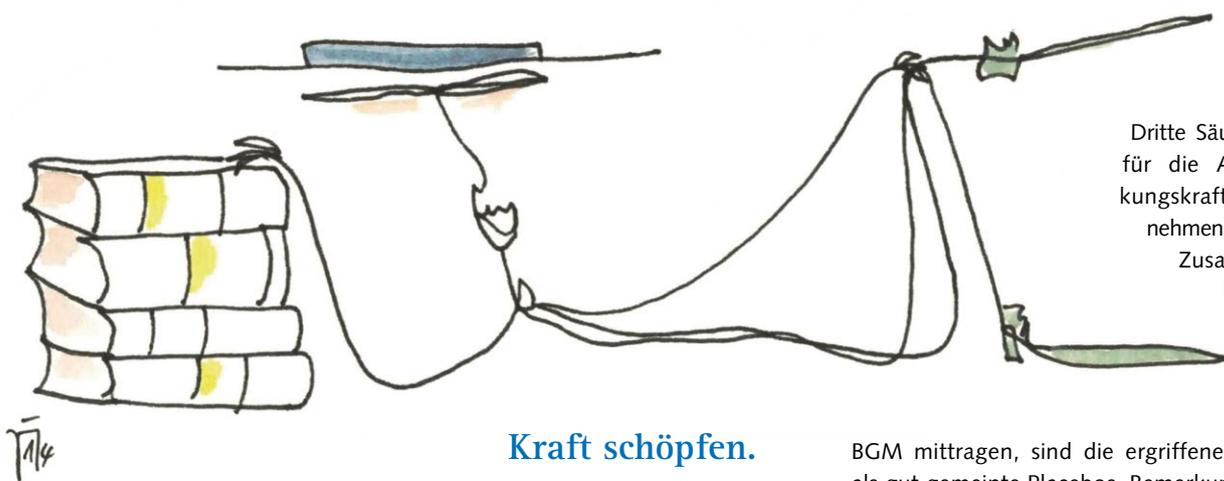


Der schläft schon wieder.

Äpfel für alle. Ruheräume fürs Power-Napping. Server, die abgeschaltet werden, damit Mitarbeiter nach Dienstschluss nicht von E-Mails belästigt werden. Die Maßnahmen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement sind vielfältig. Und sie zahlen sich aus. Vorausgesetzt, die Basis im Unternehmen stimmt: der Umgang miteinander.

oder psychischer Belastungsmomente im Arbeitsprozess. Dazu zählt ein nicht körpergerecht gestalteter Arbeitsplatz ebenso wie der durch digitale Medien forcierte Verdichtungsdruck, der Mitarbeitern in immer kürzerer Zeit immer mehr abverlangt. Ergonomie, Arbeitsorganisation, innovative Arbeitszeitmodelle, z. B. Lebensarbeitszeitmodelle, oder technische Restriktionen wie das temporäre Abschalten von Servern sind Ansatzpunkte für Verbesserungen.



Dritte Säule und zugleich Basis für die Akzeptanz und Wirkungskraft des BGMs im Unternehmen ist die interpersonelle Zusammenarbeit, also der kulturell gelebte Umgang mit den Beschäftigten. Nur wenn alle Führungskräfte das

Kraft schöpfen.

Für die einen ist es ein Marketingthema bei der Suche nach Arbeitskräften, die anderen wollen Fehlzeiten reduzieren oder die Leistungskraft ihrer Mitarbeiter erhalten, wieder andere empfinden Fürsorgepflicht gegenüber den Beschäftigten. Egal aus welchen Gründen die Entscheidung

»Führungskräfte müssen lernen, gesund und individuell zu führen.«

für ein Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) fällt, letztlich geht es darum, über die Gesundheit, das Wohlbefinden und die Motivation der Mitarbeiter die Vitalität des Unternehmens zu sichern. Eine Rechnung, die aufgeht: Das Kosten-Nutzen-Verhältnis des BGMs liegt zwischen 1:3 und 1:6 (Quelle: IGA-Report 16).

Nach Schema F ist dieser Erfolg allerdings nicht zu haben. Kultur und Belastungssituationen differieren von Unternehmen zu Unternehmen. Es bedarf einer zentralen Projektgrup-

pe, die den unternehmensspezifischen Status Quo, Symptome und mögliche betriebliche Ursachen, ermittelt, messbare Ziele formuliert und geeignete Maßnahmen einleitet. Diese müssen über die Säulen des BGMs hinweg zusammenspielen. Die erste Säule zielt darauf, Mitarbeiter für die Gesundheitsprävention zu sensibilisieren und mit Ernährungskursen, Fitnessangeboten etc. in oder außerhalb der Arbeitszeit zu unterstützen. In der zweiten Säule geht es bereichsbezogen um die Entschärfung physischer



Mitarbeiter kommen wegen des Unternehmens und gehen wegen der Führungskraft. Der Führungskräfteentwicklung kommt nach **Norbert Albert**, Dipl.-Soz.-Päd. (BA) daher eine Schlüsselrolle bei der Vitalisierung von Unternehmen zu. Äpfel und Rückenschule für alle sind nur flankierende BGM-Maßnahmen. liebich-partner.de/norbert-albert

BGM mittragen, sind die ergriffenen Maßnahmen mehr als gut gemeinte Placebos. Bemerkungen wie „Der schläft schon wieder“ führen Ruheräume fürs Power-Napping ad absurdum. Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter im Urlaub mit E-Mails torpedieren, konterkarieren jeden organisatorischen Versuch, eine ausgewogene Work-Life-Balance zu ermöglichen. Ein einfaches Commitment reicht aber nicht. Führungskräfte müssen top-down konsequent entwickelt werden, damit sie lernen, gesund und individuell zu führen und nicht ungewollt selbst zum Belastungsmoment für ihre Mitarbeiter werden. Entpersonalisierte Führung macht krank. Das belegen alle einschlägigen Studien.

Merkmale gesunden Führens:

- Berechenbarkeit im Führungshandeln
- Direkte Kommunikation statt „go to meeting“
- Führungsspanne von max. 8 bis 12 Mitarbeitern
- Verfügbarkeit: Führen kann nur der, der da ist!
- Situativ-menschenbezogener Führungsstil: Gefolgschaft (Sog) statt Gehorsam (Druck) erzeugen.
- Krankenrückkehrgespräche ab einer bestimmten Fehlzeit