



Sebastian Düren
Teamleiter Gesundheitsförderung
OTTO GmbH & Co KG / Bereich
Gesundheitsmanagement aktiv.net

Mit der Führungskraft im Fokus zur gesunden Unternehmenskultur

Zusammenfassung

Die zentrale Bedeutung, die Führungskräften im betrieblichen Setting beigemessen werden sollte, ist in der wissenschaftlichen Diskussion deutlich umrissen. Für erfolgreiche Beispiele einer konsequenten, praktischen Umsetzung besteht nach Kenntnisstand des Autors hingegen weiterhin Spielraum.

Beim Ausbau einer gesunden Unternehmenskultur verfolgt aktiv.net mit Blick auf Führungskräfte eine dreidimensionale Strategie: Zum einen wird der Lebensstil in einem exklusiven Gesundheitsprogramm optimiert. Zum anderen wird die Führungskompetenz um eine gesundheitliche Facette erweitert. Zum dritten liefert eine Mitarbeiterbefragung Ansatzpunkte zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit und Gesundheit im jeweiligen Führungsbereich.

1. aktiv.net – der Bereich für Gesundheitsmanagement bei OTTO

aktiv.net, der Personalbereich für Gesundheitsmanagement bei OTTO, betreut die 4.800 Mitarbeiter in allen anwesenheits- und leistungsrelevanten Angelegenheiten. Dabei folgt aktiv.net einem interdisziplinären Ansatz, in dem Betriebsärztlicher Dienst, Sozialberatung, Arbeitssicherheit und Gesundheitsförderung integrativ zusammenarbeiten.

Mission des Teams Gesundheitsförderung ist es, Gesundheitsressourcen unternehmenskulturell zu verankern und -risiken zu identifizieren. Dazu setzt das Team auf Überzeugungskraft: Ein innovatives und arbeitsplatznahes Interventionsprogramm soll Mitarbeiter für einen gesunden Lebensstil begeistern. Die unkonventionelle Kommunikation entsteht innerhalb einer exklusiven Kooperation mit einer gesetzlichen Krankenkasse.

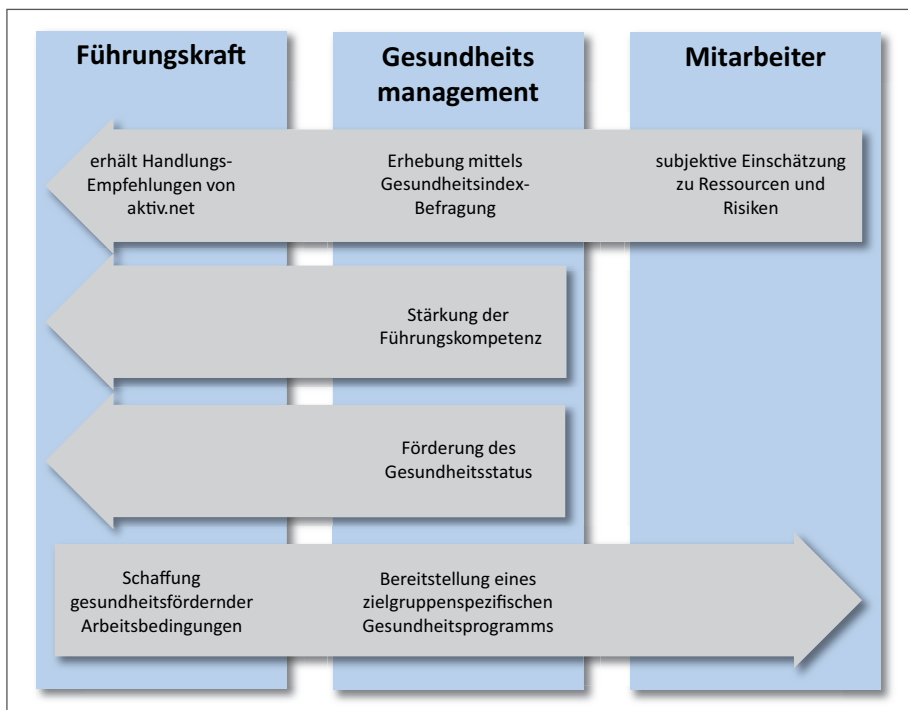


Abbildung 1: Die Führungskraft als Gesundheitsbotschafter

Führungskräfte beeinflussen die Kultur eines Unternehmens ganz entscheidend. Erstens, weil sie wertgebend und richtungsweisend die Einstellungen und Meinungen ihrer Mitarbeiter prägen. Damit legen sie auch den Bedeutungsgrad fest, der gesundheitlichen Themen im direkten Umfeld beigemessen wird. Zweitens hängt der Unternehmenserfolg maßgeblich von ihrer Leistungsfähigkeit ab, die letztlich einen stabilen Gesundheitszustand voraussetzt.

Konsequenterweise richtet sich aktiv.net mit einem umfassenden Ansatz an die rund 300 OTTO-Führungskräfte, die den individuellen Gesundheitstatus berücksichtigt, die Führungskompetenz um gesundheitlich relevante Themen ausbaut und Gesundheitsressourcen und -risiken im Verantwortungsbereich misst und damit steuerbar macht.



