

2016

Corporate Health Jahrbuch

Betriebliches Gesundheitsmanagement in Deutschland

CORPORATE
HEALTH AWARD
2016



Initiatoren:



Handelsblatt
Substanz entscheidet.



Corporate Health Jahrbuch 2016

Betriebliches Gesundheitsmanagement in Deutschland

Intro:

Unternehmen brauchen in der zunehmend technisierten Welt Menschen, die den Fortschritt steuern und bewältigen können. Dies sorgt für kontinuierlich steigende kognitive Anforderungen bei einem dauerhaften Wandel. Ständiges Lernen, Veränderungsbewältigung und Umgang mit Unsicherheiten, Druck und Belastungseskalationen werden zur normalen Anforderung für Führungskräfte und Mitarbeiter.

Sind die Unternehmen darauf vorbereitet?

Retention Health Management oder Derailment?

Nein, es bleibt keine Zeit zum Vorbereiten und die Folgen können bis zum Entgleisen, dem sogenannten Derailment, führen. Der Fokus ist hier immer noch nur auf den einzelnen Menschen gerichtet, dessen Derailment zu einem Burn-out oder Scheitern mit Existenzverlust führen kann.

Gescheiterte Großprojekte, wie zum Beispiel der Berliner Flughafen oder die Schwierigkeiten bei der Elb-Philharmonie in Hamburg, der Krankenstand bei den Behörden (in NRW bis zu 25 Prozent), überforderte Ämter bei der Bewältigung von Aufgaben et cetera, sind nicht mehr zu übersehen. Aber der Zusammenhang des Scheiterns einzelner Personen mit der Auswirkung auf Gruppen und Organisationen muss wohl erst drastischer sichtbar werden, bis die Lage ernst genommen wird.

Die industrielle Revolution 4.0: digital, vernetzt, flexibel

Wir haben es mit einer enormen Informationsflut zu tun, ebenso mit der Geschwindigkeit, mit der alles verarbeitet werden muss. Die wirklich produktive Leistung und subjektive Empfindung kann zum Teil heftig auseinander klaffen. Während die Welt sich blitzartig vernetzt, verlieren die Menschen immer mehr an Entfaltungsmöglichkeiten und sozialen Kompetenzen. Solange das Scheitern einer Persönlichkeit als individuelles Problem abgetan wird, werden Organisationen immer weiter in den Sog dieser Auswirkungen hineingezogen. Dies führt zum Entgleisen einzelner Prozesse und dies wiederum zur Belastungseskalation einzelner Mitarbeiter.

BGM: Wir sind bemüht.

Die Problemindividualisierung drückt sich in diversen, teils unwirksamen BGM-Konzepten aus. Unwirksam deshalb, weil die Anzahl der Krankheitstage weiter steigt, weil die Ausfallzeiten immer länger werden und weil die Anzahl erkrankter junger Personen erschreckend ansteigt. Eine Schwachstelle dieser Konzepte ist, dass Einzelthemen im Appellmodus eingeführt und oft an anonyme Unternehmen außerhalb der Unternehmung delegiert werden. Dies erfolgt ohne Integration und Bildung einer gesundheitsbewussten Wertekultur in den Unternehmen und Organisationen. Es fehlt eine durchgängige Haltung, die bei allen unternehmensrelevanten Vorgängen gelebt wird.

Ganz klar ist, es geht primär um das Bewusstmachen einer Situation, die zu verändern ist und die ehrliche kritische Haltung der Gesellschaft zu diesem Thema. Das Erlernen von Stresskompetenz ist die Basis für ein Gegensteuern. Ohne Stresskompetenz ist keine Selbststeuerung möglich, und ohne Selbststeuerung nimmt die Willenssteuerung ab.

