

Maßnahmen nach M

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



Teil 4: Interventionsplanung

Ehe ein Unternehmen im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) konkrete Maßnahmen ergreifen kann, müssen die Analyseergebnisse ausgewertet und die Dringlichkeit in den jeweiligen Bereichen definiert werden. Karl Drack erläutert, wie professionelle Projektleiter in dieser Phase arbeiten.

Die Analysephase in einem Unternehmen (u.a. mit Managementbefragung, Gesundheitszirkel, Arbeitsplatzanalyse etc., vgl. bL 07/2011) beansprucht ca. drei bis sechs Monate. Während diesem Zeitraum werden die Ist-Werte ermittelt sowie mit den Benchmarks (Werte der „Klassenbesten“) verglichen.

Präsentation der Analyseergebnisse

Ist die Analysephase abgeschlossen, präsentiert die Projektleitung im ersten Schritt der Geschäftsleitung die konkreten Ergebnisse. Ein wichtiger Termin, da in dieser Phase die grundsätzliche Entschei-

Exklusiver Service

unter www.bodylife.com/service



Analysetool Soll/Ist-Wert-Ermittlung; Mitarbeiterfragebögen zur Unternehmensanalyse

dung über das weitere Vorgehen getroffen werden muss. Die Auswertungen aus dem Management-Fragebogen sind sehr aufschlussreich, um die generelle Haltung (Commitment) der Geschäftsleitung gegenüber BGM einzuschätzen. Bei diesem Termin werden kritische Einwände proaktiv aufgegriffen und produktiv abgearbeitet. Berechtigte Fragen seitens der Geschäftsleitung könnten auftreten. Auf folgende Fragestellungen und Einwände sollte die Projektleitung vorbereitet sein:

- Was soll ich denn noch alles machen?
- Gesundheit ist Aufgabe der Mitarbeiter.
- Gesundheit ist doch genetisch vorgegeben.

- Wofür haben wir einen Betriebsarzt?
- Was wird das wieder an Zeit und Geld verschlingen?

Das Thema ganzheitliche Gesundheit als „Führungsaufgabe“ ist von immenser Bedeutung. Das Führungsverhalten gilt als maßgeblicher Treiber für die Gesundheit und deren Folgen: „Gesunde Mitarbeiter heißt gesunde (Unternehmens-)Bilanz!“

Die Projektleitung schafft möglichst überzeugend ein Bewusstsein für die Dringlichkeit des Wandels. Der Status quo muss gefährlicher erscheinen als die Veränderungsmaßnahmen. Die Pluspunkte müssen die Minuspunkte übertreffen.

Change Management – Kommunikation ist alles

Beachten Sie folgende Aspekte bei Veränderungen:

Vision Gesundheit. Ohne glaubhafte, breit angelegte Informationspolitik lassen sich die Köpfe und Herzen der Menschen nicht gewinnen. Eine Vision muss in fünf Minuten vermittelbar sein und Interesse hervorrufen.

Bedeutung/Dringlichkeit. Um eine Handlungsbereitschaft bei den Betroffenen zu erzielen, müssen Zahlen, Daten und Fakten die Notwendigkeit zum Handeln verdeutlichen.

Ziel der Veränderung. Ein klares, richtungsweisendes Ziel gibt den Betroffenen die Richtung und den Weg ihrer zukünftigen Handlungen vor.

Vorbild. Um die Glaubwürdigkeit der Botschaft zu untermauern, muss die Führungskraft/-mannschaft erläutern, was sie zu diesem Ziel bereits beigetragen hat/haben.

Motivation. Nicht allein das Ziel, sondern auch das Schaffen eines Wir-Gefühls aktiviert und mobilisiert zu Handlungen, die den Veränderungsprozess vorantreiben.

Identifikation. Die Botschaft sollte auch persönliche Ziele mit einbeziehen. Welchen persönlichen Vorteil und Nutzen hat ein Betroffener, wenn er die Veränderung trägt und proaktiv mitgestaltet?

Die nächsten Schritte formulieren. Damit die Betroffenen zu Beteiligten werden und ihre Handlungsbereitschaft in die Tat umsetzen, müssen sie wissen, welchen Beitrag sie in welcher Art und Weise leisten können.

Abb. 1: „Aspekte bei Veränderungen“, vgl. Kostka, C./Mönch, A.: Change Management, 2009, und vgl. Weber, J./Schäffer, U.: Balanced Scorecard & Controlling, 2000

Spitzenunternehmen wie Audi, VW und BMW wissen längst um die Bedeutung von BGM und treiben Entwicklungen permanent voran.

Ohne dieses Gefühl von Dringlichkeit bewegt sich in der Regel nichts. Eine aktive Unterstützung durch die höchsten Entscheidungsträger („Promotoren“) ist für den weiteren Erfolg von höchster Bedeutung. Die richtigen Botschaften sind die Boten des Erfolges. Die höchst wertvolle Unternehmensressource Gesundheit muss im Führungsbereich idealerweise „verinnerlicht“ werden.

