



# Organisationsdiagnostik und Unternehmensentwicklung

## Ein Beispiel für Öffentliche Verwaltung: Universität Bielefeld



Dipl. Psych. Ulf Kirse, Universität Bielefeld, Berater für Mitarbeitende und Führungskräfte

Dr. Jochen Grumbach, Unfallkasse NRW

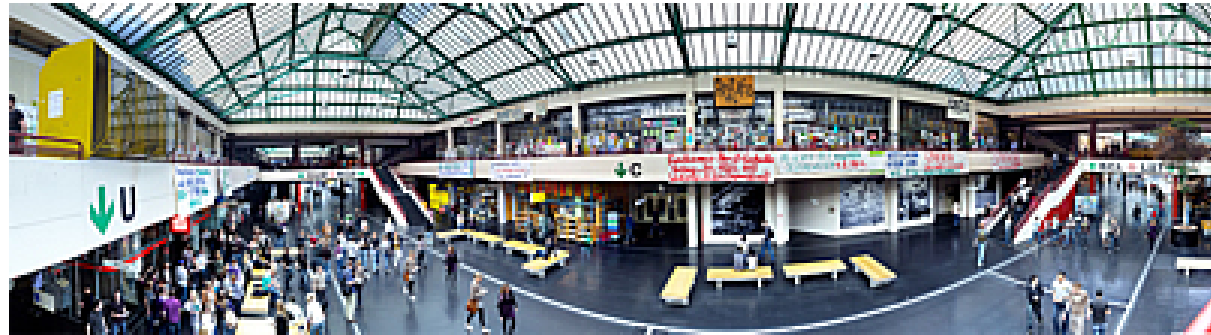
Dipl. Psych. Kristin Unnold, Personal- und Führungskräfteentwicklung, Geschäftsführung BGM

## Universität Bielefeld: Alles unter einem Dach



Geistes-, Natur-, Sozial- und Technikwissenschaften **gemeinsam unter einem Dach.**

- 21.500 Studierende
- 13 Fakultäten



- 2.750 Mitarbeitende (ohne Hilfskräfte und Lehrbeauftragte)
  - 1.380 wissenschaftliche Mitarbeitende
  - 260 Professorinnen und Professoren
  - **1.110 Mitarbeitende in Technik und Verwaltung**



## 20 Jahre Gesundheitsmanagement: 1994 - 2014

### 1994: Beschluss des Rektorats

- **Initiative: Personalräte und Dienststelle**
- **Konzeption in Kooperation mit der Fakultät für Gesundheitswissenschaften (1995, 2005, 2015 in Vorbereitung)**
- **Zielgruppen: Mitarbeitende in Technik, Verwaltung und Wissenschaft sowie Studierende (seit 2000)**



## BGM als Investition in die Zukunft

*„BGM verstehen wir als nachhaltige und gewinnbringende **Investition in die Zukunft**, von der alle profitieren: Beschäftigte und Studierende in Form verbesserter Gesundheit und die Universität durch verbesserte Forschungs-, Arbeits- und Studienleistungen.“*

20.11.2013, Hans-Jürgen Simm, Kanzler der Universität Bielefeld

## Gewinner Corporate Health Award 2013 Sonderpreis Gesunde Hochschule



### Preisträger Universität Bielefeld, Sonderpreis Gesunde Hochschule

*Die Universität Bielefeld erhält den Corporate Health Award 2013 für ihre exzellente theoretische Fundierung und praktische Einbindung des Gesundheitsmanagements.*

*Die Universität Bielefeld versteht es, nicht nur die Mitarbeiter/innen aus dem wissenschaftlichen und dem Verwaltungsbereich, sondern auch die Studierenden einzubeziehen und damit die Grundlage für die gesunden Mitarbeiter und Führungskräfte von Morgen zu legen.*

### Begründung des Expertenbeirats, November 2013





## 20 Jahre Gesundheitsmanagement: 1994 - 2014

Die eher auf das Individuum ausgerichtete Perspektive der Anfänge des Gesundheitsmanagements an der Universität Bielefeld, wurde vor 10 Jahren um die **Perspektive der Organisation** erweitert. Seither wird die **Organisation** mit ihren Rahmenbedingungen (Regelungen und Kultur) und ihrem sozialen Vermögen ebenso in den Blick genommen wie die individuellen Ressourcen ihrer **Mitglieder**.

