

Seminarreihe zur Steigerung des psychosozialen Gesundheitskapitals von MitarbeiterInnen und Führungskräften

Katharina HAUER
Forschung Burgenland

KURZFASSUNG: Seminare eignen sich im Rahmen von Projekten zur Betrieblichen Gesundheitsförderung zur Sensibilisierung und zum Empowerment von MitarbeiterInnen und Führungskräften. Im vom Fonds Gesundes Österreich und Landesgesundheitsförderungsfonds Burgenland geförderten und unterstützten Projekt „Gesunde MitarbeiterInnen - Gesunder Betrieb!“ wurden zwei Seminarreihen für diese beiden Zielgruppen modellorientiert abgeleitet, um deren Resilienz und weiterführend deren psychosoziales Gesundheitskapital zu steigern. Die Inhalte wurden partizipativ erarbeitet und auf die erforderlichen Kompetenzen sowie verfügbaren Handlungsspielräume von MitarbeiterInnen und Führungskräften abgestimmt. Die Umsetzung erfolgte sowohl betriebsübergreifend als auch betriebsspezifisch, um den Austausch und die Vernetzung zu fördern, aber dennoch den Bedürfnissen der Zielgruppen gerecht zu werden. Die Projekterkenntnisse weisen auf einen großen Nutzen der betriebsübergreifenden Durchführung der Seminarreihe hin. Ausgenommen davon ist jedoch das Thema Teamarbeit, da hier die Seminardurchführung mit dem betroffenen Team erforderlich ist.

1 Einleitung

Ein Ziel des Projektes „Gesunde MitarbeiterInnen - Gesunder Betrieb!“ war die Steigerung des psychosozialen Gesundheitskapitals von MitarbeiterInnen und Führungskräften der teilnehmenden Betriebe. Um dies erreichen zu können, erfolgte die Maßnahmenableitung auf Basis des Modells zum psychosozialen Gesundheitskapital, welches auf dem Sozialkapitalansatz von Badura (2008) und dem Resilienzansatz nach Reivich & Shatté (2002) beruht. Eine nähere Beschreibung des psychosozialen Gesundheitskapitals findet sich im Beitrag zur Projektbeschreibung in diesem Band.

Einen Schwerpunkt des im Rahmen des Projektes umgesetzten Maßnahmenbündels stellten die Seminarreihe für MitarbeiterInnen unter dem Titel „Gesundes Arbeiten“ und die Seminarreihe für Führungskräfte unter dem Titel „Gesundes Führen“ auf Basis des Resilienzansatzes zur Steigerung des psychosozialen Gesundheitskapitals dar.

2 Resilienz

Für den Begriff der Resilienz liegen zahlreiche Definitionen vor. Fachliteratur der Psychologie zufolge ist unter Resilienz die Widerstandsfähigkeit von Individuen in Bezug auf belastende Lebensereignisse zu verstehen. So definiert Hammelstein (2006) Resilienz als einen Prozess, der eine positive Anpassung des Individuums trotz vorhandener Risikofaktoren widerspiegelt. Geprägt wurde der Begriff der Resilienz durch das Risiko-Schutzfaktoren-Modell. Schutzfaktoren sind dabei jene Faktoren, die beim Auftreten von Belastungen die Manifestierung von Störungen vermindern. Im Gegensatz dazu erhöhen Risikofaktoren die Auftrittswahrscheinlichkeit von Problemen. Gemäß des Risiko-Schutzfaktoren-Modells bildet sich Resilienz aus einem Zusammenspiel verschiedener Faktoren und kann somit Helmreich & Lieb (2015) zufolge als

- dynamisch & variabel (Schutzfaktoren können zu Risikofaktoren werden und umgekehrt.),
- situationsspezifisch (Die Entfaltung von Schutzfaktoren hängt von der jeweiligen Situation und Umwelt ab.) und
- multidimensional (Die Ausprägung der Schutzfaktoren ändert sich im Verhältnis zu den verschiedenen Lebenslagen.)

angesehen werden. Folglich ist Resilienz ein Prozess, der Menschen befähigt, mit veränderten Umwelteinflüssen umgehen zu lernen. (Helmreich & Lieb, 2015) Resilienz kann demnach nicht als feste Qualität angesehen werden. Risiko- und Schutzfaktoren befinden sich vielmehr in einem empfindlichen Gleichgewicht.

So lautet die zentrale Fragestellung der Resilienzforschung gemäß Hammelstein (2006): *„Welche Faktoren tragen bei welchen Risikofaktoren unter welchen Bedingungen und bei welchen Populationen zur Resilienz bei?“*

Hammelstein (2006) weist darauf hin, dass sich Resilienz nie direkt erfassen lässt, da dieser Begriff aus einer funktionalen Definition resultiert. Deshalb gilt es im Sinne der Resilienzforschung Bedingungen zu erfassen, die signifikant mit einer nachfolgenden schlecht angepassten Entwicklung des Individuums einhergehen. Folglich entsteht Resilienz durch das Zusammenspiel mehrerer Faktoren. Dazu zählen:

- Faktoren auf individueller Ebene (Persönlichkeitsmerkmale, Kompetenzen, physiologische Faktoren usw.)
- Faktoren auf sozialer Ebene (soziale Bezüge zur Familie)
- Faktoren auf gesellschaftlicher Ebene (Einflüsse durch gesellschaftliche Normen und gesellschaftliche Ressourcen)

Betrachtet man den Begriff der Resilienz in Bezug auf Erwachsene, so wird dieser Begriff oft mit dem Wort der psychischen Widerstandskraft in Verbindung gebracht. So

besitzen resiliente Menschen die Fähigkeit, bei Bedrohungen und Störungen psychisch stabil zu bleiben. Durch die Aneignung von gesundheitsförderlichen Kompetenzen oder durch die Veränderung von Verhaltensweisen können sich resiliente Menschen an die veränderten Lebensbedingungen anpassen (Helmreich & Lieb, 2015).

Reivich & Shatté (2002) definierten sieben Faktoren, die resiliente Menschen auszeichnen und als die „sieben Säulen der Resilienz“ bekannt sind (s. Abbildung 1).