Guten Projektleitern gelingt es, eine starke Koalition für BGM zu schaffen. Je mächtiger die Koalition der „Veränderer“, desto erfolgreicher der Wandel! Projektleiter sollten bestens mit Change-Management-Prozessen vertraut sein (s. Abb. 1).

Kernergebnisse einer Unternehmensanalyse

Zur Verdeutlichung: Folgende Kernergebnisse der Analysephase präsentierte eine externe Projektleitung im Rahmen eines Strategietages der Geschäftsleitung:

- Das Unternehmen verzeichnet 160 Ausfallstage mehr als der Durchschnitt (lt. KK, Fehlzeitenreport). Die Kosten pro Mitarbeiter liegen im Durchschnitt knapp über 400 Euro. Somit fallen überdurchschnittliche Kosten von rund 64.000 Euro an.
- In den vergangenen zwei Jahren hatte das Unternehmen eine überdurchschnittlich hohe Fluktuation der Mitarbeiter. Die Kosten werden mit mindestens 110.000 Euro pro Jahr angesetzt.
- Die Identifikation mit dem Unternehmen ist mit 3,85 Punkten (**laut Ist-Analyse, siehe Download-Bereich**) als sehr kritisch zu betrachten. Die Attraktivität als Arbeitgeber am Arbeitsmarkt wird negativ eingeschätzt.
- Der Stresspegel bei den Mitarbeitern und in der Führungsetage hat sich verschärft. Produktivitätsverluste summieren sich. Ein Top-Kunde ist zum Mitbewerber gewechselt. Schlafstörungen und Burnout wurden in Punkt 9



Bei der Präsentation der Analyseergebnisse sollten sich BGM-Projektleiter auf kritische Fragen seitens der Geschäftsleitung vorbereiten

„Körperliche Beschwerden“ angeführt (**laut Mitarbeiterfragebögen (Abb. 4), siehe Download-Bereich**).

- Der Umsatzrückgang beträgt 9%, obwohl die Branchenumsätze laut Branchenstatistik um knapp 6% gewachsen sind. Auch die Umsatzrendite ist um einen weiteren Prozentpunkt – wie schon im vergangenen Jahr – gesunken.
- Die Zufriedenheit mit dem Führungsstil ist mit 4,67 Punkten als bedenklich einzustufen (mögliche Fragestellungen nach Bauer/Schmid in Abb. 3). Als eine mögliche Ursache kann die Reduzierung der Kapazitäten in der Führungsmannschaft um fast 40% genannt werden. Dauerhafte Überlastung, Burnout-Fälle und vorzeitige Ruhestandsfälle sind an der Tagesordnung. Kosten werden hier insgesamt mit 160.000 Euro angesetzt.

Mögliche (Mindest-)Zielsetzungen und Maßnahmen zur Gegensteuerung werden gemeinsam erarbeitet.

