

Mitarbeiter **bewegen**

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 5: Umsetzung von Maßnahmen

Leider scheitern viele BGM-Projekte, weil mehr geredet als getan wird. Dabei darf man nicht vergessen, dass in den vergangenen Jahren viele Unternehmen BGM als Imagefaktor genutzt haben. Doch den Worten folgen nicht immer die passenden Taten. Karl Drack hat einen Maßnahmenkatalog für die wichtigsten Gegenstrategien zusammengestellt.

Nach einer aktuellen Studie von Booz & Company (siehe body LIFE 8/2011, S. 10) verliert die deutsche Volkswirtschaft mit 225 Mrd. Euro Bruttowertschöpfungsausfall rund ein Zehntel des BIP durch kranke Arbeitnehmer. „Jeder Euro, der in betriebliche Gesundheitsvorsorge investiert wird, zahlt sich für die deutsche Volkswirtschaft mit mindestens fünf und bis zu 16 Euro aus.“ (siehe www.booz.com)

Doch nach wie vor wird „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ noch immer unzureichend genutzt. Gerade im Mittelstand herrscht Nachholbedarf.

Taten statt Worte

Oftmals scheitern Projekte, weil Widerstände bei den Betroffenen auf allen Ebe-

nen zu wenig berücksichtigt werden. Menschen haben sich im Laufe ihres Lebens unterschiedlichste Gesundheitsverhaltensweisen angeeignet. Wesentliche Stadien der Verhaltensänderung (Absichtslosigkeit bis zur „Verinnerlichung des neuen Verhaltens“) sind unbedingt zu berücksichtigen. Barrieren müssen erkannt und beseitigt werden. Selbsterkenntnisse und eine hohe Eigenmotivation der Betroffenen spielen eine überragende Rolle. Gerade die Informationspolitik der Unternehmen spielt eine erhebliche Rolle hinsichtlich des Gesundheitsbewusstseins und natürlich der positiven Verhaltensänderung.

Exklusiver Service

unter www.bodylife.com/service



Fragebogen für die „Zufriedenheit über den Führungsstil des direkten Vorgesetzten“
Checkliste Burn-Out:
„Erste Anzeichen“



Neue Wege in der betrieblichen Gesundheitsförderung
Web-Code: 10205

Konkrete BGM-Maßnahmen umsetzen

Maßnahme 1: Gegenstrategie zum Sitzen

„Dynamisches Sitzen“ könnte ein eintägiger, monatlich wiederkehrender Workshop (je nach Unternehmensgröße) heißen. Dargestellt, diskutiert und umgesetzt werden dabei mögliche Gegenstrategien zum Problembereich „Sitzen“. Die Angebote für Verhaltensänderungen sollten vielfältig sein, um unterschiedlichen individuellen Lösungsstrategien gerecht zu werden. Wenn neben diversen Angeboten (siehe Kasten) auch noch der Zusatznutzen (Ge-

selligkeit, Spaß, Stressabbau, Energietanken, Perspektivenwechsel) vermittelt wird, verringern sich die Einstiegsbarrieren für viele Betroffene erheblich. Je mehr Menschen aktiv teilnehmen, umso größer sind die Chancen für tatsächliche „nachhaltige“ Erfolge.

Im Bereich der Arbeitsergonomie wurden bereits im Fachartikel 3 die Kriterien für einen modernen, gesundheitsfördernden Bürostuhl dargestellt.

Maßnahmen „Sitzen“

- Rückengymnastik, -schule
- Pausengymnastik
- Trainingsplan im Fitnessstudio
- Sitzen + Stehen im Wechsel
- Massagen
- Empfehlung gesundheitsfördernder Sportarten
- (Business-)Yoga
- Infos (Bücher, Filme, Internet, Intranet etc.) zu den Vorteilen zum Thema „Richtiges Sitzen“

Maßnahme 2: Stressmanagement und Burnout-Prophylaxe

Rund 12% aller Krankheitstage können laut BPTK (Bundespsychotherapeutenkammer) mit einer Auswertung der Gesundheitsreporte 2010 der gesetzlichen Krankenkassen auf psychische Erkrankungen zurückgeführt werden.

2010 war fast jeder zehnte Fehltag auf eine psychische Erkrankung zurückzuführen. Im Vergleich zu 1999 ist das ein Anstieg von rund 80 Prozent. Das ergab eine Analyse der Krankmeldungen von mehr als zehn Millionen berufstätigen AOK-Versicherten, vorgestellt vom Wissenschaftlichen Institut der AOK (WIdO). Insgesamt lag der Krankenstand wie im Vorjahr bei 4,8 Prozent. Die Weltgesundheitsorganisation sieht im chronischen Stress eines der bedeutsamsten Gesundheitsrisiken des 21. Jahrhunderts.

