

Petra Zieboll



Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) -

neu gedacht in volatilen und unsicheren Zeiten



neu gedacht in volatilen und unsicheren Zeiten

INHALT

- Die VUCA-/BANI-Welt und ihre Auswirkungen auf das betriebliche Gesundheitsmanagement 3
- Gut beRAATEN in einer sich rasant verändernden Arbeitswelt 5
- BGM-Transformation - neue Strahlkraft durch einen holistischen Ansatz 6

Die rasanten Veränderungen der Arbeitswelt, in der die Pandemie als Brandbeschleuniger wirkte, erfordern eine Transformation in den Unternehmen. Damit einhergehend eine Transformation des betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM). Mit einem holistischen Ansatz ist das klassische BGM endlich den Kinderschuhen entwachsen und kann mit seiner Strahlkraft die Gesundheit auf vielfache Weise stärken, die Unternehmenstransformation aktiv unterstützen und zahlt auf das Konto der Nachhaltigkeitsstrategie mit ein. Es wird Zeit, das holistische BGM endlich zur Chefsache zu machen. Es hat einen Platz unter den Stabsstellen verdient.

Im Text genannte Akronyme stehen für:

V olatility - Unbeständigkeit	B - brittle - brüchig	R - Resilienz (Widerstandsfähigkeit)
U ncertainty - Unsicherheit	A - anxious - ängstlich	A - Achtsamkeit
C omplexity - Komplexität	N - non-linear - nicht geradlinig	A - Adaption (Anpassungsvermögen)
A mbiguity - Mehrdeutigkeit	I - incomprehensible - unbegreiflich	T - Transparenz (Durchsichtigkeit)



Die VUCA-/BANI-Welt und ihre Auswirkungen auf das betriebliche Gesundheitsmanagement

Das Akronym **VUCA** (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) wurde in den 1990er-Jahren geprägt und beschreibt eine zunehmend schwierige Unternehmensführung durch extreme Schnelligkeit und Schwankungen sowie unvorhersehbare politische oder wirtschaftliche Ereignisse. Neues entsteht plötzlich aus dem Nichts, und die Erfahrungen der Vergangenheit sind für die Zukunft nicht mehr verwertbar. Das Treffen von Entscheidungen wird aufgrund zunehmender Komplexität, nicht mehr durchschaubaren Zusammenhängen oder widersprüchlichen Informationen immer schwieriger.

Die VUCA-Welt wird vor allem dann als sehr anstrengend empfunden, wenn die Bereitschaft zur Transformation fehlt. Sie bietet aber auch **zahlreiche Chancen**, um vielfältige ungenutzte Potenziale zu entfalten und sowohl Unternehmen wie auch die Menschen darin zu entwickeln. Um diese Chancen zu nutzen, sind **Mut und Entschlossenheit** gefragt. Das gilt für Unternehmen und Führungskräfte ebenso wie für Mitarbeitende. Jeder darf jetzt lernen, von jedem ist der Mut gefragt, sich auf seine Intuition zu verlassen und den Kopf zum Diener des Bauches zu machen. An dieser Stelle setzt ein holistisches betriebliches Gesundheitsmanagement an, denn Unternehmens- und Führungskultur sind das sichere Fundament für eine gesunde Belegschaft und ein gesundes Unternehmen.

Wenn im Unternehmen die Auswirkungen der sich rasant verändernden Arbeitswelt und sowohl die Notwendigkeit

als auch die **Chance einer Transformation** erkannt werden, kann sich eine zeitgemäße Unternehmens- und Führungskultur entwickeln, die die Nutzung des gesamten Potenzials ermöglicht und gleichzeitig so etwas wie Leichtigkeit bringt im Sinne von „endlich im Flow handeln“.

„Mut zur Transformation braucht Sicherheit“ und „Scheitern dient dem Gelingen“

Mitarbeitende und Führungskräfte brauchen die **Sicherheit und den Rückhalt**, Fehler machen zu dürfen, um aus ihnen zu lernen. Mit diesem neuen Bewusstsein werden Führungskräfte **die Maske des allwissenden Chefs fallen lassen**, Mitarbeitende in Entscheidungsprozesse einbeziehen, größere Entscheidungs- und Handlungsspielräume einräumen, Verantwortung delegieren, Mitarbeitende zum eigenständigen Lösen von Problemen befähigen und auf die **kollektive Intelligenz** vertrauen. Sinn und Zweck des eigenen Tuns werden spürbar und wirken sich positiv auf die individuelle, die Team- und die organisationale Resilienz aus.

