

Der „letzte“ Eindruck

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



Foto: DAK

Teil 7: Nachhaltigkeit – Gut Ding braucht Weile

Es gibt ein neues prominentes Burnout-Opfer: Ralf Rangnick. Der ehemalige Schalke-Trainer hat vor wenigen Wochen die Reißleine gezogen und sich eine berufliche Auszeit genommen. Doch es gibt Maßnahmen, die genau diesem Szenario gegensteuern sollen. Dieses Gesundheitsverständnis lässt sich in Unternehmen jedoch nicht von heute auf morgen realisieren, sondern muss nachhaltig in den Köpfen aller Beteiligten verankert werden.

Auf knapp 30 Seiten haben wir Sie in den vergangenen sechs Ausgaben (ab body LIFE 05/2011) mit den wichtigsten Aspekten eines professionellen Betrieblichen Gesundheitsmanagements vertraut gemacht. Jetzt, im letzten Teil unserer Serie, erläutern wir die wichtigsten Eckpfeiler, um das Projekt „BGM“ nachhaltig bei Mitarbeitern und Führungskräften zu implementieren.

Denn Fakt ist: BGM-Akteure brauchen einen langen Atem. Effektives Gesundheitsmanagement muss langfristig geplant und umgesetzt werden. Nur wenn diese Nachhaltigkeit gegeben ist, können durch BGM-Maßnahmen einerseits interne und externe Kundenorientierung, Motivation, Kompetenz, Produktivität und Bindung der Mitarbeiter gesteigert bzw. erhalten werden; andererseits Krankheit,

Exklusiver Service

unter www.bodylife.com/service



Download
BGM-Special mit Checklisten, Analyse-Tools, ROI-Berechnung, Burnout-Gefahr



Mediashop
Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz, S. 30

Arbeitsunfähigkeit, Frühberentungen etc. verhindert bzw. reduziert werden.

Ein ständiger Prozess

Ein wichtiges strategisches Ziel von BGM ist, in Anlehnung an Jancik, die Forderung

und Förderung des ständigen Optimierungsprozesses. Regelmäßige Analysen und Evaluationen tragen dazu bei, mit konkret abgeleiteten Maßnahmen den größten Risikofaktoren gezielt gegenzusteuern.

Wichtige Akteure befinden sich innerhalb und außerhalb des Unternehmens in unterschiedlichen Positionen und betreuen darauf abgestimmte Aufgabenbereiche und Zielsetzungen. Erst das zielgerichtete Zusammenwirken aller Beteiligten (Führung, Mitarbeiter, Betriebsrat, Krankenkasse etc.) führt zum gewünschten Erfolg. Führungspersonen von Teams, bei denen die erwartete oder „geplante“ Organisationszugehörigkeit von Mitarbeitern kürzer ist als der Nutzen von BGM („hire-and-fire-Politik“), werden diese Maßnahmen als nicht notwendig erachten.

Werte als Leuchttürme

In Abb. 1 sind die drei Komponenten des früher oft belächelten Begriffs Sozialkapital dargestellt:

- Führungskapital
- Netzwerkkapital
- Werte-/Überzeugungskapital

Dieses Sozialkapital entscheidet in Unternehmen über Spitzenleistungen, Mittelmäßigkeit oder Untergang am Markt. Alle drei Komponenten sind für ein nachhalti-

ges BGM von strategischer Bedeutung. Ein nachhaltiges BGM benötigt Geschäftsführer, Führungspersönlichkeiten, Inhaber, Investoren mit „intakten“ Werten. Idealerweise sind die wichtigsten Werte in der Unternehmenskultur verankert (siehe Kasten).