„Wenn Projekte scheitern, dann nicht an technischen Problemen, denn diese sind in 98 Prozent aller Fälle lösbar, sondern an menschlichen Problemen.“ (Zitat eines Informatikprofessors)

Trotz dieser Erkenntnis erstaunt es doch sehr, dass Volition im Leadership und der Umgang und die Förderung von Humanressourcen in Bezug auf Leistung und Gesundheit ein Schattendasein auf der Prioritätenliste der Unternehmenslenker fristet. Nur allzu oft setzen Sparmaßnahmen bei den Soft Skills Schulungen als erstes an. Wie viele Projekte müssen noch scheitern, wie viel Geld muss verbrannt werden, wie viele Aha-Erlebnisse müssen noch geschehen, bis die Wechselwirkung von durch Stress ressourcengeschwächten Mitarbeitern/Führungskräften und den Misserfolgen und Scheitern von Unternehmensprozessen und ganzen Organisationen ernst genommen wird?

Derailment als Organisationsrisiko

Unter Derailment versteht man nicht das einmalige Entgleisen oder Versagen von Personen. Derailment beschreibt das Scheitern und den Bruch der Karriere einer erfolgreichen Persönlichkeit, die über längere Zeit ihre den Aufgaben entsprechenden Kompetenzen unter Beweis gestellt hat.



Die Karriereschritte und die Zielerreichung sind dabei entsprechend gut verlaufen, wobei die Person dann scheinbar plötzlich und unerwartet einen Bruch erlebt, von dem sie sich dann nur schwer oder gar nicht mehr erholt. Ein Scheitern, nachdem sich vorhandene Kompetenzen und Ressourcen immer weniger bis gar nicht mehr abrufen ließen und gravierende Auswirkungen auf das Leben haben. Dieser Prozess findet auf der körperlichen und mentalen Ebene statt. Um diesen Vorgang zu verstehen, sind Kenntnisse der Neurowissenschaften, der Stressforschung und Verhaltensimmunbiologie nötig. Die integrierte Betrachtung dieser drei Forschungsgebiete erklärt präzise, wie der Ressourcenverlust abläuft, wie die Selbstbestimmungsfähigkeit in allen Bereichen abnimmt und die betroffene Person sich in einer ressourcenreduzierenden Eskalation befindet, welche durchaus dramatisch enden kann.

Es beginnt manchmal auch mit dem gefühlten Bedeutungsverlust, zum Teil werden Stellenprofile so verändert, dass die bisherigen Jobprofile nicht mehr gebraucht werden, eine jahrelang wichtige Tätigkeit sich in Nichts auflöst. Das allein ist es jedoch nicht. Das Scheitern ist das Ergebnis der Wechselwirkung zwischen der Person und ihrer Mitwelt. In diesem oft jahrelangen Prozess eskalieren Fehler, Konflikte, Fehlentscheidungen, Zeitabläufe. Kompensiert wird der Mangel zwar über kurze Zeit von den Kollegen, deren Ressourcen sind jedoch auch begrenzt und somit wird die Entwicklung des Unternehmens unweigerlich auf lange Sicht gehemmt. Resilienzstarke Mitarbeiter werden sich schützen und sich um ein neue Tätigkeit mit besserem Arbeitsklima bewerben. Mitarbeiter, bei denen Stressfolgen schon wirksam sind, bleiben im Unternehmen und verändern ihre Situation nicht – bis zum endgültigen Scheitern oder Zusammenbruch.

Retention Health Management versus Misstrauenskultur

Recruiting, Bewerbermanagement, das Besetzen neuer Stellen, Erweiterung von Teams zählen alle zu den wesentlichen Grundaufgaben von HR. Was ist jedoch mit der bestehenden Belegschaft und der Sicherung von Unternehmens-Know-how? Leistungsstarke und loyale Mitarbeiter sichern nachweislich den nachhaltigen Unternehmenserfolg.

Eine dauerhafte Überlastung führt zur Einschränkung von Kommunikation, Leistung und Gesundheit. Missverständnisse entstehen – Misstrauen wächst. Neurobiologisch ist in diesem Kreislauf eine Vertrauenskultur nicht mehr möglich. Insofern ist Retention Management, also gezielte und geplante Maßnahmen, die eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Unternehmen, Mitarbeitern und Kunden langfristig aufbauen lässt, wichtig. Interne Abläufe von Recruiting, Mitarbeiterbindung, Motivation und Persönlichkeitsentwicklung müssen in direkte Verbindung mit dem Gesundheitsmanagement gebracht werden.

