

# Betriebliches Gesundheitsmanagement wirkungsvoll oder wirkungslos?



Arbeitskreis Betriebliche Gesundheitsförderung  
27.02.2024

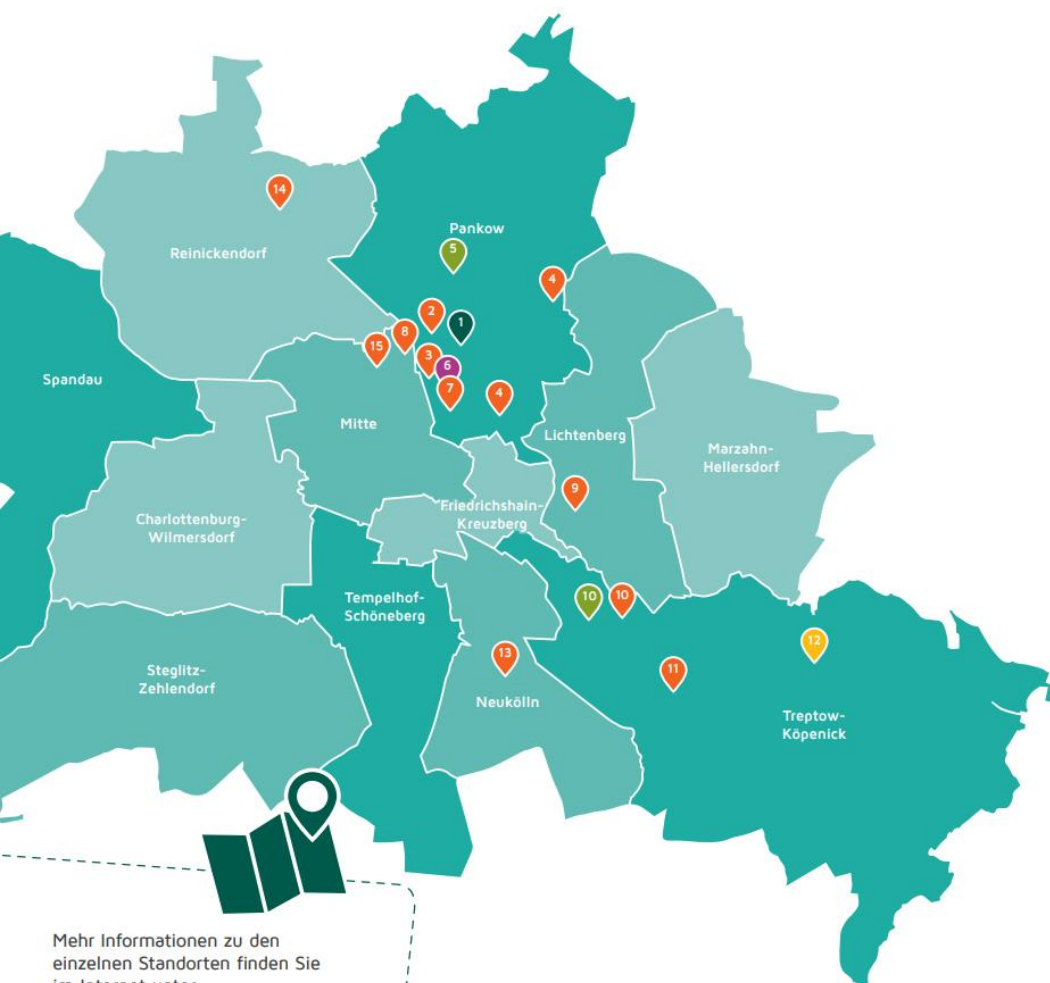
- Kurze Vorstellung
- Warum überhaupt Wirkung?
- Wirkungslogik nach Phineo
- Beispiel Betriebliches Gesundheitsmanagement im berliner STARthilfe e.V.
- Diskussion und Fragen

# Kurze Vorstellung



- Heilerziehungspfleger mit überwiegender Lehrtätigkeit
- Taichi- und Gigonglehrer
- Spiritueller Coach und Autor  
„Sternenleuchten“ (2019)  
„Essenz-Heilung“ (2023)
- Seit 2011 im berliner STARThilfe e.V.
- Seit 2013 QMB
- Seit 2019 Beauftragter für ICF  
(International Classification of Functioning)

# Kurze Vorstellung



Mehr Informationen zu den einzelnen Standorten finden Sie im Internet unter [www.berlinerstarthilfe.org/wo/](http://www.berlinerstarthilfe.org/wo/)

## berliner STARThilfe e.V.

- Seit 1990 in Berlin
- Ausschließlich ambulante Hilfen (78 SGB IX)
- 140 Mitarbeiter\*innen
- 430 Klient\*innen
- 15 Standorte (teilweise mit mehreren Angeboten)

# Warum überhaupt Wirkung?

# Herleitung aus BTHG: ICF und Wirkung

Seit 2016 gibt es das neue **Bundesteilhabegesetz**.

Es wurden in der Arbeits- und Sozialministerkonferenz der Bundesländer (ASMK) zehn Ziele vereinbart, zum Beispiel:

- Um Zuständigkeitsgerangel und Doppelgutachten zu verhindern, werden **Leistungen aus „einer Hand“** erbracht.
- Es wird eine **unabhängige Teilhabeberatung** eingeführt, die helfen soll, die Position von Menschen mit Behinderungen (Lernschwierigkeiten) gegenüber den Leistungsträgern und Leistungserbringer zu stärken.
- Die **ICF** (International Classification of Functioning) wird eingeführt. In Berlin wird zur Bedarfserhebung der **TIB** (Teilhabe Instrument Berlin) genutzt.

