

Eberhard G. Fehlau

Pompös gescheitert! Warum erfolgreiches BGM keine Frage von Geld und Größe ist

Summary des gleichnamigen Vortrages
zum 10. BGM - Netzwerkstreifen öffentlicher Verwaltungen der AOK Bayern

Der gesellschaftliche Wandel lässt sich anhand verschiedener Herausforderungen beschreiben, insbesondere

- Demografischer Wandel
- Digitale Transformation
- Demokratisierung der Arbeitsbeziehungen
- Kostendruck
- Wettbewerb.

Der öffentliche Sektor muss mit diesen Herausforderungen umgehen. Deshalb brauchen Verwaltungen

- körperlich gesunde
- psychisch belastbare
- sozial zufriedene

Beschäftigte.

BGM ist eine **Zukunftsinvestition** und trägt dazu bei

- das Gesundheitsbewusstsein zu fördern,
- die Leistungsfähigkeit zu steigern,
- Qualitätseinbußen und Beschwerden zu vermeiden,
- die Arbeitszufriedenheit und das Betriebsklima zu verbessern,
- die Personalbindung zu stärken,
- Kosten einzusparen sowie
- für ein positives Image bei potenziellen Bewerbern und in der Öffentlichkeit zu sorgen.

Dabei macht es **keinen** Sinn, sich immer mit „den Besten“ zu vergleichen. Ideale können desillusionieren, wenn sie nicht mit der eigenen Situation vergleichbar sind; etwa der öffentliche Sektor mit der Wirtschaft oder die Kleinstadt mit der Metropolregion.

Viele BGM-Projekte werden pompös präsentiert und loben sich selbst gerne „über den grünen Klee“.

Häufig wird dabei die Illusion eines überzeugenden Konzeptes, einer stringenten Vorgehensweise, handwerklich guter Arbeit und zufriedenstellender Ergebnisse erweckt.

Probleme und Schwierigkeiten werden – wenn nicht alles geklappt hat – häufig jedoch verschwiegen. Gerade aber der Umgang mit Barrieren und Fallstricken, Ängsten und Widerständen bei der Etablierung eines zielführenden BGM fördert wichtige Lernprozesse.

Erfolgreiches BGM ist auch bei kleineren Verwaltungen im öffentlichen Sektor und mit geringen finanziellen Mitteln möglich; Voraussetzung aber ist: BGM wird als **prozesshafter** Ablauf verstanden und **mit entsprechender Professionalität betrieben!**

Eine prozesshafte Vorgehensweise lässt sich in sechs Etappen aufteilen:

- a) Bestandsaufnahme als Ausgangspunkt
- b) Konzeption / Planung
- c) Einführung / Implementation
- d) Durchführung / Umsetzung
- e) Evaluation
- f) Neuausrichtung.

Als ein Problem bei der Einführung von BGM erweisen sich in der Regel die Vorerfahrungen der Belegschaft: Im positiven Sinne nehmen Mitarbeiter Veränderungsprojekte mit Optimismus und Rückenwind wahr; problematisch wird es, wenn entsprechende Veränderungen mit „Blei in den Schuhen“ verbunden werden. Darum gilt es entsprechende Vorerfahrungen ernst zu nehmen! Es bedarf vielerorts eines „**Mind Changes**“.

Wichtig ist die Erkenntnis, dass BGM **keine** Solo-Performance ist. Notwendig ist die Suche nach Mitstreitern. Diese sind von der Idee des BGM zu überzeugen. In Betracht kommen neben der Leitungsebene (Amts-/Sachgebietsleitungen) dem Personalrat, dem Betriebsarzt, sozialen Ansprechpartnern, externen Fachleuten (z.B. Vertreter der Krankenkassen/Berufsgenossenschaften) und interessierten, möglicherweise auch betroffenen Mitarbeitern in Betracht.

Als sinnvoll haben sich Arbeitsgruppen erwiesen, die dann bei regelmäßigen Treffen

- eine Aufgabenteilung vornehmen
- ein Konzept inkl. Kostenbudgetierung, Zeitplanung, Personaleinsatz, Informationsstrategie erstellen und
- Zuständigkeiten regeln.

Auf der Basis vorhandener Daten, insbesondere zu.

- Altersstruktur
- Krankenstand
- Fluktuation

- Fort- und Weiterbildung bedarf es einer **Bestandsaufnahme der aktuellen Gesundheitssituation** in den einzelnen Verwaltungsbereichen (Ämtern, Sachgebieten, Außenstellen etc.).

Hilfreich dabei sind Mitarbeiterbefragungen und regelmäßige Betriebsbegehungen.

Damit die Aktivitäten des BGM nicht nach dem „Gießkannenprinzip“ erfolgen, sollten **Zielgruppen** festgelegt werden, so z.B.

- Alleinerziehende / -pflegende
- Mitarbeiter Ü 50 / Ü 60
- Schichtarbeiter
- Auszubildende
- besondere Risikogruppen (z.B. chronisch Kranke).

Professionelles BGM muss sich auch auf besondere Unwägbarkeiten einstellen. Für bestimmte Situationen wie z.B.