2. aktiv.programm – Das Gesundheitsprogramm für Führungskräfte

Wer bei OTTO Mitarbeiter führt, muß begeistern und inspirieren können. Eine stabile Gesundheit ist eine Grundvoraussetzung, um diesem hohen Anspruch auch langfristig gerecht zu werden. Deshalb bietet OTTO seinen Führungskräften ein zweiteiliges Programm zur individuellen Gesundheitsförderung an.

In Kooperation mit regionalen Partnern und konzipiert nach neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen, unterziehen sich Führungskräfte zunächst einer umfangreichen Vorsorgeuntersuchung, die mit 95-prozentiger Präzision den Gesundheitsstatus abdeckt. Inbegriffen ist eine sportwissenschaftliche Leistungsdiagnostik, bestehend aus Laktat-Messung und Spiroergometrie. Anknüpfend an das Ergebnis empfiehlt der untersuchende Arzt konkrete Gesundheitsförderungsinterventionen, die ihm Rahmen eines Privat Change Coachings, das von aktiv.net durchgeführt wird, direkt in die Tat umgesetzt werden können. Dazu entwickelt die Führungskraft mit professioneller Unterstützung eine individuelle Strategie, die die Optimierung des Lebensstils in den Themen Bewegung, Ernährung und Stress anvisiert. Um das Coaching möglichst effizient zu gestalten, berücksichtigt das Format die individuelle Lebens- und Arbeitssituation, orientiert sich also hinsichtlich Anzahl, Dauer und Inhalten der Einheiten an der jeweiligen Führungskraft. Die Teilnahme ist kostenlos und steht Führungskräften auf vertraglicher Basis alle zwei Jahre zu.

Parallel setzt aktiv.net bei der Optimierung des Lebensstils auf soziale Unterstützung: In einem 1,5-tägigen Seminar erfahren bis zu zehn Teilnehmer gesundheitliches Grundlagenwissen und erlernen effektive Wege einer optimalen Alltagsgestaltung. Dabei wird der erfolgreiche Transfer des Gelernten anvisiert, indem unterschiedliche Sportarten und Entspannungstechniken ausprobiert und Kochkünste ausgebaut werden können.

2010 nahmen 36 Prozent der Führungskräfte bei OTTO an der Vorsorgeuntersuchung teil. In einigen Fällen konnte im Rahmen der Untersuchung ein kritischer Befund frühzeitig aufgedeckt und erfolgreich behandelt werden. Rund jeder dritte Teilnehmer an der Vorsorgeuntersuchung nimmt auch anschließend das nachgeschaltete Coaching-Angebot wahr, dessen Effektivität mit Blick auf die Förderung der Gesundheitskompetenz im Rahmen einer Diplomarbeit wissenschaftlich bestätigt werden konnte.

Um die Teilnahmebereitschaft zukünftig zu erhöhen, wird das Angebot mit zielgruppenspezifischen Kommunikationsmaßnahmen, wie z.B. der Kampagne „Ihre Gesundheit braucht einen Business-Plan“ beworben.

3. Der Gesundheitsindex – Messung der Gesundheitssituation im Unternehmen

Gesundheit unterliegt multifaktoriellen Einflüssen, die in ihrer Tragweite nur schwer messbar und abgrenzbar sind. Um die Gesundheitssituation im Unternehmen nachhaltig verbessern zu können, müssen trotzdem die vorherrschenden Belastungen, Ressourcen und Risiken erfasst werden. Bei OTTO geschieht dies jährlich anhand einer anonymen Kurzbefragung, dem Gesundheitsindex, der vom Mannheimer Institut für Public Health entworfen wurde. Mittels 20 Fragen werden neun Themen erfaßt, die in Ihrer Gesamtheit den Indexwert bilden und separiert, Erkenntnisse über ressourcen- und risikobildende Einflüsse innerhalb und ausserhalb des betrieblichen Settings liefern (siehe Abbildung 2).

