

München, 14.03.2018

Tagungsbericht



Potentialentfaltung und Mitarbeiterbeteiligung bilden die Basis für eine gesundheitsorientierte Unternehmenskultur

AOK-Fachtagung zeigt Wege, wie BGM erfolgreich in die Unternehmenskultur integriert werden kann

Aktuelle gesellschaftspolitische Debatten über Verantwortung, Respekt und Wertschätzung in der Arbeitswelt haben dem Thema „werteorientierte Unternehmenskultur“ eine neue Aufmerksamkeit verliehen. Der Wert „Gesundheit“ ist ein bedeutsamer Teil der Unternehmenskultur. Führungskräfte prägen durch ihr Führungsverhalten diese Kultur entscheidend. Doch wie kann die Integration von gesundheitsförderlichen Maßnahmen in die Unternehmens- und Führungskultur gelingen? Mit dieser Frage haben sich 180 Vertreter südbayerischer Unternehmen am 14. März anlässlich der AOK-Fachtagung „**Gesundheit – Kultur – Unternehmen**“ in München befasst.

Hubertus Råde, stellvertretender Vorstandsvorsitzender der **AOK Bayern**, gab in seinen einleitenden Worten Einblick in das gemeinsame Führungsverständnis der AOK Bayern.

Aktive und klare Kommunikation sowie eine gelebte Feedbackkultur waren nur einige Aspekte, die Råde nannte. Gerade in Zeiten starker Veränderung, gibt ein transparentes Vorgehen den Beschäftigten Sicherheit und Orientierung. Zu den Kernthemen einer werteorientierten Unternehmenskultur und eines gemeinsam gelebten Führungsverständnisses gehören Verantwortung, Respekt und Wertschätzung. Wenn dann noch Harmonie, Ordnung, Schutz, Neugier, Erfolg und Kraft als kulturelle Attribute in Balance stehen, entsteht ein „Wir-Gefühl“ das die Zusammenarbeit und die Motivation der Beschäftigten fördert, so Råde.



Professor Dr. Hans A. Wüthrich von der Universität der Bundeswehr München bestätigte die Ausführungen von Hubertus Råde, und entführte die Zuhörer in die Welt derer, die führen. Wie individuell und spannend Führung gelebt werden kann, demonstrierte er anhand beeindruckender Beispiele unterschiedlicher Führungspersönlichkeiten und deren Musterbrüche. „Ersetzen Sie starre Regeln durch Vertrauen in die Urteilskraft von

Menschen“, so sein Credo, „nur so können die Potentiale bei Beschäftigten gehoben und damit ihr Leistungsvermögen ausgeschöpft und ihre Leidenschaft entfacht werden.“ Als Anregung gab er die Entrümpelung von Regelwerken z.B. der unternehmensspezifischen Vorgaben bei der Spesenabrechnung.

Auch die Idee von Führungsverzicht bzw. Rollentausch in der Führungsebene, der zu einem Mehrwert im Unternehmen gerade durch die fachliche Inkompetenz geführt hat, entlockte vielen der Teilnehmer ein Kopfnicken. „Erfahrung ist das Ende der Phantasie“ und „Nur Begeisterte können begeistern“, schloss **Professor Wüthrich** sein Plädoyer, als Führungskraft mutig zu sein, den Mitarbeitern etwas zuzutrauen und loszulassen.

In fünf Foren zeigten anschließend Unternehmen auf, mit welchen Themen sie sich bereits jetzt auseinandersetzen, um BGM in die Führungs- und Unternehmenskultur erfolgreich zu integrieren.

In dem Praxisforum „Freud und Leid einer BGM-Beauftragten“ wurde ein Blick auf die Erfolge und Herausforderungen von BGM-Verantwortlichen in



Unternehmen geworfen. **Gabriele Köhler**, Assistentin Managementsysteme und Arbeitssicherheit, berichtete von Erfolgserlebnissen, aber auch Stolpersteinen, die sie beim Aufbau des BGM bei **Sonepar Deutschland Region Süd GmbH** erleben durfte. „Manche Dinge haben von Anfang an hervorragend funktioniert und andere sind eher zögerlich angelaufen“, so **Gabriele Köhler** aus Ihrer Praxis. Unter die Lupe genommen wurden im Forum in einem regen Austausch der Teilnehmerinnen und Teilnehmer vor allem die vielfältigen Einflussfaktoren, die für die Erfolge und damit die „Freud“ in BGM-Projekten verantwortlich sind.

Beschäftigte erfahren ein hohes Maß an Wohlbefinden und erfülltes Sinnerleben bei der Arbeit, wenn die drei Grundbedürfnisse Autonomie, Kompetenz und soziale Eingebundenheit erfüllt sind (Selbstbestimmungstheorie nach Deci und Ryan). **Bianca Wasserle**, zuständig für die Mitarbeiterbetreuung bei der **Gebäudereinigung Wasserle GmbH**, berichtete aus Ihrer Firmenkultur, die es schafft, genau diese drei psychologischen Grundbedürfnisse ihrer Beschäftigten zu erfüllen, sie damit zu



motivieren und ein erfülltes Sinnerleben bei der Arbeit zu ermöglichen. Dabei werden Maßnahmen der Organisations- und Personalentwicklung (z.B. Vertrauensarbeitszeit, selbstbestimmte Arbeitsweise) mit Maßnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (z.B. kostenfreie Massagen, täglich gesundes Frühstück) verknüpft. **Bianca Wasserle** bestätigte: „Bei allem was wir tun, bei uns steht immer der Mensch im Mittelpunkt“.