Eine neue Unternehmens- und Führungskultur und ein gelebtes WIR-Gefühl sind in Zeiten des zum Teil existenzbedrohenden Fachkräftemangels nicht mehr allein mit innovativen HR-Konzepten umsetzbar. Im holistischen BGM laufen die Fäden zusammen: Eine gesunde Unternehmens- und Führungskultur braucht ein unternehmensweites Engagement.



Die **Corona-Pandemie** hat in vielerlei Hinsicht als Brandbeschleuniger gewirkt und Unternehmen in eine neue, noch herausforderndere Arbeitswelt hineinkatapultiert. Das langfristige Arbeiten am Limit, mangelnde Wertschätzung und fehlende Bereitschaft zur Unternehmenstransformation oder das im Fokus stehende Gewinnstreben waren häufig Ursachen für das Überholtwerden durch die Mitbewerber.

Die Veränderungen in der Arbeitswelt sind so tiefgreifend, dass das bisherige Modell der VUCA-Welt als Erklärung nicht mehr ausreicht. Seit 2020 wird das von Jamais Cascio entwickelte **Modell der BANI-Welt** als neues Erklärungsmodell genutzt. Es hilft, das Chaos besser zu verstehen, sollte aber nicht als perfektes Lösungsmodell gesehen werden.

„BANI“ ist ebenfalls ein Akronym, das für „Brittle, Anxious, Non-Linear, Incomprehensible“ steht.

BRITTLE (BRÜCHIG)

beschreibt, wie Unternehmen trotz ihres äußeren Erfolgs intern brüchig und instabil werden können, wenn sie sich ausschließlich auf das Streben nach Gewinn konzentrieren. Nur wenn der Mensch im Mittelpunkt steht, bleibt das Unternehmen flexibel genug, um dem Druck und den weiteren Veränderungen standzuhalten. Hinweise auf Brüchigkeit können eine hohe Fluktuation, ein hoher Krankenstand, schlechte Stimmung in den Teams, zunehmende Qualitäts- und Quantitätsprobleme, Imageverlust usw. sein.



ANXIOUS (ÄNGSTLICH)

beschreibt die Angst, die Unternehmen und Führungskräfte empfinden, wenn sie sich mit Unsicherheit und Unvorhersehbarkeit auseinandersetzen müssen. Die Angst vor falschen Entscheidungen und Fehlern kann das Unternehmen lähmen. Unternehmen und Führungskräfte müssen lernen, mit Unsicherheit umzugehen und sie als Chance zu sehen, um sich weiterzuentwickeln. Innovationen brauchen Risikobereitschaft.

NON-LINEAR (NICHT GERADLINIG)

beschreibt, dass es in einer sich schnell verändernden Welt keine klare Kausalität von Ereignissen mehr gibt. Bewährte Strukturen und Managementmethoden greifen nicht mehr und sämtliche Eventualitäten und Konsequenzen können nicht mehr durchdacht werden. Unternehmen müssen lernen, in einer nicht-linearen Umgebung zu navigieren, in der Dinge nicht immer vorhersehbar sind.

INCOMPREHENSIBLE (UNBEGREIFLICH)

beschreibt die Unfähigkeit, die Zusammenhänge in einer sich schnell verändernden Welt zu verstehen. Unternehmen und Führungskräfte müssen lernen, sich auf das Unbekannte einzulassen und kreativ zu sein, um Probleme zu lösen. Der Einsatz neuer Tools zur Gewährleistung von Transparenz und Klarheit ist notwendig, kann aber auch zu Überforderung führen.

Gut beRAATen in einer sich rasant verändernden Arbeitswelt

Das menschliche Gehirn mag Strukturen und hält gerne an Altbewährtem fest. Die **Corona-Pandemie** ist ein Paradebeispiel für die VUCA-/BANI-Welt und hat die massiven Probleme von Menschen durch den plötzlichen Wegfall der Tagesstruktur, Überforderung durch Selbstorganisation, Kontrollverlust, soziale Distanzierung und Ängsten gezeigt. Noch nie wurde die **maslowsche Bedürfnispyramide** so oft als Erklärungsmodell herangezogen, um ein

Verständnis für die enorme Beanspruchung der psychischen, physischen und sozialen Gesundheit zu schaffen.