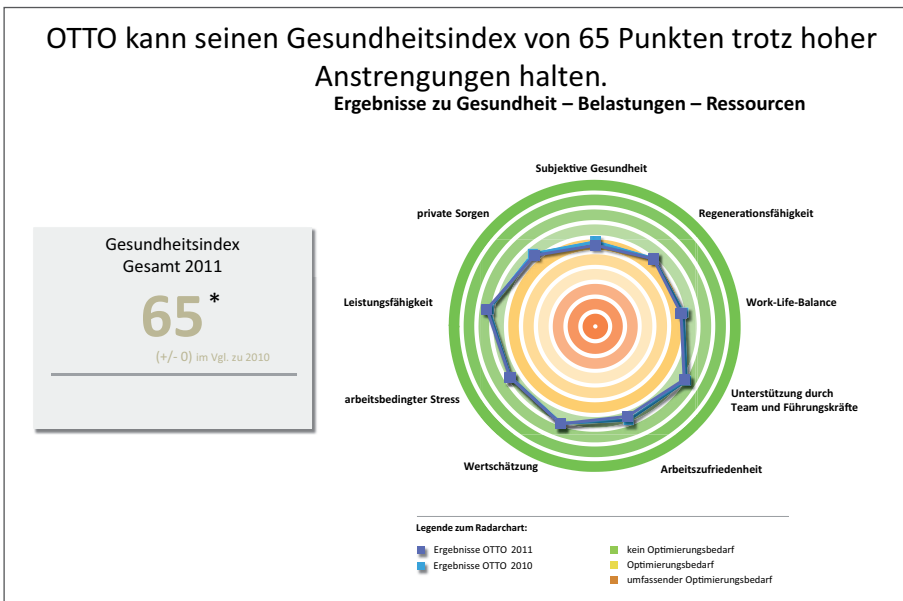


Abbildung 2: Der Gesundheitsindex

Runtergebrochen auf die unterschiedlichen Unternehmenseinheiten wie beispielsweise Bereiche, Abteilungen und Teams, bietet der Gesundheitsindex Geschäftsleitung, Betriebsrat und Gesundheitsmanagement einen Einblick in die Gesundheitssituation der Mitarbeiter. Darüber hinaus erhalten Führungskräfte mit Personalverantwortung eine Ergebnisauswertung bezüglich ihres Mitarbeiterkreises. Im Auswertungsgespräch, moderiert von aktiv.net, werden die Einzelergebnisse der Themenfelder und Zusammenhänge erklärt.

Entsprechend der vorgefundenen Schwerpunkte im Gesundheitsindex sowie den Informationen aus dem Gespräch entwickelt aktiv.net zielspezifische und abgestimmte Projekte oder Kampagnen für die jeweilige Unternehmenseinheit.



1. Sozialkapital: Mitarbeiter- und Führungskräfteprogramm

Ferner thematisiert der Gesundheitsindex auch gesundheitsbezogene Führungskompetenz, wie zum Beispiel „Wertschätzung“ und „Unterstützung durch Team und Führungskräfte“, und kann so das eigene Führungsverhalten reflektieren.

Mit einer Rücklaufquote von 57 Prozent wurde der Gesundheitsindex 2011 von einem Großteil der Mitarbeiter positiv angenommen und lag 7 Prozent über der Vorjahresquote. Auch die Akzeptanz von der Seite der Führungskräfte steigt kontinuierlich.

Trotz interner Umstrukturierungen im Zuge der konsequenten Ausrichtung auf E-commerce konnte OTTO einen soliden Indexwert von 65 Punkten gewährleisten, der zwei Punkte über dem Vergleichswert von Unternehmen gleicher Tätigkeitsstrukturen liegt. Ein positiver Beitrag von Seiten des Gesundheitsmanagements zum aktuell stabilen Indexergebnis liegt nahe, ein Zusammenhang ist aber wissenschaftlich noch nicht bewiesen: Im Vergleich zum Vorjahr konnten signifikante Verbesserungen in solchen Abteilungen erzielt werden, in denen das Gesundheitsmanagement und die Personalabteilung interveniert haben. Solche Bereiche, deren Führungskräfte auf eine Intervention verzichteten, wiesen hingegen niedrigere Werte als im Vorjahr auf. Im nächsten Jahr soll ein verfeinertes Evaluationskonzept genaueren Aufschluss über Korrelationen liefern.

4. Vermittlung eines gesundheitsförderlichen Führungsstils

Ergänzend zu den ersten beiden Ansatzpunkten ist Gesundheit bereits ein fester Bestandteil der Führungsausbildung. Dort erfahren qualifizierte Nachwuchsführungskräfte wie sie richtig reagieren, wenn Mitarbeiter überfordert oder ernsthaft erkrankt sind und welche Auswirkungen der Führungsstil auf die Gesundheit der Mitarbeiter hat. Auch für erfahrene Führungskräfte stehen Fortbildungsmaßnahmen in Form von Seminaren und Workshops jederzeit zur Verfügung. Zum Beispiel im Anschluss an die Veröffentlichung des Index-Ergebnis können Mitarbeiter in Workshops, veranlasst durch ihre Führungskraft, zu Wort kommen und so Ansatzpunkte zur Optimierung der Gesundheitssituation erarbeiten.

5. Ausblick

Um Gesundheit unternehmenskulturell zu verankern, macht aktiv.net gute Erfahrungen mit einem integrativen Ansatz. Dieser nutzt die Vorbildfunktion von Führungskräften, vermittelt gesundheitliche Führungskompetenz und bietet konkrete Ansatzpunkte, Gesundheitsressourcen im eigenen Führungsbereich zu stärken. Aufgabe wird es sein, die Teilnahmebereitschaft der Führungskräfte an den einzelnen Angeboten weiterhin zu erhöhen. Dazu wird ein Schwerpunkt auf der kommunikativen Ausgestaltung der Angebote liegen. Ferner werden Teilprozesse, wie beispielsweise Anmeldeverfahren und Ergebnisübermittlungen, digitalisiert und damit komfortabler. Darüber hinaus wird ein ausgebautenes Evaluationskonzept Aussagen zur Integrativität des Ansatzes ermöglichen.