Befragungsergebnisse und Zielsetzungen

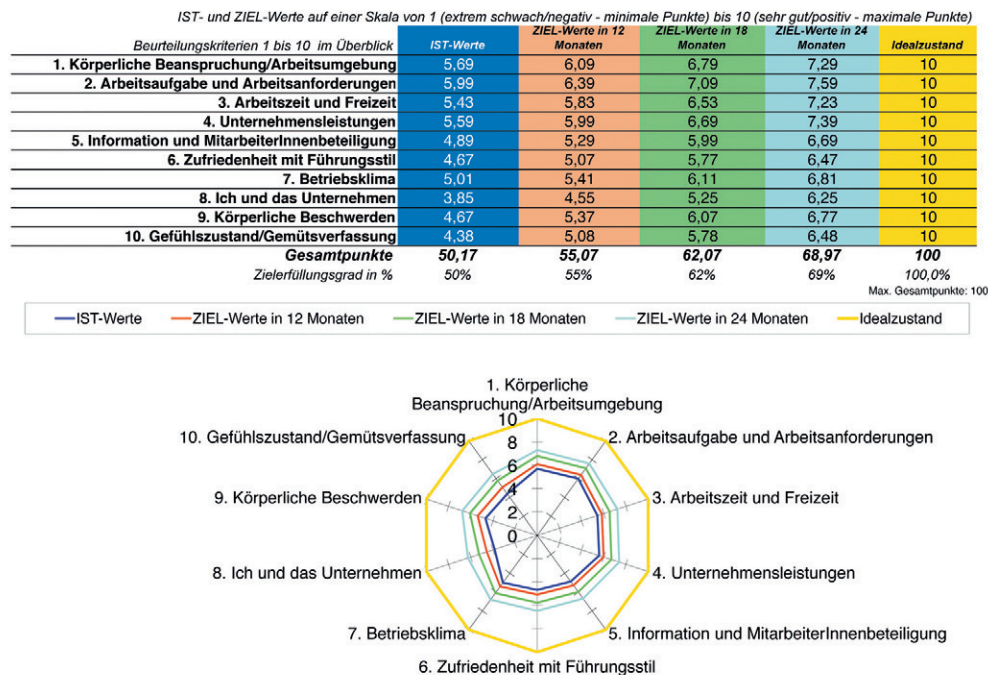


Abb. 2: Befragungsergebnisse der Mitarbeiter eines Unternehmens. Eine ideale Beurteilung würde 10 Punkte bedeuten. Der Zielerfüllungsgrad liegt insgesamt derzeit bei 50%. In 12, 18, 24 Monaten soll dieser Zielerfüllungsgrad bei 55, 62 und 69% liegen. Das abgebildete Analysetool zur „Ist- und Zielwert-Ermittlung“ können Sie sich in unserem **Download-Bereich herunterladen**.

Maßnahmen in der Praxis

Welche Umsetzungsmodulare tragen wesentlich zur Lösung von Problemen in welchen Bereichen bei? Welche Aktivitäten (Infos, Seminare, Workshops, Events, Kurse, Einzelcoachings etc.) unterstützen bei der Erreichung gesetzter Ziele (s. Abb. 2)? Möglichkeiten gibt es viele:

- Ganzheitliche Gesundheit als Führungsaufgabe „verinnerlichen“
- Flow im Beruf (Lust an Leistung)
- Führungskompetenz: Sich und andere noch besser führen, Stressmanagement und Burnout-Prävention
- Teamentwicklung
- Attraktiver Arbeitgeber – Info/Wettbewerb „www.great-place-to-work.de“
- Rückenzykel
- Ski-Wochenende
- Kulturveranstaltungen
- Lauf/Walkingtreffs
- Yoga
- Fitnessprogramme

- Gesundheitszirkel
- Bürogymnastik
- Arbeitsplatz(um)gestaltung
- Gesundheitstage
- Brainfood oder Fastfood
- Der gesunde Schlaf
- Work-Life-Balance
- Etc.

Konkrete Ziele, Nutzen, Prioritäten, Ressourcen, Zuständigkeiten, Investitionen/Kosten etc. müssen zur Interventionsplanung bzw. zur Strategieentwicklung konkretisiert und abgestimmt werden. Extrem wichtig sind die Akzeptanz der „Betroffenen“ und die ersten konkreten Handlungen in Richtung „Gesundheitsmanagement“.

Planung und Zeitaufwand

Bei der Planung ist darauf zu achten, dass der Zeitaufwand für einzelne Module nicht unterschätzt werden darf. Eine sorgfältige Abstimmung mit dem Tagesgeschäft, anderen Projekten/Aktivitäten und den erforderlichen Ressourcen ist unerlässlich, um die Mitarbeiter nicht zu belasten.

derlichen Ressourcen ist unerlässlich, um die Mitarbeiter nicht zu belasten.

In unserem Beispiel übersteigen die „unnötigen“ betrieblichen Kosten sicherlich die 500.000 Euro. Die Lücke zu den Branchenbesten liegt in diesem Fall nochmals bei ca. 350.000 Euro. Mit diesem Betrag lassen sich zahlreiche Investitionen für gezielte Umsetzungsmaßnahmen tätigen. Absolute Priorität (Info und Workshop) haben in unserem beschriebenen Beispielfall vorerst:

- Gesundheit als wesentliche Führungsaufgabe „verinnerlichen“
- Stressmanagement & Burnout
- Führungskompetenz
- Gesunder Schlaf

Eine glaubhafte Gegenüberstellung von Kosten und Nutzen bezüglich BGM ist für jedes Unternehmen von großer Bedeutung.

Im fünften Fachartikel dieser Serie werden einzelne konkrete Maßnahmen und deren unternehmerischer Nutzen vorgestellt.

Karl Drack, Ursula Jocham

Literatur:

- Badura et al.: Fehlzeiten-Report 2010
- Drack, K.: Erfolgsfaktor Mensch – Personalmanagement in der Fitnessbranche. 2011
- Jancik, J. M.: Betriebliches Gesundheitsmanagement. 2002
- Bauer, G./Schmid, M.: KMU-vital. 2008
- Kostka, C./Mönch, A.: Change Management. 2009
- Muster, M./Zielinski, R.: Bewegung und Gesundheit. 2006
- Weber, J./Schäffer, U.: Balanced Score-card & Controlling. 2000
- Schein, E.: Lernen den Wandel klug zu gestalten. In der Zeitschrift Organisationsentwicklung (1/2011). Englische Fassung des Interviews auf der Internetseite www.zoe.ch
- www.great-place-to-work – Plattform für „Attraktive Arbeitgeber“
- www.gesundheitimbetrieb.de
- www.psychologie-heute.de



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. Infos: www.emkarl-drack.de



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