

Bevor es zu spät ist:

Überblick über die 7-teilige Serie

- Teil 1: Betriebliches Gesundheits- und Kompetenzmanagement – Innovation als Wachstumsmotor
- Teil 2: Bedarfsanalyse on the Top – Auftragsklärung
- Teil 3: Analysephase/Benchmarks
- Teil 4: Interventionsplanung
- Teil 5: Umsetzung von Maßnahmen
- Teil 6: Evaluation
- Teil 7: Nachhaltigkeit



Fotos: Fotolia

Teil 2: Auftragsklärung

Betriebliches Gesundheits- und Kompetenzmanagement (BGKM) ist eine strategische Aufgabe von höchster Priorität und muss in erster Linie dem Topmanagement bewusst gemacht werden. Aber wie? Mit einer professionellen Argumentation vor den Schlüsselpersonen im Unternehmen.

Dass der Bedarf an Betrieblicher Gesundheitsförderung steigen wird, steht außer Frage. Doch die Nachfrage wird über die bisher klassischen Bewegungsangebote hinausgehen. Vor allem in den Bereichen Stressreduktion und Burnout-Management schlummert ein bisher noch ungeahntes Potenzial.

Bedarf Burnout-Prävention

Das Burnout-Syndrom und andere psychische Krankheiten sind nach Einschätzung der Dienstleistungsgewerkschaft ver.di bei Arbeitnehmern auf dem Vormarsch; jeder fünfte Beschäftigte soll damit zu kämpfen haben. „Psychische Krankheiten nehmen auffällig stark zu. Ihr Auf-

Exklusiver Service

unter www.bodylife.com/service



Download:
Neu: Fragenkatalog zur Bedarfsanalyse

Checkliste Implementierung BGKM

treten verdoppelt sich alle vier Jahre und sie werden bis 2015 das häufigste Krankheitsbild sein“, sagte der ver.di-Fachbereichsleiter Banken und Versicherungen, Klaus Grünewald, in einem Interview mit der Zeitung „Euro am Sonntag“. ver.di gehe inzwischen davon aus, dass 20 Prozent aller Beschäftigten betroffen seien – vor allem Leistungsträger brächen weg.

In der Bankenbranche ist der Trend durch die Finanzkrise noch beschleunigt worden. Bei der Commerzbank würden die rund 60.000 Mitarbeiter inzwischen von

Bedarfsanalyse BGM

mehr als 40 Sozialarbeitern und Psychologen betreut. „Die Belastungen gehen einher mit Arbeitsprozessen, die immer schneller und komplexer werden“, sagte Karin Goldstein, Leiterin des Bereichs Health Management bei der Bank, im Rahmen des Zeitungsinterviews.

Nach statistischen Erhebungen hat jeder zehnte Deutsche bis zu seinem 60. Lebensjahr eine Depression gehabt. Hinzu kommen rund fünf Millionen Deutsche, die unter einem Burnout leiden. Sie alle sind zwischen 40 und 60 Jahre alt, beruflich erfolgreich und fühlen sich doch ausgebrannt und innerlich vollkommen leer, bestätigt Dr. Wolfgang Merkle, Facharzt für Psychosomatische Medizin, vom Hospital zum Heiligen Geist in Frankfurt.

Niels Gundermann, Leiter Geschäftsentwicklung und Gesundheitsmanagement des Fürstenberg-Instituts, empfiehlt einen ganzheitlichen Ansatz: Unternehmen sollten demnach ihr betriebliches Gesundheitsmanagement nicht allein auf die physische Gesundheit des Mitarbeiters ausrichten, sondern auch seine psychosoziale Verfassung ins Auge fassen.

Die Unternehmen müssten ein Verständnis dafür entwickeln, dass die physische Gesundheit des Mitarbeiters allein nicht mehr ausreicht, so Gundermann. Es sei entscheidend, dass der Mitarbeiter auch psychisch gesund sei und nicht durch Stress, Ärger, Überforderung oder private Probleme ausbrenne.

