



NAVISANA  
Für Unternehmen

## Innovatives Betriebliches Gesundheitsmanagement – Kultur der Achtsamkeit

### Ganzheitliche Sicht

#### Konzept

**Projekt zur Implementierung eines selbstgesteuerten innovativen Betrieblichen Gesundheitsmanagements unter dem Aspekt der Achtsamkeit**

**Projektverantwortung, z.B.: Inhaber, Vorstand, Geschäftsführung, Bürgermeister**

Ziel der Projektverantwortlichen ist es, ein auf Dauer angelegtes System des Betrieblichen Gesundheitsmanagements unter dem Aspekt der Achtsamkeit zu implementieren. Ihnen ist es ein besonderes Anliegen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Ihrer Organisation, mehr noch als jetzt, befähigt sind,

- ❖ selbstverantwortlich für ihre Gesundheit zu sorgen,
- ❖ damit weitestgehend gesund zur Arbeit kommen,
- ❖ Freude an ihrer Arbeit haben,
- ❖ das Wir-Gefühl leben und
- ❖ Träger sind für ein bei den Geschäftspartnern wahrgenommene gesund sympathische Organisation (Unternehmen oder Verwaltung)

Die Orientierung des Projektes in arbeitswissenschaftlicher Hinsicht erfolgt am **Haus der Arbeitsfähigkeit** des Professors für Arbeitswissenschaft Juhani Ilmarinen

- Gesundheit
- Kompetenz
- Werte
- Arbeit an sich

Es bietet sich ein über die Dauer von zwei Jahren projektiertes Verfahren an, in das alle Bereiche und deren Führungskräfte mit einbezogen sind.

Der zentrale Ansatz dazu ist: **Erkenntnis und Entwicklung von innen heraus**

Entgegen üblicher Ansätze ein zeitgemäßes „modernes“ Modell zur Anwendung zu bringen, geht es bei diesem Ansatz des iBGM darum, ein aufgrund von „**Achtsamkeit**“ und gelebter „**Selbstverantwortung**“ sich ständig erneuerndes, vitales von allen erlebtes und akzeptiertes System zu implementieren.



NAVISANA

Für Unternehmen

- Fakultativ: Befragung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem WAI (Work Ability Index) zur Ermittlung der Arbeitsfähigkeit. Deren Signifikanzen in bestimmten Bereichen geben Orientierung für angemessene Korrekturmaßnahmen (z.B. Führungskräfteverhalten, Ergonomie, Verhaltensprävention)

## **Ziel und Geist des Projektes**

Ziel des Projektes ist das Schaffen eines Fundamentes für das Haus der Arbeitsfähigkeit sowie die konstruktive Ausgestaltung der 4 Etagen. Damit wird gleichzeitig das Bewusstsein geschaffen für das Leben des Hauses der Arbeitsfähigkeit nach den Prinzipien der

- **Achtsamkeit**
- Selbstverantwortung
- Gesundheitsvorbeugung/-erhaltung
- Lösungsorientierung
- Proaktivität
- Teamgeist/Wir-Gefühl

### ***Die Selbststeuerung des Systems erhält seine Dynamik durch den Fokus auf das „Scharnier“ Führungskraft.***

Die Scharnierfunktion entsteht in der Ausbalancierung einerseits der Anforderungen am jeweiligen Arbeitsplatz und andererseits der Ressourcen und des individuellen Potenzials des/der jeweiligen Mitarbeiters/Mitarbeiterin. Diese Funktion benötigt nicht mehr die Führungskraft alten Stils, sondern eine Führungskraft mit Gespür für die Impulse und Tendenzen, die wirken, die Balance von Arbeit und Mensch zu stören und aus dem Gleichgewicht zu bringen. Die Aufrechterhaltung der Balance geschieht im permanenten Dialog mit allen im Prozess involvierten Personen, vornehmlich mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Gemäß der Etagen des Hauses der Arbeitsfähigkeit weisen Führungskräfte nicht mehr an und kontrollieren auch nicht mehr die Ergebnisse sondern fungieren vielmehr als Vorbilder im Hinblick auf

- Gesundheit (Achtsamkeit, Gesundheitsvorbeugung/-erhaltung)
- Kompetenz (Fitness im Tun, selbstgesteuert up-to-date zu bleiben, den Anforderungen des Arbeitsplatzes gerecht zu werden)
- Werte (Sinn, Hingabe, Motivation, Kreativität im Hinblick auf die Aufgabenerfüllung)
- die Arbeit als solches (Flexibilität, Stabilität, Proaktivität, Lösungsorientierung, Feedback als wesentliche Komponenten, selbstverantwortlich die täglichen Prozesse zu optimieren)



