

Birgit Weinand

Werkstattbericht einer Fachberaterin für Betriebliches Gesundheitsmanagement

Gesundheitsförderndes Führen in einer Stadtverwaltung

Zur Person

Seit 1995 bin ich als Supervisorin, Organisationsberaterin und Trainerin für u.a. soziale Einrichtungen, kommunale Verwaltungen und Unternehmen der freien Wirtschaft tätig. Vor dem Hintergrund der zunehmenden Verdichtung in der Arbeitswelt, der steigenden Anforderungen und damit verbundenen psychischen Belastungen für die Menschen habe ich mich zusätzlich auf das Thema „Gesundheit“ spezialisiert. Als Fachberaterin für Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) und zertifizierte Stressmanagementtrainerin berate und begleite ich Unternehmen in der Entwicklung von gesundheitsfördernden Strukturen und damit verbundenen organisationalen Maßnahmen.

Mein Werkstattbericht handelt von einem über 1 ½ Jahre dauernden Prozess zum Thema BGM in einer Stadtverwaltung mit ca. 440 Beschäftigten.

Anfrage

Angefangen hat alles mit einer Anfrage für eine Tagesveranstaltung zum Thema „gesundheitsförderndes Führen“ im Rahmen einer Veranstaltungsreihe für Führungskräfte (FK) zu Themen wie Burn-out und Stressbewältigung. Hintergrund für diese Initiative waren der Krankenstand und die demographische Entwicklung in dieser Behörde.

Bei der inhaltlichen Vorbereitung auf diese Veranstaltung war es mir wichtig, einerseits die eigene Gesundheit der FK zu fokussieren, den Gesundheitsbegriff der WHO* aufzuzeigen und andererseits die Bedeutung von Führung im Zusammenhang mit der Mitarbeiter (MA)-Zufriedenheit zu thematisieren. Häufig ist dieser Zusammenhang vielen Chefs gar nicht klar. Es wird oft verkannt, dass Faktoren wie Führungskultur, Betriebsklima, Strukturen der betrieblichen Kommunikation und Arbeitsorganisation die Gesundheit und damit verbunden auch die Leistungsfähigkeit der MA in erheblichem Maße beeinflussen können.

Viele Forschungsergebnisse zeigen, dass ein positives Führungsverhalten, also etwa die „soziale Unterstützung“ und die „Einbindung von MA“, zu besserer Gesundheit, zu weniger Stresserleben und zu gesteigerter Arbeitsfähigkeit führen. Die Bedeutung von Führung wird vollkommen unterschätzt – im positiven wie im negativen Sinne.

Fazit – erste Ergebnisse

Die Veranstaltung fand großen Anklang. Durch die Beteiligung der FK in Form von konkreten Fragestellungen zur eigenen Gesundheit in Kleingruppen entstand eine rege Diskussion. Erstmals wurde über eigene Belastungssituationen gesprochen und schließlich der Bedarf an einer weiteren Auseinandersetzung mit diesem Thema festgehalten.

Untermauert wurde die Einsicht, diesen Prozess weiterzuführen, durch die Ergebnisse einer MA-Befragung vonseiten des Personalrats einige Wochen später. Die Auswertung zu Fragen bzgl. der Arbeitsumgebung, des Betriebsklimas, der Arbeitstätigkeit und -organisation sowie des Führungsverhaltens ergab einen eindeutigen Zusammenhang zwischen Führungsverhalten, MA-Unzufriedenheit und Krankenstand.

Konzeption

Es folgten mehrere Gespräche mit der Verwaltungsspitze und dem Personalrat, in denen unterschiedlich komplexe Konzeptionen diskutiert wurden, die geeignet sind, nachhaltig eine Veränderung in der Führungskultur zu bewirken. Es musste viel Überzeugungsarbeit geleistet werden, da Stadtverwaltungen bei der Entscheidung über größere Investitionen immer erst die Politik auf ihre Seite bringen müssen.

In diesem gemeinsamen Abstimmungsprozess einigte man sich auf ein Instrument, das eine feste Verankerung gesundheitsfördernder Gedanken im Unternehmen vorsieht. Es

*1986 wurde in Ottawa eine Charta verabschiedet, die Gesundheit erstmalig als einen Zustand umfassenden körperlichen, seelischen und sozialen Wohlbefindens definierte. Neben der individuellen Verantwortung für Gesundheit wurden die Lebensbedingungen als wichtige Größe für Gesundheit angesehen, also Orte, wo sich der Alltag der Menschen abspielt – u.a. am Arbeitsplatz. Damit wurden betriebliche Strukturen erstmals als wichtige Einflussfaktoren auf Gesundheit eingestuft.

sollte in Abgrenzung zu LOB (Leistungsorientierte Bezahlung) keine Bewertung zum Ziel haben, sondern als Unterstützung für FK gedacht sein. Führungskräfte sind selbst häufig hoch belastete Personen, vor allem in sogenannten Sandwich-Positionen. Das Instrument sollte dabei behilflich sein, im Führungsalltag der eigenen Gesundheit mehr Aufmerksamkeit einzuräumen und gleichzeitig Anregungen für gesundheitsförderndes Führungsverhalten zu geben.