# Herleitung aus BTHG: ICF und Wirkung

§ 125 Abs. 1 SGB IX: „In der schriftlichen Vereinbarung zwischen dem Träger der Eingliederungshilfe und dem Leistungserbringer sind zu regeln: 1. Inhalt, Umfang und Qualität **einschließlich der Wirksamkeit der Leistungen** der Eingliederungshilfe [...]“

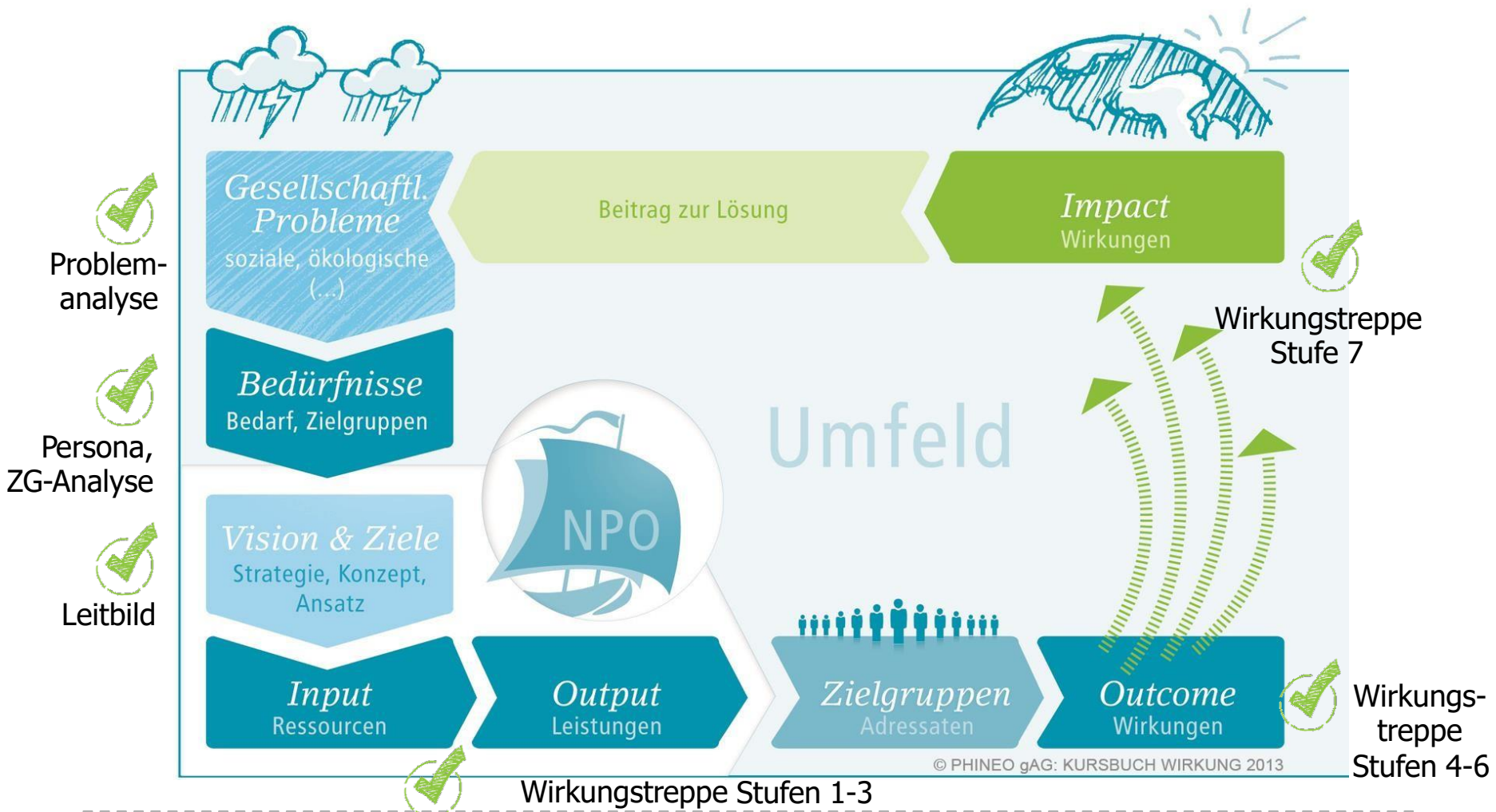
§ 128 Abs. 1 SGB IX: „Soweit tatsächliche Anhaltspunkte dafür bestehen, dass ein Leistungserbringer seine vertraglichen oder gesetzlichen Pflichten nicht erfüllt, prüft der Träger der Eingliederungshilfe oder ein von diesem beauftragter Dritter die Wirtschaftlichkeit und Qualität **einschließlich der Wirksamkeit der vereinbarten Leistungen** [...]“

§ 129 Abs. 1 SGB IX: „Hält ein Leistungserbringer seine gesetzlichen oder vertraglichen Verpflichtungen ganz oder teilweise nicht ein, ist die vereinbarte Vergütung für die Dauer der Pflichtverletzung entsprechend zu kürzen [...]“

# PHINEO Wirkungslogik



# Wirkungskreislauf



# Wirkungslogik nach PHINEO

**1. Was ist die allgemeine gesellschaftlich Ausgangslage?**  
Warum müssen wir diese Situation verändern?



**2. Welche Zielgruppen** sind von der Situation betroffen und wie äußert sie sich bei Ihnen persönlich?



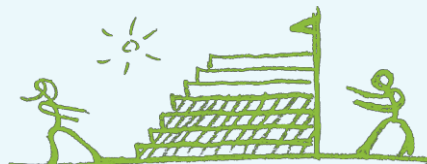
**3. Wer ist Ihre Organisation, wofür** setzt sie sich ein und **warum** arbeiten Sie an der Veränderung der Situation?