Für die Praxis bedeutet das, eingebunden in die Personal- und Organisationsentwicklung, vor allem auf die **Gestaltung der Organisations- und Führungskultur und der sozialen Prozesse** Einfluss zu nehmen.



## 20 Jahre Gesundheitsmanagement: Strukturen

### Koordinationsstelle für Gesundheitsmanagement

### Beratungsstelle für Führungskräfte und Mitarbeiter/innen

### Steuerkreis Gesundheit mit Projektgruppen

- Ständige Vertreterin des Kanzlers
- Personaldezernent
- Mitarbeiter- und Führungskräfteberatung
- ASTA
- Personalräte
- Schwerbehindertenvertretung
- Gleichstellungsbeauftragte
- Fakultäten
  - Gesundheitswissenschaften
  - Psychologie und Sportwissenschaft
- Betriebsarzt, Arbeitssicherheit
- Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz
- Unfallkasse
- Hochschulsport
- Zentrale Studienberatung
- Suchtprävention
- Studentenwerk
- Schwerbehindertenvertretung



BGM

PE  
FKE

AGUM

Sozialkapital

Humankapital

Sachkapital

Unternehmens-  
erfolg

- ❑ Soziale Beziehungen
- ❑ Führung
- ❑ Vertrauen
- ❑ Werte
- ❑ Überzeugungen

- ❑ Qualifikationen
- ❑ Selbstvertrauen
- ❑ Motivation
- ❑ Befinden
- ❑ Gesundheit

