Strategie statt Rückenschule

ERFOLGREICHES BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT BRAUCHT EINE STRATEGISCHE PLANUNG

Oliver Bartels und Sylvia deVries

Immer gab und gibt es Unternehmen, die wirtschaftlich erfolgreich sind, ohne besonderes Augenmerk auf Gesundheit und Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter zu legen. Erfolgreiches Gesundheitsmanagement bedarf daher aus unserer Sicht zunächst einer klaren Werteentscheidung. Es ist die Entscheidung für ein Unternehmen, in dem beides gleichermaßen erstrebenswert ist: Erfolg **und** Gesundheit!

Erfolgreiches Gesundheitsmanagement begrenzt sich dabei nicht auf verschiedene unkoordinierte gesundheitsfördernde Maßnahmen. Das wäre vergleichbar mit dem Versuch, die geplante Internationalisierung eines Unternehmens allein mit Englischkursen für alle Mitarbeiter zu erreichen.
Einzelne Maßnahmen können aus systemischem Verständnis sogar kontraproduktiv sein, wenn Sie nicht durch eine Entscheidung des Unternehmens gestützt werden: Belastete Mitarbeiter, die in Seminaren lernen „sich besser abzugrenzen“ und „auch mal Nein zu sagen“, können nach ihrer Rückkehr ins leistungsbereite Team mit den neu erlernten Verhaltensweisen auf Unverständnis stoßen und sogar ausgegrenzt werden, weil sie im Sinne des Teams nicht mehr „funktionieren“.

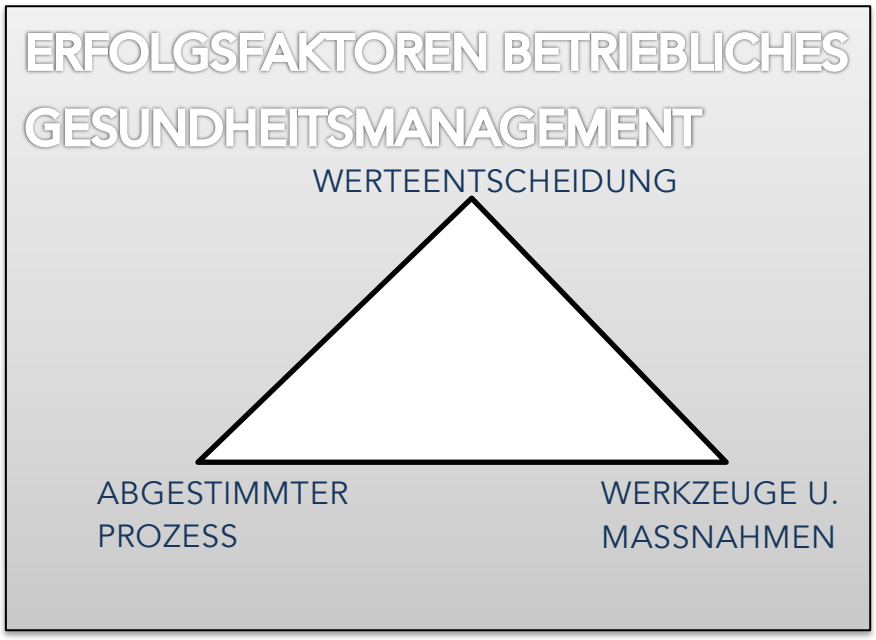
Gesundheitsmanagement in Organisationen, wie wir es verstehen, bedeutet also nicht nur mehr als eine Ansammlung von „gesunden Maßnahmen“, es ist etwas gänzlich anderes. Es betrifft und berührt die Organisation in ihren Grundwerten. Die Initiative kann gleich wohl von Betriebsrat, Personalmanagement, externen oder internen Beratern ausgehen. Die notwendige Werteentscheidung treffen einzig die Verantwortlichen für Unternehmensziele, also die Geschäftsleitung.
Kompetenz im Betrieblichen Gesundheitsmanagement bedeutet für uns nicht Kompetenz in der Diagnose und Therapie, sondern die Kompetenz, Prozesse und Ablaufe im Unternehmen so zu managen und zu fuhren, dass sie gesund erhalten und (wenigstens) nicht krank machen.