Burnout-Diagnose neunmal häufiger

Hinzu kommen dabei immer mehr Fälle von Burnout, Stress und totaler Erschöpfung, die meist nicht als psychische Erkrankung, sondern gesondert diagnostiziert werden. Allein mit Burnout waren vergangenes Jahr – hochgerechnet auf alle gesetzlich Versicherten in Deutschland – knapp 100.000 Menschen krankgeschrieben. Seit 2004 seien die Burnout-Fehltag

damit um fast das Neunfache auf insgesamt 1,8 Millionen angestiegen, so das Institut. Besonders häufig seien Frauen mittleren Alters betroffen, die doppelt so oft wie ihre männlichen Kollegen krankgeschrieben werden (102 zu 50 Fehltag). Noch bedeutender seien laut einer Studie von Booz & Company die Kosten für Präsentismus (Arbeiten, obwohl man (noch) krank ist!). Die eingeschränkte Einsatzfähigkeit reduziert die Arbeitsqualität, erhöht die Anzahl von Unfällen, erhöht chronische Erkrankungen und steigert das Burnout-Risiko. Für die Arbeitgeber betragen „durchschnittlich“ die krankheitsbedingten Kosten für jeden Mitarbeiter exakt 3.598,- Euro. Zwei Drittel der Kosten sind nach Booz & Company auf Präsentismus zurückzuführen.

Stress oder Burnout?

Im Stress sind wir irgendwie alle. Die Frage ist, ob wir uns im gesunderhaltenden Bereich (Eustress) oder in den krankmachenden Zonen (Disstress) bewegen.

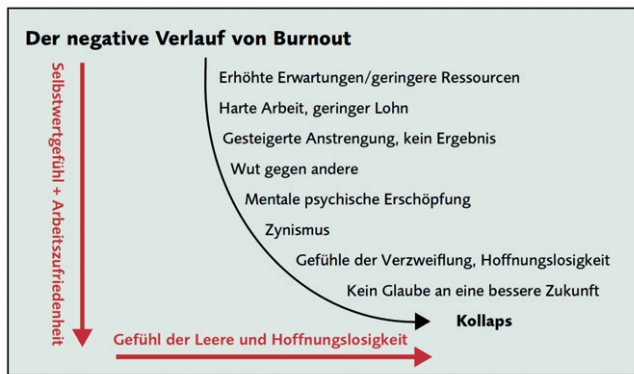
Die Grenzen sind oft schwimmend und plötzlich schlägt sie zu, die Erschöpfungskrise, besser bekannt als Burnout. Man fühlt sich „ausgebrannt“. Die Leistungsfähigkeit sinkt gegen Null. „Greift man nicht ein, kann sich eine Depression entwickeln,

die im Extremfall zum Suizid führt“, so beschreibt Professor Johannes Siegrist, Leiter des Instituts für Medizinische Soziologie an der Heinrich-Heine-Universität in Düsseldorf, die gefährliche Abwärtsspirale. Laut dem aktuellen Randstad Expertenpanel Personal bieten nur 34 Prozent der befragten Personalverantwortlichen in ihren Betrieben Präventionsprogramme wie Stressmanagement oder Gesundheitsvorsorge an. Für viele Menschen bedeutet „im Stress zu sein“ ein Indikator für die persönliche Bedeutung und Leistungsfähigkeit.

Maßnahmen „Stress“

- Infos (über Bücher, Filme, Internet, Intranet etc.) zu den Vorteilen zum Thema „Stressmanagement“
- Kurzvorträge
- Workshops
- Coaching im Mentalbereich
- Effizienz am Arbeitsplatz
- Ausdauertraining
- Progressive Muskelentspannung
- Yoga

Entscheidend sind die ersten Schritte zur Umsetzung und diese sind von Person zu Person verschieden. Der eine optimiert seinen Stress mit mehr Schlaf, der



Phasenverlauf von Burnout



Quelle: Links: Anlehnung an Burisch (2006); Rechts: Anlehnung an Roggero Hugli & Hugli (2001) und Stadler (2006)

andere isst gezielter. Ein Dritter ändert seine Einstellung, indem er einen Mentalkurs absolviert, der vierte Mitarbeiter besucht ein externes Anti-Burnout-Seminar. Der fünfte Mitarbeiter hat vielleicht am Schwarzen Brett den Fachartikel aus Capital vom 21.7.2011 zum Thema „Mehr Tag – Effizienz mit zwölf Optimierungstipps“ gelesen (www.capital.de/effizienz) und verbessert somit seine Arbeitseffizienz und optimiert dadurch sein Stressverhalten.

Vielleicht ergibt auch so manche Diskussion zum Problembereich „Stress-/Burnout-Prophylaxe“ im Gesundheitszirkel brauchbare Lösungen.