Mitarbeiterbeteiligung hat bei der **Swoboda KG**, die zu „Deutschlands innovativsten Unternehmen“ (Focus Money 31/2017) zählt, eine lange Tradition. Neben flachen Hierarchien und unkomplizierter Zusammenarbeit werden die Mitarbeiter regelmäßig aktiv befragt und somit in Entscheidungsfindungen eingebunden. Auch für das BGM-Projekt war es wichtig, mit den Mitarbeitern ins Gespräch zu kommen und deren Befindlichkeiten und

Anregungen systematisch zu berücksichtigen. So wurden auf Grundlage einer umfassenden Mitarbeiterbefragung Gesundheitszirkel durchgeführt. Die erarbeiteten Lösungsvorschläge lieferten wertvollen Input für die Umsetzung von konkreten Maßnahmen zur Verbesserung der persönlichen Arbeitssituation und Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit. Von den Erfolgsfaktoren sowie den Erfahrungswerten berichteten **Joachim Pape**, Personalleiter, und **Miriam Lippert**, Personalreferentin, bei der **Swoboda KG**. Die Mitarbeiter „als Experten für ihren Arbeitsplatz“ wahrzunehmen, deren Ideen aufzugreifen und umzusetzen war der Schlüssel für den Erfolg des Projekts.



Von der Pflicht zur Kür – so könnte man das BGM-Projekt bei der **SyneractHCR Deutschland GmbH** nennen. Das Arbeitsschutzgesetz verpflichtet Arbeitgeber dazu, auf Basis einer Beurteilung der Arbeitsbedingungen zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind. Im November 2017 wurden daher mit Hilfe des AOK Bayern-Befragungsinstruments „ASE-psyBel“ alle Beschäftigten befragt, um auf Basis der Ergebnisse tätigkeitsgruppenspezifische Maßnahmen abzuleiten und somit einen nachhaltigen BGM-Prozess zu initiieren. **Martina Gallinger**, Human Resources Manager, und **Åse Ganslandt-Dreiseitl**, Human Resources Specialist, berichteten davon, auf was im Vorfeld des Projektstarts bei der Konzeptentwicklung Wert gelegt wurde, welche Lessons Learned abgeleitet wurden und wie das weitere Procedere aussehen wird.

Sabine Willnhammer, Personalwesen und Gesundheitsmanagementbeauftragte, von der **Wilhelm GRONBACH GmbH** verdeutlichte, wie das BGM in Ihrem Unternehmen aufgebaut wurde und in die Führungs- und Unternehmenskultur integriert ist. Das BGM wurde zunächst strategisch verankert und zahlreiche kleinere Schritte umgesetzt. Heute wird gezielt analysiert, entsprechende Maßnahmen geplant und der Erfolg bewertet. Das Unternehmensleitbild und die Unternehmensziele geben dem BGM Orientierung. Sowohl die Geschäftsführung als auch Vorgesetzte aus der Produktion, dem Arbeitsschutz und dem Qualitätsmanagement unterstützen das BGM und sorgen als Mitglied im Arbeitskreis Gesundheit für schnelle Entscheidungswege. Das Vorleben der wichtigen Werte z.B. die offene, transparente Kommunikationskultur tragen entscheidend zum Erfolg des BGM bei. „Seit Januar 2017 sind wir im BGM zertifiziert und blicken stolz auf die positive Entwicklung des „Betrieblichen Gesundheitsmanagements“ zurück – einem mittlerweile akzeptierten und wertvollem Bestandteil unserer Unternehmenskultur“, so **Sabine Willnhammer**.

Fazit der Tagung:

Wissenschaftliche Untersuchungen und Erfahrungsberichte aus der Praxis zeigen: Betriebliches Gesundheitsmanagement kann einen wesentlichen Beitrag zur Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten sowie zur Wettbewerbsfähigkeit und dem Unternehmenserfolg leisten. „Der Weg zu einer Kultur der Gesundheit lohnt sich also in vielerlei Hinsicht“, resümiert **Moderatorin Sandra Böhm** die Tagung.

Mirjam Avellis von den **KlinikClowns** rundete den Tag auf berührende und humorvolle Art ab: Mit ihren Erfahrungen aus dem Klinikalltag, aber auch aus Workshops mit Betrieben brachte sie den Teilnehmern Humor als Kraftquelle näher. Denn Humor hilft Menschen, Stress zu reduzieren und das eigene Wohlbefinden zu verbessern.

In der Arbeitswelt aufrichtig und humorvoll aufeinander zuzugehen, bedarf - so die



Performancekünstlerin und Pädagogin - einer gewissen Portion heiterer Gelassenheit aber auch Einfühlungsvermögen und Authentizität. Humor garantiert ein angenehmes Miteinander im Team, ein positives Betriebsklima sowie einen reibungsloseren Ablauf der Arbeitsprozesse, da die Kommunikation leichter fällt und schafft damit eine positive, gesundheitsförderliche Unternehmenskultur. Nicht umsonst heißt es, ein Lächeln sei die kürzeste Verbindung zwischen zwei Menschen.

Um abschließend die Worte von Professor Wüthrich wieder aufzugreifen: zu experimentieren, Humor zuzulassen und so zum Querdenker bzw. Musterbrecher im Unternehmen zu werden, kann zu einer gesundheitsförderlichen Unternehmenskultur beitragen. Ein Beispiel aus der Tierwelt könne hier als Vorbild dienen:

“If you think you’re too small to have an impact, try going to bed with a mosquito.” (Anita Roddick) Sinngemäß: „Wenn Du glaubst, Du kannst als „Kleiner“ nichts bewegen, dann verbringe eine Nacht mit einem Moskito im Zimmer“. „Jeder von uns kann ein Moskito sein. Und Organisationen brauchen Moskitos“, so sein Appell an die beeindruckten Teilnehmer der Tagung.

Sandra Böhm
AOK Bayern – Die Gesundheitskasse
Zentrale – Gesundheitsförderung