Da ein solcher Prozess nur dann erfolgreich werden kann, wenn jede FK ihre Bereitschaft dazu erklärt, waren für mich 2 Prinzipien besonders wichtig: die Beteiligung aller FK am Gesamtkonzept und die Transparenz bei sämtlichen Entscheidungen. Es sollte nichts von „oben“ übergestülpt werden,

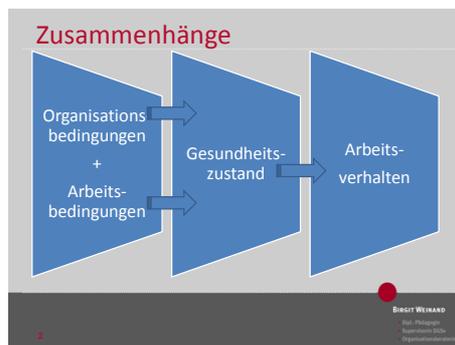
sondern alle FK bekamen die Chance, aktiv das Prozessgeschehen mitzugestalten, um ein von allen gemeinsam getragenes Ergebnis zu erreichen, mit dem sich jeder identifizieren kann.

Die bisher mit Gesundheit befassten Protagonisten wurden in den Prozess integriert (Personalrat, Arbeitsschutzbeauftragter, BEM-Beauftragter, ...).

Durchführung

Zunächst erarbeitete ich in 3 Workshops mit jeweils 22 FK verschiedener Hierarchieebenen Führungsleitlinien, „gesundheitsfördernde“ Führungsleitlinien in Abgrenzung zu „krank machenden“.

Ziel war es, die gemeinsame Auseinandersetzung aktiv zu fördern und für Maßnahmen zu sensibilisieren, die MA krank machen, im Unterschied zu solchen, die die MA-Gesundheit fördern und damit die Leistungsfähigkeit. Auch die eigenen Belastungen als FK wurden Bestandteil einer regen Diskussion. Es fanden Gespräche darüber statt, wie gesund jeder Einzelne sich fühlt und wie es mit der Gesundheit im jeweiligen Fachbereich/Fachdienst aussieht.



Bereits hier wurden erste konkrete Anstöße in viele Richtungen über vorhandene Gesundheitsressourcen entwickelt. Ansätze wurden erkennbar, auf welchen unterschiedlichen Wegen FK systematisch Einfluss auf die Gesundheit ihrer MA haben.

In einem 4. Workshop wurden alle Ergebnisse der 3 AGs zusammengeführt und in einem abschließenden Papier in 6 Leitlinien gemeinsam definiert.

Nun begann die eigentliche Arbeit. Ziel war es, die Führungsleitlinien nicht als Hochglanzbroschüre an einem „hübschen Plätzchen“ zu verewigen, sondern sie auf den ganz konkreten Führungsalltag herunter zu brechen. Pro Fachbereich (insgesamt 7) fanden sich in der Regel 6 bis 8 FK inkl. ihrer Stellvertretungen zusammen. In 3 halbtägigen Reflexionsworkshops, die in Abständen von mindestens 1 Monat stattfanden, hinterfragten sie ihren eigenen Umgang mit Belastungen und entwickelten als Rollenträger bezogen auf die spezifischen Anforderungsprofile der MA Handlungsoptionen. Von Workshop zu Workshop wurde von jeder FK als Selbstmanagementmethode eine Zielsetzung vereinbart, sodass bei jeder folgenden Zusammenkunft ein Austausch über konkrete Erfahrungen stattfinden konnte. Menschen verändern sich tiefer durch Erfahrungen als durch Wissen!

In der letzten Stunde des 3. Workshops kam jeweils die nächsthöhere Führungskraft hinzu. Sie wurde über die wichtigsten Ergebnisse und Ideen informiert, nahm Unterstützungsbedarf entgegen und sicherte im Dialog die Nachhaltigkeit auch zukünftiger Reflexionsrunden über die sechs Führungsleitlinien.

Ergebnissicherung

Um die Rückkopplung und den Transfer zur Mitarbeiterschaft herzustellen, wurde eine Personalversammlung dafür genutzt, alle MA über den Gesamtprozess zu informieren.