Hilfe für Betroffene

Bei Mitarbeitern und Führungskräften, die sich möglicherweise schon im „Burnout“ befinden, sind Einzelgespräche, Tests (weitere Diagnosen mit Spezialisten wie Arzt/Psychologe ...) und professionelle Therapien/Coachings unerlässlich.

Folgen von „ungesundem“ Stress

- Demotivierte Kollegen bedeuten auch mehr Stress für andere Mitarbeiter
- Das Risiko für Fehler und Unfälle steigt mit wachsendem Stress an
- Kreativität und Spontaneität nehmen ab
- Mit Abnahme des Wohlbefindens nehmen die Fehlzeiten zu
- Rückzugstendenz und Aggressivität der Betroffenen senken das Betriebsklima
- Massiver Leistungsabfall und häufige Abwesenheiten bewirken Maßnahmen beim Arbeitgeber

(nach Findeisen/Hockling)

Praxistipp: Workshop „Stressmanagement“

Vielleicht bieten Sie als Gesundheitsmanager bzw. Projektleiter für BGM zum Einstieg einen zweitägigen Workshop zum Thema „Stressmanagement“ an. Sehr wichtig sind dann alle vier bis sechs Wochen stattfindende Follow-up-Treffen mit einer Dauer von ca. 90 Minuten.

Anti-Stress/Burnout-Tipps (in Anlehnung an Findeisen) können Sie in den Workshop einbauen, sie dienen aber auch zur sofortigen Umsetzung:

- Identifikation von Stressoren. Nur dann kann gezielt gegengesteuert werden
- Genügend Schlaf(qualität)
- Erst den Schreibtisch aufräumen, dann den Kopf
- Unterscheiden Sie Wichtiges von Unwichtigem. Setzen Sie Prioritäten
- Machen Sie bewusst kurze Pausen
- Sagen Sie deutlich Ihre Meinung. Meiden Sie JEIN!
- Nehmen Sie sich „gezielt“ Zeit für Entspannung und Ausgleich ... eine Aus-Zeit!
- Ernähren Sie sich gesund, energiereich, vital. „Brain-Food statt Fast-Food“
- Bewegen Sie sich regelmäßig. Machen Sie Fitness, Sport, Gymnastik
- Miss Erfolg oder Misserfolg? Wo liegt Ihr Fokus?
- Probieren Sie Neues. Raus aus der Tretmühle. Genießen Sie!

Maßnahme 3: Führungskompetenz

„Wer Burnout bekommt, arbeitet nicht genug, sonst hätte er keine Zeit dafür.“ [Verfasser unbekannt] Vielleicht steigen Sie als BGM-Projektleiter provokant mit soeben genanntem Spruch in einen eintägigen Workshop „Betriebliche Gesundheitsförderung als strategische Führungsaufgabe?“ ein. Vielleicht stellen Sie eine einzelne Aussage wie „Mit Abnahme des körperlichen und psychischen Wohlbefin-

dens nehmen die Fehlzeiten zu“ zur Diskussion. Wie Sie die Chefetage in Vorträgen, Workshops, Einzelgesprächen, Infoblättern etc. sensibilisieren, hängt von der individuellen Situation ab. Eines ist klar: Die erfolgreiche Implementierung von BGM hängt extrem stark von der Einstellung der Führungskräfte ab.

Reines Fehlzeitenmanagement ist passé. Gesundheit wird als Leistungsfähig-

keit und -bereitschaft von Mitarbeitern und Führungskräften verstanden. Ein wesentlicher (Leistungs-)Treiber für betriebswirtschaftliche Ergebnisse ist nach Badura et al. das „Führungskapital“. Es beinhaltet beispielsweise

- Mitarbeiterorientierung,
- Kommunikation,
- Fairness und Gerechtigkeit,
- Vertrauen und

- Akzeptanz des Vorgesetzten/Vorbildfunktion.

Führung wirkt sich nach Badura – je nach Kompetenz – entweder salutogen oder pathogen auf Mitarbeiter aus. Soziale Beziehungen, die als positiv, unterstützend, wertschätzend, vertrauensvoll erlebt werden, beeinflussen Motivation, Emotionen sowie kognitive Prozesse im positiven Sinne. Sie haben einen erheblichen positiven Einfluss auf Gesundheit, Lebensdauer und Lebensqualität.

