

Arbeitsmedizin und Organisationsentwicklung: Entwicklung und Evaluation eines Instrumentariums zur ganzheitlichen Organisationsberatung in Arbeitsschutz und Gesundheitsmanagement

Christa Weßel (2), Moritz Immendorfer (1), Stephan Letzel (1)

1) Universitätsmedizin der Johannes Gutenberg-Universität Mainz (Mainz)

2) Dr. Christa Weßel MPH | Organisationsentwicklung & Informationstechnologie (Frankfurt am Main)

Arbeitsschutz und Gesundheitsmanagement (BGM) sind nicht nur gesetzliche Verpflichtung. Zunehmend nutzen Organisationen BGM als wichtiges Instrument in der Pflege ihrer wichtigsten Ressource: ihre Beschäftigten. Fachliche Beratung und nachhaltige Unterstützung eines Unternehmens durch die Arbeitsmedizin erfordert ein umfassendes Instrumentarium. In einer explorativen Feldstudie wurden Risiko- und Chancenanalysen (RCA) aus Arbeitsmedizin und Organisationsentwicklung auf allgemein- und berufsbildende Schulen angepasst. Systemische Organisationsberatung und arbeitsmedizinische Betreuung wurden zielgruppenorientiert konzipiert. Für die RCA wurden ein Vorgehensmodell aus Organisationsanalyse, Begehung und Gruppeninterview, der zu erhebende quantitative und qualitative Datensatz und ein Reporting zu Händen der Schule („Unternehmer“) entwickelt. Die systemische Beratung umfasst Gespräche und Workshops. Die Betreuung der Lehr- und pädagogischen Fachkräfte findet in einer arbeitsmedizinischen Spezialsprechstunde statt. Die Evaluation in 9 Schulen zeigte eine hohe Zufriedenheit der Schulleitungen und der Lehrkräfte, wenn das Reporting zeitnahe stattfand. Das Reporting wurde als übersichtlich, verständlich und hilfreich für die eigene weitere Arbeit in den Bereichen Arbeitsschutz und BGM gesehen. Der Analyse- und Beratungsaufwand beträgt 48 bis 72 Stunden pro Schule ohne arbeitsmedizinische Sprechstunde. Neben der Darstellung der in allen Projektschulen beschriebenen Belastungen (fehlende Pausen, Lärm, Klassengröße, Kommunikation), ist es der Methode möglich, schulspezifische Besonderheiten und damit verbundene Belastungen zu erkennen und zu erklären. Der zeitliche Aufwand für ein Gruppeninterview und dessen Inhaltsanalyse inklusive eines Berichts an die Schule liegt bei Methodenvertrautheit bei ca. 16 Stunden. Neben arbeitsmedizinischen sind Kenntnisse aus der Organisationsentwicklung erforderlich: bspw. semi-strukturierte Interviews, Workshopmoderation. Arbeitsmedizin übernimmt eine zentrale Rolle in der ganzheitlichen Organisationsentwicklung in Arbeitsschutz und BGM. Es müssen ausreichende Betreuungszeiten und qualifizierte Experten zur Verfügung stehen. Die Betreuungszeiten sind vom Gesetzgeber für Schulen und Lehrkräfte zu spezifizieren. Arbeitsmediziner sollten auch in der Organisationsentwicklung ausgebildet werden. Die Zusammenarbeit mit Experten (bspw. Psychologie) kann personelle Engpässe abmildern und den Nutzen für das beratene Unternehmen stärken.

Schlüsselwörter: Arbeitsmedizin, Lehrergesundheit, Organisationsentwicklung, Risiko- und Chancenanalyse, Gesundheitsmanagement

Weßel C, Immendorfer M, Letzel S. Arbeitsmedizin und Organisationsentwicklung: Entwicklung und Evaluation eines Instrumentariums zur ganzheitlichen Organisationsberatung in Arbeitsschutz und Gesundheitsmanagement. Arbeitsmed. Sozialmed. Umweltmed. 2010; 45 (6): 322-323. - Deutsche Gesellschaft für Arbeits- und Umweltmedizin e.V. 50. Jahrestagung 16. bis 19. Juni 2010, Dortmund. Abstracts der Vorträge und Poster.

