

# Betriebliches Gesundheitsmanagement

## Innovationsfeld

## Erfolg durch Gesundheit

## Gesundheit umfassend verstehen

## Effektivierung von Gesundheitsförderung

### Gesundheit

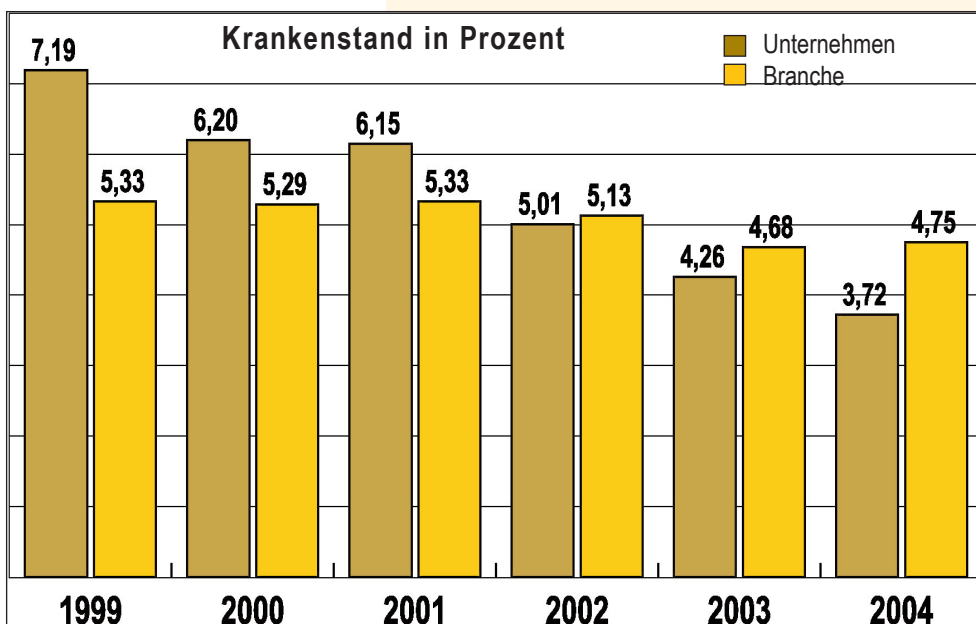
Gesundheit und Sicherheit werden in Unternehmen und Dienstleistungsorganisationen in Zukunft einen immer größeren Stellenwert erhalten. Dies ergibt sich nicht nur aus den gestiegenen Anforderungen, die aus nationalen Normierungen und EU-Richtlinien resultieren. Vielmehr wird auch ein grundlegender Wandel der Erwerbstätigen sowohl in bezug auf demografische Merkmale (Stichwort alternde Belegschaften) wie veränderte Erwartungen an die Arbeitswelt zu neuen Anforderungen und veränderten Bewältigungsmustern führen (müssen). Von daher bietet ein systematisches und integratives Gesundheitsmanagement Organisationen

geringeren Fehlzeiten sowie weniger Unfällen. Dies belegen die Zahlen der folgenden Abbildung aus einer Organisation, die solch ein Gesundheitsmanagement eingeführt und kontinuierlich verbessert hat. Wiedergegeben ist die Entwicklung der Fehlzeiten während der letzten sechs Jahre. Dabei wird Gesundheit umfassend verstanden und nicht nur als Fehlen von körperlichem Gebrechen. Ebenso werden als organisationelle Ursachen für Gesundheit ebenso wie ergonomische und Arbeitsumfeldfaktoren Faktoren wie das Betriebsklima und psychische Belastungen thematisiert.

### Konzepte

Konzepte der TA können erklären, wie Organisationen ihren Mitgliedern und die Mitglieder untereinander sich täglich Stress bereiten, zu Mobbing beitragen und effektive und gesundheitsförderliche Problemlösungen verhindern. Dabei tragen sie bei den Projekten zur Einführung bzw. Optimierung des Gesundheitsmanagements in Organisationen auf allen Ebenen zum Erfolg bei:

- Auf der Ebene der Gesamtorganisation zur Analyse der Organisationskultur. Zum Beispiel kann das Konzept der Ich-Zustände und der Transaktionen herangezogen werden, um zu verstehen, wie eine Organisation das Beratungssystem strukturiert und wie sie die Beziehungen und damit auch die Gesundheit zu Lieferanten wie Kunden modelliert.
- Diese Konzepte eignen sich ebenso zum Verständnis der Beziehungen zwischen Organisationsbereichen. Hier hilft auch das Konzept der Spiele, stressende Transaktionen um Verantwortung und Aufgaben zum Beispiel zwischen Produktion und Logistik zu verstehen.



dunkel = ein Unternehmen  
hell = die entsprechende Branche  
Die Grafik zeigt, dass, wenn Gesundheitsmanagement angewandt wird, der Krankenstand der Unternehmen sinkt.

einen gestiegenen Nutzen, die bisherigen punktuellen Ansätze der Gesundheitsförderung und des Arbeits- und Gesundheitsschutzes zu einem System zusammen zu führen und damit Ressourcen zu schonen und Schnittstellen zu reduzieren. Außerdem führen diese Ansätze nachweisbar zu mehr Gesundheit und Sicherheit,

- Auf der Ebene der Gruppen liefert sie Hilfe bei der Analyse und Intervention in Konfliktfällen und zur Effektivierung von Verbesserungsgruppen. Hier ist das Passivitätskonzept der Schiff-Schule in vielen Fällen von spezieller Bedeutung.
- Zuletzt liegen die besonderen Stärken auf der Ebene des Individuums. Die besonderen Stärken zeigen sich dabei beim Selbstmanagement sowie der Gestaltung von Beziehungen über Hierarchiestufen hinaus. Hier finden Führungskräfte häufig Unterstützung durch das Konzept der Vertragsarbeit ebenso wie dem Passivitätskonzept und demjenigen der symbiotischen Beziehungen.

### **Nutzen**

Ein konkretes Beispiel soll Einsatz und Nutzen von Konzepten im Rahmen von betrieblichem Gesundheitsmanagement veranschaulichen. In einer Organisation wurden als Teil des Gesundheitsmanagements Fehlzeitengespräche eingeführt. Das allgemeine Ziel war, die hohen Fehlzeiten zu reduzieren. Dabei sollte den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vermittelt werden, dass ihr Fehlen wahrgenommen wird und sie gebraucht werden und wichtig sind. Es sollten weiterhin Ursachen für die Fehlzeiten ergründet werden, um Abhilfe zu schaffen und es sollte auch die Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern im Sinne der gesundheitsförderlichen Führungsprinzipien verbessert werden.

Gegen die Einführung regten sich nicht nur Widerstände bei einzelnen Beschäftigten, die eine „Jagd auf Kranke“ befürchteten. Auch bei den Führungskräften zeigten sich Unsicherheiten und Ängste sowie eine Reihe von Vorurteilen.

### **Beziehungsmuster**

In der Schulung der Führungskräfte wurden die Ängste und Vorurteile zuerst angegangen. Dabei wurde neben den grundsätzlichen Konzepten zu den Ich-Zuständen sowie den Transaktionen das Konzept der Trübungen aus dem Eltern-Ich in Bezug auf die Vorurteile herangezogen sowie das Konzept der symbiotischen Beziehungen, um die Eltern-kompetitiven Beziehungsmuster, die einige Mitarbeiter pflegten, zu verdeutlichen. Mit Hilfe von Rollenspielen wurden die unterschiedlichen Transaktionen, symbiotischen Muster sowie Trübungen zum Thema gemacht und bearbeitet.

### **Schulung**

In dem nach der ersten Einführungsphase vereinbarten Erfahrungsaustausch zeigte sich, dass die Schulung viele Ängste und Vorurteile verringert hatte, weshalb es eine Menge „Aha-Erlebnisse“ in den durchgeführten Gesprächen gab und von den meisten Führungskräften eine sehr positive Rückmeldung zu den Gesprächen gegeben wurde. Daneben führte die Schulung zu einer allgemeinen Verbesserung der Kommunikation. Auch auf der Seite der Mitarbeiter stellten sich Aha-Erlebnisse ein.

Zur Bearbeitung schwieriger Situationen, von denen in einigen wenigen Fällen ebenfalls berichtet wurde, wird im weiteren Verlauf ein individuelles Coaching angeboten.