

Ganzheitliches Betriebliches Gesundheitsmanagement

Mehr als nur Pausenäpfel verteilen

Pausenäpfel, der jährliche Rundgang des Ergonomie-Experten und Wasserspender auf dem Flur – das bedeutet Gesundheitsmanagement aus der Sicht vieler Führungskräfte. Dabei ist ein erfolgreiches BGM nicht nur eine Frage der Massnahmen, sondern vor allem der Führung.

Von Markus Marthaler

Ein wesentlicher Aspekt gleich zu Beginn: Der Arbeitgeber ist laut Gesetz lediglich verpflichtet, alle Massnahmen zu wahren und zu verbessern, um die physische und psychische Gesundheit von Arbeitnehmenden zu gewährleisten (ArGV Artikel 2). Dies ist nicht gleichbedeutend mit dem Argument, dass ein Unternehmen für die Gesundheit seiner Mitarbeitenden verantwortlich ist! Gerade dieser Punkt ist es, welcher von den Entscheidungsträgern als willkommenes Argument benutzt wird, sich nebst «Pseudo»-Massnahmen wie Pausenäpfeln und Wasserspendern im besten Falle zur Durchführung einer betrieblichen Grippeimpfung bewegen zu lassen.



Das soll Gesundheitsmanagement sein? Pausenäpfel allein machen noch kein BGM.

HRM sitzt oft in der zweiten Reihe

Erst wenige Unternehmen haben bisher erkannt, dass durch ein ganzheitliches Gesundheitsmanagement der Geschäftserfolg und die Effizienz der Mitarbeitenden nachhaltig beeinflusst werden können. Die Voraussetzungen dafür beginnen beim Stellenwert, welchen das Unternehmen den Menschen innerhalb der Organisation einräumt. Meist genügt ein Blick auf das Organigramm, um zu wissen, welchen Stellenwert das HRM im unternehmerischen Gefüge einnimmt. Oft findet sich seine hierarchische Position unter der Rubrik «erweiterte Geschäftsleitung» wieder. Dies bedeutet, Zuschauer zu sein und in der zweiten Reihe zu sitzen, wenn strategische Entscheidungen gefällt werden. Da das HRM meist dem Ressort Finanzen und/oder Dienste zugeordnet wird, interessieren denn auch weniger kreative Ideen und Projekte der Mitarbeiterförderung. Stattdessen steht häufig die Frage nach den Kosten im Vordergrund.

Symptombekämpfung überwinden

Ein Unternehmen, welches das Betriebliche Gesundheitsmanagement als Mehrwert erkannt hat, macht es zur Chefsache. Dabei muss es nicht oberstes Ziel sein, Burn-outs unter den Mitarbeitenden zu vermeiden, zumal bisher keine Statistik belegen konnte, dass diese Form der Erschöpfung ausschliesslich mit Arbeit in Verbindung gebracht werden kann. Meine langjährige Tätigkeit mit Klienten hat mir diesbezüglich eindrücklich aufgezeigt, dass das Phänomen Burn-out weniger auf Druck als vielmehr auf ein komplexes seelisches Zusammenspiel zurückzuführen ist.

Wenn es um die Gesundheit von Unternehmen und Mitarbeitenden geht, sollte das Management Antworten auf folgende zentrale Frage in den Arbeitsalltag einfließen lassen: Wie gelingt es uns Führungsverantwortlichen, ein Umfeld zu gestalten, in dem Mitarbeitende bereit sind, aus eigenem Antrieb ihr Bestes zu leisten?

Sobald diese Frage ernst genommen wird, ist dies der Moment, wo Gesundheitsmanagement zu einem verbindlichen Projekt wird und ein Bekenntnis vonseiten der Führung verlangt. In der Folge gilt es Aspekte daraus in die Unternehmensstrategie und das Arbeitsumfeld einfließen zu lassen, statt lediglich auf der Ebene der Symptombekämpfung zu verharren.

Wertschätzung fördern und leben

Eine Möglichkeit zur Gestaltung des Umfelds besteht darin, Mitarbeitenden durch ein entsprechendes Verhalten die Kultur und die Werthaltung des Unternehmens näherzubringen und einen sinnvollen Bezug zur eigenen Tätigkeit herzustellen. Wo ein Klima der Wertschätzung gelebt wird und Menschen in Prozesse einbezogen werden, steigt nicht nur nachweisbar deren Interesse, sondern auch die Bereitschaft, sich durch Mehrarbeit verantwortungsvoll einzubringen. Dies kann beispielsweise durch eine transparente Kommunikationspolitik erreicht werden. Hierbei stellen sich Fragen wie z.B. folgende:

- Welche Instrumente fördern oder hemmen die Kommunikation innerhalb des Unternehmens?
- Wie gelingt es, professionelle Meetings zu führen oder ein Projekt kompetent zu leiten?
- Wie transparent werden Rekrutierungs-, aber auch Beurteilungsgespräche geführt?
- Wie offen setzen Führungskräfte gegenüber Mitarbeitenden Grenzen und inwiefern ist das Management auch bereit, den Mut zur Unpopularität im Führungsallday zu leben?

Diese Fragen verlangen als Teil eines ganzheitlichen Gesundheitsmanagements nach konkreten Antworten. Durch spezifische Massnahmen kann die Kommunikationskultur im Unternehmen nachhaltig beeinflusst werden.