Abbildung 1: Säulen der Resilienz, Eigene Erstellung in Anlehnung an Reivich & Shatté (2002)

Diese Säulen können laut Reivich & Shatté (2002) teilweise von Personen erlernt und kontinuierlich weiterentwickelt werden. Die sieben Faktoren der Resilienz zeichnen sich durch folgende Merkmale aus:

- **Emotionssteuerung:** Resiliente Personen können ihre eigenen Gefühle steuern und kontrollieren. Positive Emotionen werden zugelassen und negative wahrgenommen, um sie dann mit den richtigen Maßnahmen zu überwinden.
- **Impulskontrolle:** Resiliente Personen können konzentriert und achtsam arbeiten und lassen sich nicht ablenken.
- **Kausalanalyse:** Bezeichnet die Fähigkeit der Analyse und Identifikation von Gründen für einen erlebten Zustand. Resiliente Personen sind demnach in der Lage, Lösungsansätze, die zu dauerhaftem Wohlbefinden führen, zu entwickeln.
- **Empathie:** Resiliente Menschen besitzen die Fähigkeit, sich in Gedanken und in die Gefühlswelt anderer Menschen hineinzusetzen.
- **Realistischer Optimismus:** Resiliente Personen gehen davon aus, dass sich die Dinge zum Positiven wenden werden.
- **Zielorientierung:** Klare Ziele zu verfolgen und dies mit viel Disziplin zeichnet resiliente Personen aus. Sie haben aber auch ein Gefühl dafür, wann es notwendig ist, ein ursprünglich verfolgtes Ziel wieder aufzugeben.

- **Selbstwirksamkeitsüberzeugung:** Resiliente Personen gehen davon aus, dass sie ihr eigenes Schicksal in der Hand haben. Sie fühlen sich nicht als Opfer, sondern als Schöpfer ihrer Welt.

Unsere schnelllebigke Arbeitswelt, die von ständigem Wandel betroffen ist, zeigt, dass eine Widerstandsfähigkeit gegenüber äußeren Belastungen und Krisen eine geforderte Kompetenz von MitarbeiterInnen und Unternehmen ist, um dauerhaft am Markt bestehen zu können. Für viele Unternehmen rückt der Begriff der Resilienz aufgrund des Anstiegs von psychischen Erkrankungen in den Mittelpunkt. MitarbeiterInnen müssen gestärkt werden, um mit alltäglichen Arbeitsanforderungen umgehen zu können und längerfristigen Belastungen standzuhalten. (Schulte et al., 2016)

3 Modellorientierte Entwicklung von Seminaren für MitarbeiterInnen und Führungskräfte zur Stärkung des psychosozialen Gesundheitskapitals

Um basierend auf dem Resilienzansatz eine Stärkung des psychosozialen Gesundheitskapitals von MitarbeiterInnen und Führungskräften im Rahmen des Projektes „Gesunde MitarbeiterInnen - Gesunder Betrieb!“ zu erzielen, wurde das Modell angepasst. Die sieben Säulen der Resilienz nach Reivich & Shatté wurden zu sechs Themenbereichen zusammengefasst, da sich gezeigt hat, dass sich die Säulen „Emotionssteuerung“ und „Impulskontrolle“ inhaltlich stark ähneln und ähnliche Möglichkeiten zu deren Stärkung aufweisen. Somit wurden die beiden Säulen zu einem Themenbereich „Emotionssteuerung & Impulskontrolle“ kombiniert. Die Säule „Kausalanalyse“ wurde vor dem Hintergrund eines selbsterklärenden Begriffes als „Problemanalyse & Lösungsansätze“ bezeichnet. Tabelle 1 beschreibt die für das psychosoziale Gesundheitskapital wirkungsrelevanten Ebenen der Resilienz und verweist auf evidenzbasierte Handlungsempfehlungen zu deren Stärkung.

Tabelle 1: Wirkungsrelevante Ebenen der Resilienz für das psychosoziale Gesundheitskapital, Eigene Erstellung in Anlehnung an Reivich & Shatté (2002)

Ebene	Beschreibung	Handlungsempfehlungen
Emotionssteuerung & Impulskontrolle	Resiliente Personen können positive Emotionen in sich entstehen lassen. Sie haben klare Strategien, planen im Voraus und können gegen negative Emotionen mit den richtigen Maßnahmen vorgehen. • Beschreibt die Fähigkeit, unter Druck ruhig zu bleiben • Die Leistungsfähigkeit wird wenig durch Emotionen beeinflusst • Fähigkeit, das eigene Verhalten in Drucksituationen zu steuern • Fähigkeit, sich während der Arbeit nicht ständig ablenken zu lassen • Menschen mit Impulskontrolle haben klare Strategien, planen im Voraus und geben in der Regel seltener auf	• Ausreichende Pausen • Regenerationsbereitschaft • Konstruktive Lern- und Fehlerkultur • Transparenz von Entscheidungen • Angebote zu Stressmanagement (Gunkel et al., 2014; Hofer, 2014)
Problemanalyse & Lösungsansätze	Resiliente Personen stellen sich die Frage, welche Lösungsansätze zu dauerhaftem Wohlbefinden führen und versuchen, Probleme gründlich zu analysieren. • Fähigkeit, ein Problem zeitlich, inhaltlich und gründlich zu analysieren • Wissen, welche Lösungsansätze zu dauerhaftem Wohlbefinden führen	• Regelmäßiges, ehrliches Feedback in wertschätzender Form • Klare, transparente und konsistente Regeln und Strukturen • Konsequente Aufgaben- und Rollenklärung (Hofer, 2014)