- Die Verwaltungsspitze und der Personalrat stellten die Ergebnisse in einem kurzen Abriss vor und antworteten auf Fragen.
- Sie händigten die als kleines Heft veröffentlichten „gesundheitsfördernden Führungsleitlinien“ jedem Mitarbeiter/jeder Mitarbeiterin aus und
- forderten die MA auf, diese als Anregung zu betrachten, mit der eigenen FK darüber konstruktiv ins Gespräch zu gehen.
- Zuvor hatten viele FK bereits ihre MA über die gesundheitsfördernden Führungsleitlinien informiert und sie zu einem gemeinsamen Dialog über diese Leitlinien eingeladen.

Ausblick und Überlegungen zur Nachhaltigkeit

Zu Beginn möchte ich anmerken, dass es bemerkenswert ist, dass eine Stadtverwaltung bereit war, sich auf einen solch systematischen Prozess zur Verbesserung der Gesundheit im eigenen Unternehmen einzulassen. Sicherlich gibt es Stadtverwaltungen, die für ihre MA Angebote bereitstellen, wie Rückenurse oder Betriebssport. Aber die Ernsthaftigkeit, tatsächlich die eigenen Strukturen und Prozesse gesundheitsgerechter zu gestalten, ist vorbildlich. Schließlich wurde für diesen BGM-Prozess viel Zeit und Geld investiert.

Eine ganz entscheidende Voraussetzung für das Gelingen dieses Prozesses war, dass die Verwaltungsspitze von Beginn an hinter diesem Vorhaben stand. Sie beteiligte sich an allem aktiv und brachte sich in die Workshops unterstützend und konstruktiv ein. Dieses Verhalten hat wesentlich zur Akzeptanz und Glaubwürdigkeit des gesamten Themas bei allen Verwaltungs-MA beigetragen.

Sicherlich lässt sich in einem solchen Prozess nicht jeder mitnehmen. Aber für den weitaus überwiegenden Anteil der FK war es ein großer Gewinn, sich mit der eigenen Führungsrolle auseinanderzusetzen und Ideen zu entwickeln, wie Führung gesundheitsfördernd wirken kann. Es wurde als positiv zurückgemeldet, allein die Zeit für Reflexion und Austausch zur Verfügung gestellt zu bekommen. Der Unterstützungsgewinn solcher Reflexionssettings wurde deutlich. Es entstand ein dichteres Netzwerk unter den FK.

Bereits in der Zeit zwischen den Reflexionsworkshops wurden positive Erfolge verbucht: sei es in der bewussteren Wahrnehmung von gesundheitsfördernden Maßnahmen, die den FK selbst guttaten, oder in der positiven Rückmeldung durch die MA, die sich für mehr Aufmerksamkeit und Wertschätzung ihrer Anliegen bedankten.

Natürlich können auch durch diesen Prozess nicht alle Stressquellen ausgeschaltet werden, aber für eine Veränderung der Führungskultur ist hier ein richtungsweisender Weg beschritten worden. Die nächsten Jahre werden zeigen, ob sich am Krankenstand etwas verbessert hat.

In einem noch ausstehenden Evaluationsprozess Ende 2014 werden zunächst die konkreten Erfahrungswerte mit der Umsetzung der „gesundheitsfördernden Führungsleitlinien“ im Führungsalltag gesammelt und die Ergebnisse ausgewertet. Ich bin gespannt darauf, wie sich die Umsetzung realisiert hat und an welchen Stellen noch Veränderungen vorgenommen werden müssen.

Ob es der Stadtverwaltung gelingt, die Auseinandersetzung um das Thema Gesundheit lebendig zu halten, liegt an der Konsequenz und Reflexionsfähigkeit jeder einzelnen FK. Dass Führung einen entscheidenden Anteil an der Gestaltung des Arbeitsklimas hat, wie viel Wert auf Zusammenarbeit, auf Wertschätzung, Beteiligung an Entscheidungen, Informationsaustausch, Entscheidungsspielräume und Transparenz gelegt wird, und was das mit Gesundheit zu tun hat, ist im gesamten Prozess sehr deutlich geworden.

Damit ist ein wichtiger Schritt in Richtung Gesundheitsförderung gelungen. Wenn das einzelne Unternehmen auch wenig Einfluss auf die äußeren Bedingungen haben mag, so gibt es viele Gestaltungsmöglichkeiten bei den eigenen Strukturen und Prozessen. Es hat sich gezeigt, dass Betriebliches Gesundheitsmanagement die Methode der Wahl ist, um mit einem geplanten, gesteuerten und systematischen Prozess Unternehmen gesundheitsgerecht zu gestalten.

Birgit Weinand

Supervisorin DGSv, Trainerin,

Organisationsberaterin,

Fachberaterin für BGM

Wüllnerstrasse 17

48149 Münster

+49 (0)251-33147

+49 (0)172-5366655

weinand@muenster.de

www.weinand-muenster.de