

# Gehör finden

Kommunikation ist ein elementarer Bestandteil, wenn ein Betriebliches Gesundheitsmanagement implementiert wird. Dr. Ingo Weinreich erklärt Vorgehen und Wirkung.

Es wird häufig ausgeführt, was ein Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) ist, nach welcher Methodik vorgegangen werden sollte und mit welchen Analyseinstrumenten zu arbeiten ist, um Kennzahlen zu generieren oder Maßnahmen abzuleiten. Zwischen all diesen Vorhaben befindet sich ein nicht unbedeutender „Klebstoff“, der Interaktion und damit Wirkung überhaupt erst möglich macht: die Kommunikation.

Kommunikation sollte genauso Bestandteil des BGM sein, wie alle anderen Maßnahmen einer Implementierung. Denn Kommunikation selbst ist eine Maßnahme – und zwar eine der wichtigsten und wertvollsten überhaupt. Schließlich kreieren Menschen Abbilder ihrer Arbeitswelt und entwickeln daraus Handlungspläne. Genau deshalb empfehle ich, dass Unternehmen auf diese „Konstrukte“ gezielt Einfluss nehmen sollten.

Es beginnt bereits bei der Idee des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Was steckt dahinter? Was sind die Ziele des Unternehmens? Fehlzeiten senken? „Low performer“ identifizieren? „Richtige“ Krankengespräche führen? Arbeit demografiefest gestalten? Und was sind die Assoziationen und Ziele der Arbeitnehmervertreter, wenn sie an „Gesundheitsmanagement“ denken? Und die der Mitarbeiter?

Leider machen wir immer wieder die Erfahrung, dass die übergeordneten Ziele des Vorhabens nicht klar sind und ein innerbetrieblicher Diskurs nicht stattfand. Das Problem, das sich daraus ergibt: Die Wahrnehmungswelten (Konstrukte) der Anspruchsgruppen (Stakeholder) gehen zum Teil erheblich auseinander. Die Geschäftsführung, die operativen Führungskräfte, die Arbeitnehmervertreter, die Mitarbeiter, die innerbetrieblichen Fachexperten. Sie alle müssen eine gemeinsame gedankliche Handlungsgrundlage entwickeln. Und das geht nur, wenn sie sich zunächst über Grundlagenmodelle unterhalten und diese auch

## ARBEIT UND GESUNDHEIT | Experte



Foto: IfG Leipzig

### Ingo Weinreich

Der promovierte Psychologe ist Geschäftsführer des Institutes für Gesundheit und Management, Leipzig, das Unternehmen bei der Einführung von Betrieblichem Gesundheitsmanagement berät und unterstützt.

verinnerlichen. „Stress“, „Arbeitsbewältigung“, „Belastungen“, „Ressourcen“ sind nicht per se in den Köpfen und erst recht nicht in vergleichbarer Weise. Gedanklicher Gleichschwung ist jedoch die Voraussetzung für erfolgreiches Handeln in Organisationen. Denn: Die Praxis kann nie besser sein als die Modelle, welche dem Handeln zu Grunde liegen!

Kommunikationsaufgaben ergeben sich jedoch nicht nur zu Beginn von BGM-Projekten – sie lassen sich für alle Phasen eines Projektablaufes ableiten. Die drei Hauptphasen eines Projektes sind:

### Phase der Projektentwicklung

Vorbereitung, Konzeptentwicklung, Grobzielplanung, Auftragsklärung, Budgetierung, Infrastrukturentwicklung (Kompetenzen, Gremien, Kommunikationswege), Projektdesign

### Phase der Projektrealisierung

Instrumentenentwicklung, Analytik, Detailzielplanung, Kennzahlenplanung, Maßnahmenplanung, Umsetzung der Maßnahmen (Organisationsentwicklung, Personalentwicklung), Umsetzungsüberwachung (Monitoring)