Retention Health Management beginnt bei der Einstellung von Mitarbeitern und erstreckt sich über das Bewerbungsmanagement, die Einarbeitung von neuen Kollegen, geht weiter über die Teamentwicklung, Ausbildung, Change Management und betrifft auch den Umgang mit Krankheit, betrifft die Art und Weise beim Verlassen des Unternehmens und den Prozess des Ausscheidens aus dem Arbeitsprozess. Dieser komplexe Prozess ist wie die Visitenkarte eines Unternehmens, er beginnt mit

dem ersten Kontakt und endet darin, wie jemand die Firma verlässt. Gesunde und zufriedene Mitarbeiter und damit leistungsstarke Unternehmen brauchen ein Zusammenspiel von Top Recruiting, Volition im Leadership, nachhaltigem BGM und konzeptionellen HR-Strategien.

Wichtig ist dabei die Erweiterung des Wissens um die Auswirkung von Belastungen auf den Alltag, die persönliche Einstellung, die Resilienz und die Unternehmenskultur, in der sich der einzelne Mitarbeiter entfalten und entwickeln kann, ohne dass er stagnieren und krank werden muss.

REHM-TIME Ablauf

Der erste Schritt ist hier die „Risikomessung“, um Stressfolgen zu vermeiden.

Um Stressfolgen einzelner Personen und ein Organisationsderailment zu verhindern ist die Bestandsaufnahme wichtig. Mitarbeiterbefragungen und Arbeitsplatzanalysen beschäftigen sich jedoch nicht mit dem eigentlichen Kern der Thematik: Die Risikoanalyse muss den Zustand jedes einzelnen Mitarbeiters erfassen. Dazu gehört auch, wie er sein Leben und seine Arbeit bewältigt, wie er sich regeneriert und wie viele seiner körperlichen und kognitiven Ressourcen abrufbar sind.

Dies ist nicht über körperliche Einzelmessungen oder über medizinische Check-ups und schon gar nicht über die Arbeitszufriedenheitsbefragungen oder die Arbeitsplatzbewertung möglich.

Nach langer Forschungsarbeit wurde das onlinebasierte Analysetool OSP® entwickelt, welches die komplexe Aufgabe der Gefährdungsbeurteilung abdeckt und individuelle Hilfestellung für den einzelnen Mitarbeiter oder einzelne Abteilungen ermöglicht. Die persönliche Selbsteinschätzung des Teilnehmers über sein Leben, die Arbeit, über Regeneration und Ressourcen wird anonymisiert ausgewertet. Somit erhält jeder Teilnehmer ein persönliches schriftliches Ergebnis und eine Punktebewertung. Die Punktebewertung findet sich für die Organisation in einer anonymisierten 4-Säulen-Gesamtstatistik wieder, welche den Stress-Resilienzzustand der Mitarbeiter abbildet.

Die Ressourcennutzungsfähigkeit und das Risiko von Stressfolgen für Gesundheit, Leistungs- und Lebensqualität kann abgeleitet werden, um auf dieser Basis ziieldienliche Maßnahmen zu konzipieren.

Best Practices: Wirtschaftsstudenten in der Schweiz

Eine Schweizer Fachhochschule hat mit dem Erstsemester der Wirtschaftsstudenten ein Pilotprojekt gestartet, mit dem Ziel, Stresskompetenz nach den neuesten Erkenntnissen präventiv aufzubauen. Vier Wochen nach Semesterstart bekamen 165 Studenten und Studentinnen die Möglichkeit, anlässlich eines eintägigen Workshops die Risikoanalyse OSP® durchzuführen. Das Ergebnis hat überrascht:



Der durchschnittliche Belastungszustand der Gruppe lag schon zum Beginn des Studiums/Semesterstart im Risikobereich. 117 Studenten nutzten die Möglichkeit und setzten das Online-Tool OSP® ein.