**4. Wie gehen Sie vor?** Warum funktioniert Ihr Handlungsansatz?



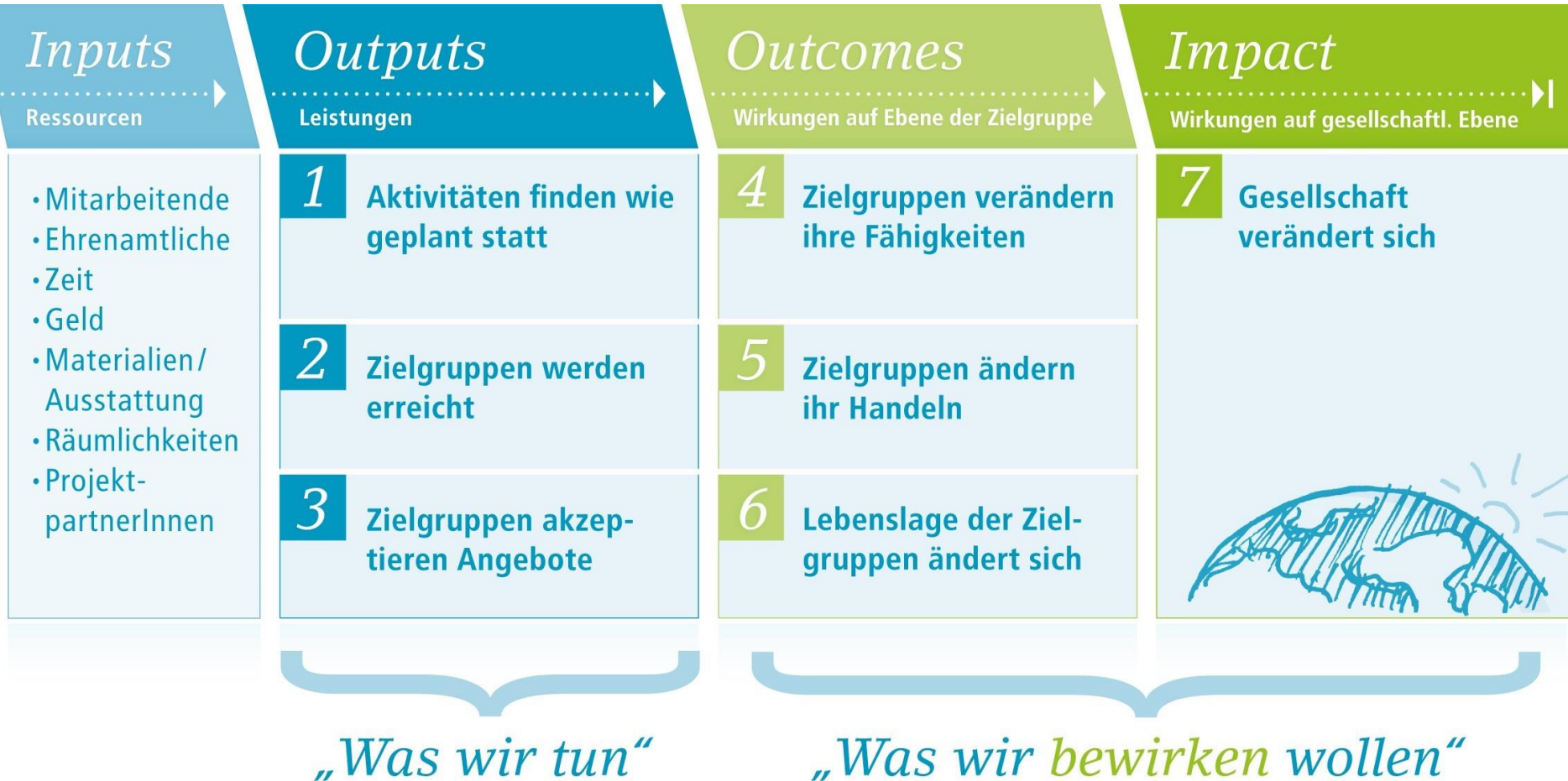
**5. Was ändert sich durch Ihre Arbeit ganz konkret für einzelne Menschen** der Zielgruppen?