### Phase des Projektabschlusses

Evaluation, Berichterstattung, Qualitätssicherung und -anpassung, Forecast

In jeder Phase bestehen zwingende Kommunikationsanforderungen, das heißt, Kommunikationsaufgaben, die unbedingt umgesetzt werden müssen. Beispielgebend seien die Abstimmungsprozesse bei der Nutzung von mitarbeiterorientierten Analyseinstrumenten und der Einführung gesundheitsbezogener Kennzahlen sowie die Berichterstattung genannt. Aber auch die Erläuterung des sinnhaften – weil analysegestützten – Hintergrundes für Trainingsmaßnahmen fällt in diese Kategorie. Gelingt dies nicht oder nur unvollständig, muss mit Unverständnis, heftigem Widerstand und zum Teil auch offener Blockade gerechnet werden.

### Kommunikation nach Plan

Es empfiehlt sich, einen Kommunikationsplan aufzustellen und diesen in die Projektablaufplanung aller drei Phasen konkret einzubauen. In der Kommunikationsplanung sind alle Kommunikationsinstrumente aufzuführen, die zum Einsatz gebracht werden sollen, wie persönliche Ansprache, Betriebsversammlungen, Intranet-Seiten, eigene Print-Medien, Merkzettel an Schwarzen Brettern. Dabei sind die Instrumente so zu gruppieren, dass deutlich wird, wann welche Zielgruppe angesprochen werden soll.

## ARBEIT UND GESUNDHEIT Tipp

Wer im Unternehmen „gute Kommunikation“ erzielen möchte, kann zu Beginn der Implementierung der einzelnen Anspruchsgruppen sechs Fragen stellen, deren Diskussion und Beantwortung erfahrungsgemäß die Erfolgswahrscheinlichkeit in BGM-Projekten erheblich ansteigen lässt:

1. Frage nach der **Notwendigkeit** von BGM:  
„Wenn alles unverändert bleibt: Welches Gesundheits- und Leistungsszenario sehen Sie für Ihr Unternehmen in den nächsten sieben Jahren?“
2. Frage nach dem **Erwartungswert** von BGM:  
„Was erwarten Sie von einem BGM-Projekt? Und: Was nicht?“
3. Frage nach den **Zielgruppen** des BGM:  
„Für wen wollen Sie BGM machen?“
4. Frage nach den **Zielen** des BGM:  
„Wann können Sie sagen, dass BGM für Sie erfolgreich war?“
5. Frage nach dem **Zeitwert** von BGM:  
„Wie viel Zeit möchten Sie sich geben, diese Ziele (also Ihren Erfolg) zu realisieren?“
6. Frage nach dem **Investitionswert** von BGM:  
„Welche finanziellen Mittel sind Sie bereit in die Realisierung Ihres Erfolges einzubringen?“

Neben den Zielgruppen sollte in der Kommunikationsplanung auch überlegt werden, warum kommuniziert werden soll. Es ist sinnvoll, dass auch die Kommunikationsziele definiert werden, die etwa lauten können: „Information über Projektfortgang“, „Motivation zur Teilnahme an einer Maßnahme“, „Verbesserung der Kontaktqualität zwischen einzelnen Gremien“. Dies gilt umso mehr, da wir in Zeiten nahezu unbegrenzten Zugangs zu Informationen ein Paradoxon erleben, das auch BGM-Projekte beeinträchtigen kann: Je mehr Informationen, desto weniger Wissen!

Es geht also darum, Menschen nicht nur zu informieren, sondern ihnen auch konkretes Wissen zu vermitteln! Wissen über Absichten, eigene Handlungsmöglichkeiten und Erfordernisse. Es geht nicht nur um die Information, dass es nun im Unternehmen ein BGM gibt, sondern es soll das Wissen vermittelt werden, wie genau das BGM funktionieren soll, wer daran beteiligt ist und wie die einzelnen Empfänger der Botschaft im BGM aktiv werden können. ■

*Ingo Weinreich*