

Forum 1 - "Arbeit 4.0"

Themeninsel: "Betriebliches Gesundheitsmanagement – digitale Führung, gesunde Führung?"

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) gewinnt durch die zunehmende Digitalisierung deutlich an Bedeutung, Führungskräfte werden durch veränderte Arbeitsbeziehungen und erweiterte inhaltliche Aufgabenstellungen mit Verdichtung in besonderer Weise gefordert – Anlass für viele Teilnehmer des Demografiekongresses, an der Themeninsel Betriebliches Gesundheitsmanagement nach Konzepten Ausschau zu halten, die Digitalisierung und Gesundheit miteinander verbinden.

Die Moderatorin, Maria Klink, knüpfte in der kurzen Einführung an die letzte Veranstaltung des Arbeitskreises Gesundheit im Hauptbahnhof Frankfurt am Main an, die sich bereits mit Digitalisierung und Konsequenzen für das Gesundheitsmanagement beschäftigte. In zwei Durchgängen nahmen die Teilnehmenden mit sehr großem Interesse die Impulsvorträge der beiden Referenten auf. Heike Mönig skizzierte aus der Perspektive eines Unternehmens, das mit virtuellen Teams arbeitet und durch zunehmende Digitalisierung bereits umfänglich gefordert ist, Aspekte von Führung und Digitalisierung. Dr. Hansjörg Becker, Inhaber und selbst Berater eines im Bereich Employee Assistance Program (EAP) marktführenden Dienstleistungsunternehmens, führte aus Sicht eines Beraters zu Aspekten von Führung – Gesundheit – Digitalisierung aus.

Hauptaufgabe für Führungskräfte: Orientierung geben

Heike Mönig, bei DB Training in der Geschäftseinheit Beratung tätig, brachte die auf uns zukommenden Veränderungen auf den Punkt: "Wir leben in einer VUKA-Welt." VUKA steht für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität, also die Mehrdeutigkeit einer Faktenlage, die falsche Interpretationen und Entscheidungen wahrscheinlicher macht. Sie verwies auf die zunehmende Häufigkeit und das Ausmaß von Veränderungen. Gleichzeitig gebe es ein abnehmendes Maß an Vorhersagbarkeit von Ereignissen im privaten und beruflichen Leben. Dies führe dazu, dass Mitarbeiter vor allem eines benötigen: Orientierung. Dieser Aspekt sei *der* Schlüssel für zufriedene und ausgeglichene Mitarbeiter und eine wesentliche Aufgabe für Führungskräfte. Führungskräfte müssten sich ständig die Frage stellen, wie sie Mitarbeitern Orientierung geben könnten. Wichtig sei, sich in diesem Zusammenhang als Berater und Coach zu verstehen und dem Mitarbeiter als "Sparringspartner" zur Seite zu stehen, wenn eine Aufgabe besonders komplex werde.

Heike Mönig führt selbst seit einigen Jahren ein virtuelles Team und erläuterte aus ihrer Erfahrung bewährte Strukturen zur Unterstützung der Arbeit ihres Teams:

- **E-Mail Knigge** Tipps für die Kommunikation Der Umgang mit Mails bietet Gelegenheit, persönliche Ansprache sicherzustellen; die DB hat Regeln aufgestellt, die sich förderlich für Mitarbeitende auswirken.
- Monatliche **Team-Info** Wichtiges muss immer aktuell zur Verfügung stehen
- Team-Ticker Täglich werden kurze News versendet
- Freitags-Werkstatt Wöchentliches Angebot zum Austausch unter Kollegen
- **Teamtreffen** mehrmals im Jahr Präsenzveranstaltungen zur Standortreflexion in größerem Rahmen



Kurz stellte Heike Mönig noch konkrete Programme der DB im Rahmen des BGM vor:

- **CLARA** (clever und aktiv Richtung Alter) Präventionsangebote, die dem Erhalt der körperlichen und geistigen Leistungsfähigkeit insbesondere älterer Arbeitnehmer dienen
- MUT (Mitarbeiter-Unterstützungs-Telefon) anonyme psychosoziale Fachberatung
- Gesundheitscoaching Beratung und Kursangebot der Bahn BKK und purelife
- **DB macht fit -** Kooperationen mit Fitnessstudios (auch Online-Training)

Gibt es einen Unterschied zwischen "guter" und "gesunder" Führung?