Ebene	Beschreibung	Handlungsempfehlungen
Empathie	Resiliente Personen können sich in die emotionale Lage anderer versetzen und können so ein höheres Verständnis für ihr Gegenüber bekommen. • Beschreibt die Fähigkeit, sich in die emotionale Lage eines anderen Menschen hineinzuversetzen • Hilft uns, mehr Verständnis für das Gegenüber zu bekommen • Hängt mit der Emotionssteuerung zusammen	• Wertschätzendes Klima • Positive Kontakte und Beziehungen zu KollegInnen • MitarbeiterInnenorientierter Führungsstil • Teamentwicklung • Arbeiten in Teams • MitarbeiterInnengespräche (Hofer, 2014; Badura et al., 2008)
Realistischer Optimismus	Resiliente Personen schätzen die Realität treffend ein und sind überzeugt, dass sich Dinge zum Positiven wenden. Menschen mit hohem realistischen Optimismus zeigen Nachsicht mit ihren Mitmenschen. • Überzeugung, dass sich Dinge zum Guten wenden können und werden • Menschen mit hohem realistischen Optimismus zeigen viel Nachsicht mit ihren Mitmenschen • Die Realität wird treffend eingeschätzt	• Realistische Ziele und Leistungsvorgaben • Gesundheitsfördernder Führungsstil • Feiern von erreichten Erfolgen (Badura et al., 2008; Gunkel et al., 2014)
Zielorientierung	Resiliente Personen haben ein klares Ziel und verfolgen dies auch. Diese Personen sind davon überzeugt, dass sie einen guten Job machen und haben ein klares Bild davon, was sie erreichen möchten. • Maß dafür, wie gerne sich Menschen neue Ziele setzen und diese unabhängig der Meinung anderer verfolgen • Menschen mit hoher Zielorientierung sind davon überzeugt, dass sie einen guten Job machen und haben ein klares Bild davon, was sie erreichen möchten	• Angemessener Leistungsstandard • Positive Verstärkung der Leistungen • Werteorientierung durch formulierte und gelebte Leitlinien (Felfe et al., 2014; Hofer, 2014)

Ebene	Beschreibung	Handlungsempfehlungen
Selbstwirksamkeit	Resiliente Personen nehmen gerne Herausforderungen an. Sie engagieren sich entsprechend intensiv, um ein bestmögliches Ergebnis zu erzielen. Bevorzugt werden Aufgaben, die eine Herausforderung für sie darstellen. • Beschreibt den Wunsch, Herausforderungen anzunehmen • Diese Personen engagieren sich entsprechend intensiv, um ein gutes Ergebnis zu erzielen • Bevorzugen Aufgaben, die eine Herausforderung für sie darstellen	• Förderung von Basiskompetenzen • Spielraum und Gestaltungsfreiheit für die Umsetzung eigener Ideen • Potentiale der MitarbeiterInnen fördern • Einsatz der MitarbeiterInnen nach Fähigkeiten • Vermittlung von Sinn der Arbeit • Weiterbildungsmöglichkeiten • Schaffung von Rollenklarheit (Gunkel et al., 2014; Hofer, 2014; Badura et al., 2008; Westphal & Gmür, 2009; Brehm, 2004)

Die oben dargestellten evidenzbasierten Handlungsempfehlungen bilden zusammen mit den im Rahmen von Fokusgruppen partizipativ erarbeiteten Maßnahmeninhalten die inhaltliche Grundlage für Seminare, die zur Stärkung des psychosozialen Gesundheitskapitals beitragen. Die Seminarinhalte sind auf die erforderlichen Kompetenzen und verfügbaren Handlungsspielräume von MitarbeiterInnen und Führungskräften abgestimmt. Somit steht für jede wirkungsrelevante Ebene der Resilienz je ein Seminar für MitarbeiterInnen und für Führungskräfte zur Verfügung (s. Tabelle 2).

Tabelle 2: Seminare für MitarbeiterInnen und Führungskräfte zur Stärkung des psychosozialen Gesundheitskapitals, Eigene Erstellung

Wirkungsrelevante Ebene	Seminar MitarbeiterInnen	Seminar Führungskräfte
Emotionssteuerung & Impulskontrolle	Keep Cool – Herz, Bauch und Verstand in Einklang bringen	
Problemanalyse & Lösungsansätze		Gelassen-Ruhig-Souverän. Ein anderer Umgang mit Emotionen
Empathie	TEAM – Toll Ein Anderer Macht's – Wertschätzung und Achtsamkeit unter KollegInnen	
Realistischer Optimismus		Leadership Branding – Gesundheit als Ihr Markenzeichen
Zielorientierung	Bitte dranbleiben! – Meine Energie fokussieren	
Selbstwirksamkeit	Do it yourself – Sich durch Selbstwirksamkeit und Selbstachtsamkeit entfalten	

4 Umsetzung der Seminarreihen für MitarbeiterInnen und Führungskräfte

Es wurden eine Seminarreihe für MitarbeiterInnen und eine für Führungskräfte mit je vier Seminaren entwickelt. Die Umsetzung der Seminare erfolgte am Fachhochschul-Studienzentrum Pinkafeld als neutralem Ort in betriebsübergreifender Form. Das bedeutet, dass MitarbeiterInnen und Führungskräfte aller fünf am Projekt teilnehmenden Betriebe zu den Seminaren eingeladen wurden. Diese Vorgehensweise wurde aufgrund folgender Überlegungen gewählt:

- Die Beschäftigten der teilnehmenden Betriebe erhalten die Möglichkeit der Vernetzung und des Austausches über das Projekt, die Seminarinhalte und Betriebliche Gesundheitsförderung.
- Bezüglich herausfordernder Arbeitssituationen können etwaige Betriebsblindheit und eingeengte Sichtweisen durch eine Perspektivenerweiterung aufgehoben werden.
- Fernab des Arbeitsplatzes ist es für MitarbeiterInnen sowie Führungskräfte einfacher, sich von der alltäglichen Arbeit zu lösen und auf das Thema zu fokussieren.
- Der Austausch mit anderen Personen erleichtert die Entwicklung von neuen Lösungsansätzen und neuen Zugängen zu einer Thematik.

Einige Termine einzelner MitarbeiterInnen- und Führungskräfte Seminare wurden aufgrund der hohen Nachfrage oder der Hemmschwellen, an das Fachhochschul-Studienzentrum Pinkafeld zu fahren bzw. der großen räumlichen Entfernung auch in den Betrieben vor Ort durchgeführt.