Den Herausforderungen der chaotischen BANI-Welt begegnen Menschen und Unternehmen im Grunde auf die gleiche Art und Weise. **Unter dem Begriff RAAT werden die Lösungsansätze Resilienz, Achtsamkeit, Adaptation und Transparenz zusammengefasst.**



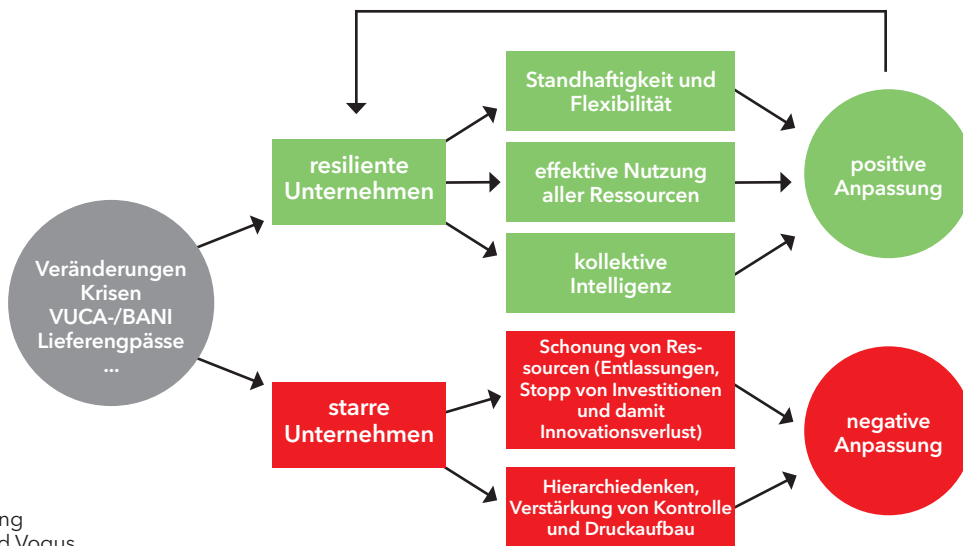
Um den Herausforderungen der BANI-Welt zu begegnen, sind ein neues Führungsverständnis und ein holistisches betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)

notwendig. Durch RAAT können Mitarbeitende und Führungskräfte lernen, besser mit den Anforderungen und Unsicherheiten der BANI-Welt umzugehen.

„Wer die VUCA-/BANI-Welt versteht, akzeptiert und Mut zur Veränderung hat, kann ihr mit mehr Leichtigkeit begegnen.“

Das Verständnis für organisationale Resilienz und die Entwicklung einer innovativen Unternehmens-/Führungskultur führt zu einer Bereitschaft sowohl bei Führungskräften als auch Mitarbeitenden, sich neues Wissen und Fähigkeiten anzueignen. Prozesse und Entscheidungen werden kritisch hinterfragt, und das Potenzial des gesamten

Unternehmens wird durch das aktive Einbringen jedes Einzelnen voll ausgeschöpft. Es entsteht eine Kultur des Vertrauens, der offenen Kommunikation, der wertschätzenden Konfliktlösung, einer gelungenen Teamarbeit, und dies schafft ein echtes WIR-Gefühl.



eigene Darstellung nach Sutcliffe und Vogus

BGM-Transformation - neue Strahlkraft durch holistischen Ansatz

Ein holistisches betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) geht über die traditionelle Vorstellung von BGM hinaus. Ein **holistisches Gesundheitsverständnis** betrachtet den Menschen als Ganzes. Faktoren wie Individualität, persönliche Entwicklungswünsche, Lebensvorstellungen, Sinnfindung, Spiritualität und selbstbestimmte Arbeitsweisen beeinflussen maßgeblich die ganzheitliche Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden im Unternehmen.