**6. Was verändert sich durch Ihre Arbeit in der Gesellschaft?**

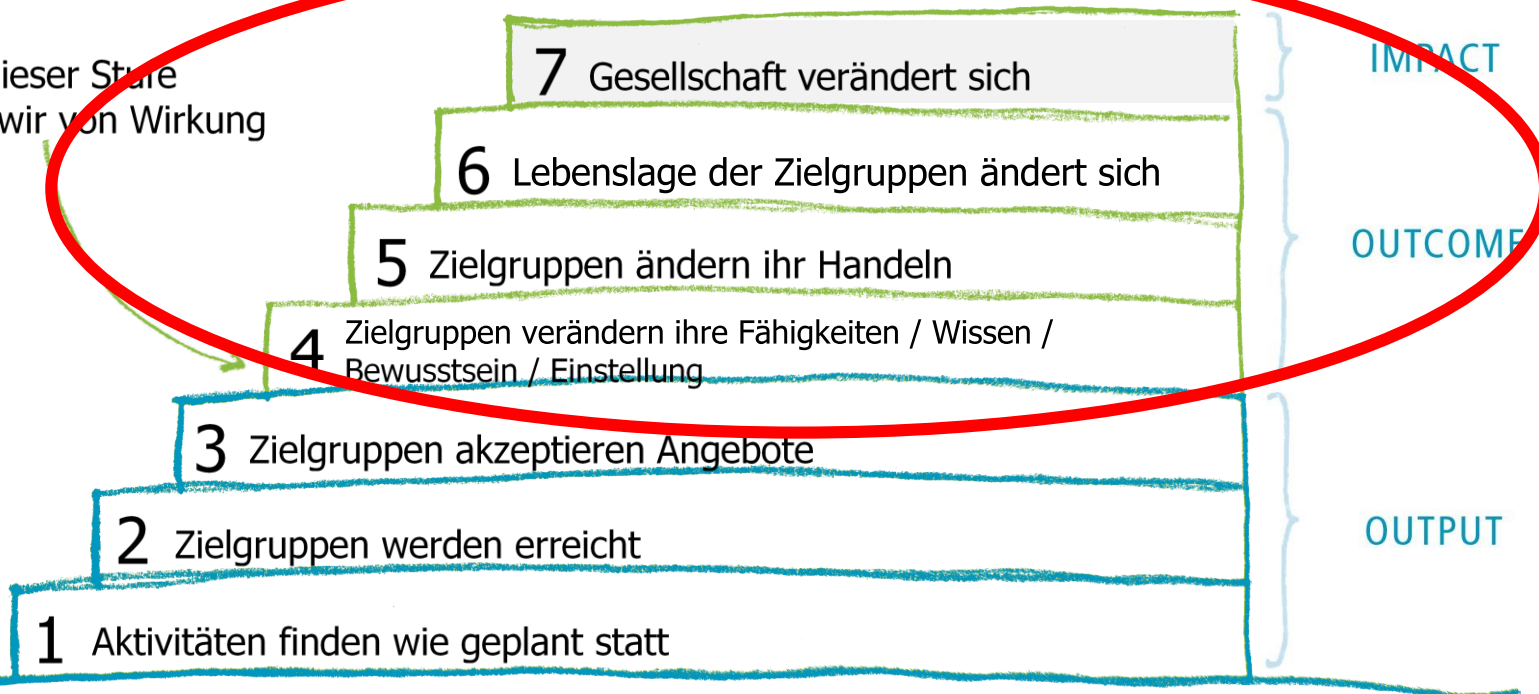


# Wirkung



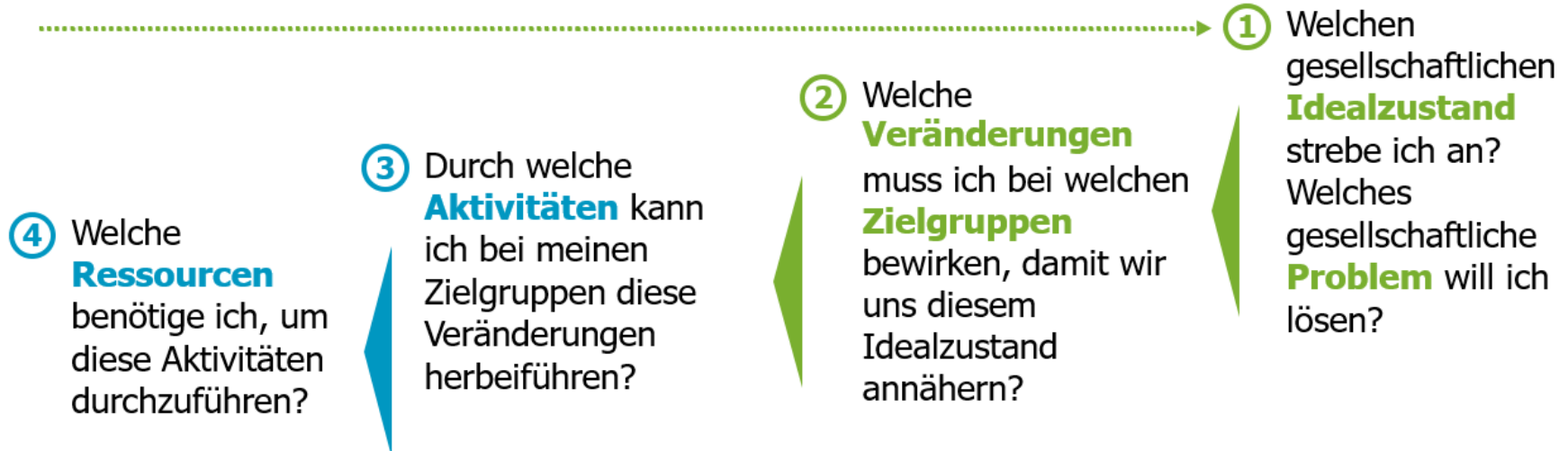
# Wirkung

Ab dieser Stelle  
sprechen wir von Wirkung



# Wirkung

Wirkungsorientierung ist eine Haltung, bei der man „vom Ergebnis her“ denkt

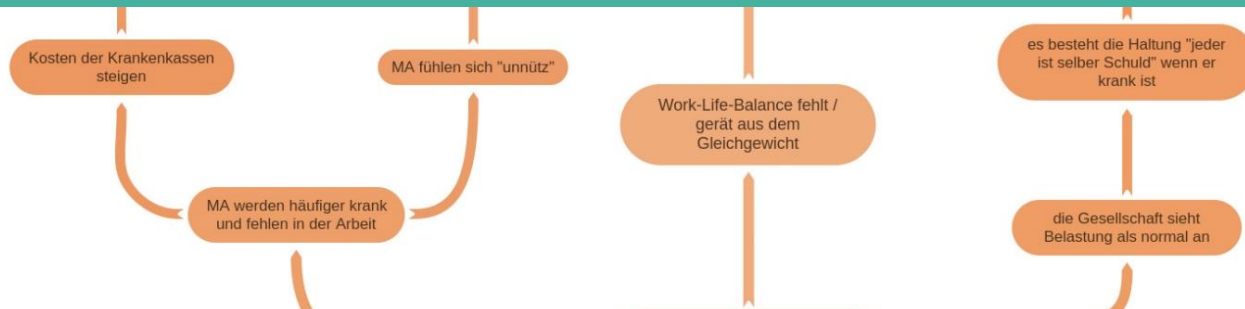


# Wirkungslogik am Beispiel BGM

# Wirkungslogik am Beispiel BGM

1. Problembaum beschreiben
  - Ursachen und Folgen
2. Persona erstellen
  - der BGM-Verweigerer und die Gesundheitsbewusste
3. Vision - Werte - Mission
  - Analyse Leitbild und Leitlinien
4. Handlungsansatz definieren
  - Wirkungstreppe 1-3
5. Wirkungstreppe beschreiben
  - Wirkungstreppe 4-7 beschreiben, Indikatoren festlegen
6. Datenanalyse 2011-2020
  - Analyse eingesetzte Ressourcen
7. Evaluieren
  - Evaluationsbogen erstellen, Umfrage durchführen
8. Bericht verfassen
  - Bericht verfassen

# 1. Problemstellung



- Rahmenbedingungen der sozialen Arbeit verändern sich stetig.
- Es entsteht ein permanenter Kosten- und Spardruck.
- Von MA werden immer mehr Effizienz und Flexibilität gefordert.





## 2. Zielgruppe

### Die Gesundheitsbewusste

*„Ich achte selber auf meine Gesundheit. Das ist doch selbstverständlich.“*

### Der BGM-Verweigerer

*„Ich habe eh schon viel zu tun und soll jetzt noch auf meine Gesundheit achten?“*

- MA im Betreuungsdienst in der ambulanten aufsuchenden Hilfe.
- Altersdurchschnitt 41
- MA wollen bis zur Rente gesund im Job arbeiten.
- MA stehen vor der Herausforderung, immer mehr Kund\*innen mit immer weniger Küstenübernahmestunden, bei gleichbleibend hohem Dokumentationsaufwand zu begleiten.

