



Agile Organisation braucht neue Ansätze für die Gesundheitsförderung

Die New Work Transformation wirkt sich auf die Ziele und Werkzeuge des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) aus.

Gestärkte Selbstführungs-Fähigkeit von Teams und Mitarbeitenden zeichnet sich als Schlüsselkompetenz ab. von Reto Lächli und Bruno Juhasz

Wenn sich ein Unternehmen aktiv und sichtbar für die Gesundheit seiner Mitarbeitenden engagiert, steht meist ein betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) dahinter. BGM gibt Impulse und lanciert Kampagnen, die sich auf die gesundheitlich relevanten Verhältnisse im Unternehmen (Führung, Kultur, Ressourcen, Arbeitsprozesse, Infrastruktur) oder den persönlichen Lebensstil – sprich Verhalten – der Mitarbeitenden (Entspannung, Bewegung, Ernährung, Schlaf oder Umgang mit eigenen Ressourcen) auswirken.



Dank «Beidhändigkeit» eine «Sowohl-als-auch-Haltung» pflegen.

Bild zvg

Prioritäten während der Pandemie

Die Ressourcen des BGM waren in den vergangenen zwei Jahren hauptsächlich durch die Corona-Tests und -Schutzmassnahmen gebunden. Der Lockdown mit Home-Office-Phasen zeigte einerseits neue Belastungen der Mitarbeitenden auf (fehlender sozialer Kontakt, erschwerte Trennung zwischen Arbeit und Privatleben, Ergonomie der Heim-Arbeitsplätze).

Andererseits konnten mit den bestehenden BGM-Angeboten und -Kanälen die Arbeitnehmenden weniger gut erreicht und sensibilisiert werden.

Aktuelle Herausforderungen

Dezentrale Zusammenarbeit verlangt nach neuen Führungsansätzen – besonders eine Abkehr von hierarchisch geprägten Strukturen. Durch die beschleunigte Digitalisierung gewinnen agile Arbeitsformen an Bedeutung. Agilität in Unternehmen richtet die Prozesse konsequent auf die individuellen Kundenbedürfnisse aus und ermöglicht es, neue Erkenntnisse laufend in die Produktentwicklung einfließen zu lassen und sich rasch ändernden Rahmenbedingungen anzupassen. Die agilen Teams werden aufgrund der benötigten Fachkompeten-

zen gebildet und führen sich personell selbst. Dadurch verfügen die Mitarbeitenden über viel Handlungsspielraum, Entscheidungskompetenz sowie Partizipationsmöglichkeiten. Sie sind aber auch bezüglich ihrer Selbstmanagementfähigkeiten besonders gefordert.

Neue Ansätze für das BGM

Gesundheitsförderung Schweiz hat sich 2020 damit auseinandergesetzt, wie weit sich die für das Label «Friendly Work Place» geltenden BGM-Qualitätskriterien in agilen Organisationen anwenden lassen. Der wesentliche Unterschied zur klassi-

schen Stab-Linien- oder Matrix-Organisation besteht darin, dass agile Teams weitgehend auf Führungskräfte verzichten. Diese nehmen aber im bisherigen BGM-Verständnis eine wichtige Rolle bei der Früherkennung von gesundheitlichen Risiken und in der Begleitung von erkrankten Mitarbeitenden wahr.

BGM-Werte in Teams verankern

Wirkungsvolles BGM in agilen Organisationen zielt deshalb darauf ab, ganze Teams und interne Multiplikatoren (sogenannte Peers) direkt zu erreichen und für die Themen Selbstführung und Resilienz zu sensibilisieren, zu schulen und mit situativ anwendbaren Angeboten und Werkzeugen zu befähigen.

Zusätzlich sollen die bestehenden externen Beratungs- und Unterstützungsangebote im Umgang mit Belastungen und Konflikten aktiv und regelmässig kommuniziert werden.

Mindset der Beidhändigkeit

In dieser anspruchsvollen und komplexen Transformation zur Arbeit der Zukunft ist Schwarz-Weiss-Denken eher hinderlich. Die Haltung der Beidhändigkeit (Ambidextrie) ermöglicht es, klassische und agile Arbeitsformen in einer Organisation zu vereinen, auf Verhalten

und Verhältnisse zugleich einzuwirken, Experimentieren und Kommerzialisieren zu verzahnen und im Wandel achtsam in Bewegung und Balance zu bleiben.

So entsteht mit der Beidhändigkeit eine Sicht auf die Welt, welche uns vom «Entweder-oder» zum «Sowohl-als-auch» führt.

■ Reto Lächli und Bruno Juhasz sind Partner bei Morgenthaler Consulting GmbH

Morgenthaler Consulting GmbH

Morgenthaler Consulting GmbH, Chur, baut mit Ihnen tragfähige Transformationsbrücken in die Arbeitswelt der Zukunft. Individuell, für Teams, KMU und Organisationen – als Coaching, Seminar oder Entwicklungsprozess. Fundiert mit aktuellem, praxisnahem Know-how und über 20 Jahren Erfahrung in den Themen «Resilienz», «Leadership & Change», «Mindset» und «Betriebliche Gesundheit».

Telefon +41 81 325 32 59
www.morgenthaler-consulting.ch