Der Blick auf **Gesundheit endet aber nicht beim Menschen selbst. Holistisches betriebliches Gesundheitsmanagement** bezieht auch die größeren Kontexte sowohl innerhalb des Unternehmens als auch in der Außenwelt ein, die Einfluss auf die Gesundheit und das Wohlbefinden von Menschen haben.

Die psychischen Auswirkungen der Pandemie, die Herausforderungen durch Remote oder Hybrid Work, unklare Abläufe und Zuständigkeiten, mangelhaftes Führungsverhalten und der Bedarf an individueller Unterstützung fließen genauso in das holistische BGM ein wie die Auswirkungen von Zukunftstrends, politischen und gesellschaftlichen Entwicklungen wie zum Beispiel Klimawandel und Nachhaltigkeit. Mit einem holistischen Ansatz kann den chaotischen und komplexen Arbeits- und Lebenswelten mit unternehmensspezifischen Aktivitäten und durch die von den Unternehmensbereichen abgestimmten Interventionen gegengesteuert werden.

Dadurch werden Synergieeffekte genutzt, die Zeit und Geld sparen und die Nachhaltigkeit im Unternehmen garantieren. Das holistische BGM unterstützt gezielt die Unternehmensstrategie mit einem vernetzten Denken und Handeln.

Interne Schnittstellen eines holistischen BGM:

Arbeits- und Gesundheitsschutz

Das holistische BGM reicht über die rechtlichen Pflichten des Arbeitsschutzes hinaus. So können beide von Synergieeffekten profitieren. Eine **psychische Gefährdungsbeurteilung**, die in § 5 des Arbeitsschutzgesetzes gefordert wird, kann hervorragend als **holistisches BGM-Screening-Tool** genutzt werden. Dabei werden nicht nur psychische Belastungen identifiziert. Vielmehr wird der Status quo der Unternehmens- und Führungskultur sowie der bisherige Umgang mit den neuen Herausforderungen in der sich rasant verändernden Arbeitswelt sichtbar, ohne Führungskräfte oder Abteilungen an den Pranger zu stellen.

Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)

Die betriebliche Gesundheitsförderung versucht schon seit Jahren, mit einer breiten Palette von Gesundheitsangeboten zu Ernährung, Bewegung, besserem Umgang mit Stress und Sucht die individuelle Gesundheit zu stärken. Die psychischen Erkrankungen und Beanspruchungen sind seit der Pandemie auf ein Höchstmaß gestiegen. Die Enttabuisierung von psychischen Problemen, individuelle Unterstützung oder auch diverse Resilienz-Angebote waren und sind noch immer ein Hype im BGM.

Augentraining, Angebote für mehr Achtsamkeit und Stärkung der individuellen Resilienz oder aktive Pausen sind wichtige Unterstützungsangebote in der digitalen und volatilen Arbeitswelt. Allerdings sind **nachhaltige Angebote** wie Ackerhelden oder Workshops zum Bau eines Hochbeets bzw. die Verwendung des eigens angebauten Gemüses im Betriebsrestaurant oder zum privaten Kauf noch rar.

Der Trend zu **digitalen Angeboten** besteht weiter und bietet immer mehr Möglichkeiten, die eigene Gesundheit zu managen. **Nudging und Gamification** gewinnen noch mehr an Bedeutung. Digitale Gesundheitspro-



gramme können dabei helfen, Gesundheitsziele zu setzen und zu erreichen sowie den Mitarbeitenden ein besseres Verständnis für ihre eigene Gesundheit zu vermitteln. Gleichzeitig sollte im Zeitalter von Big Data auch der Umgang mit sensiblen Gesundheitsdaten thematisiert werden.

Unternehmen sollten sich auf ihre Verantwortung besinnen, ihre Mitarbeitenden bestmöglich unterstützen und auf deren individuelle Bedürfnisse eingehen. Hierbei spielen sowohl traditionelle als auch innovative Gesundheitsangebote eine wichtige Rolle. Bei den Gesundheitsangeboten sind allerdings das **Präventionsgesetz, der Präventionsleitfaden, steuerliche oder auch tarifrechtliche Regelungen unbedingt zu beachten**. So sind z. B. Zuschüsse für ein Fitnessstudio als Prävention ausgeschlossen.