Erwartungen der Unternehmer

Beim Betrieblichen Gesundheits- und Kompetenzmanagement (BGKM) geht es um die höchst wirksame und äußerst wertvolle Unternehmensressource Gesundheit – gerade vor dem Hintergrund des demografischen Wandels. Das Führungsverhalten gilt als entscheidender, maßgeblicher Treiber für die Gesundheit und deren Folgen.

Laut World Economic Forum 2007 haben 130 global tätige Großunternehmen folgende Erwartungen bezüglich der „Investitionen in Gesundheit“:

- Erhöhung der Produktivität

Auslöser für BGM

- Impulsvortrag
- Informationsmaterialien (Flyer, Infoletter, News)
- Fachliteratur (Zeitschriften, Bücher etc.)
- Info über Branchenverband
- Unternehmensberatung
- Chef kommt von einem Vortrag auf einer Messe zum Thema „Gesundheit & Unternehmenserfolg“
- Personalchefin erhält Prospekt zum Thema
- Aktueller Krankheitsfall
- Gesundheitstage, -abende, -woche
- Betriebsarzt wird aktiv
- Persönliche Gespräche/Netzwerke
- Vorträge/Workshops zum Thema „BGM“

Schlüsselpersonen für BGM im Unternehmen

- Geschäftsführung
- Personalleitung
- Fachkraft Arbeitssicherheit
- Betriebsarzt
- Betriebsrat
- Krankenkassen
- Weitere Spezialisten (wie Ergonomen, Psychologen etc.)

- Erhöhte Attraktivität bei der Werbung neuer Mitarbeiter
- Gestiegenes Image ihrer Produkte/ Dienstleistungen

Natürlich haben auch die Sozialversicherungsträger erhebliche Vorteile, wenn sich die Inanspruchnahme von Leistungen verringert. In vielen Fällen werden Unternehmen deswegen „gezielt“ unterstützt.

Insgesamt liegt laut dem Euro-Presse-dienst (Bonn) der Return on Investment (ROI) für Unternehmen, die „BGM“ implementieren, in einem Verhältnis zwischen 1:4 bis über 1:8 pro investiertem Euro.

Hemmnisse bei der Einführung

Diese Fakten müssten eigentlich einen erheblichen Anreiz für die Unternehmen darstellen, BGM zu implementieren. Je-

doch sind oft folgende Hemmnisse bei der Einführung von BGM zu beachten:

- Fehlendes Wissen zur ganzheitlichen Gesundheit
- Fehlende Ressourcen – speziell in Klein- und Mittelbetrieben
- Fehlendes Wissen über Anbieter
- Nicht erkennbarer Nutzen für das eigene Unternehmen

Laut dem „iga report“ Nr. 20 (Initiative für Gesundheit & Arbeit) haben rund zwei Drittel der Unternehmen im Mittelstand kein BGM.

Gesundheit ist nach Walter in Unternehmen ein kontrovers diskutiertes Thema. Zum einen befürchtet das Management zusätzliche Kosten ohne erkennbaren Nutzen; zum anderen befürchten die Beschäftigten einen Missbrauch persönlicher Daten zur Leistungsbewertung, Rationalisierung, Kündigung.

Impulsgeber für BGM

Die wesentlichen Treiber von betriebswirtschaftlichen Ergebnissen und Gesundheit sind u.a. Netzwerkcapital, Führungskapital, fachliche Kompetenz und Arbeitsbedingungen. Die „Gesundheit“ einer Organisation bemisst sich nach Walter an der Höhe ihres Sozialkapitals und umfasst

- Soziale Netzwerke (Netzwerkcapital)
- Führung (Führungskapital)
- Kultur (Überzeugungs- und Wertekapital).