- ❑ Technik
- ❑ Gebäude
- ❑ Ausstattung

- ❑ Qualität
- ❑ Produktivität
- ❑ Ertrag

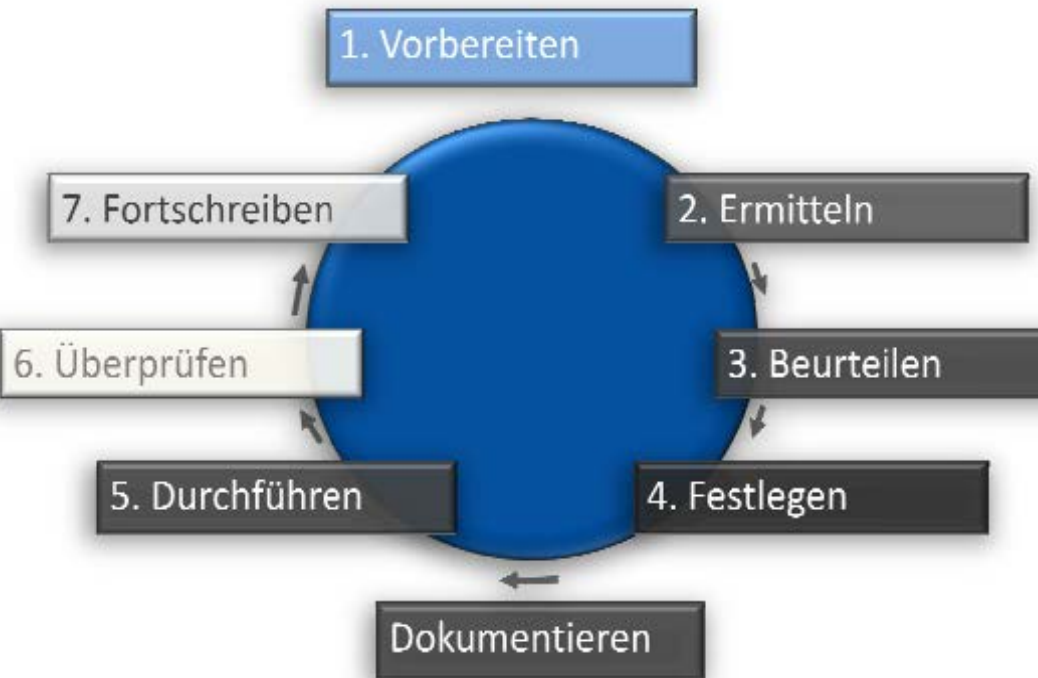
Gesundheitsmanagement



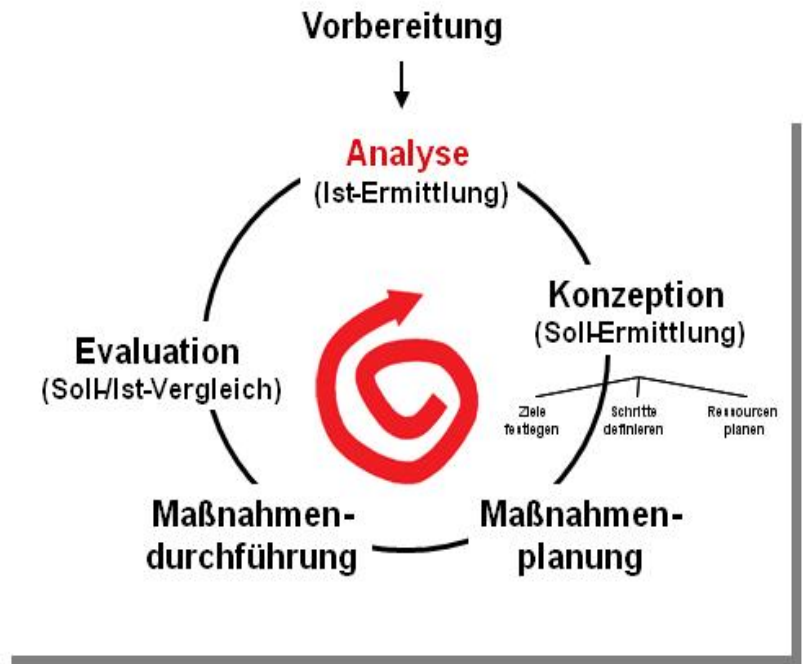


# Übereinstimmende Prozesse...

## Gefährdungsbeurteilung



## Gesundheitsmanagement





## Organisationsdiagnostik

**Ausgangspunkt:** Zunahme psychischer Belastungen (2010)

**Ziel:** Entwicklung eines auf den Hochschulkontext angepassten Diagnoseinstruments und eines entsprechenden Verfahrens

- seit Ende 2013 mit Unterstützung der Unfallkasse NRW -

### Entwicklung der Konzeption

#### Praktische Expertise aus

- Personalentwicklung / Gesundheitsmanagement / Arbeitsschutz / Führungskräfteberatung

#### Wissenschaftliche Expertise aus

- Fakultät für Gesundheitswissenschaften, Fakultät für Psychologie und Sportwissenschaft, Zentrum für Wissenschaftliche Weiterbildung, Institut für Konflikt- und Gewaltforschung

## Ziel



Das Verfahren soll dazu dienen, relevante organisationale **Rahmenbedingungen**, wie

- Führungskultur,
- soziales Vermögen,
- Wertekultur oder Konfliktumgang

***hinsichtlich ihres Wirkung auf Gesundheit und Leistung zu bewerten***

***und*** durch die Integration in Prozesse der Organisations- und Personalentwicklung, des Gesundheitsmanagements und des Arbeitsschutzes ***positiv zu beeinflussen.***