# 3. Leitbild (Mission, Vision, Werte)


## UNSER LEITBILD

# Wir

- WIR GLAUBEN AN DIE POTENTIALE EINES JEDEN MENSCHEN ■ WIR SIND DAVON ÜBERZEUT, DASS NUR DIE ENTFALTUNG DIESER POTENTIALE EIN FRIEDVOLLES ZUSAMMENLEBEN ENTSTEHEN LÄSST ■ WIR ERMÖGLICHEN DEN START IN EIN BESSERES LEBEN ■ WIR ARBEITEN AUF AUGENHÖHE ■ WIR SAGEN WAS WIR MACHEN UND MACHEN WAS WIR SAGEN ■ WIR BIETEN RAUM FÜR WACHSTUM DURCH KREATIVE UND EMPATHISCHE BEZIEHUNGSGESTALTUNG ■ WIR HABEN FÖRDERALE UND KONSENSORIENTIERTE STRUKTUREN ■ WIR STEHEN FÜR NACHHALTIGKEIT IM WIRTSCHAFTLICHEN UND FACHLICHEN HANDELN ■ WIR VERSTEHEN UNS ALS KREATIVER TEIL EINES WACHSENDEN SOZIALEN NETZWERKS ■ WIR ENGAGIEREN UNS LEIDENSCHAFTLICH UND VERANTWÖRTLICH FÜR DIE MENSCHLICHE GEMEINSCHAFT ■

## Führungsleitlinien

berliner STARthilfe e.V.



- Wir setzen auf Entwicklung und eine zeitgemäße und nachhaltige Sozialarbeit.
- Wir bieten Transparenz und geben Orientierung.
- Wir arbeiten verantwortungsvoll und engagiert.
- Wir gehen respektvoll und wertschätzend miteinander um.
- Wir unterstützen und vertrauen einander.
- Wir hören zu und kommunizieren auf Augenhöhe.
- Wir ermutigen zur Entfaltung und fördern Eigenverantwortung.
- Wir nutzen Fehler und Konflikte als Entwicklungspotential.
- Wir halten die Balance zwischen sozialen, kulturellen, ökonomischen und ökologischen Zielen.
- Wir schaffen mit Engagement und Struktur hochwertige Ergebnisse.
- Wir leben eine offene und bewusste Kultur des gesunden Arbeitens mit dem Ziel des Wohlbefindens aller Mitarbeiter\*innen.

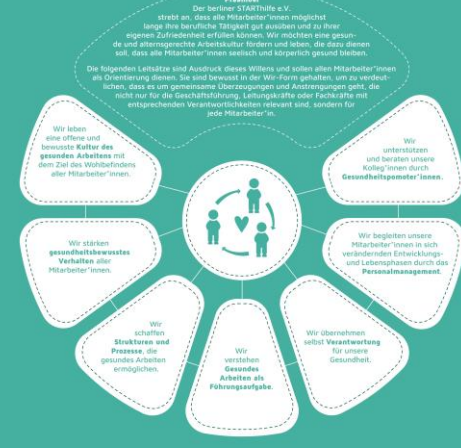
www.berlinerstarthilfe.org

## Leitlinien für gesundes Arbeiten

berliner STARthilfe e.V.