In einer zehnjährigen Studie weist Juhani Ilmarinen darauf hin, dass unbefrie-



Yoga und mentales Training gehören zu den effektivsten Anti-Stress-Maßnahmen

digende Anerkennung und Wertschätzung am Arbeitsplatz das Risiko der Arbeitsfähigkeitsverschlechterung aufs 2,4-Fache erhöhe, in der Gegenrichtung aber sogar eine 3,6-fach erhöhte Chance zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit liege. Ein effektives BGM muss in der Führungskultur ganz gezielt ansetzen. (Einen Fragebogen für die „Zufriedenheit über den Führungsstil des direkten Vorgesetzten“ finden Sie in unserem Download-Bereich.) Eine Studie von Deep White (Unternehmensberatung) hat folgende wesentliche Werte als Erfolgstreiber für betrieblichen Erfolg identifiziert:

- Klare Vision
- Herausfordernde Aufgaben
- Freiraum für Ideen und Kreativität
- Wissenskapital der Mitarbeiter wird hoch geschätzt
- Toleranz gegenüber unterschiedlichen Arbeitsweisen
- In der Arbeit aufgehen

Professionelle Projektverantwortliche oder Moderatoren arbeiten mit unterschiedlichen Studien und konkreten Zahlen. Sie sind mit der aktuellen Unternehmenssituation vertraut.

Workshops zum Thema „Führungskompetenz“ vermitteln Führungsinstrumente, um bei Leistungsschwankungen, Betriebsklimaverschlechterung, Fehlzeiten-erhöhung, Mobbing, sinkender Mitarbeiterbindung etc. „richtig“ zu reagieren. Ein Workshop bzw. die Moderation sollte von einem externen Spezialisten durchgeführt werden, da die „Neutralität“ bei diesem oft emotionalen Thema leichter gewahrt bleibt.

Auch Einzelgespräche mit Führungskräften, Schlüsselpersonen und gezielte weitere Maßnahmen in Sachen „Führungskompetenz/Teamentwicklung“ (externe Weiterbildung, Einzelcoaching etc.) werden je nach Bedarf zielgerichtet umgesetzt. Konkrete Beurteilungen der Mitarbeiterbefragung sind auch eine mögliche Basis für „Optimierungen“ im Führungsverhalten.

Maßnahmen planen und budgetieren

Verantwortliche von BGM müssen die Investitionen/Kosten für Umsetzungsmaßnahmen begründen und verantworten. Die Maßnahmen müssen eine bestehende Ist-Situation im Unternehmen nachvollziehbar verbessern und sich in konkretem Nutzen ausdrücken. Je mehr sich eine Maßnahme nachvollziehbar lohnt (Return on Investment), umso besser.

Manchmal sind zur (dauerhaften) Lösung eines Problems mehrere Maßnahmen nötig. Aber Vorsicht: Oftmals werden zu viele Maßnahmen eingeplant und der Zeitaufwand für die Umsetzung wird unterschätzt. Weniger ist oft mehr! Projektleiter beachten (bereits in der Planungsphase) unbedingt, Prioritäten zu setzen, Puffer zu schaffen, andere Projekte mit einzubeziehen und unbedingt auf „nachvollziehbare“ Anfangserfolge hinzusteuern. Erfolge werden „öffentlich“ am Schwarzen Brett, in der Betriebszeitung etc. kommuniziert. Die ersten Erfolgserlebnisse verstärken Fortschritte und graben den restlichen Bedenkenträgern und Quertreibern das Wasser ab, um den potenziellen Erfolgsbrunnen nicht zu vergif-

ten. Sehr interessant sind hier auch die „sechs Faktoren erfolgreicher Umsetzung“ von Altmann:

- Klarheit: Alle kennen und verstehen die wichtigsten Ziele.
- Verpflichtung: Alle stehen hinter den Zielen.
- Aktion: Alle wissen, was zu tun ist.
- Befähigung: Alle können an den Zielen arbeiten.
- Synergie: Alle arbeiten zusammen an der Erreichung der Ziele.
- Verantwortung: Alle halten sich gegenseitig für verantwortlich.

Gesundheitsstrategien in die Tat umzusetzen, BGM lebendig zu machen ist etwas, um das sich jeder Mitarbeiter und jede Führungskraft bis zum Management jeden Tag kümmern muss.

Karl Drack, Ursula Jocham

Literatur:

Altmann, A.: Gesagt, getan. 2006
 Badura et al.: Sozialkapital – Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg. 2008
 Bauer, G./Schmid, M.: KMU-vital. 2008
 Drack, K.: Erfolgsfaktor Mensch – Personalmanagement in der Fitnessbranche. 2011
www.booz.com
 Findeisen, J./Hockling, S.: Burnout – Wege aus der Krise. 2008
 Ilmarinen, J.: Arbeitsfähigkeit. 2010
 Badura et al.: Fehlzeiten-Report. 2010
 Jancik, J. M.: Betriebliches Gesundheitsmanagement. 2002
 Kerns, H.: Burnout-Prophylaxe. 1997
www.bsa-akademie
www.capital.de/effizienz
www.gesundheitimbetrieb.de
www.psychologie-heute.de
www.deep-white.com
www.tbs-rheinlandpfalz.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.emkarldrack.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