## Erfahrungen aus anderen Hochschulen

**Befragungen erzeugen hohe Erwartungen** zeitnaher und nachhaltiger Veränderungen!

Problematische Erfahrungen mit Befragungen

- Sehr umfangreiche Datenmengen
- Unspezifische Ergebnisse
- Wenig konkrete Ansatzpunkte für Verbesserungsmöglichkeiten
- Teils auch fehlende Bereitschaft zur Veränderung in der Organisation
- Ungeeignete und kostenintensive Instrumente / Verfahren



## Drei Säulen eines nachhaltigen Verfahrens

### ▪ Säule 1: Geeignetes Diagnoseinstrument

- Entwicklung von hochschulspezifischen Skalen
  - Differenzierte Fragebögen für Technik / Verwaltung, Wissenschaft, ProfessorInnen
  - Unterschiedliche Foki: Kultur in Abteilung, Dezernat, Gesamtorganisation
- Entwicklung von Basis- und Wahlmodulen
  - Basismodule z.B. Führung, Zusammenarbeit, Organisationskultur
  - Zusatzmodul z.B. für Neue MitarbeiterInnen
- Abfrage von Veränderungsbedarfen (Ranking)



## Drei Säulen eines nachhaltigen Verfahrens

- **Säule 2: Nachhaltige Bearbeitung der Daten / Ergebnisse**
  - im Vorfeld der Befragung
    - inhaltliche Schwerpunktsetzung
    - Verpflichtung zur Übernahme von Verantwortung für Ergebnisbearbeitung
  - Integration der Ergebnisbearbeitung
    - in Prozesse der Organisations- und Personalentwicklung
    - in Führungsprozesse
    - in das Arbeits-, Gesundheitsschutz- und Umweltschutzmanagement (insbesondere im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung)



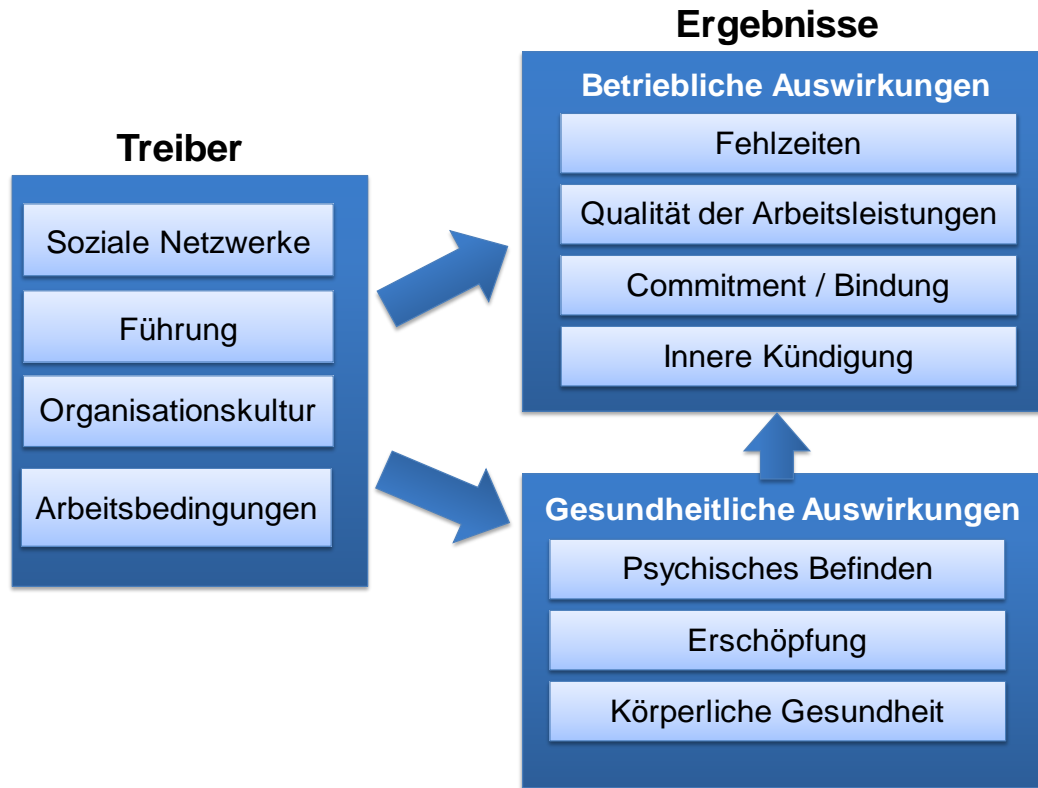
## Drei Säulen eines nachhaltigen Verfahrens