OLIVER BARTELS systemische ORGANISATIONSBERATUNG
SEEHOFSTRASSE 15 A
60594 FRANKFURT
OLIVERBARTELS.DE

Oliver Bartels

Dies kann gelingen, wenn eine entsprechende Werteentscheidung für „Leistung **und** Gesundheit“ getroffen und kommuniziert ist. Sie ist Voraussetzung für die Ableitung von Zielen und für die Entwicklung erfolgreicher Prozesse zur Einführung, Steuerung und Evaluation von Betrieblichem Gesundheits-management.

Diese Klarheit über Rahmenbedingungen und Werteentscheidung ist vor der Implementierung jedweder Maßnahmen essentiell.



Drei Erfolgsfaktoren für Betriebliches Gesundheitsmanagement

1. Werteentscheidung
2. Abgestimmter BGM-Prozess
3. Methoden/Werkzeuge

Oliver Bartels systemische Organisationsberatung
Seehofstrasse 15 A
60594 Frankfurt
OliverBartels.de

Oliver Bartels

Für alle drei Faktoren müssen grundlegende Fragen beantwortet sein, damit echte Veränderungen wirksam werden können und gesundheitsfördernde Maßnahmen in der Organisation nicht nur als Alibi-Aktionen wahrgenommen werden:

Sorgen Sie dafür, dass eine Werteentscheidung getroffen wird.

Fragen Sie: Welchen Zielen kann und soll ein Betriebliches Gesundheitsmanagement in unserer Organisation dienen? Wie gehen wir dabei mit dem Widerspruch „Leistung" und „Gesundheit" um?

Nicht die einzelne Maßnahme führt zum Ziel, sondern das klar definierte Ziel führt zu passenden Maßnahmen. Dienen beispielsweise die grünen Apfel am Empfangstresen unmittelbar dem Ziel ein erfolgreiches und gesundes Unternehmen zu sein?

Wenn Sie Betriebliches Gesundheitsmanagement erfolgreich etablieren wollen machen Sie Ihre Strategie-Hausaufgaben: schaffen Sie Prozesse, die die Werteentscheidung wirksam machen!

Fragen Sie: Was folgt aus der Werteentscheidung und den Zielen für die erfolgreiche Etablierung? Welche gemeinsame Neugestaltung von beispielsweise Strukturen und Zusammenarbeit braucht es? Was in unserer Kultur ist hilfreich, was behindert uns zur erfolgreichen Umsetzung? Wie sollte der BGM-Prozess gestaltet sein, damit

3. Zur Entwicklung erfolgreicher Werkzeuge und Maßnahmen fragen Sie: Welche Werkzeuge braucht es beim Einzelnen, um den entwickelten Prozess umzusetzen?

Welche Maßnahmen für verschiedene Beteiligte leiten sich daraus ab? Welche Maßnahmen schließen wir aus?

Ein weiterer Erfolgsfaktor: klare Rollen und Verantwortlichkeiten

Legen Sie Rollen und Verantwortlichkeiten fest und gestalten Sie diese systematisch und systemisch:

Die Unternehmensleitung muss entscheiden und kommunizieren: „Folgendermaßen ordnen wir das Thema „Gesundheit" unternehmensseitig ein…", „Dort sehen wir uns in der Verantwortung – und dort nicht: …"

Oliver Bartels systemische Organisationsberatung
Seehofstrasse 15 A
60594 Frankfurt
OliverBartels.de