4.1 Seminarreihe für MitarbeiterInnen – „Gesundes Arbeiten“

Die Seminarreihe für MitarbeiterInnen kann unter dem Titel „Gesundes Arbeiten“ zusammengefasst werden. Ziel ist es, dass der/die MitarbeiterIn nach Absolvierung der Seminarreihe dazu befähigt ist, die Arbeit gesundheitsförderlich zu gestalten und durch die Anwendung von erlernten Strategien und Handlungen zu einem/r gesunden MitarbeiterIn wird. In weiterer Folge soll dies in Kombination mit der Weiterentwicklung der Führungskräfte dazu beitragen, dass das Verhalten der Führungskraft nachvollziehbarer und dadurch gesundheitsförderlicher wird. Zudem soll die Stärkung des/der Einzelnen zur Stärkung des Kollektivs beitragen und diese unterstützen sowie in einer gesundheitsförderlichen Unternehmenskultur münden.

4.1.1 *Keep Cool – Herz, Bauch und Verstand in Einklang bringen*

Verantwortungsvolle, selbstreflektierte Kommunikation schafft hilfreiche Beziehungen, stärkt das Selbst und befreit von emotionalen Abhängigkeiten. Das Seminar „Keep Cool“ befähigte MitarbeiterInnen, die eigenen Bedürfnisse und Werte zu erkennen und zu formulieren. Durch praktische Übungen zur Reflexion der eigenen Kommunikati-

onsweise lernten die TeilnehmerInnen, ohne Schuldzuweisungen selbstverantwortlich und reflektiert zu kommunizieren.

4.1.2 TEAM – Toll Ein Anderer Macht's

Die Arbeit in einem Team kann eine große Bereicherung darstellen, doch wenn die Zusammenarbeit nicht funktioniert, ist ein erfolgreiches Arbeiten nicht möglich. Daher wurde in diesem Seminar wertschätzende Zusammenarbeit in Teams thematisiert. Mittels eines Persönlichkeitstests und praktischer Übungen reflektierten die TeilnehmerInnen ihre eigene Rolle und die Rolle anderer bei der Arbeit im Team. Gemeinsam wurden zudem Faktoren und Methoden für eine gelungene Teamarbeit erarbeitet.

4.1.3 Bitte dranbleiben! – Meine Energie fokussieren

In diesem Seminar wurden die TeilnehmerInnen befähigt, die eigene Energie und die eigenen Ressourcen für sich selbst zu nutzen und zu fokussieren. Die Reflexion über persönliche innere Einstellungen und Haltungen führt zu mehr Selbst(er)kenntnis. Zentrale Ziele des Seminars waren die Übernahme von mehr Selbstverantwortung, die eigenen Gedanken und Gefühle erkennen zu können und dadurch den eigenen Handlungsspielraum zu erweitern und sich nicht vom Weg abbringen zu lassen.

4.1.4 Do it yourself – Sich durch Selbstwirksamkeit und Selbstachtsamkeit entfalten

Ein achtsamer Umgang mit sich selbst und mit anderen ist zentral, um die eigenen Stärken zu erkennen. Das Seminar „Do it yourself“ befähigte MitarbeiterInnen, die eigenen Potentiale zu definieren und weiterzuentwickeln und vermittelte praktische Methoden, um die Stärken bestmöglich im Alltag zu nutzen.

4.2 Seminarreihe für Führungskräfte – „Gesundes Führen“

Die Seminarreihe für Führungskräfte führt unter dem Titel „Gesundes Führen“ dazu, dass die Führungskräfte einerseits in ihrer individuellen Resilienz gestärkt werden und ihnen andererseits Wege für gesundheitsförderliches Führungsverhalten aufgezeigt werden. Dieses trägt nicht nur zur Gesundheit ihrer MitarbeiterInnen bei, sondern stärkt auch deren eigene Gesundheit. Dadurch leisten auch sie einen wesentlichen Beitrag zur Entwicklung der gesundheitsförderlichen Unternehmenskultur. Da Führungskräfte im Zuge der Betrieblichen Gesundheitsförderung und des Betrieblichen Gesundheitsmanagement eine Schlüsselrolle innehaben, wurden die resilienzbasierten Seminare um zwei weitere Seminare mit speziellem Fokus auf gesunder Führung („Gesundes Führen“) und Betrieblicher Gesundheitsförderung bzw. Betrieblichem Gesundheitsmanagement („Nachhaltigkeit von Betrieblichem Gesundheitsmanagement“) ergänzt. Letzteres („Nachhaltigkeit von Betrieblichem Gesundheitsmanagement“) wurde nur betriebsintern durchgeführt, da die Inhalte eine betriebsspezifische Anpassung erforderten.

4.2.1 *Gesundes Führen*

Gesund zu Führen bedeutet, das Wohlbefinden im Betrieb allgemein zu fördern sowie auf eine gesunde Selbstführung zu achten. Daher wurden die Führungskräfte in diesem Seminar für die Besonderheiten der Führungskräftegesundheit im Vergleich zu jener von MitarbeiterInnen sowie für den Einfluss von Führungskräften auf die MitarbeiterInnengesundheit sensibilisiert. Neben der Vermittlung von Wissen und Methoden, um MitarbeiterInnen gesund führen zu können, erfolgte im Rahmen des Simulationsspiels „Interlab“ die Reflexion des eigenen Führungsverhaltens im Alltag.

4.2.2 *Gelassen-Ruhig-Souverän. Ein anderer Umgang mit Emotionen*

Verantwortungsvolle, selbstreflektierte Kommunikation als Führungskraft schafft positive Teams, stärkt das Selbst und erzeugt ein wertschätzendes Arbeitsumfeld. In diesem Seminar wurden Führungskräfte befähigt, die eigenen sowie fremde Bedürfnisse und Werte erkennen zu können. Ihnen wurden zudem Methoden vermittelt, ohne Schuldzuweisungen selbstverantwortlich, reflektiert und lösungsorientiert mit MitarbeiterInnen zu kommunizieren sowie konstruktives Feedback zu geben.