Das Personalmanagement

stellt die größte Schnittstelle zum holistischen BGM dar. In der Vergangenheit war das betriebliche Gesundheitsmanagement häufig auch im Personalbereich angesiedelt. Das neue Mindset **Gesundheit im Unternehmen** braucht innovative HR-Konzepte, die durch ein konkurrenzfreies Zusammenspiel von HR (Human Resources) und BGM zu deutlichen Synergieeffekten führen. Holistisches betriebliches Gesundheitsmanagement benötigt Freiraum, um out of the box zu denken. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass **BGM** nicht länger als Anhängsel im Personalbereich angesehen wird, sondern als **Stabsstelle des Managements** fungiert. Nur so kann es seine Wirkung bis in den Bereich der Nachhaltigkeit eines Unternehmens und gefühlter Leichtigkeit entfalten.

Am einfachen Beispiel erklärt:

In Employer-Branding-Kampagnen finden sich die Begriffe Sinn, Purpose und Selbstverwirklichung wieder und gehören inzwischen ins Vokabular jedes HR-Profis. Mit Aussagen wie: „Bei uns könnt ihr euch verwirklichen, eine Begeisterung entwickeln und eure Ideale verfolgen!“ sollen junge Menschen in das Unternehmen gelockt werden. Das ist nur nachhaltig, wenn es kein Werbeslogan, sondern gelebte Realität ist für Azubis, aber auch für jeden Mitarbeitenden und jede Führungskraft.

Beispielsweise steuert das BGM ein Azubi-Projekt, das sich auf die Schaffung von gesunden Pausenmöglichkeiten fokussiert. Dabei entwerfen angehende technische Zeichner rückengerechte Sitz- und Liegemöglichkeiten, Kaufleute kalkulieren die Kosten und kaufen das Material ein, und in der Lehrwerkstatt werden die Sitzmöbel gebaut. Das Ergebnis ist ein attraktives „Verschnaufereckle“ mit Pflanzen, Sonnensegeln und selbstgebauten Strandkörben, Tischen, Stühlen und Waldsofas auf weichem Sand, das ein Urlaubsfeeling vermittelt. Die ergonomischen Sitzmöbel stärken die körperliche Gesundheit, während die Sonne, frische Luft und der Austausch mit Kollegen einen Erholungseffekt haben und die Psyche sowie die soziale Gesundheit stärken. Doch das Projekt hat noch weitere Vorteile: Die Zusammenarbeit wurde gefördert, jeder konnte sich einbringen und Verantwortung übernehmen, was Spaß gemacht hat und von der Belegschaft wertgeschätzt wurde. Zudem trägt ein solches nachhaltiges Projekt zur Mitarbeitendenbindung und zu einem gesunden Arbeitsklima bei. Die Versprechungen von HR werden erlebbar - und das Ergebnis zahlt auf das Konto der Nachhaltigkeit ein.

Unternehmen müssen weg von der bloßen Bereitstellung von Gesundheitsangeboten hin zu einer umfassenden Transformation ihrer Arbeitskultur, die auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden zugeschnitten ist. Nur so können Unternehmen in der heutigen volatilen Arbeitswelt bestehen.

Gemäß dem **Future Skills Report 2022** sind Eigeninitiative, Flexibilität, Führungsfähigkeiten, Kommunikations- und Überzeugungsfähigkeit, Kreativität, Kundenorientierung, Organisationsfähigkeit, Problemlösungskompetenz, Resilienz und Zielorientierung die zehn Schlüsselkompetenzen, die heute und auch in Zukunft benötigt werden. In Anbetracht dessen waren Weiterbildungen und Qualifizierungen noch nie so bedeutsam wie heute - sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeitende, Azubis und ältere Mitarbeitende und sowohl in Präsenz als auch online.



Die Unternehmenskultur, die Führung und das Betriebsklima

sind das sichere Fundament für ein holistisches betriebliches Gesundheitsmanagement. Eine gute Unternehmens-/Führungskultur hat positive Auswirkungen auf die Gesundheit der Mitarbeitenden und führt zu mehr Motivation, Engagement und Ausschöpfung des eigenen Potenzials am Arbeitsplatz.