Weßel C, Immendorfer M, Letzel S. Arbeitsmedizin und Organisationsentwicklung: Entwicklung und Evaluation eines Instrumentariums zur ganzheitlichen Organisationsberatung in Arbeitsschutz und Gesundheitsmanagement. In: Griefhahn B, Golka K, Hengstler JG, Bolt HM (Hg.) Deutsche Gesellschaft für Arbeitsmedizin und Umweltmedizin e.V. 50. Wissenschaftliche Jahrestagung 16.-19. Juni 2010 in Dortmund: "Transport und Verkehr". Aachen, DGAUM 2010: 460-462. ISBN 978-3-9811784-3-2

Einleitung

Arbeitsschutz und betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) sind für Organisationen, seien es Unternehmen aus Produktion oder Dienstleistung oder Institutionen des öffentlichen Bereiches wie Bildungseinrichtungen, nicht nur gesetzliche Verpflichtung sondern auch ein wichtiges Instrument in der Pflege ihrer wichtigsten Ressource, nämlich ihrer Beschäftigten. Gesunde und zufriedene Mitarbeiter tragen entscheidend zum Erfolg eines Unternehmens bei [1, 2].

Die nachhaltige Implementierung von BGM kann mit Unterstützung der Organisationsentwicklung gefördert werden [3]. Fachliche Beratung und nachhaltige Unterstützung eines Unternehmens durch die Arbeitsmedizin erfordert ein umfassendes Betreuungsangebot. Dieses muss auf die Gegebenheiten des jeweiligen Organisationstyps zugeschnitten sein [4]. Im Rahmen des Projekts „Konzeptentwicklung für die arbeitsmedizinische Betreuung von Lehrkräften in Rheinland-Pfalz“ wurde ein Pilotkonzept für allgemein- und berufsbildende Schulen entwickelt [5], das zu einem umfassenden Instrumentarium der arbeitsmedizinischen Betreuung weiterentwickelt und zunächst qualitativ evaluiert wurde.

Methode

In einer explorativen Feldstudie wurde ein Instrumentarium aus Risiko- und Chancenanalysen (RCA), systemischer Organisationsberatung und arbeitsmedizinischer Betreuung entwickelt und auf die Bedürfnisse und Gegebenheiten der Projektschulen zugeschnitten [4, 6, 7]. Die Evaluation wurde begleitend (formativ) und abschließend (summativ) qualitativ mittels Interviews durchgeführt [8]. Die kontinuierliche, begleitende Evaluation ermöglichte die Weiterentwicklung des Pilotkonzepts und dessen unmittelbare Anwendung in den an der Feldstudie teilnehmenden Schulen. Fragestellungen in der Evaluation waren die Zufriedenheit der Lehrkräfte und Schulleiter mit dem Betreuungskonzept, dem aufgezeigten Verbesserungspotential, und den hierzu erforderlichen Ressourcen (zeitlicher Aufwand; Kenntnisse).

Ergebnisse

Für die RCA wurden ein Vorgehensmodell aus dem zu erhebenden quantitativen und qualitativen Datensatz, der Organisationsanalyse, der Begehung und dem Gruppeninterview sowie einem Reporting zu Händen der Schule erarbeitet. Die systemische Beratung umfasste Gespräche und Workshops. Die arbeitsmedizinische Betreuung der Lehrkräfte und pädagogischen Fachkräfte fand in einer speziellen arbeitsmedizinischen Sprechstunde statt [9].

Im Projekt waren alle Schularten vertreten: Grund-, Haupt- und Realschule, Gymnasium, integrierte Gesamtschule, Ganztagschule, Berufsbildende Schule sowie je eine Schule für Lernbehinderte und für Mehrfachbehinderte.

Die Evaluation in den neun teilnehmenden Schulen zeigte eine hohe Zufriedenheit der Schulleitungen und der Lehrkräfte über das zeitnahe Reporting. Das Reporting wurde als übersichtlich, verständlich und hilfreich für die eigene weitere Arbeit in den Bereichen Arbeitsschutz und BGM gesehen. Schulleitungen, Lehrkräfte und pädagogische Fachkräfte erlebten die Begleitung und den mehrmaligen Besuch der Schulen im Rahmen von Begehungen und Interviews positiv. Dies wirkte vertrauensbildend und erleichterte den Zugang zur individuellen Beratung in der arbeitsmedizinischen Lehrersprechstunde. Die Beteiligung von Schulleitung, Personalvertretung, Sicherheitsbeauftragten und insbesondere von Vertretern des Schulträgers (FaSi und andere) bei der Begehung war besonders hilfreich. Hierdurch seien die Kommunikationswege deutlich verkürzt und das gegenseitige Verständnis gesteigert worden.