4.2.3 *Leadership Branding – Gesundheit als Ihr Markenzeichen*

In diesem Seminar wurden Führungskräfte dafür sensibilisiert, dass ihr Führungsverhalten unmittelbare Folgen auf das Engagement und die Motivation ihrer MitarbeiterInnen hat. Ihnen wurden optimistische Denk- und Handlungsansätze erläutert sowie Anregungen zur Entwicklung von Handlungsideen für berufliche Schwierigkeiten und Krisen vermittelt. Die TeilnehmerInnen wurden in diesem Seminar befähigt, MitarbeiterInnen zu fordern, zu fördern und zu motivieren sowie realistische Ziele und Leistungsvorgaben zu formulieren.

4.2.4 *Nachhaltigkeit von Betrieblichem Gesundheitsmanagement*

Betriebliche Gesundheitsförderung sollte keine einmalige Intervention sein, sondern als Managementaufgabe in die Unternehmensroutine integriert werden. Im Seminar „Nachhaltigkeit von Betrieblichem Gesundheitsmanagement“ wurde Führungskräften aufgezeigt, wie es gelingt, das eigene Unternehmen in Richtung Betriebliches Gesundheitsmanagement zu bewegen. Zudem wurde gemeinsam erarbeitet, wie die Nachhaltigkeit der Aktivitäten gesichert werden kann.

5 Evaluation der Seminarreihe

Die Evaluation der Seminarreihe erfolgte in zwei Schritten:

1. Unmittelbar im Anschluss an das jeweilige Seminar wurden die TeilnehmerInnen gebeten, einen Evaluationsbogen in Papierform auszufüllen.
2. Einige Zeit nach dem Seminar (ca. 3 Monate) wurden die SeminarteilnehmerInnen erneut kontaktiert und gebeten, einen Online-Evaluationsbogen zum Seminar auszufüllen.

5.1 Ergebnisse der unmittelbaren Evaluation

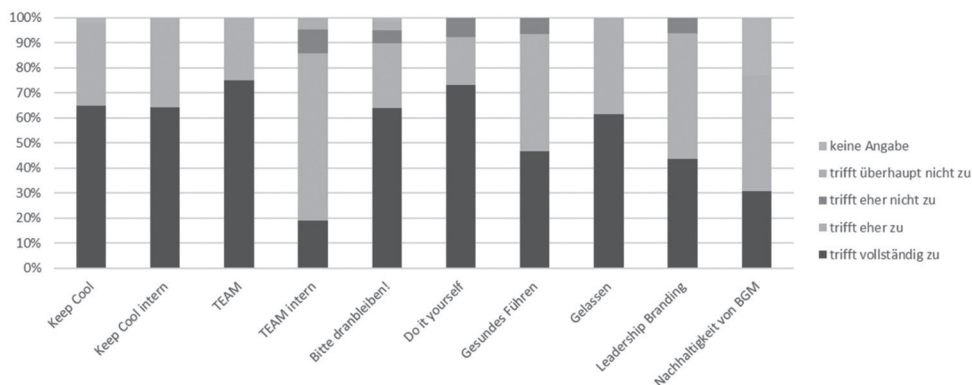
Insgesamt konnten 313 ausgefüllte Evaluationsbögen zur unmittelbaren Bewertung des jeweiligen Seminars ausgewertet werden. Dabei besteht folgende Verteilung auf die jeweiligen Seminare:

- Keep Cool: 88 ausgefüllte Evaluationsbögen
- Keep Cool betriebsintern durchgeführt: 14 ausgefüllte Evaluationsbögen
- TEAM: 36 ausgefüllte Evaluationsbögen
- TEAM betriebsintern durchgeführt: 21 ausgefüllte Evaluationsbögen
- Bitte dranbleiben!: 58 ausgefüllte Evaluationsbögen
- Do it yourself: 26 ausgefüllte Evaluationsbögen
- Gesundes Führen: 15 ausgefüllte Evaluationsbögen
- Gelassen-Ruhig-Souverän: 26 ausgefüllte Evaluationsbögen
- Leadership Branding: 16 ausgefüllte Evaluationsbögen
- Nachhaltigkeit von BGM: 13 ausgefüllte Evaluationsbögen

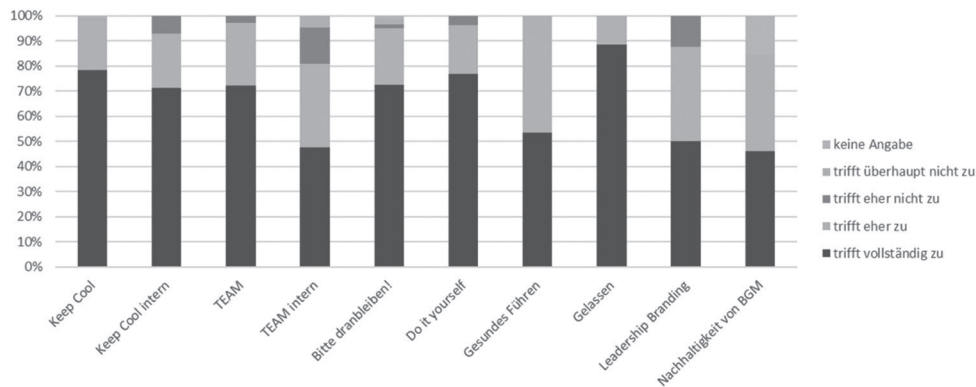
5.1.1 Praktische Nutzbarkeit der Seminarinhalte

Ein wesentlicher Inhalt der Evaluation stellt die wahrgenommene Nutzbarkeit der Inhalte im beruflichen und privaten Alltag dar. Die Evaluationsergebnisse zeigen, dass diese überwiegend gegeben ist und die Inhalte aller angebotenen Seminare sowohl in beruflichen als auch in privaten Situationen angewendet werden können.