Oliver Bartels

Sie sollte auch Antworten auf die folgenden Fragen haben: Wie losen wir die Zwickmühle zwischen wirtschaftlichen Zielen und der subjektiven Belastung des Einzelnen? Was ist von der Geschäftsführung zum Thema als Rahmen „gesetzt", was wird von einer Führungskraft (auf welcher Ebene) erwartet?
HR und Unternehmensentwicklung haben mehrere Rollen, sie sind
Experten für Prozesskonzeption und –umsetzung
Sparringspartner für Unternehmensleitung und alle Führungskräfte
„Makler" für externe Leistungen wie Coaching, Kurse und ggf. Therapeuten
Im Falle von Krankheit oder psychischen Belastungen: Begleiter von Betroffenen und deren Führungskräften

Die Führungskräfte aller Ebenen setzen sich grundsätzlich mit Führung und speziell mit gesundheitsgerechtem Führen auseinander:

- Glauben Sie als Führungskraft, Sie können Menschen gesund machen?
- Glauben Sie, Sie können Menschen motivieren, gesund zu sein?

In der Reflexion wird meist schnell offensichtlich: Führungskräfte benötigen die Kompetenz als „Dilemma-Manager" und den Rückhalt stabiler Führungsgrundsätze, um Situationen, wie z.B. „Umsatzziele" versus „Burnout-Prophylaxe" steuern zu können.
Sinnvoll ist auch die Kompetenzvermittlung zum „gesunden Fuhren", beispielsweise:

- Umgang mit persönlichen Belastungssituationen
- Ansprache von offensichtlich belasteten Mitarbeitern
- Umgang mit Stress im Team
- Umgang der Teammitglieder untereinander

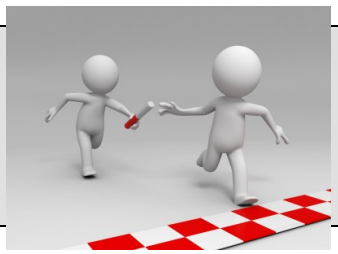
In der gesamten Organisation und / oder einzelnen Teams ist ein breiter Diskurs zu initiieren: Was bedeutet die Werteentscheidung der Geschäftsleitung für uns? Wie setzen wir diese konkret im Tagesgeschäft um?
Sinnvoll ist dabei eine Team-Erarbeitung von teamspezifischen Maßnahmen und Vereinbarungen, die von allen mitgetragen werden, beispielsweise zu den Themen Belastungen in unserem Team und Vereinbarungen dazu, Prävention und Gesundheitsvorsorge, Umgang mit belasteten Teammitgliedern, Umgang mit „Rückkehrern".

Oliver Bartels systemische Organisationsberatung
Seehofstrasse 15 A
60594 Frankfurt
OliverBartels.de

Oliver Bartels

Hierbei wird noch einmal deutlich: Ohne Vorbereitung im Team und in der Organisation ist es nicht nur sinnlos, sondern schädlich für die Zusammenarbeit und für alle Beteiligten frustrierend, wenn Einzelne nach einem Seminarbesuch beginnen, in ihrem Team oder an Schnittstellen unvermittelt „nein“ zu sagen und persönliche Grenzen zu setzen. Die sich weiterbildenden Mitarbeiter „lernen“ gesunderhaltende Verhaltensweisen und diese können unter Umständen ungesteuert im Sinne von „ungemanaged“ auf andere Unternehmens- oder Teamziele einwirken.
Die Klarheit über Rahmenbedingungen und beispielsweise Führungsgrundsätze vor der Implementierung von Maßnahmen ist also besonders beim Thema Gesundheit essentiell.
Die unternehmerischen Rahmenbedingungen werden dann zur stabilen Grundlage, um den Mitarbeitern auf der individuellen Ebene ein effektives und selbstverantwortliches Handeln zu ermöglichen.

GETEILTES WISSEN VERMEHRT SICH.
BITTE WEISEN SIE MICH ALS URHEBER AUS,
WENN SIE MEINE GEDANKEN WEITERGEBEN.
DANKE.



OLIVER BARTELS systemische ORGANISATIONSBERATUNG
SEEHOFSTRASSE 15 A
60594 FRANKFURT
OLIVERBARTELS.DE