Wenn Arbeit krank macht

Wie schreiben die Autoren Dettmer/Tietz im Spiegel so treffend: „Die Arbeitswelt ist der Taktgeber für das gesamte moderne Leben. Ihre Kennzeichen sind Beschleunigung, Verdichtung, Komplexität, Globalisierung. Alles perfekt machen zu wollen, ist zur gesellschaftlichen Norm erhoben worden. Diese Faktoren treiben viele bis zur totalen Erschöpfung – auch psychisch. Fällt ein Mitarbeiter beispielsweise wegen eines Burnouts für sechs bis acht Wochen aus, addieren sich die Kosten schnell auf bis zu 16.000 Euro – die verminderte Leistungsfähigkeit vor der Krankheit noch gar nicht einkalkuliert.“

Für 88 Prozent aller Arbeitnehmer gibt es nach Dettmer/Tietz keinen klassischen Feierabend mehr. In der Tat: Ein Großteil der Bevölkerung verbringt die meiste Zeit am Arbeitsplatz. Umso bedeutender werden die Ressourcen, die dem Personal in der Arbeitszeit zur Verfügung gestellt und auch genutzt werden.

Mögliche Leitwerte/Leitsätze speziell für den Führungsbereich

- „Kompetenz, Ehrlichkeit, Vertrauen, Respekt, Fairness und ganzheitliche Gesundheit sind für uns maßgebliche Werte. Sie sind die Basis für dauerhaft hohe Leistungen und in unseren Spielregeln integriert.“
- „Wir sind ein wachstums- und ertragsorientiertes Unternehmen, das ständig versucht, sich im Sinne von Qualität und Innovation weiterzuentwickeln. Wir wissen: Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit!“
- Unsere Teamleiter, unser Führungsteam vermittelt und beweist Begeisterung für hervorragende Leistungen und Problemlösungen. Ein gesundes Arbeitsumfeld zu fördern und fordern ist für die Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit aller Mitarbeitenden von höchster Bedeutung.“

Gerade hier kann auf die hohe Bedeutung des Wertekapitals (Gemeinsame Normen/Werte, Spielregeln, Konflikt-/Streitkultur etc.) hingewiesen werden. Es wirkt sich primär erheblich auf das Führungskapital und an zweiter Stelle auf die Arbeitsbedingungen aus.

Gesundheitskultur nachhaltig schärfen

Spitzenunternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass Gesundheitskultur gelebt wird. Eine ideale Gesundheitskultur im Rahmen des Werte-/ Überzeugungskapitals in Anlehnung an Kromm/Frank nennt beispielsweise folgende Kriterien zur „Prüfung“:

- Die öffentlich vertretenen Aussagen zu Gesundheitsthemen (Unternehmenskultur, Leitwerte) stimmen mit dem überein, was in der Organisation tatsächlich gelebt wird.
- Es ist allgemein akzeptiert, dass Einsatz und Engagement für den Job und das Unternehmen dort ihre Grenzen haben, wo die Gesundheit des Einzelnen gefährdet ist.
- Das Unternehmen erwartet, dass jeder einzelne Mitarbeitende die Verantwortung für seine Gesundheit ernst nimmt.
- Das Nutzen von Angeboten und Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit

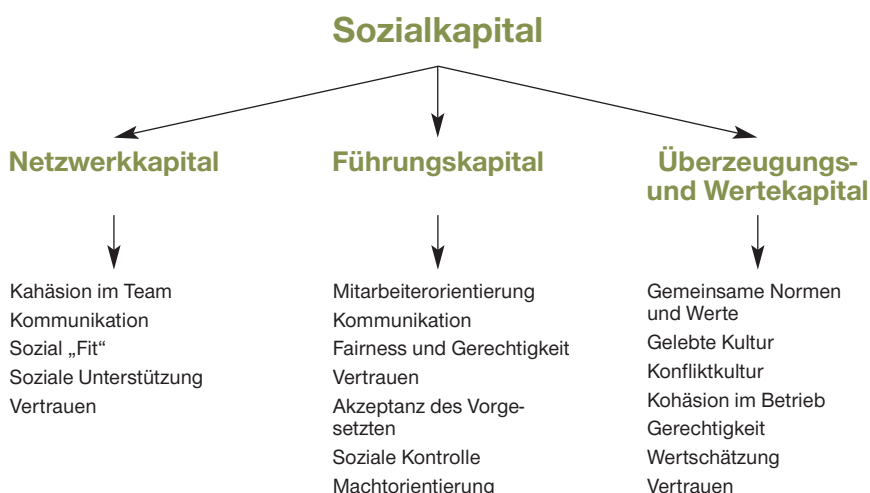


Abb. 1: Sozialkapital (Badura et al.) – Die drei Komponenten des Sozialkapitals

Anzeige

Link-Tipp

**Besuchen Sie uns unter:
www.bodylife.com/gym80**

Mit Liebe zum Detail 

– teilweise auch während der Arbeitszeit – wird von Kollegen und Führungskräften akzeptiert und gefördert.