### ▪ Säule 3: Benchmarking

- Entwicklung kontextbezogener valider Skalen und Items
- Beurteilung von Befunden anhand kontextbezogener Vergleichswerte
  - für Arbeitsplätze in der Verwaltung
  - für Arbeitsplätze in der Wissenschaft
  - für den Arbeitsplatz „Professur“
- Entwicklung eines kontextbezogenen Erklärungs- und Wirkmodells
- Entwicklung hochschulübergreifender Ansätze für die Stärkung von Ressourcen und den Abbau von Belastungen



# Diagnostik auf der Basis des “Bielefelder Unternehmensmodells”







## Entwicklung eines Diagnoseinstruments

### „Bielefelder Fragebogen zur Erfassung psychosozialer Belastungen und Ressourcen am Arbeitsplatz Hochschule“ (Arbeitstitel)

#### I. Skalen und Items in Anlehnung an

- PROSOB-FRAGEBOGEN und BISI (2006/2007) Badura, Rixgens et al.
- COPSOQ, Deutsche Standardversion (2007), Nübling et. al., Kristensen et. al.
- Maslach Burnout Inventory MBI (1981) Maslach & Jackson
- Arbeitsbeschreibungsbogen ABB (1978), Neuberger, O. & Allerbeck, M.

#### II. Entwicklung zusätzlicher auf den Hochschulkontext bezogener Skalen und Items



## Säule 1: Geeignetes Diagnoseinstrument

### Arbeitssituation

- Rahmenbedingungen
- Partizipation
- Sinnhaftigkeit der Aufgabe
- Zeitliche Arbeitsanforderungen
- Work-Life-Balance
- Entwicklungsmöglichkeiten
- Berufliche Perspektive (nur Wiss)

### Organisationskultur

#### Ebene: Hochschule und Ebene Dezernat

- Gelebte Organisationskultur
- Vertrauen in Leitungsebenen

#### Ebene: Arbeitsbereich

- Gelebte Organisationskultur
- Gemeinsame Werte
- Konfliktkultur
- Wertschätzung

Kooperation (in Entwicklung)



## Säule 1: Geeignetes Diagnoseinstrument

### Soziale Beziehungen im Arbeitsbereich

- Netzwerkkapital
- Zusammenarbeit
- Sozialer Fit
- Social support
- Vertrauen im Arbeitsbereich

### Führungsverhalten

- Mitarbeiterorientierung
- Kommunikation
- Akzeptanz des Vorgesetzten
- Vertrauen in direkte Vorgesetzte
- Klarheit der Aufgabe
- Partizipation
- **Handlungsspielraum**



## Säule 1: Geeignetes Diagnoseinstrument

### Outcome (Früh- und Spätindikatoren)

- **Psychische Gesundheit**
  - Psychisches Wohlbefinden
  - Depressive Verstimmung
- **Erschöpfung**
- **Arbeitszufriedenheit insgesamt**
- **Innere Kündigung**
- **Commitment**
- **Qualitätsbewusstsein**
- **Qualität der Arbeitsleistung**
- **Präsentismus (in Entwicklung)**



## Säule 1: Geeignetes Diagnoseinstrument

### Soziodemographische Daten (Benchmarkdaten)

- Geschlecht
- Status
  - Professor/in
  - Mitarbeiter/in in der Wissenschaft
  - Mitarbeiter/in in Technik und Verwaltung
- Alter
- Befristet / unbefristet
- Vollzeit / Teilzeit
- Familienaufgaben
- Personalführungsaufgaben