Gute Führung ist in Zeiten des Fachkräftemangels von entscheidender Bedeutung, da sie die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen stärkt und den Krankenstand senken kann. Hohe Krankenstände können zu einer Überlastung im Team führen und letztendlich zu einer erhöhten Fluktuation, was die Arbeitsbelastung noch weiter erhöht. Die **Ergebnisse der VW-Studie** aus dem Jahr 2001 zeigen, dass Führungskräfte in hohem Maße Einfluss auf den Krankenstand ihrer Mitarbeitenden haben. Eine gute Führungskultur kann sich daher positiv auf den Krankenstand auswirken und zu einem gesünderen und produktiveren Arbeitsumfeld beitragen.

Der finnische **Prof. Dr. Juhani Ilmarinen** hat in seinen Studien nachgewiesen, dass gutes Führungsverhalten der einzige hoch signifikante Faktor zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit von Mitarbeitenden zwischen dem 51. und 62. Lebensjahr ist. Die **Gallup-Studie** (2021) zeigt auf, dass die Bereitschaft zum Arbeitgeberwechsel enorm gestiegen ist, aber mit einer emotionalen Bindung an das Unternehmen gegengesteuert werden kann.

Ein holistisches BGM bietet über individuelle Gesundheitsangebote hinaus eine **aktive Unterstützung zur Transformation der Unternehmenskultur** und Schaffung eines gesünderen Arbeitsumfelds.



Die Arbeitsorganisation

hat sich aufgrund des drastischen Wandels unserer Arbeitswelt ebenfalls rasant verändert. Die psychischen Gefährdungsbeurteilungen haben in den letzten Jahren in diesem Bereich deutlich steigende Belastungen aufgezeigt. Gerade deshalb setzt sich ein holistisches betriebliches Gesundheitsmanagement mit den verschiedenen Facetten auseinander, um die psychische, physische und soziale Gesundheit zu stärken. Dabei öffnet es den Blick im Unternehmen für neue, oft ungewohnte Interventionen.

Mit dem Hineinkatapultieren ins Homeoffice während der Pandemie wurden zwar recht schnell die technischen Lösungen geschaffen, aber viele Mitarbeitende und auch Führungskräfte hatten große Probleme mit der Selbstorganisation, dem Wegfall der gewohnten Alltagsstruktur und der Umstellung auf eine digitale Kommunikation und letztendlich auch das selbstständige Lösen von IT-Problemen.

Ein **Homeoffice-Guide** bietet Sicherheit und hilft, Überlastung durch das ständige Online-Sein zu vermeiden. Online-Kaffeepausen und tägliche Meetings mit dem Fokus auf Erfolge und dem Austausch über das Befinden sind mittlerweile etabliert.

Remote- und hybrides Arbeiten gehören inzwischen zur Arbeitswelt, wobei die individuellen Belastungen je nach Team unterschiedlich sind. Deshalb ist es umso wichtiger, individuelle Lösungen gemeinsam mit den Betroffenen zu erarbeiten, um passgenaue Lösungen zu finden. Darüber hinaus können allgemeine Gesundheitsangebote, wie zum Beispiel Teambuildingmaßnahmen oder Challenges, die für die gesamte Belegschaft gelten, wirksam sein.

Die Arbeitsbedingungen beeinflussen die Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden. In Zeiten des „War for Talents“ ist es Aufgabe der Führungskräfte, ein Verständnis für **New Work** zu entwickeln und umzusetzen. New Work ist ein Megatrend, der mit einem gigantischen Schub das Image „nur für Start-ups geeignet“ längst überholt hat.

New Work ist ein moderner Ansatz für Arbeit und eine neue Arbeitsplatzkultur, die eine erfüllende und produktivere Arbeitsumgebung schaffen sollen. Kreativität braucht Raum, und so werden Räume den Tätigkeiten angepasst – von scheinbar halbfertigen Klinkerbauräumen, die zum Fertigstellen anspornen, bis hin zu Räumen mit großflächigen Ideenwänden von Teams, die über ein Budget zum Experimentieren verfügen. Die Gestaltung der Arbeitsumgebung umfasst auch Raum, Akustik, Licht, Farben, Pflanzen, Musik, Geruch und sogar Business-Feng-Shui.