Das Führungskapital (Mitarbeiterorientierung, Umgang mit „Macht“, Akzeptanz des Vorgesetzten etc.) hat wiederum sehr starke Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen (Mitarbeiterinformation, Partizipationsmöglichkeiten, Sinnhaftigkeit der Arbeit etc.) und das Netzwerkkapital (Kommunikation, Vertrauen, Zusammenhalt etc.). Somit beeinflusst das Führungskapital indirekt erheblich die Qualität der Arbeit und die Gesundheit. Einige wichtige Zusammenhänge in dieser Untersuchung sind auszugsweise:

- Die Akzeptanz des Vorgesetzten und das psychische Wohlbefinden der Mitarbeiter sind signifikant.
- Psychosomatische Gesundheitsbeschwerden erhöhen sich mit zunehmendem Ausmaß der empfundenen Gerechtigkeit.
- Der konstruktive Umgang mit Konflikten fördert signifikant ein höheres Wohlbefinden der Beschäftigten.


Gesundheitsgerechte Führung
Gerade bei der Führungskräfteauswahl muss darauf geachtet werden, dass Menschen eingestellt werden, die etwas von „gesunder“ Führung verstehen. Die Vorga-

Checkliste: Implementierung BGM

Schritt 1

Bedarfsanalyse


(body LIFE 06/11, S. 98 ff)

- Geschäftsführung 
- Personalleitung
- Fachkraft Arbeitssicherheit
- Betriebsarzt
- Krankenkassen
- Inhaber, Investoren, Anteilseigner
- Weitere Spezialisten (Ergonomen, Psychologen etc.)
- Sensibilisierung, Auftragsklärung und erste Zielsetzung
- Grobplanung „Projekt“
- Projektthema „Arbeitskreis Gesundheit“

Schritt 4

Umsetzung von Maßnahmen


(body LIFE 09/11, S.72 ff.)

- Impulsvorträge, Workshops (Gesunde Führung, Work-Life-Balance)
- Burnout, führungs- und Teamkompetenz etc.)
- Durchführung von Maßnahmen wie z.B.
 - Bürogymnastik
 - Rückenschule
 - Business (Yoga)
 - Anti-Stress-Trainingsmodul
 - Brainfood statt Fastfood
 - Arbeitsplatz(um)gestaltung
 - Dynamisches Sitzen
 - Präventions- und Fitnessprogramme
 - Progressive Muskelentspannung
 - Gesundheitsseminare
 - Burnout-Prävention 
 - Gesundheitstage
 - Ergonomische Maßnahmen

Schritt 2

Analysephase


(body LIFE 07/11, S. 76 ff.)

- Managementbefragung 
- Mitarbeiterbefragung
- Gesundheitszirkel
- Gesundheits-/Fitnessstests
- Auswertung (Gesundheitsberichte, Fehlzeiten-, Unfallstatistik etc.)
- Auswertung bisheriger Maßnahmen zum „BGM“
- Nur was sich messen lässt, lässt sich auch managen

Schritt 5

Evaluation


(body LIFE 10/11, S. 80 ff.)

- Bewertung des Projekts insgesamt und einzelner Phasen
- Effektivitäts- und Effizienzmessungen (Kosten/Nutzen) 
- Erfolge sichtbar machen, verkünden und eventl. interne Benchmarks ableiten
- Erfolge gezielt kommunizieren und feiern
- Ursachen für Misserfolge ausfindig machen und Optimierungspotenziale ableiten
- Analyse von BGM-Projekten in anderen Unternehmen
- Ableiten von Benchmarks

Schritt 3

Interventionsplanung

(body LIFE 08/11, S. 66 ff.)