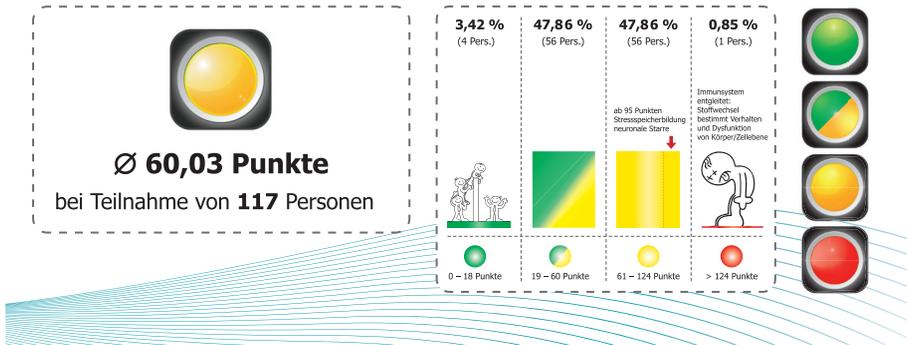


Abbildung 1: Beispiel des OSP® Tools, Copyright: www.brainjoin.com.

Im Ergebnis stellte sich Folgendes heraus:

48,7 Prozent der jungen Studenten unter 20 bis 34 Jahre können nicht vollständig auf ihre vorhandenen kognitiven und körperlichen Möglichkeiten zugreifen und sie nutzen. Sie leben mit körperlichen Einschränkungen, klagen über Schmerzen und sind dabei, sich an Krankheiten zu gewöhnen. Was heißt das konkret? Die Konzentrationsfähigkeit ist eingeschränkt, die Ablenkbarkeit stark erhöht bei reduzierter Merkfähigkeit. Die eigentlich vorhandene Fähigkeit, das vorhandene Wissen zu vernetzen und eigenständige Lösungen bei Aufgaben zu produzieren, ist bei dieser Gruppe eingeschränkt. Das führt zu einer Realitätsverwirrung. Belastungsreserven werden schnell aufgebraucht. Hinzu kommt, dass Emotionen nicht gut gesteuert werden können, was wiederum zu sozialen Schwierigkeiten führt.

Die verantwortlichen Studienleiter beschäftigen sich nun mit der Frage, wie sich dieses Ergebnis mit den Studienanforderungen vereinbart und wie es sich besonders in Prüfungssituationen auswirken wird. Aus diesem Grunde wird die Gruppe nun über drei Jahre begleitet und im Rahmen des vorgegebenen Zeitraumes wird die Entwicklung kontinuierlich verfolgt.

Kompetenzen aufbauen

Wirtschaftsorganisationen und Unternehmen benötigen für die Erfolgssicherung nicht nur bestens ausgebildetes Personal mit Fachkompetenz, es geht in allen Bereichen zunehmend um die Zusatzqualifikation Selbststeuerung, Stresskompetenz und Resilienz. Ein Unternehmen kann nicht abwarten und beobachten, sondern es braucht Maßnahmen. Niemand stellt sich gerne der Gefahr, wenn er keine Lösungen kennt.

Best Practices: Pharmazieunternehmen

Nachdem der Geschäftsleitung eines deutschen Pharmazieunternehmens die Auswertung der Risikoanalyse von 500 Mitarbeitern vorlag, entschied diese, ein Retention Health Management Konzept zu erarbeiten. Als Sofortmaßnahme wurde den Mitarbeitern die Möglichkeit zur Teilnahme an einer Stress-Reset- und Präventionsseminarreihe angeboten. Drei Veranstaltungen verteilten sich auf zwölf Monate. Die praktischen Umsetzungstrainings veränderten die Ausprägung der Stressfolgen und das Verhaltensspektrum. 70 Mitarbeiter nutzten das Angebot im ersten Jahr. Gleichzeitig wurden 45 Führungskräfte im Bereich Volition, Retention und Empowerment gestärkt und weiterentwickelt. Mitarbeiter/innen, welche im akuten Stressfolgezustand waren und ein Vertrauensgremiumsmitglied um Rat fragten, wurde die Möglichkeit eines Intensivcoachings mit Stressfolgeverarbeitung angeboten. Nach Ablauf des ersten Jahres wurde eine Arbeitsgruppe gebildet, um die retentionrelevanten Prozesse des Unternehmens zu analysieren, Veränderungen einzuleiten und zu integrieren.