**Präambel**  
Der Berliner STARthilfe e.V. strebt an, dass alle Mitarbeiter\*innen möglichst lange ihre beruflichen Tätigkeiten gut ausüben und so ihre eigenen Zufriedenheit erfüllen können. Wir möchten eine gesunde und abwechslungsreiche Arbeitswelt fördern und leben, die dazu dienen soll, dass alle Mitarbeiter\*innen seelisch und körperlich gesund bleiben.

Die folgenden Leitlinien sind Ausdruck dieses Willens und sollen allen Mitarbeiter\*innen an Orientierung dienen. Sie sind bewusst in der Weisheit gehalten, wie es wünschenswert ist, dass es um gemeinsame Überzeugungen und Anstrengungen geht, die nicht nur für die Geschäftsführung, Leitungskräfte oder Fachkräfte mit entsprechendem Verantwortlichkeitsbewusstsein sind, sondern für jede Mitarbeiter\*in.



- Wir leben eine offene und bewusste Kultur des gesunden Arbeitens mit dem Ziel des Wohlbefindens aller Mitarbeiter\*innen.
- Wir unterstützen und beraten unsere Kolleg\*innen durch Gesundheitspotenziale.
- Wir begleiten unsere Mitarbeiter\*innen in sich verändernden Entwicklungs- und Lebensphasen durch das Personalmanagement.
- Wir übernehmen selbst Verantwortung für unsere Gesundheit.
- Wir verstehen Gesundes Arbeiten als Führungsaufgabe.
- Wir stärken gesundheitsbewusstes Verhalten aller Mitarbeiter\*innen.
- Wir schaffen Strukturen und Prozesse, die gesundes Arbeiten ermöglichen.
- Wir nutzen Fehler und Konflikte als Entwicklungspotential.

www.berlinerstarthilfe.org

Leitbildanalyse:  
keine Aussage über den angestrebten gesellschaftliche Idealzustand

# 4. Handlungsansatz definieren (Wirkungstreppe Stufe 1-3)

Da es das BGM schon 10 Jahre gab, wurden hier die bereits bestehenden Angebote bearbeitet. Im Idealfall würde man hier neue Angebote, ausgehend von der Problembeschreibung kreieren.

Bei uns waren das:

- Konkrete Sportangebote wie Boxen, Yoga, Nordic Walking, Volleyball, Laufen
- Weiterbildungsangebote zum Umgang mit Stress etc.
- Ausbildung für Gesundheitspromotor\*innen (in jedem Standort eine ausgebildete Person zum Thema „gesundes Arbeiten“)
- Arbeitsaufträge an die Teams zu Themen wie Umgang mit Pausen oder Entwickeln einer gemeinsamen Teamkultur

# 5. Wirkungstreppe und Indikatoren (Stufe 4-7)

Für die Angebote haben wir dann Wirkungsziele und Indikatoren benannt. Diese wurden einmalig für die Wirkungsanalyse erstellt.

Alle **Gesundheitspromotor\*innen** erarbeiten seit Nov. 2023 **individuelle Wirkungsziele mit Indikatoren** in ihren Teams.

Dabei wird aus der gesamten Wirkungslogik nur die **Wirkungstreppe** von **Stufe 1 bis 6** einbezogen.

Unterteilt wird das in Leitziele, Teilhabeziele und Indikatoren (direkt, indirekt, Wirkung).

# 5. Wirkungstreppe und Indikatoren (Stufe 4-7)

Ein Beispiel

**Leitziel:** Wir erhöhen die Resilienzfähigkeit der Mitarbeiter\*innen im Team und verringern dadurch unseren Krankenstand.

## Teilhabeziele:

- Wir können im Team klar benennen was uns stresst und „krank macht“.
- Wir haben mindestens zwei Methoden zum Bewerten unserer eigenen Resilienzfähigkeit kennengelernt und ausprobiert.
- Wir unterstützen uns gegenseitig im Team beim Aufbau eines resilienteren Arbeitsalltags.

# 5. Wirkungstreppe und Indikatoren (Stufe 4-7)

## Direkte Indikatoren:

- Wir haben uns in drei Teamsitzungen über Stressoren und krankmachende Aspekte unserer Arbeit unterhalten.
- Wir haben ein Tool zur Eigenreflexion unserer Stressoren praktisch ausprobiert.

## Indirekte Indikatoren:

- Wir kennen die häufigsten Ursachen für psychische Belastungen in der Eingliederungshilfe.
- Wir kennen das Konzept von Resilienz und verstehen deren Bedeutung für gesundes Arbeiten.