Erfolgreiche Maßnahmen wie eine 4-Tage-Woche oder Povernapping-Angebote werden von Unternehmen oft unterschätzt, obwohl sie zur Leistungssteigerung und einem positiven Image beitragen können. All diese Maßnahmen haben das Wohlbefinden und die Gesundheit der Mitarbeitenden im Fokus – und ein holistisches betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) kann dies fördern.

Die individuelle Unterstützung

für Mitarbeitende und Führungskräfte ist mit der Pandemie und den steigenden Herausforderungen der VUCA-/BANI-Welt aus unterschiedlichen Gründen in den Fokus gerückt.

Hohe Krankenstände können zu einer Überlastung der verbleibenden Mitarbeitenden führen und unbesetzte Stellen durch den steigenden Fachkräftemangel die Situation noch verschärfen. Private Probleme wirken sich nicht nur auf die individuelle Leistung aus. Vielmehr haben sie einen nicht zu unterschätzenden Einfluss zum Beispiel auf die Konfliktfähigkeit, Lösungsfindungsbereitschaft oder das Betriebsklima.

Unternehmen, die bereits ein **EAP (Employee Assistance Program)** implementiert haben, waren in der Pandemie gut aufgestellt. Eine Reihe von bundesweiten Anbietern halten ein breites Portfolio zur Unterstützung bei beruflichen und privaten Problemen vor. Kooperationen mit Sozialberatungen oder regionalen Psychologen und Psychotherapeuten sind eine gute Alternative für zeitnahe Gespräche und professionelle Unterstützung.

Eine **betriebliche Krankenzusatzversicherung** öffnet den Mitarbeitenden die Tür zu Leistungen, die über die der gesetzlichen Krankenversicherung hinausgehen. Zeitnahe psychologische Gespräche und Therapien oder minimalinvasive Operationen statt herkömmlicher OP können lange Ausfallzeiten verhindern und binden die Mitarbeitenden mit besonderer Fürsorge und außergewöhnlicher Wertschätzung.

Beispiele für individuelle Unterstützung bei privaten Problemen sind zum Beispiel Angebote zur Kinder- oder Ferienbetreuung, zur Pflege von Angehörigen oder die Bereitstellung eines Family-Office. Die **Ausbildung von Pflegelotsen** hat sich in den Unternehmen bewährt, während die **Ausbildung von Ersthelfern für psychische Gesundheit** noch recht neu ist.

Ein **Lotsen-System** kann Mitarbeitenden helfen, Experten für verschiedene Themen (Pflege, Schlaf, Sucht, Kinder-/Ferienbetreuung, Auslandsaufenthalte, Fahrradleasing, Ernährung, Sport, Rente...) zu finden. Die **Präventionsprogramme der Deutschen Rentenversicherung** (www.rv-fit.de) sind bei den Versicherten und in vielen Unternehmen kaum bekannt, aber durchaus interessante Angebote.

Die Mensch-zu-Mensch-Schnittstelle ist in einer digitalen und virtuellen Welt unersetzlich und kann weder von HR noch von den Führungskräften allein geleistet werden. Ein holistisches BGM wird als sinnvolle Unterstützung angenommen und hat als Stabsstelle des Managements alle Belange gleichrangig im Auge.

Holistisches betriebliches Gesundheitsmanagement ist nicht holistisch, wenn es nicht auch die Entwicklungen außerhalb des Unternehmens, wie beispielsweise die gesellschaftlichen Megatrends, im Blick hat und berücksichtigt.



Der Megatrend Gesundheit hat eine zentrale Rolle in unserer Gesellschaft eingenommen und mit ihm der Wunsch nach individueller Gesundheitskompetenz. Die Verantwortung für die eigene Gesundheit ist seit der Pandemie deutlich in den Fokus gerückt und laut **Zukunftsinstitut Horx ist die Gesundheitskompetenz zum Soft Skill des 21. Jahrhunderts** geworden.

In der Post-Covid-Ära werden die Auswirkungen der Pandemie auf die Gesundheit des Einzelnen noch lange zu spüren sein. Hinzu kommen die zunehmenden Belastungen in der VUCA-/BANI-Welt. Unternehmen müssen sich darauf einstellen, ihre Mitarbeitenden bestmöglich zu unterstützen, um deren Gesundheit zu fördern.