Anzeige

Link-Tipp

Besuchen Sie uns unter:
www.bodylife.com/whi-inkasso



WHI Inkasso Gesellschaft mbH



Laut Walter erhöht eine anhaltende Vernachlässigung der Mitarbeiter und unterlassenes Gesundheitsmanagement das Unternehmensrisiko durch

- sinkende Unternehmensbindung,
- innere Kündigung,
- Mobbing,
- Burnout,
- vorzeitigen gesundheitlichen Verschleiß,
- eingeschränkte Leistungsfähigkeit,
- Qualitätseinbußen,
- verdeckte Produktivitätsverluste (Präsentismus)
- überhöhte Fehlzeiten (Absentismus) und die daraus resultierende Kosten für das Unternehmen. Das gemeinsame Wirken von Mitarbeitern und Führungskräften muss permanent optimiert und somit teilweise neu gestaltet werden. Nur dann kann mit der Arbeit ein gutes Erlebnis (idealerweise Flow) mit einem (Spitzen-)Ergebnis erreicht werden.

Bedarfsanalyse durchführen

Einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für eine nachhaltige Implementierung von BGM ist das nahezu 100%ige Commitment der Geschäftsleitung. Es muss zu Beginn eine professionelle Auftragsklärung vorgenommen werden. Hierzu finden Sie einen „Fragenkatalog zur Bedarfsanalyse“ in unserem Downloadbereich.

Die Führungskompetenz als Metakompetenz spielt eine maßgebliche Rolle.

Der Return on Investment (ROI) für Unternehmen, die „BGM“ implementieren liegt in einem Verhältnis zwischen 1:4 bis über 1:8 pro investiertem Euro.

- Konkrete Teilkompetenzen wie
- Offenheit für Veränderungen,
 - Glaubwürdigkeit,
 - Mitarbeiterförderung,
 - Kommunikationsfähigkeit,
 - Kooperationsfähigkeit,
 - Innovationsfreudigkeit,
 - Konfliktlösungsfähigkeit,
 - Projektmanagement,
 - Zielorientiertes Führen,
 - Ergebnisorientiertes Handeln und
 - Folgebewusstsein
- sind für eine erfolgreiche BGM-Projektumsetzung sehr wichtig.

Der richtige Umgang mit Widerstand

Die Interessenvertreter der Mitarbeiter (Betriebsrat etc.) müssen von Beginn an proaktiv eingebunden werden. Für die erfolgreiche Umsetzung ist auch eine aktive Beteiligung (Partizipation) der Mitarbeiter erforderlich. Die Betroffenen müssen zu Beteiligten gemacht werden. Viele Veränderungen bleiben auf der Strecke, weil der natürliche Widerstand von Menschen nicht ausreichend berücksichtigt wird.

Veränderungen werden nach Kostka/Mönch als sachliche und persönliche Risiken und weniger als Chancen wahrgenommen.

Nur rund 5% im Unternehmen sind proaktive Befürworter der Veränderungen. In Anlehnung an Kostka/Mönch sind leider immer wieder folgende Fehler bei Veränderungsprozessen zu sehen:

- Keine starke Führung(skoalition) für die Veränderung
- Kein klares Aufzeigen der Dringlichkeit einer Veränderung
- Fehlende Planung inklusive Feiern kurzfristiger Erfolge
- Veränderungen werden nicht in der Unternehmenskultur, im Leitbild, verankert
- Nötige (Teil-)Kompetenzen werden nicht (ausreichend) analysiert und trainiert

Anzeige

Link-Tipp

Besuchen Sie uns unter:
www.bodylife.com/fiw



**Forschungs-Institut
WÜRTEMBERGER**

Maßnahmenfelder des BGM

	Verhalten (kompetente Person)	Verhältnisse (gesunde Organisation)
Allgemeine gesundheitsbezogene BGM-Maßnahmen (direkt)	<p>Kurse/Workshops zu:</p> <ul style="list-style-type: none"> Bewegung Ernährung Entspannung Rauchen, Sucht Bewältigungsverhalten (Coping) 	<p>Rahmenbedingungen</p> <ul style="list-style-type: none"> Gesundes Kantinenessen Betriebliches Fitnesscenter Ruheräume Rauchfreies Unternehmen Ganzheitliches Gesundheitsleitbild
Arbeitsbezogene BGM-Maßnahmen (direkt/indirekt)	<p>Personalentwicklung</p> <ul style="list-style-type: none"> Umgang mit Arbeitsplatz und Arbeitsmitteln Führungsverhalten Teamverhalten Berufliche Qualifikation Arbeitsmarktfähigkeit 	<p>Personalführung, -einsatz-, Arbeitsgestaltung</p> <ul style="list-style-type: none"> Gestaltung Arbeitsplatz und Arbeitsmittel Entscheidungsspielräume Teamarbeit/-entwicklung Erweiterung Arbeitsaufgaben Arbeitssicherheits-/Führungskultur