## Säule 1: Geeignetes Diagnoseinstrument

Dank der Unterstützung durch die Unfallkasse NRW und der Einräumung entsprechender Rechte durch Prof. Badura wird das Befragungsinstrument mit Auswertungstool für Hochschulen voraussichtlich ab Mitte 2015 unter bestimmten Bedingungen kostenfrei zur Verfügung stehen:

- Rückführung der anonymisierten Daten in einen Benchmarkpool
- Keine kommerzielle Nutzung des Instruments
- Keine Weitergabe des Fragebogens an Dritte



## Flexibles Instrument: Unterschiedliche Zielbereiche

Interventionsbereich  
Hochschule insgesamt

Interventionsbereich  
Verwaltung insgesamt

Interventionsbereich  
Wissenschaft insgesamt

Interventionsbereich  
Fakultäten / Einrichtungen / Dezernate

Interventionsbereich  
Arbeitsbereiche  
Direkte Vorgesetzte mit Mitarbeitenden



## Intervention im Arbeitsbereich

### Fokus auf Datenerhebung und Bearbeitung von Themen in Arbeitsbereichen

z.B. bei spezifischen Veränderungen (neue Aufgaben, neue Leitung etc.)

Arbeitsbereichsbezogene Auswertung der Daten

Moderierte Bearbeitung von Belastungen und Ressourcen (Gesundheitszirkel)

Unterstützende Angebote wie Führungskräfte-Coaching, Konfliktmoderation, Einzelberatungen von Teammitgliedern





## Intervention im Arbeitsbereich

### Vorteile

Bei dem Fokus auf die Datenerhebung und –bearbeitung in einzelnen Arbeitsbereichen kann rasch an bereichsspezifischen Belastungen (z.B. Zusammenarbeit, Führung) gearbeitet werden.

### Nachteile

Die Bearbeitung von Rahmenbedingungen und übergeordneten Belastungsfaktoren findet in dieser Variante nicht oder bei sukzessiver Zusammenführung der bereichsübergreifenden Daten (zeitlich) nachgeordnet statt.

## Erfahrungen: Problematische Situationen in teilnehmenden Arbeitsbereichen



- Hohe **Erwartungen** zeitnaher und nachhaltiger Veränderungen in allen befragten Themenfeldern
- **Fehlende Bereitschaft**, zur Veränderung etwas beizutragen (das eigene Verhalten zu reflektieren und ggfs. zu verändern)
- Große **Widerstände** gegenüber (kritischen) Rückmeldungen
- Eskalierende oder eskalierte **Konflikte**
- **Persönliche Betroffenheit** infolge kritischer Rückmeldungen



## Säule 2: Nachhaltige Ergebnisbearbeitung

### Vor der Durchführung der Befragung

#### Schwerpunktsetzung

- Schwerpunkte setzen: Welche Themen werden im Schwerpunkt bearbeitet?
- Abfrage nach Veränderungsnotwendigkeit:  
Thema mit größter Veränderungsnotwendigkeit wird als ein Schwerpunkt bearbeitet.

#### Festlegung von Verantwortlichkeiten für die Bearbeitung der Ergebnisse



## Säule 2: Verantwortlichkeiten

### Direkte Vorgesetzte (Beispiele)

**Mein/e direkte/r Vorgesetzte/r** achtet darauf, dass die Mitarbeiter/innen sich beruflich weiterentwickeln können.

**Mein/e direkte/r Vorgesetzte/r** ist im Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern häufig ausfallend und beleidigend.

**Konflikte** und Meinungsverschiedenheiten werden in unserem **Arbeitsbereich** sachlich und vernünftig ausgetragen.



## Säule 2: Verantwortlichkeiten

### Team und direkte Vorgesetzte (Beispiele)

In unserem Arbeitsbereich halten alle gut zusammen.