# 5. Wirkungstreppe und Indikatoren (Stufe 4-7)

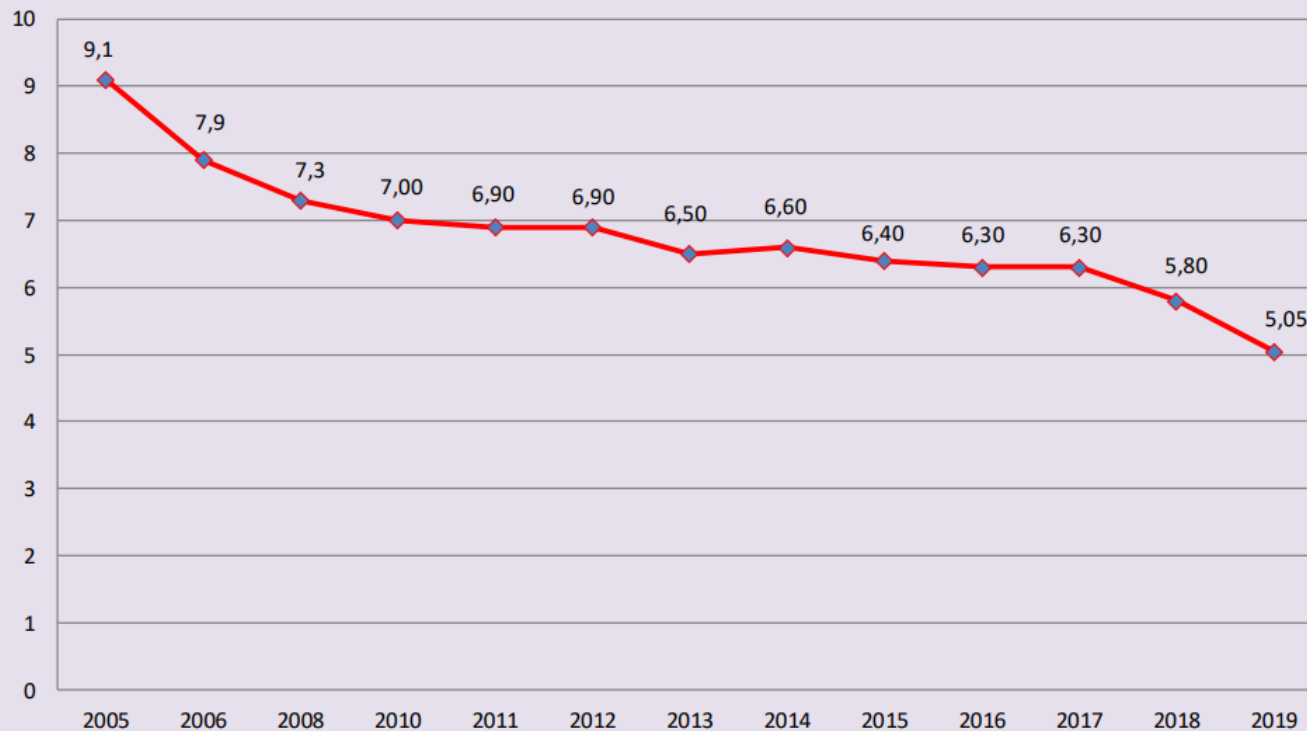
## Wirkungs-Indikatoren:

- Ich weiß was mich stresst und krank macht.
- Ich kann die krankmachenden Aspekte meiner Arbeit benennen und kenne Möglichkeiten damit umzugehen. Zum Beispiel, in dem ich ....
- Ich gestalte aktiv meine Pausen mit den Blick auf meine Resilienz. Ich gehe 10 Minuten spazieren.

Wirkungsindikatoren können in der Ausformulierung sehr individuell werden. 10 Minuten Spaziergang sind nicht für jeden eine gesundheitsfördernde Maßnahme.

# 6. Datenanalyse 2011-2020

wöchentlicher durchschnittlicher Betreuungsumfang



**Statistik zur  
Problemstellung  
erstellt:  
wöchentlicher  
durch-  
schnittlicher  
Betreuungs-  
umfang pro  
Kunde**



## 6. Datenanalyse 2011-2020

Analyse aller in das BGM investierten Finanzen  
Konkrete Leistungen, Personalstunden, Fortbildungen etc. für den  
gesamten Träger, zum Beispiel:

- Zwischen 2011 und 2019 wurden **292.379,88 Euro** in Gesundes Arbeiten investiert
- **92,6 %** davon sind **Kosten für Fortbildungen** der MA, Workshops zum Thema gesundes Arbeiten usw.
- MA fokussieren und kommunizieren beim BGM oft nur die knapp **7% Kosten für konkrete anfassbare Leistungen.**

# 7. Evaluation

Wir haben zu allen sieben Wirkungsstufen Fragen gestellt. Neben Erwerb von Wissen und neuen Handlungsoptionen wurde zum Beispiel auch abgefragt:

- welche Angebote pers. in Anspruch genommen wurden,
- was pers. wichtiger ist (Praxis vers. Theorie),
- ob die Einladungen ansprechen,
- ob jemand mit dem BGM mehr Pausen macht,
- ob die Kollegen wissen, wer ihr Gesundheitspromotor ist und
- was der Gesundheitspromotor tut,
- ob sie sich vorstellen können, bis zur Rente bei uns zu arbeiten.

# 8. Bericht



**Wirkungsbericht**  
Betriebliches Gesundheitsmanagement  
wirkungsvoll oder wirkungslos?

Seit 2010 ist der Berliner STARThilfe e.V. bestrebt, ein betriebliches Gesundheitsmanagement zu etablieren. Nach mehreren Anläufen, startete 2013 unter dem Titel „Rückenwind gesundhoch3“ ein trägerübergreifendes Projekt, zusammen mit aktion weitblick gGmbH und die reha e.V. Finanziert wurde das dreijährige Projekt durch den Europäischen Sozialfond und das Amt für Gesundheit, Kultur und Soziales.