Dr. Hansjörg Becker, Geschäftsführer von Insite Interventions nutzte diese Frage als Einstieg in seine Ausführungen, er stellte in den Raum, dass "digital führen" möglicherweise eine neue Modeerscheinung sein könne. Denn Führen bleibt Führen, es dreht sich immer um Verantwortung, Ziele und Ergebnisse. Die Art und Weise, wie geführt wird, hängt aber von der jeweiligen Welt ab, in der Arbeit stattfindet. Gesundheit muss eingebettet werden in das, was ein Unternehmen betreibt. Lösungen sind demnach spezifisch zu suchen, Patentrezepte gibt es nicht. Die Ausführungen von Heike Mönig zur VUKA-Welt griff Dr. Becker auf, bekräftigte ihre dazu vorgetragenen Aspekte und konstatierte, dass ein Wohlfühlen in dieser Welt wesentliche Voraussetzung für den Erhalt von Gesundheit darstellt. Er stellte heraus, dass Führungskräfte oftmals vor allem gute Fachleute sind und Führen für sie eine zusätzliche Anforderung darstellt. "Gesund führen" weckt darüber hinaus weitere Erwartungen an die Führungskräfte. Von besonderer Bedeutung sei, Instrumente zur Lösung von Fragestellungen vorzuhalten.

Ein solches Instrument bietet Dr. Becker mit seiner Unternehmung langjährig erfolgreich Firmen an. Er stellte vor, wie durch ein Employee Assistance Program (EAP) Mitarbeitern eine professionelle Beratung bei persönlichen und beruflichen Herausforderungen an die Seite gestellt werden kann. Die Idee dahinter ist so einfach wie wirksam: "Freier Kopf – mehr Erfolg". Ein wesentlicher Vorteil sei, dass Mitarbeiter bereits frühzeitig bei Problemen unterstützt werden könnten, welche ansonsten deren Gesundheit, Beziehungen und Leistungsfähigkeit beeinträchtigen würden.

Becker betonte die Bedeutung von Führungskräften: Diese benötigen die Fähigkeit, Verhaltens- und Gesundheitsrisiken ihrer Mitarbeiter rasch zu erkennen, realistisch einzuschätzen und angemessen darauf zu reagieren. Wichtig sei die Erkenntnis, dass bereits durch minimale Gesprächsinterventionen eine maximale Veränderungswahrscheinlichkeit auf Seiten der Mitarbeiter erzielt werden könnte. Insofern sei Führung im digitalen Zeitalter eine kontinuierliche Aufgabe.

Murmelrunden zum Austausch

Allen Teilnehmenden sollte die Chance eröffnet werden, sich selbst einzubringen und aktiv auszutauschen; das Format der Murmelrunden, in die sich die Referenten eingebunden haben, wurde gerne aufgegriffen. In beiden Durchgängen wurde in Kleingruppen spontan intensiv diskutiert, eigene Erfahrung berichtet, Fragen aufgeworfen sowie auch Erleichterung wahrgenommen, dass alle Unternehmen noch auf dem Weg sind, mit den neuen Herausforderungen der Digitalisierung konstruktiv umzugehen. Ein wesentlicher Schlüssel zum nachhaltigen Erfolg von Unternehmen stellt die Gesunderhaltung der Belegschaft dar, darin waren sich alle Beteiligten der Themeninsel einig. Weitere Beschäftigung mit der Fortentwicklung des BGM und Suche nach erfolgreichen Wegen steht daher auf der Agenda.

Maria Klink, Stv. Geschäftsführerin Berufsförderungswerk Frankfurt am Main, Moderation der Themeninsel