In unserem Arbeitsbereich steht keine/r außerhalb.

In unserem Arbeitsbereich bringen sich die Kolleginnen und Kollegen ein hohes Maß an persönlicher Wertschätzung und Anerkennung entgegen.



## Säule 2: Verantwortlichkeiten festgelegt

### **Hochschulleitung z.B. verantwortlich für folgende Aspekte:**

In unserer Hochschule gibt es gemeinsame Visionen bzw. Vorstellungen darüber, wie sich die Hochschule weiterentwickeln soll.

In unserer Hochschule steht viel auf Hochglanzpapier, was aber im betrieblichen Alltag nicht gelebt wird.

In unserer Hochschule leben die Hochschulleitung und die Beschäftigten in zwei verschiedenen Welten.



## Säule 2: Verantwortlichkeiten

**Leitung von Dezernat z.B. verantwortlich für folgende Aspekte:**

**Bei wichtigen Dingen im Dezernat werden die einzelnen Arbeitsbereiche ausreichend beteiligt.**

**Konflikte und Probleme werden in unserem Dezernat oft verschwiegen und „unter den Teppich gekehrt“.**

**In unserem Dezernat gibt es gemeinsame Visionen bzw. Vorstellungen darüber, wie sich das Dezernat weiterentwickeln soll.**



## Säulen 2 und 3: Nachhaltigkeit und Benchmarking

BGM

PE  
FKE

AGUM

Gemeinsame Erarbeitung  
von Ansätzen zur Stärkung von  
salutogenen Potentialen und zum  
Abbau von Belastungen

Benchmark





## Nächste Schritte

## Rück- und Ausblick

- Erste Konzeption und Pilotierung des Verfahrens 2011 – 2012 Uni Bielefeld
- Weiterentwicklung des Diagnoseinstruments 2012 – 2013
- Erprobung in Verwaltung und Wissenschaft in einer Universität und in einer Hochschule (2014)
- Erste datenbasierte Validierung und Überarbeitung des Instruments (2014)
- Erneute Testung in Universitäten und Hochschulen: Aufbau des Benchmarks (2015)
- Systematische Integration in Prozesse von PE/OE und Arbeitsschutz (2015-2016)



## Verfahren: Erfolgskritische Faktoren, Teil 1

- Explizite **Beauftragung** und **Unterstützung** durch oberste Leitungsebene(n)
- Kaskadenförmige **Kommunikation** und Abstimmung
  - mit Personalräten, Gleichstellung, Schwerbehindertenvertretung u.a. Gremien (ASA, SK)
  - auf allen Leitungsebenen
- **Ressourcen:** personell, finanziell, Ausstattung
- **Expertise**
  - Diagnostik / Datenerhebung und – bearbeitung
  - Projektmanagement
  - Moderation, Prozessbegleitung, Konfliktberatung, OE
- Geeignetes und anpassungsfähiges **Instrument** (kontextangemessene Skalen)



## Verfahren: Erfolgskritische Faktoren, Teil 2

- **Dezidierte Verabredung zum Umgang mit Ergebnissen**
  - Vertraulichkeit, Datenschutz (wer darf was erfahren?)
  - Verantwortlichkeit (wer muss sich kümmern?)
  - Schwerpunktsetzungen (was steht aktuell im Fokus)
- **Aufzeigen realistischer Chancen für Veränderungen**
- **Vorbereitung der direkten Vorgesetzten:** Beratung zu Chancen und Risiken, Einschätzung der Bereitschaft und der Kompetenz der jeweiligen Führungskraft zum Umgang mit ggfs. kritischen Rückmeldungen
- Ausführliche **Information** der Mitarbeitenden
- **Beachtung** des Rankings der **Veränderungsbedarfe**



**Wir freuen uns auf den Austausch  
und die Diskussion mit Ihnen.**

**Dr. Jochen Grumbach**

**Ulf Kirse**

**Kristin Unnold**