungen

Brigitte Müller, *mediCONcept* Wuppertal

Autorinnen und Autoren

Brigitte Müller, Sybille Lau,
Roland Portuné

Redaktion

Brigitte Müller, Roland Portuné

Gestaltung

saga werbeagentur GmbH, Münster

Druck

Kwik Color GmbH, Düsseldorf

Auflage

1.000 Exemplare

Ausgabe

April 2012

Bestellnummer

PIN 50

Unfallkasse Nordrhein-Westfalen

Sankt-Franziskus-Str. 146

40470 Düsseldorf

Telefon 0211 9024-0

Telefax 0211 9024-355