

WZ-Serie

# GESUNDE UNTERNEHMEN IN BAYERN



## Die Mitarbeiter so wertschätzen wie die Klienten

Non-Profit-Organisationen sichern mit Eigeninitiative statt großem Budget die Gesundheit ihres Unternehmens.

Von Julia Rummel

**REGENSBURG.** Die Katholische Jugendfürsorge (KJF) hat sich bereits 2011 mit der Einführung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements aufgrund des ESF-Projektes „Weil Sie es uns wert sind!“ auseinandergesetzt. Nach dem Ende dieses Projekts blickt sie auf eine fruchtbare Zusammenarbeit mit der von Martin Simmel und Beate Wassmer von der Professor Wühr und Simmel Gesundheits Management Systeme GbR (GMS Institut) ins Leben gerufenen Initiative „Gesunde Unternehmen“ zurück. Die Idee dahinter ist, den Mitarbeiter als Menschen in den Mittelpunkt zu stellen. Im Fall der KJF bedeutet dies, sich im Namen des christlichen Grundgedankens um die Gesundheit seiner Mitarbeiter mit eben derselben Sorgfalt zu kümmern wie um seine Klienten. Die größte Herausforderung dabei war es, dies mit dem geringen Budget einer Non-Profit-Unternehmung umzusetzen.

### Eigeninitiative statt Budget

Mit seinen 3800 Mitarbeitern – Erziehern, Pflegekräften, Pädagogen, Psychologen, Sozialpädagogen, Lehrkräften, Ausbildern, Therapeuten, Hauswirtschaftlern und Verwaltungsangestellten – ist die KJF ein großer Arbeitgeber der Diözese Regensburg. Ihre



Das Team der KJF beim Rewag-Firmenlauf 2015

Foto: KJF

Mitarbeiter sind innerhalb der genannten Organe und Betriebe wie beispielsweise den KJF-Werkstätten, die mit Menschen mit körperlichen und seelischen Behinderungen arbeiten mit dem Ziel, sie langfristig wieder ins Berufsleben eingliedern zu können, bis über die Grenzen der Diözese hinaus präsent. Die Aufgabe von Dagmar Dengel, die als Leiterin des Referats Personalentwicklung die zentrale Rolle bei der Umsetzung des BGM spielt, war es anfangs, die Führungskräfte an den einzelnen Standorten davon zu überzeugen, dass BGM als zentrales und nachhaltiges Projekt Chefsache ist. „Unsere Mitarbeiter haben täglich mit psychischen und körperlichen Herausforderungen im Umgang mit

Menschen mit Behinderung oder Familien in Notsituationen zu kämpfen“, erklärt Dagmar Dengel. „Das kann zu hohen Belastungen führen. Daher ist gerade bei uns eine in jeder Hinsicht gesunde Unternehmenskultur essenziell.“

Doch was hält Mitarbeiter in Non-Profit-Organisationen gesund? Laut Dagmar Dengel sind dies die Sinnhaftigkeit, die Verstehbarkeit und die Handhabbarkeit ihrer täglichen Aufgaben. „Da wir als nicht gewinnorientiertes Unternehmen allerdings über wenig bis kein Budget verfügen, war es eine besondere Herausforderung, die entsprechenden Maßnahmen umzusetzen“, sagt Dengel. Daher musste sie zuerst die einzelnen Führungskräfte

von der Bedeutung des BGM überzeugen und an ihre Eigeninitiative appellieren.

### Aufgabe für Führungskräfte

Zuerst herrschte Skepsis ob der Zusatzaufgabe. Die BGM-Beauftragte ist sich jedoch sicher, dass sich der Aufwand aufgrund von gesteigerter Zufriedenheit und Ausgeglichenheit der Mitarbeiter und damit der erhöhten Leistungsbereitschaft und dem positiven, vertrauensvollen Betriebsklima auszahlt. Wichtig war laut Direktor Michael Eibl vor allem, den einzelnen Führungskräften Entscheidungsfreiheit bei der individuellen Umsetzung des BGM zu geben, da sie ihre Mitarbeiter und deren Belastungssituatio-

nen im Einzelnen am besten kennen. „Eine unserer Berufsschulen führte beispielsweise ein kollegiales Mitarbeiteressen ein und eine Werkstätte für behinderte Menschen verbesserte die Pausenqualität für ihre Mitarbeiter, um bewusst Zeiten für die persön-



„Unsere Mitarbeiter haben täglich mit psychischen und körperlichen Herausforderungen zu kämpfen.“

Dagmar Dengel

liche Erholung zu schaffen“, erklärt Dengel. Ferner wurde standortübergreifend eine Vielzahl an Maßnahmen installiert. Dazu zählen Rückenschulungen, ein offener Umgang mit psychischen Belastungen in der pädagogischen Arbeit und in diesem Zusammenhang die Bedarfsermittlung und Initiierung konkreter Maßnahmen. Zudem wurden Büros umgestaltet, ergonomische Möbel angeschafft sowie regelmäßige Mitarbeitergespräche, Betriebsausflüge und Teamerlebnistage eingeführt.