Die Health-Trend-Map 2020 vom Zukunftsinstitut Horx zeigt, wie die Trends Silver Society, Konnektivität, Neo-Ökologie und Holistic Health die Gesundheit und das Gesundheitsmanagement beeinflussen.

Beim **Trend Silver Society** sollten ältere Mitarbeitende mit entsprechenden Weiterbildungen und innovativen Beschäftigungsmodellen im Unternehmen gehalten werden. Der **Trend Konnektivität** erfordert, dass Unternehmen Vertrauen und Sicherheit in der digitalen Vernetzung fördern. Mit dem **Trend Neo-Ökologie** müssen Unternehmen Nachhaltigkeit und Umweltbewusstsein berücksichtigen und auf politische und gesetzliche Regularien achten. Schließlich erfordert der **Trend Holistic Health** eine ganzheitliche Betrachtung von Gesundheit - gesunde Umwelt, gesunde Arbeitsbedingungen und gesunde Denkweisen. Unternehmen sollten daher ein holistisches betriebliches Gesundheitsmanagement schaffen, das als Teil der Nachhaltigkeitsstrategie auf das Konto der sozialen Nachhaltigkeit einzahlt.

FAZIT

Die Transformation der Unternehmen bringt eine Transformation des betrieblichen Gesundheitsmanagements mit sich. Die Herausforderungen der VUCA-/BANI-Welt stellen viele neue Anforderungen an das Unternehmen, die Führungskräfte und die Mitarbeitenden. Bei all diesen komplexen Fragestellungen steht der Mensch im Fokus. Menschen müssen lernen, diese Welt zu verstehen und mit all diesen Herausforderungen umzugehen. Unternehmen stehen nicht nur vor der Frage, wie sich Menschen verändert haben und welchen Beitrag das BGM für die Stärkung der Gesundheit leisten kann. **Vielmehr braucht es Antworten auf die Fragen, welche Auswirkungen dieser Innovationsschub auch auf die Gesundheit der Mitarbeitenden hat, wie Menschen lernen,**

die Digitalisierung und KI (künstliche Intelligenz) als das neue Normal in der Lebenswelt anzunehmen und damit auch gesundheitsförderlich umzugehen.

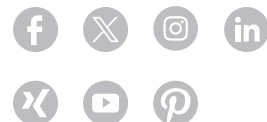
Das Ineinandergreifen von bereichs- und kompetenzübergreifenden Interventionen, die nach wie vor der Schnellebigkeit und Unbegreiflichkeit unterliegen, findet einen Lösungsansatz im holistischen betrieblichen Gesundheitsmanagement. Als Stabsstelle des Managements agiert es unterstützend, ja sogar integrierend und keinesfalls konkurrierend mit den unterschiedlichen Bereichen eines Unternehmens. Vielmehr könnte man sagen: Ein holistisches BGM kann in enger Zusammenarbeit mit allen Unternehmensbereichen *die* Antworten finden, die in keinem Lehrbuch stehen.




Über die Autorin:

Petra Zieboll gründete 2008 das Unternehmen business vita balance. Als Unternehmensberaterin hat sie sich auf die Gesundheit der Mitarbeitenden und Führungskräfte in einer sich rasant verändernden Arbeitswelt spezialisiert. Sie begleitet Unternehmen bei der Implementierung eines holistischen und nachhaltigen betrieblichen Gesundheitsmanagements, unterstützt als Sparringpartnerin in diesem Prozess und zeigt auf, wie die psychische Gefährdungsbeurteilung als Frühwarnsystem genutzt werden kann. Als BGM-Expertin des Arbeitgeberverbands Chemie BW moderiert sie ein Unternehmerforum und zertifiziert „gesundheitsaktive Unternehmen“. Zudem gibt sie ihre umfangreichen Erfahrungen als Referentin und Lehrbeauftragte begeistert weiter.

Folgen Sie uns auf ...



 **06151 3842-816**
Mo.-Fr. 8-20 Uhr / Sa. 9-17 Uhr

 **firmenkunden@sgd.de**

 **www.sgd.de**

 **fb.com/sgd.Fernstudium**



**DEUTSCHLANDS
FÜHRENDE FERNSCHULE**

Studiengemeinschaft Darmstadt GmbH
Hilpertstraße 31
64295 Darmstadt