**BGM**  
2011 bis 2019

**14** trägerübergreifende Fachfrühstücke

14 Mal trafen sich die Mitarbeiter\*innen der drei Träger zum gemeinsamen Fachfrühstück. Dabei wurden Themen wie Teagelstruktur und Beschriftung, Name und Distanz oder Gesunde Ernährung im Spannungsfeld von Selbstbestimmung und Fremdbestimmung besprochen. Vor allem der fachliche Austausch und das voneinander lernen wurden immer wieder positiv zurückgemeldet.

**9.097** Mitarbeiterstunden

Zwischen 2011 und 2019 wurden insgesamt 9.097 Mitarbeiterstunden für die inhaltliche Ausrichtung, Erarbeitung und Etablierung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements inklusive dem Projekt Altersgerechtes Arbeiten, durch die Geschäftsführung zur Verfügung gestellt.

**292.379,88 €**

Sowohl hat der Berliner STARThilfe e.V. in das gesunde Arbeiten investiert 44% davon sind die Kosten der Stunden für Gesundheitspromotor\*innen, gefolgt von den Kosten für gemeinsam durchgeführte Workshops und Veranstaltungen und den Kosten für die Tätigkeiten des BGM-Baufragten.

**BGM-Budget**  
69,80 %

Das BGM-Budget zur Unterstützung teamfördernder Maßnahmen, bezieht sich auch der Kopfanzahl der Mitarbeiter\*innen im Team und wurde im Durchschnitt zu 69,8 % genutzt. Die Teams gingen davon zum Beispiel Bogenschießen, Kanufahren, gemeinsam Kochen, Schwimmen, zum Pilates, zur Rückenschulung, auf den Fernostern oder ins Museum. Ein Teil des BGM-Budgets wurde auch für ein gemeinsames gesundes Essen im Team verwendet.

Alle Ergebnisse wurden im **Wirkungsbericht** zusammengefasst. Unser Fazit war:

- Es gibt einen deutlichen Unterschied zwischen etwas Wissen und etwas Tun.
- Junge MA wünschen sich mehr Sportangebote. Dienstältere mehr individuelle Leistungen.
- 8% der „Nichtinformierten“ ziehen sich durch alle Dienstalter. Fehlende Informationen liegen nicht, zum Bsp. an einer Neueinstellung.

# 8. Bericht

## Einige Zahlen aus der Umfrage

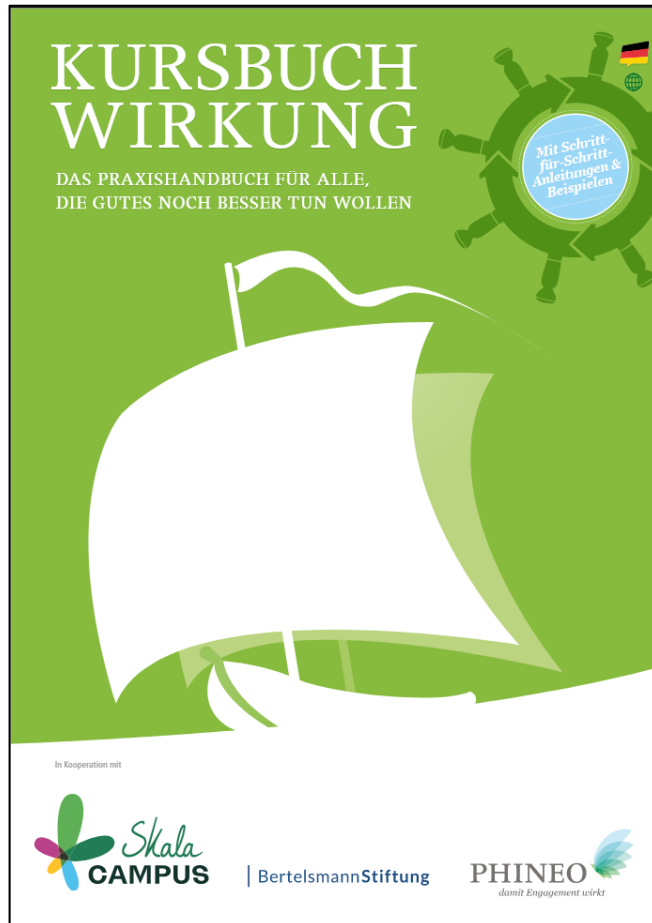
- 20% der MA machen durch das BGM mehr Pausen.
- 30% machen gesündere Pausen.
  
- 50% achten mehr darauf was Ihnen gut tut.
- 72% kommunizieren ihre Erwartungen und Bedürfnisse mehr nach Außen.
  
- 20% sagen, Sie gehen besser mit Stress um.
- 50% sagen, dass Sie durch das BGM anders mit ihren Kollegen umgehen.

# Fazit

## Unser Fazit im Träger

- Sehr hoher Aufwand.
- Es braucht Verbündete und aussagefähige Daten und Zahlen.
- Gemeinsame Zielklärung (für ein Projekt, Bereich, Thema) inkl. Klärung der gewünschten Wirkung und deren Messbarkeit sind der Hauptnutzen. **Je mehr von den Zielen und der gewünschten Wirkung wissen, um so besser.**
- Transparenz und die Bereitschaft etwas zu tun steigen.
- Es muss nicht immer die gesamte Wirkungsanalyse sein.
- Die Wirkungstreppe mit Indikatoren reicht oft aus.

# Zum Weiterarbeiten



Als Download

[https://www.phineo.org/uploads/Downloads/PHINEO\\_KURSBUCH\\_WIRKUNG.pdf](https://www.phineo.org/uploads/Downloads/PHINEO_KURSBUCH_WIRKUNG.pdf)

Webseite:

<https://www.phineo.org/>

## Zeit für Fragen