Die vermittelten Inhalte sind für meinen Arbeitsalltag gut nutzbar. (Eigene Erstellung)



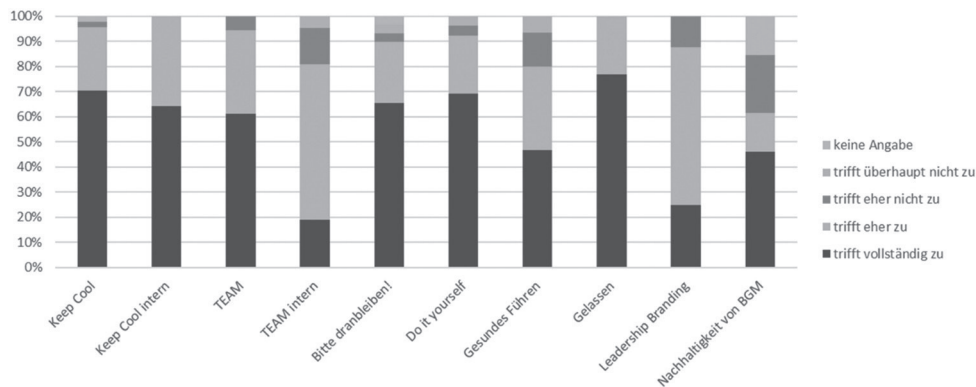
Ich kann die Inhalte des Seminars auf berufliche und private Situationen umlegen. (Eigene Erstellung)



5.1.2 Handlungshilfen

Ein Ziel der Seminare war es, den TeilnehmerInnen praktische Handlungshilfen und Methoden für Herausforderungen im Arbeitsalltag mitzugeben. Die Evaluierungsergebnisse zeigen, dass diese überwiegend vermittelt werden konnten.

Ich habe Handlungshilfen für herausfordernde Arbeitssituationen erhalten. (Eigene Erstellung)

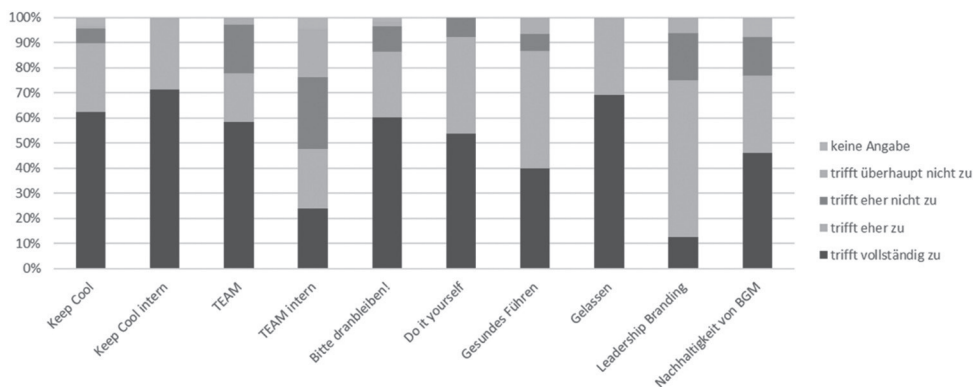


5.1.3 Austausch mit anderen SeminarteilnehmerInnen

Des Weiteren wurde erhoben, wie der Austausch mit den anderen SeminarteilnehmerInnen wahrgenommen wird. Die Ergebnisse zeigen, dass er durchwegs als hilfreich empfunden wurde. Einzig beim Seminar TEAM zeigt sich, dass 22 % (betriebsübergreifende Durchführung) bzw. 48 % (betriebsinterne Durchführung) den Austausch als eher nicht bis überhaupt nicht hilfreich wahrgenommen haben. Bei der Interpretation dieser Werte muss insbesondere bei der betriebsinternen Durchführung die Zusam-

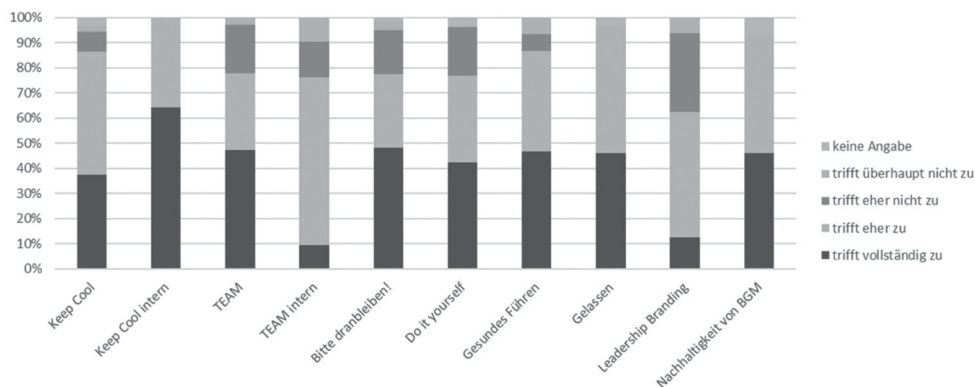
mensetzung der TeilnehmerInnen berücksichtigt werden. Persönlichen Rückmeldungen zufolge konnten durch das Seminar Konflikte zwischen der SeminarteilnehmerInnen zumindest erkannt, aber noch nicht aufgelöst werden.

Der Austausch mit den anderen SeminarteilnehmerInnen war hilfreich. (Eigene Erstellung)



Interessant ist, dass im Vergleich zur weitgehend positiven Bewertung des Austausches mit anderen SeminarteilnehmerInnen der Perspektivenwechsel durch diesen Austausch eine weniger starke, wenngleich überwiegend positive Zustimmung erhielt.

Dieser Austausch mit den anderen SeminarteilnehmerInnen ermöglichte mir eine andere Sichtweise auf meine herausfordernden Arbeitssituationen. (Eigene Erstellung)