Kompetenzen vernetzen – Ressourcen entfalten

In diesem Fall wurde das BGM-Konzept mit vorhandenen Personalentwicklungsprogrammen kombiniert. Gesundheit und ein klarer Kopf sind die Voraussetzung zur Nutzung der kognitiven wie körperlichen Ressourcen eines jeden Menschen. Das Miteinander von Menschen organisiert diese persönlichen Ressourcen. Genauso, wie „blockierte“ Mitarbeiter die gesamte Organisation belasten, wirken ressourcenstarke Kräfte positiv ansteckend auf andere Kollegen. Die Kommunikation dient der gegenseitigen Unterstützung – Kreativität und Lösungen führen zu erfolgreichen Ergebnissen. Es entsteht ein Klima, in dem sich die Menschen wohlfühlen und im Unternehmen bleiben wollen. Retention kann gelebt werden und Schwierigkeiten oder Hürden können gemeinsam und kreativ bewältigt werden.

Ausblick

Das Ergebnis der Studenten-Analyse im Vergleich zu den Krankenstatistiken und Risikoanalysen in Unternehmen sind alarmierend. Zudem ist die Bereitschaft, die Auswirkung von Stressfolgen anzuerkennen, zurückhaltend. „Werte ohne Verschwendung schaffen“, dieser Ansatz sollte in der Wirtschaft auch Anwendung für das Human Capital finden.

Gerne wandle ich hier den Leitgedanken von Six Sigma auf die Ressource Mensch um: Wenn man messen kann, ob und wodurch Fehler in einem Prozess bestehen, kann man diese verhindern.

Empowerment durch verhaltens- und verhältnisbezogene Maßnahmen, unter Berücksichtigung physischer und psychosozialer Faktoren sowie die Vernetzung der Unternehmensbereiche statt einer Investition in aufwendige Wiedereingliederungsprogramme – genau das wäre im Zeitalter der digitalen Revolution angebracht.



Die Digitalisierung verändert neurobiologische Stressverarbeitungsprozesse. Wir müssen Verantwortung übernehmen und so sind wir ganz schnell wieder in der Wirtschaft. Letztendlich leben wir in einer Wissensgesellschaft und schaffen damit Wohlstand. Die Firmen, die ganz bewusst Ressourcen schonen, werden sich durchsetzen. Es gibt eine gewisse Kongruenz zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern, beide wollen dasselbe, nämlich fokussiert und mit klarem Kopf durch den Tag gehen. Doch das muss kommuniziert und in Unternehmen gelebt werden. Im Ergebnis sähen wir radikale Effizienzsteigerungen mit gesunden, loyalen und begeisterten Mitarbeitern.

90

It`s REHM-Time.



Abbildung 2: Prozess beim Retention Health Management, Copyright: www.retention-health-management.com.

Über die Brainjoin Gruppe

Die Brainjoin Gruppe mit den Bereichen Coaching, Consulting und Akademie wurde von Horst Kraemer gegründet und zählt zu den führenden Unternehmen im Bereich der Stresskompetenz und Gesundheitsprävention. Horst Kraemer gilt als Pionier der Stressforschung und -prävention und ist Entwickler der wissenschaftlichen Methode Neuroimagination®. Diese basiert auf Erkenntnissen der Neurowissenschaften und wird erfolgreich bei Trauma, Burn-out und Stressfolgen eingesetzt. Horst Kraemer gründete 1996 das Interdisziplinäre IPAS Institut in Zürich, aus dem die Brainjoin Gruppe entstanden ist. Die Brainjoin Coaching Akademie bietet neben Seminaren und Workshops auch zertifizierte Coaching Aus- und Weiterbildungen an. Mit gut ausgebildeten und geprüften Mitarbeitern im deutschsprachigen Raum ist Brainjoin seit vielen Jahren ein kompetenter Partner für Unternehmen, Behörden, Personalentwickler sowie medizinische Berufsgruppen. www.brainjoin.com