Maßnahmenfelder des BGM (in starker Anlehnung an Bauer/Schmid)

- Vorteile/Nutzen für die „Betroffenen“ werden nicht oder nicht ausreichend aufgezeigt

Kompetenzprofil des Dienstleisters

Nicht jeder Gesundheitsdienstleister ist in der Lage, ein solches Angebot professionell durchzuführen. Ein Anbieter sollte sich im Vorfeld ganz bestimmte Kompetenzen aneignen. In Anlehnung an Bauer empfehlen sich folgende Anforderungen:

- Fundierte Kenntnisse/Erfahrungen im Bereich „ganzheitlicher“ Gesundheit
- Lehrfähigkeit
- Verständnisbereitschaft
- Ergebnisorientiertes Handeln
- Schlagfertigkeit
- Projektmanagement
- Impulsgeben
- Konfliktlösungsfähigkeit

- Kenntnisse bezüglich gruppendynamischer Prozesse
 - Change Management
 - Kenntnisse von Geschäftsprozessen
- Nachdem die Bedarfsanalyse erfolgt ist, geht es in der nächsten Ausgabe um den dritten Schritt bei der Implementierung: die Analysephase und die entsprechenden Benchmarks. Karl Drack, Ursula Jocham

Literatur:

Bauer, G./Schmid, M.: KMU-vital. 2008
 iga report 20 (Initiative für Gesundheit & Arbeit)
 Drucker, P./Maciariello, J.: Daily Drucker – Wirtschaftswissen zum täglichen Gebrauch. 2008
 Drack, K.: Erfolgsfaktor Mensch – Personalmanagement in der Fitnessbranche. 2011
 Wilkes M. W./Stange, K.: Gnadlose Erfolgskette. 2008
 Walter, U.: Betriebliche Gesundheitsförderung als Chance in der Krise – Fachtagung der AOK. September 2009
 Kostka, C./Mönch, A.: Change Management. 2009
 Erpenbeck, J./Lutz von Rosenstiel: Handbuch Kompetenzmessung. 2007
 Badura, B./Hehlmann, T.: Betriegl.Gesundheitspolitik. 2003
 Badura et al.: Betriebliches Gesundheitsmanagement. 1999
 Granig, P./Nefiodow, L. A.: Gesundheitswirtschaft – Wachstumsmotor im 21. Jahrhundert. 2011
 Badura et al.: Sozialkapital. 2008



Karl Drack – Abschluss als Magister der Wirtschafts- und Sozialwissenschaft an den Universitäten in Linz (A) und Passau. Langjähriger Geschäftsleiter und seit 1998 knapp 60 Unternehmensberatungsprojekte und ca. 400 Einzelcoachings. Seit 1998 Dozent und Prüfer an der BSA und DHfPG.



Ursula Jocham – Diplom-Betriebswirtin (FH), Psychologische Beraterin und Heilpraktikerin für Psychotherapie. Seit einigen Jahren selbstständige Beraterin und Coach mit Schwerpunkt Human Change Management sowie Stressberatung und Burnout-Prävention.

Info: www.humanchangemanagement.com

@ Ihr Feedback

Stichwort: BGKM
fitness-redaktion@health-and-beauty.com

We organise companies.

SMARTCARD - Die Clublösung

Sie suchen ein System, das Kosteneffizienz und höchsten Bedienkomfort optimal verbindet? GANTNER bietet Ihnen die neueste Technologie für Zutrittskontrolle, bargeldloses Bezahlen und Schrankschließsysteme. Und sichert Ihnen durch ausgereifte Hardware und Schnittstellen den entscheidenden Vorsprung im Business.

GANTNER Electronic GmbH Deutschland
 Industriestr. 40f | 44894 Bochum | info@gantner.com | www.gantner.com