- Maßnahmenplanung & Ressourcenermittlung aufgrund der Analyse-Phase
- Konkretisierung strategischer und operativer Ziele nach SMART 
- Konkreter Maßnahmenplan mit Prioritäten
- Mögliche Akzeptanzprobleme bei den Betroffenen berücksichtigen

Schritt 6

Nachhaltigkeit

(body LIFE 11/11, S 96 ff.)

- Organisationsveränderung (Aufbau, Ablauf) proaktiv einplanen
- Neue Verhaltensmuster in puncto Gesundheit setzen
- Merkmale einer gesunden Organisation verinnerlichen
- BGM wird immer mehr Bestandteil der Unternehmenskultur
- Neue gezielte Projekte BGM starten und umsetzen

Der Gesamtprozess gliedert sich in sechs Phasen

Best Practice

Lesen Sie zu diesem Thema auch unsere Best Practice-Reportage ab S. 100

ben zu „Gesunder Führung“ sind idealerweise in der Unternehmensphilosophie verankert und im Rahmen von Befragungen, Tests etc. „überprüfbar“.

Führung heißt immer, situativ individuelle Spannbreiten zu sehen und einzusetzen. Es geht letztendlich darum, individuelle (Mitarbeiter-)Potenziale zu erkennen und zu nutzen. Die Kunst der Führung besteht, treffend nach Beck, letztendlich darin, die vorhandenen Kräfte zu bündeln und eigene wie fremde Ressourcen, Fähigkeiten so einzusetzen, dass zukunftsfähige Ergebnisse erreicht werden.

Führung und Gesundheit ist – den Zeitgeist treffend – Schwerpunkt im „Fehlzeiten-Report“ (Ausgabe 2011). Demnach fordert gesundheitsgerechte Führung:

- Eine an Humanwerten ausgerichtete Unternehmens- und Führungskultur
- Information und Reflexion
- Genügend Zeit
- Offene und transparente Kommunikationsprozesse
- Verantwortungsbewusste Führungskräfte

Auch in der Human Resource Studie 2010 (Kienbaum) liegen die derzeitigen Prioritäten und Herausforderungen in der Personalarbeit eindeutig in der Führungsqualität. Als Führungskraft ist es natürlich wichtig, die eigenen Ressourcen und Kompetenzen gezielt einzusetzen und zu optimieren. Idealerweise leben sie das vor, was sie „lehren“. Doch insbesondere Führungskräfte zählen selbst oft zu den Betroffenen. Wie sagte Albert Einstein so treffend: „Vorbild zu sein, ist nicht das Wichtigste, wenn wir Einfluss auf andere nehmen wollen. Es ist das Einzige.“ Damit wären wir wieder beim Werte- und Überzeugungskapital als wichtiger Treiber für Gesundheit und Unternehmenserfolg.

Nachhaltige Umsetzung

Alle geplanten Maßnahmen (Bürogymnastik, Autogenes Training, Minipausen etc.) müssen von Mitarbeitern und Führungskräften verstanden und akzeptiert

werden; zumindest von einer großen Mehrheit. Ansonsten sind so manche Investitionen zum Scheitern verurteilt und die geplante ROI-Rechnung (Return-On-Investment) der ausgetüftelten BGM-Strategie geht nicht auf.

Im Rahmen der Akzeptanz, Erarbeitung alternativer Vorschläge und Umsetzung bestimmter Maßnahmen müssen auftretende Konflikte produktiv gelöst werden. Jeder Konflikt ist ein möglicher Motor zur Weiterentwicklung. Jeder Mitarbeiter sollte aus einem reichen Maßnahmenbündel in Sachen Gesundheit inspiriert und intrinsisch zur Umsetzung motiviert werden. Extrinsische Motivation ist nach Sprenger Gift für Leistungsunternehmen. Jede Leistung besteht aus Wollen, Können und Dürfen. Die Hauptaufgabe von Führung ist Inspiration in Bezug auf intrinsische Motivation der Mitarbeiter und somit Vermeidung von Demotivation.