5.2 Ergebnisse der Folgeevaluation

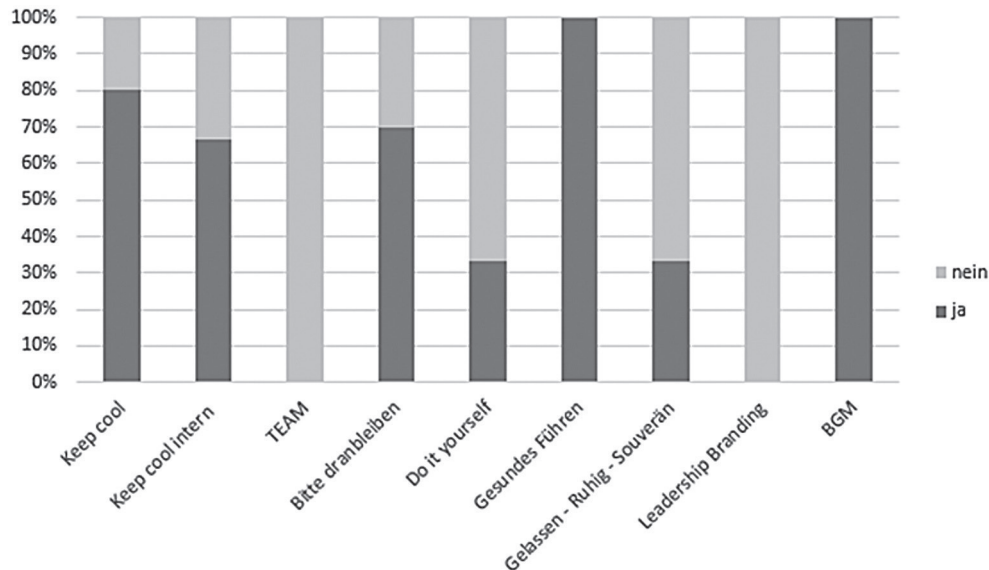
Wesentliche Schwerpunkte der Folgeevaluation einige Zeit nach dem Seminartermin waren die weiterführende Auseinandersetzung mit den Seminarthemen, die tatsächliche Umsetzung von im Seminar erlernten Handlungshilfen und Methoden sowie die Re-

flexion, welche Inhalte nicht umsetzbar sind. Diese Evaluationsbögen füllten insgesamt 45 Seminar TeilnehmerInnen aus, wobei folgende Verteilung auf die jeweiligen Seminare besteht:

- Keep Cool: 15 ausgefüllte Evaluationsbögen
- Keep Cool betriebsintern durchgeführt: 3 ausgefüllte Evaluationsbögen
- TEAM: 3 ausgefüllte Evaluationsbögen
- Bitte dranbleiben!: 10 ausgefüllte Evaluationsbögen
- Do it yourself: 6 ausgefüllte Evaluationsbögen
- Gesundes Führen: 3 ausgefüllte Evaluationsbögen
- Gelassen-Ruhig-Souverän: 3 ausgefüllte Evaluationsbögen
- Leadership Branding: 1 ausgefüllter Evaluationsbogen
- Nachhaltigkeit von BGM: 1 ausgefüllter Evaluationsbogen

Die Ergebnisse der Folgeevaluation zeigen, dass die Inhalte der Seminare Keep Cool (80 % betriebsübergreifende Durchführung, 67 % betriebsinterne Durchführung), Bitte dranbleiben! (70 %), Gesundes Führen (100 %) und Nachhaltigkeit von BGM (100 %) für den überwiegenden Anteil der Seminar TeilnehmerInnen größtenteils neu waren.

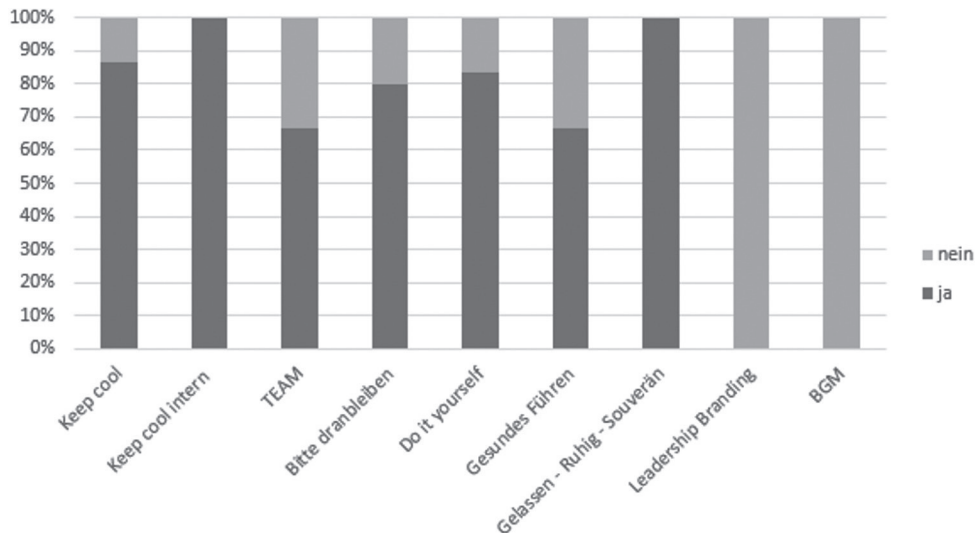
Die Seminarinhalte waren für mich größtenteils neu. (Eigene Erstellung)



Interessant ist, zu beobachten, dass sich 67 % der TeilnehmerInnen des Seminars TEAM nach dem Seminar mit den Inhalten auseinandergesetzt haben, obwohl die Inhalte bereits vorher durchwegs bekannt waren. Auch beim Seminar Do it yourself ist zu beobachten, dass sich trotz des als gering angegebenen Neuigkeitswertes der

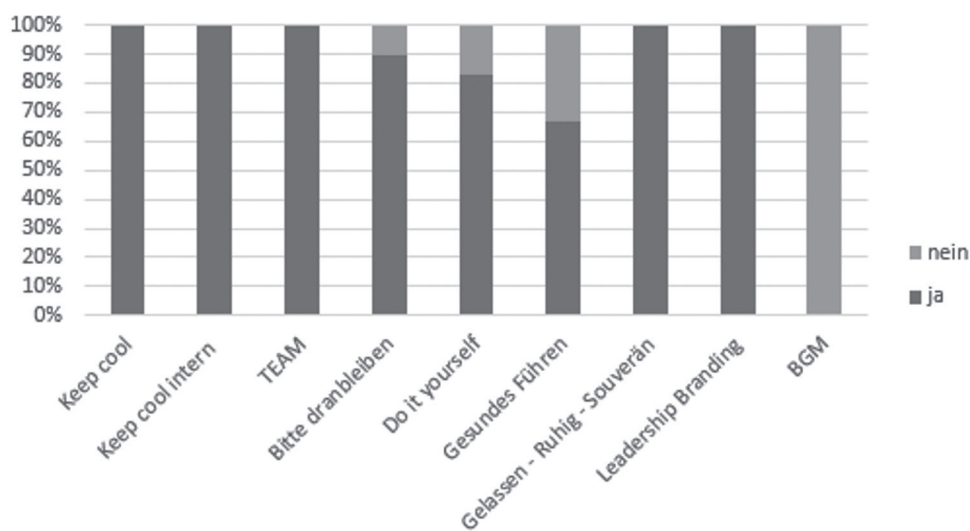
Seminarinhalte (die Inhalte waren für nur 22 % größtenteils neu) ein großer Anteil weiterhin mit den Inhalten auseinandergesetzt hat (83 %).