„Das ist nur eine Auswahl der Maßnahmen, die schon jetzt Früchte tragen und weiter ausgebaut werden“, sagt Dengel. „Das BGM war ja kein zeitlich begrenztes Projekt und seine Erfolge sind nicht statisch, sondern werden stetig weiterentwickelt. Daher wird uns das Thema BGM noch lange begleiten.“



### Betriebsspezifische Programme sind unsere große Stärke

Richard Deml, Direktor der AOK in Regensburg

Bereits seit mehr als 20 Jahren unterstützt die AOK Unternehmen im betrieblichen Gesundheitsmanagement. Unsere große Stärke liegt in der Entwicklung betriebsspezifischer Programme. Zu diesem Zweck analysieren wir die Arbeitsbedingungen im jeweiligen Unternehmen. Daraus leiten wir Angebote beispielsweise in den Handlungsfeldern Stressmanagement, Ergonomie, Ernährung, gesunde Führung, Sucht oder demografischer Wandel ab.

Im Fokus stehen sowohl die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst wie auch gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen. Kontinuierliche Verbesserungsmaßnahmen auf der Basis von Ergebnismessungen und regelmäßigen Selbstkontrollen sorgen dafür, dass die eingeleiteten Maßnahmen nachhaltig wirken und auch zu einer anhaltenden Verbesserung führen. Hier bietet sich auch die Verknüpfung mit Qualitätsmanagementsystemen zum Beispiel im Rahmen von Zertifizierungen und Audierungen an.

Führungskräfte haben im betrieblichen Gesundheitsmanagement eine Schlüsselrolle. Sie können das Thema Gesundheit im Unterneh-

men vorantreiben und direkt auf die Gestaltung von Arbeitsbedingungen einwirken. Führungskräfte tragen aber auch mit ihrem persönlichen Verhalten zum Betriebsklima und damit zum Wohlbefinden und zur Gesundheit der Beschäftigten bei.

Letztlich unterstützen ein guter Umgang mit der eigenen Gesundheit sowie eine positive Einstellung zum Gesundheitsmanagement auch die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, daran teilzunehmen. Auch für die Leistungsbereitschaft und das Leistungsverhalten der Mitarbeiter ist der Führungsstil ein bedeutender Faktor. Führungskräfte und Mitarbeiter müssen immer wieder einen gemeinsamen Weg finden, die Produktivität im Unternehmen zu erhalten und zu stärken. Dabei gilt es, eine Balance zwischen den verschiedenen Anforderungen wie etwa den Unternehmenszielen und den Mitarbeiterbedürfnissen zu finden. Hier unterstützen die Experten der AOK mit Lösungsansätzen, Tipps, Informationen und Schulungen die Führungskräfte in ihrem Unternehmen und machen sie fit für eine gesunde Mitarbeiterführung.



### Die zentrale Rolle der Führungskräfte im Betrieblichen Gesundheitsmanagement

Dipl.-Psych. Martin Simmel, Geschäftsführer des GMS Instituts

Um die Rolle des Führungsverhaltens bewerten zu können, muss ein grundlegendes Modell menschlichen Fühlens, Denkens, Entscheidens und Verhaltens erläutert werden: Wir kommen als Menschen mit einer komplexen „Software“ auf die Welt – aber leider ohne Gebrauchsanleitung. Neben einer breiten Fähigkeit der Informationsaufnahme mit unseren Sinnesorganen besitzen wir auch die Fähigkeit, diese Reizwahrnehmungen zu bewerten und, ganz stark vereinfacht, entsprechend zweier Grundverhaltensmuster einzuordnen: erstens „Gehe hin zu förderlichen Lebensbedingungen!“ und zweitens „Gehe weg von belastenden Bedingungen!“.

Ein Teil dieser Bewertungsfähigkeiten – wir sprechen auch von unserem Wertesystem – scheint angeboren zu sein. Einen weit größeren Teil erlernen wir von Bezugspersonen und durch eigenes Erleben. Im Laufe des Lebens entsteht unser individuelles Wertesystem. Meist unterbewusst, aber dennoch stark handlungsleitend steuert es unser Verhalten und Erleben. Doch was hat das mit Gesundheit zu tun? Sehr viel, denn die Forschung be-

schreibt sogenannte gesundheitsbildende Werte wie Sinn- und Selbstverwirklichung, Selbstverantwortung, Anerkennung und Respekt. Menschen, die diese Werte in ihrem Lebenskontext erfahren und leben können, führen ein gesundes Leben.

Doch welche Rolle spielt hier Führung? Führungskräfte, deren Werteverständnis im Sinne dieser gesundheitsbildenden Werte geprägt und ausgerichtet ist, können gemeinsam mit ihren Mitarbeitern Arbeitskontexte gestalten, die diese Werte lebendig werden lassen. Die Sinnhaftigkeit des Tuns ermöglicht zugleich dem Einzelnen, sich mit seinen Fähigkeiten einzubringen und diese weiterzuentwickeln. Das tägliche Miteinander ist geprägt von Anerkennung und Respekt. Und: Es ist erlaubt, eine Pause zu machen, wenn der Körper auf dieses Bedürfnis hinweist.

Arbeit wird zum gesundheitsfördernden Faktor, wenn Sie als Einzelner die meisten Tage der Woche morgens gerne aufstehen und an den Arbeitsplatz gehen. Unternehmen, deren Menschen diese Zusammenhänge verstanden haben und ihr tägliches Tun auf einer entsprechenden Wertebasis aufbauen, sind erfolgreicher.