- ausbleibendes Interesse
- unsachgemäße Kritik
- aufkommende Konflikte
- finanzielle Engpässe und / oder
- anstehender Personalwechsel

bedarf es angemessener Reaktionsweisen („Plan B“).

Erfolgreiches BGM benötigt **festen Organisationsstrukturen** und die **Entwicklung einer Strategie**. Diesem Zweck muss die Verankerung von BGM-Verantwortlichkeiten (z.B. in Form einer Projekt- / Stabsstelle) erfolgen, ebenso wie sich eine enge Abstimmung mit Arbeitsschutz und Personalmanagement als sinnvoll erwiesen hat. Darüber hinaus sollten Führungsgrundsätze und Dienstvereinbarungen zu einschlägigen Gesundheitsthemen wie z.B. „Gesundes Führen“, „Mobbing“ und / oder „Sucht“ erarbeitet und kommuniziert werden.

Dies kann nur dann wirklich gut gelingen, wenn **BGM zur Chefsache** wird! Damit verbunden ist ein **verändertes Führungsverständnis**, d.h. der Vorgesetzte nimmt sich in seiner Rolle als „Arbeitsanweiser“ zurück und wird zum Kommunikator, Koordinator, Moderator und Motivator. Führung heute heißt beraten, bewegen und begleiten.

Um eine ausreichende **Akzeptanz für BGM** zu schaffen ist eine authentische sowie ehrliche Kommunikation unabdingbar. Nur eine umfassende Information trägt dazu bei auch unentschlossene und skeptische Adressaten für BGM zu gewinnen.

Die Einführung und Etablierung von BGM ist für Mitarbeiter oft ein grundlegender Einschnitt in liebgegewonnene Verhaltensgewohnheiten. Dies sorgt für Ängste und Unsicherheiten, die es abzubauen gilt. Interesse an BGM zu schaffen, bedarf deshalb zunächst einer **Kommunikationskultur** und darauf aufbauend einer **Vertrauenskultur**. Perspektivziel muss es sein, eine **Fehlerkultur** zu etablieren, die – wenn aus ihnen gelernt wird – auch Fehler erlaubt!

Beschäftigte für eine **betriebliche Gesundheitskultur** zu sensibilisieren sollte auf allen Ebenen (multimethodal) erfolgen, d.h.

- auf Personalversammlungen
- durch Informationen in Printmedien / Intranet
- im Rahmen von Diskussionsrunden und Gesundheitszirkeln
- in Form von Events wie z.B. Kick-offs, Gesundheitstagen, B2B-Läufen sowie letztlich auch der
- persönlichen Ansprache.

Wichtiges Ziel ist es, Mitarbeiter einzubinden und Kritik aufzugreifen. Ganz nach dem Motto „**Betroffene zu Beteiligten machen**“ sollten Mitarbeiter zudem regelmäßig befragt, Bedenken ernstgenommen und Kritiker eingebunden werden.

Anzustreben ist, eine möglichst hohe Akzeptanz zu schaffen und für eine breite Inanspruchnahme von Gesundheitsangeboten zu sorgen. Dies kann gelingen durch

- Beteiligung während der Arbeitszeit
- Übernahme von Kosten
- Auslobung von Preisen
- persönliche Anerkennung / Wertschätzung aber auch die
- Förderung des Wettbewerbsgedankens.

Für die **Durchführung und Umsetzung** von BGM bietet sich ein ganzes Spektrum von Aktivitäten und Maßnahmen an: Zu unterscheiden sind

- verhaltensbezogene, d.h. auf einzelne Mitarbeiter bzw. Gruppen bezogene Angebote sowie
- verhältnisbezogene, d.h. auf die Arbeitsbedingungen und Organisationsstrukturen ausgerichtete Maßnahmen.

Angebote und Maßnahmen können sich aber auch an **folgenden Handlungsfeldern** orientieren:

- Prävention (Vorbeugung)
- Intervention (Erste-Hilfe) sowie
- Rehabilitation (Nachsorge).

Professionelles BGM muss sich als Teil einer **Lernenden Organisation** (LO) verstehen und insofern an einer Evaluation und letztlich auch Neuausrichtung von Konzept und Strategien wie auch Aktivitäten und Maßnahmen interessiert sein. Im Mittelpunkt dabei sollten folgende Aspekte stehen:

- Akzeptanz / Inanspruchnahme
- Ergebnisse / Zielerreichung
- Qualität / Zufriedenheit
- direkte / indirekte Kosten sowie
- nicht- intendierte Effekte.

Zusammenfassend ist festzuhalten: Veränderungen brauchen Zeit!

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Für weitere Informationen stehe ich
Ihnen gerne zur Verfügung.

Ihr Eberhard G. Fehlau

Institut für Kommunal- und
Verwaltungswissenschaften (IKV)
– An-Institut der FHÖV NRW –

Eberhard G. Fehlau
Direktor
Saarwerdenstraße 18
D - 40547 Düsseldorf

ikv-nrw@t-online.de
www.ikv-nrw.de