Ich habe mich auch nach dem Seminar mit den Seminarinhalten näher auseinandergesetzt. (Eigene Erstellung)



Die meisten SeminarteilnehmerInnen konnten bereits im Seminar vermittelte Techniken zum Lösen von Aufgaben, Problemen etc. anwenden. Einzig beim Seminar Nachhaltigkeit von BGM konnten diese noch nicht von dem/der SeminarteilnehmerIn angewendet werden. Dafür wurde keine Begründung angegeben.

Ich wende bereits Techniken zum Lösen von Aufgaben, Problemen etc., die im Seminar vermittelt wurden, an. (Eigene Erstellung)



6 Fazit & Handlungsempfehlungen

Zusammenfassend lassen die Ergebnisse der Seminarreihenevaluation die Möglichkeiten der im Rahmen des Projektes „Gesunde MitarbeiterInnen - Gesunder Betrieb!“ gewählten Vorgehensweise erkennen. So konnten die Seminarreihen den MitarbeiterInnen und Führungskräften Inhalte und praktische Handlungshilfen bieten, die sowohl im beruflichen als auch im privaten Alltag einsetzbar sind. Die SeminarteilnehmerInnen konnten in ihrer Resilienz und ihrem psychosozialen Gesundheitskapital gestärkt werden, da Methodenkompetenz aufgebaut wurde.

Wird der betriebsübergreifende Austausch im Zuge der Seminare durchwegs als wertvoll angesehen, stößt dieser bei dem Thema der Teamarbeit an seine Grenzen. Obwohl jedes Teammitglied über soziale Kompetenzen verfügen und diese weiterentwickeln muss, hat sich gezeigt, dass dieses Thema mit dem betroffenen Team bearbeitet werden sollte, um einen möglichst großen Nutzen daraus zu erzielen.

Folgende Handlungsempfehlungen können daher für die Umsetzung einer resilienzstärkenden Seminarreihe im Zuge eines BGF-Projektes formuliert werden.

Theoriegestützte Seminarreihe

Die Orientierung an einer Theorie oder einem Konzept – wie beispielsweise jenem der Resilienz – unterstützt eine Reihe von aufeinander aufbauenden Seminaren, deren Inhalte miteinander verwoben sind und einander ergänzen. Um den größtmöglichen Nutzeffekt daraus ziehen zu können, sollte den MitarbeiterInnen und Führungskräften ein fortlaufender Besuch aller Seminare ermöglicht werden.

Trennung MitarbeiterInnen und Führungskräfte

Um den jeweiligen Bedürfnissen der Zielgruppen MitarbeiterInnen und Führungskräfte gerecht zu werden, empfiehlt sich die Trennung in eine Seminarreihe für MitarbeiterInnen und eine Seminarreihe für Führungskräfte.

Unterstützung der Selbstreflexion in allen Lebenslagen

Die Vermittlung von Inhalten, die in allen Lebenslagen – sowohl beruflichen als auch privaten Ursprungs – nutzbar sind, dienen der Entwicklung einer gesunden Selbstreflexion der SeminarteilnehmerInnen und unterstützen die intrinsische Motivation, an Aktivitäten der Betrieblichen Gesundheitsförderung teilzunehmen.

Literatur

- Badura, B., Griener, W., Rixgens, P., Ueberle, M. & Behr, M. (2008). Sozialkapital: Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg. Berlin Heidelberg: Springer Verlag.
- Brehm, M. (2004). Emotionsmanagement - Emotionale Balance im Arbeitsleben. In M.T. Meifert & M. Kesting (Hrsg.), Gesundheitsmanagement im Unternehmen: Konzepte - Praxis - Perspektiven (S. 199-216). Berlin Heidelberg: Springer.

- Felfe, J., Ducki, A. & Franke, F. (2014). Führungskompetenzen der Zukunft. In B. Badura et al. (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 2014 (S. 139-148). Berlin Heidelberg: Springer.
- Gunkel, L., Böhm, S. & Tannheimer, N. (2014). Resiliente Beschäftigte - eine Aufgabe für Unternehmen, Führungskräfte und Beschäftigte. In B. Badura et al. (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 2014 (S. 257-268). Berlin Heidelberg: Springer.
- Hammelstein, P. (2006). Resilienz. In B. Renneberg & P. Hammelstein (Hrsg.), Gesundheitspsychologie (S. 18-23). Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Helmreich, I. & Lieb, K. (2015). Resilienz: Schutzmechanismen gegen Burnout und Depression. InFo Neurologie & Psychiatrie, 17 (2), 52-62.
- Hofer, P. (2014). Resilienz in Organisationen: Was MitarbeiterInnen stark macht. Inovator, 23, 12-15.
- Reivich, K. & Shatté, A. (2002). The Resilience Factor: 7 Keys to Finding Your Inner Strength and Overcoming Life's Hurdles. New York: Potter/TenSpeed/Harmony.
- Schulte, E.-M., Gessnitzer, S. & Kauffeld, S. (2016). Ich - wir - meine Organisation werden das überstehen! Der Fragebogen zur individuellen, Team- und organisationalen Resilienz (FITOR). Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie, 47 (2), 139-149.
- Westphal, A. & Gmür, M. (2009). Organisationales Commitment und seine Einflussfaktoren: Eine qualitative Metaanalyse. Journal für Betriebswirtschaft, 59 (4), S. 201-229.