Führungsstil beeinflusst Absenzen

In der Funktion als HR-Verantwortlicher eines internationalen Unternehmens gelang es mir, Rückschlüsse von den Krankheitstagen der Mitarbeitenden auf den Führungsstil der entsprechenden Vorgesetzten zu ziehen. Seither bin ich überzeugt, dass Führung und Gesundheitsmanagement untrennbar miteinander verknüpft sind. Doch wer bringt angesichts überdurchschnittlich vieler Krankheitstage und einer hohen Fluktuation den Mut auf, durch ein Controlling entsprechende Resultate zu kommentieren und Massnahmen auch bezüglich des Führungsverhaltens als weiteren Teil des Gesundheitsmanagements im Führungsallday durchzusetzen?

Kommunikation, Führung und Gesundheit sind als Wechselwirkung zu verstehen, der bei jeder internen wie auch externen Weiterbildung Rechnung getragen werden muss. Es ist wenig wahrscheinlich, dass ein Mitarbeitender morgens den Vorsatz fasst, die nächsten acht Stunden ganz bewusst mit schlechter Arbeit auszufüllen. Nicht selten schwächen Vorgesetzte durch inkonsequente Zielsetzung, unklare Aufgabenverteilung und unvorteilhaftes Zeitmanagement das Motivationsumfeld nachhaltig. Betroffene Mitarbeitende werfen ihre guten Vorsätze rasch über Bord.

Balance aus Geben und Nehmen

Eine weitere Überlegung rundet das Verständnis eines ganzheitlichen Gesundheitsmanagements ab. Es ist dies die Ausgewogenheit von Geben und Nehmen innerhalb der Firmenstruktur, welche dafür sorgt, dass jeder einzelne Mitarbeitende seinen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leistet. Permanente Unterforderung, Demotivation, aber auch eine lang anhaltende Unzufriedenheit schwächen auf die Dauer den Ressourcenhaushalt des Menschen und machen ihn krank.

Aus Sicht des Arbeitnehmenden ist eigenverantwortliches Handeln gefordert. So geht es nicht primär darum, was das Unternehmen für mich tun kann, sondern auch darum, welchen Anteil ich als Arbeitskraft zum Gesamterfolg beitragen kann. Andererseits liegt es auch in der Natur von uns Menschen, Ungerechtigkeiten auszugleichen. Wann immer wir das Gefühl haben, mehr zu geben, als wir erhalten, neigen wir zu kompensatorischem Handeln. Dieses reicht vom Reduzieren der Arbeitsleistung über mangelnde Solidarität innerhalb des Teams bis hin zum Diebstahl am Arbeitsplatz.

Alle diese Überlegungen sind – begleitet von entsprechenden Massnahmen – Bestandteil der Personalpolitik und damit eng an ein wirkungsvolles Gesundheitsmanagement geknüpft. Gelebtes Gesundheitsmanagement ist komplex und vielschichtig. Wenn es gelingt, Mitarbeitende durch diese Prägung betrieblicher Kultur zu begeistern, wird nicht nur die Leistung jedes Einzelnen steigen. Das Unternehmen wird auch am Arbeitsmarkt die Früchte für diese Arbeit ernten.

Wann ist ein BGM erfolgreich?

Ein erfolgreiches BGM umfasst Massnahmen und Instrumente, die ...

- zur Stärkung der Unternehmenskultur beitragen
- die Eigenverantwortung aller Teilnehmenden fördern
- ganzheitliche Aspekte berücksichtigen
- konkrete Punkte der Messbarkeit beinhalten
- eine nachhaltige Wirkung sicherstellen
- eine transparente Kostenstruktur aufweisen

Leben und Arbeit als Einheit

Arbeitgeber und Arbeitnehmende verfolgen im Idealfall dasselbe Ziel, nämlich den langfristigen Erfolg des Unternehmens sicherzustellen. Gelingen kann dies nur dann, wenn – wie in einer Partnerschaft – jeder seinen Beitrag dazu leistet. So ist jeder Beteiligte nicht nur Arbeitskraft, sondern auch Privatperson. Gesundheitsmanagement endet nicht an der Eingangstür des Unternehmens. Mehr denn je stehen wir in der gegenwärtigen Gesellschaft vor der Herausforderung, Arbeit und Privatleben sinnreich zu gestalten. Work-Life-Balance lautet hier das Schlagwort der Stunde – ein Ausdruck, welcher in sich die Problematik birgt, das Leben als von der Arbeit getrennt zu betrachten. Tatsächlich aber sollte es darum gehen, dass die Arbeit einen angestammten Platz im Leben findet. Der Begriff Life-Balance wäre also absolut ausreichend.

Produktipp

Erfolgreich führen und leben



Mit diesem Ratgeber wissen Sie, was eine menschenorientierte Führung auszeichnet. Profitieren Sie von praktischen Tipps und Werkzeugen, die sich im beruflichen wie auch im privaten Umfeld einsetzen lassen.

Bestellung und weitere Informationen: www.bbooks.ch

Aus ganzheitlicher Sicht darf bei alledem nicht ausser Acht gelassen werden, dass es in der Verantwortung jedes Einzelnen liegt, dafür Sorge zu tragen, sich auch im Privaten jenen Ressourcen bewusst zuzuwenden, welche es ihm ermöglichen, den Alltag im Vollbesitz der Kräfte zu gestalten. Hier endet der unternehmerische Einfluss und kann lediglich durch Sensibilisierung auf Prävention aufrechterhalten werden.



Autor
Markus Marthaler ist ehemaliger Vice President Human Resources eines internationalen Konzerns. Als Projektleiter des Gesundheitsmanagements VITAL betreut er Firmen in verschiedenen Ländern (www.ichentscheide.ch).