Viele Gesundheitsmaßnahmen konzentrieren sich noch immer zu sehr auf die 6% der Mitarbeiter, die krank sind. Idealerweise ist der BGM-Projektleiter ein professioneller Moderator mit Weitblick. Es muss ihm gelingen, „nachhaltig“ Unternehmen, Organisationen davon zu überzeugen, dass BGM alle umfasst, gerade auch die 94% der Anwesenden. Jede Abteilung muss koordiniert und eigenverantwortlich „passende“ Maßnahmen kreieren und umsetzen. It's a never ending story.

Karl Drack, Ursula Jocham



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

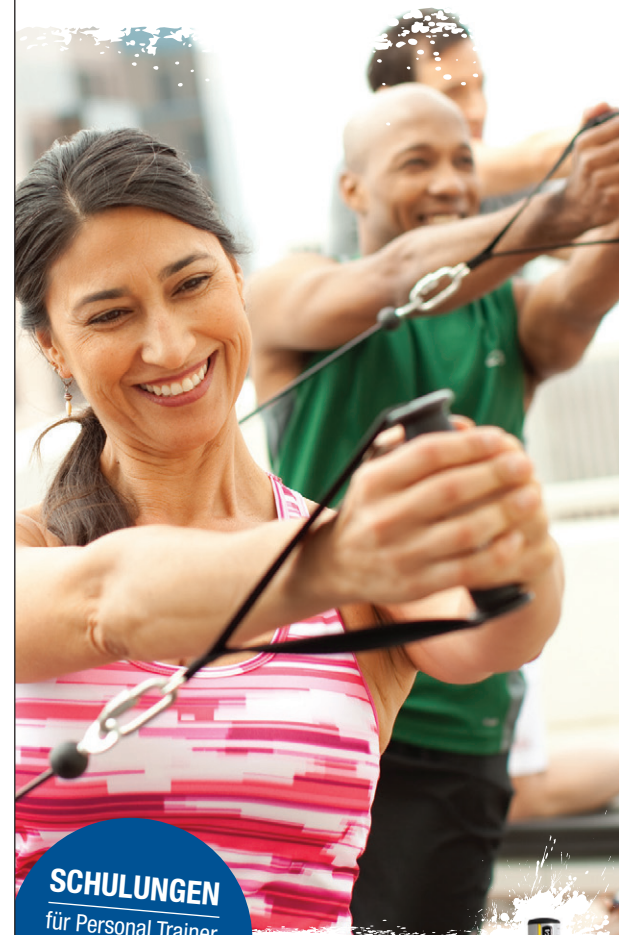


Ursula Jocham – Diplom-Betriebswirtin (FH), Psychologische Beraterin und Heilpraktikerin für Psychotherapie. Seit einigen Jahren selbstständige Beraterin und Coach mit Schwerpunkt Human Change Management sowie Stressberatung und Burnout-Prävention. Info: www.humanchangemanagement.com

@ Ihr Feedback

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

YOU connected.



SCHULUNGEN
für Personal Trainer
Informationen unter
www.totalgym.de



Total Gym GTS®

Unerschöpfliches Trainingsspektrum durch hundert von Übungen mit Programmen von GRAVITYPilates bis GRAVIT Post-rehab Funktionelle, dreidimensionale Bewegungsmuster unter Einsatz des eigenen Körpergewichts schaffen ein alltagsnahes und hocheffizientes Trainingserlebnis. Perfektes Kundenbindungstool für Personal Trainer, die ihren Klienten auf minimalem Raum eine professionelle Plattform bieten möchten. Gleichzeitig mehrere Kunden trainieren – individuell und ohne Gerätewechsel. Mühselig und in kürzester Zeit lässt sich das Total Gym im Anschluss an das Training zusammenklappen. Platzsparend beiseite gerollt, wird kein wertvoller Raum geopfert...

total gym®

Ausführliche Informationen und Produktkatalog unter
info@totalgym.de

© 2011 EFI Corp. dba Total Gym