Notwendige Maßnahmen, beispielsweise Sanierungen wegen Schimmel konnten umgehend in die Wege geleitet werden. Die Teilnehmer der ergänzend durchgeführten Workshops (Lehrkräfte, in der zweiten Hälfte mit Schulleitung) wurden dabei unterstützt, konkrete Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements und Arbeitsschutzes eigenverantwortlich an ihrer Schule umzusetzen. Die im Verlauf identifizierten Verbesserungspotentiale wurden unmittelbar in der Weiterentwicklung des Instrumentariums berücksichtigt.

Durch die Triangulation, also Nutzung unterschiedlicher Methoden, wie der Untersuchung quantitativer Daten (bspw. Fehlzeiten), Beobachtung (Begehung) und leitfaden-gestütztes Gruppeninterview, war es möglich, neben der Darstellung der in allen Projektschulen beschriebenen Belastungen (z.B. unzureichende Erholungspausen, Lärm, Klassengröße, gestörte innerschulische Kommunikation), schulspezifische Besonderheiten und damit verbundene Belastungen zu erkennen und gemeinsam Änderungsvorschläge zu erarbeiten [10].

Der Analyse- und Beratungsaufwand war bereits ohne arbeitsmedizinische Lehrersprechstunde umfangreich. Er betrug in der Studie pro Schule 48 bis 72 Stunden. Neben arbeitsmedizinischen Kenntnissen waren Erfahrungen in der Anwendung qualitativer Methoden, bspw. semi-strukturierter Interviews, und in der Organisationsentwicklung, bspw. Workshopmoderation, hilfreich.

Schlussfolgerungen

Arbeitsmedizin kann eine zentrale Rolle in der ganzheitlichen Organisationsentwicklung von Arbeitsschutz und BGM an Schulen einnehmen. Hierzu

müssen ausreichende Betreuungszeiten und qualifizierte Fachleute zur Verfügung stehen. Die Betreuungszeiten sind den jeweiligen individuellen Bedürfnissen der Schulen und Lehrkräfte anzupassen. Bei Maßnahmen zur Lehrergesundheit sind auch Gesichtspunkte der Organisationsentwicklung zu berücksichtigen. Die Organisationsberatung in Arbeitsschutz und betrieblichem Gesundheitsmanagement ist eine interdisziplinäre Aufgabe. Die originäre arbeitsmedizinische Betreuung kann jedoch nur von Ärzten und Ärztinnen mit entsprechender Fachkunde (Facharzt für Arbeitsmedizin/Betriebsmedizin) durchgeführt werden.

Literatur

- [1] Letzel S, Nowak D (Hg.) Handbuch der Arbeitsmedizin. Arbeitsphysiologie, Arbeitspsychologie, Klinische Arbeitsmedizin, Gesundheitsförderung und Prävention. Loseblattwerk mit CD-ROM. Landsberg, ecomed Medizin 2009
- [2] Kromm W, Frank G (Hg). Unternehmensressource Gesundheit: Weshalb die Folgen schlechter Führung kein Arzt heilen kann. Düsseldorf, Symposium 2010
- [3] Craes U, Mezger E, Badura B (Hg). Erfolgreich durch Gesundheitsmanagement. Beispiele aus der Arbeitswelt. 2. Aufl. Gütersloh, Bertelsmann-Stiftung 2001
- [4] Cummings TG (Ed.) Handbook of Organization Development. Los Angeles, Sage Publications 2008
- [5] Weßel C, Harth K, Burger U, Letzel S. Arbeitsmedizinische Betreuung von Lehrkräften in Rheinland-Pfalz - Pilotkonzept. Arbeitsmed. Sozialmed. Umweltmed. 2009; 44 (3): 155. - Deutsche Gesellschaft für Arbeits- und Umweltmedizin e.V. 49. Jahrestagung 11. bis 14. März 2009, Aachen. Abstracts der Vorträge und Poster.
- [6] Nohl, J.; Thiemecke, H.: Systematik zur Durchführung von Gefährdungsanalysen, Teil I: Theoretische Grundlagen. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW (Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz Fb 536) 1988
- [7] Ulich E. Arbeitspsychologie. 6., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart, Schäffer-Poeschel 2005
- [8] Bortz J, Döring N. Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. 4., überarbeitete Auflage. Berlin, Springer 2006
- [9] Burger U, Kimbel R, Spahn D, Letzel S. Erste Erfahrungen aus einer arbeitsmedizinischen Sprechstunde für Lehrkräfte in Rheinland-Pfalz. [angenommen als Poster zu DGAUM Jahrestagung 2010, Dortmund 16.-19. Juni 2010]
- [10] Ammenwerth E, Iller C, Mansmann U. Can evaluation studies benefit from triangulation? A case study. Int J Med Inform 2003; 70: 237-248