NAVISANA

Für Unternehmen

**Was nun die Etage „Gesundheit“ angeht:** Erst wenn die Führungskräfte vom Wert der Gesundheitsvorbeugung/-erhaltung wirklich überzeugt sind, können sie authentisch die ihnen zugeordneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in deren Gesundheitsbewusstsein steuern. Zugrunde liegt der Gedanke der Ehrlichkeit, der sich über die Phase des Einjahres-Projektes und dem sich anschließenden ca. einjährigen Folgeprozess erstreckt, weil die Führungskräfte erkennen können, dass die Maßnahme kein Schnellschuss ist oder eine wie auch immer geartete „Schaufensterveranstaltung“.

Entscheidender Ansatz des Projektes ist: **Im Mittelpunkt steht der Mensch. (Punkt)**

Dieser **(Punkt)** soll deutlich machen, dass es ohne Wenn und Aber um den Menschen an sich geht in Ihrem Unternehmen und nicht „der Mensch als Mittel zum Zweck!“

Denn nur mit einem solchen radikalen Ansatz der Klarheit ohne Hintergrundmotive von Manipulation und Beeinflussung kann das Prinzip der Selbstverantwortung eingeübt werden. Dadurch erkennen und erleben die Führungskräfte und infolge alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am eigenen Leib die Bedeutung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements als ein wichtiges Instrument für die drei elementaren Lebensziele

- ✓ Gesund alt werden (und gesund länger arbeiten wollen und können)
- ✓ Wohlgefühl im Alltag
- ✓ Realisierung von (individuell erlebter) Lebensqualität

Die während der Projektphase zur Anwendung kommenden Maßnahmen im Rahmen von Workshops/Vorträgen/Coachings befähigen die Führungskräfte „Beziehung zu leben“. Als Wichtigstes die Beziehung zu sich selbst, als Aufhänger für authentisch gelebte Selbstverantwortung. Nur wenn wir in Augenhöhe mit uns selbst sind, also uns an Ursachen orientieren, weniger an Symptomen, sind wir überhaupt in der Lage Mitmenschen in Augenhöhe zu begegnen und sie zu führen.



NAVISANA

Für Unternehmen

## **Struktur und Ablauf des Projektes zur Implementierung eines selbstgesteuerten BGM's unter dem Aspekt der Achtsamkeit**

Um im Bild des Hauses der Arbeitsfähigkeit zu bleiben, startet das Projekt mit der Legung des Fundamentes mit 2 grundlegenden Maßnahmen

1. Kick-off-Workshop zur Einstellung der Führungskräfte auf das geplante Projekt
2. Teambuildingmaßnahme

Die 4 Module des sich daran anschließenden Projektes (Ausgestaltung der Etagen des Hauses der Arbeitsfähigkeit) starten jeweils mit einem Eröffnungsworkshop, dem sich sogenannte **Transformationsteams** anschließen.

Im von NAVISANA geleiteten **Eröffnungsworkshops** werden die Grundlagen gegenüber den Führungskräften „facilitiert“. Dieses Facilitieren dient der Förderung von Erkenntnissen und Entwicklung von innen heraus. (Achtsamkeit)

Am Ende jedes Workshops steht ein

### **„Memorandum des gemeinsamen Verstehens“**

Das sind die schriftlichen Ergebnisse des Tages auf FlipChart, Pinwand o.ä., auf dessen Grundlage die Vertiefung des Erkannten in Transformationsteams weitergeführt wird.

Die Prozesse in den Transformationsteams erfolgen autonom. Geleitet werden sie von Mitgliedern des Transformationsteams, die von diesen dazu benannt wurden, was durchaus im Wechsel geschehen kann. Die Treffen werden vom sogenannten **Supervisionsteam** begleitet. Das Supervisionsteam besteht aus Führungskräften Ihrer Organisation (Unternehmen bzw. Verwaltung), die als verlängerter Arm des z.B. Inhabers, Vorstands bzw. Bürgermeisters fungieren. Sie haben die Aufgabe der Steuerung und des Controllings. Sie koordinieren die Prozesse und evaluieren das Maß an wachsender Selbstverantwortung.

NAVISANA begleitet das Supervisionsteam *n i c h t* die Transformationsteams. Aktiv wird NAVISANA für die Transformationsteams und deren Prozesse nur dann, wenn aufgrund der Initiative des Supervisionsteams „Moderation, Konfliktbewältigung, Mediation, Beratung“ in Transformationsteams benötigt wird.

NAVISANA bietet allerdings zu den Themen des jeweils zurückliegenden Workshops Tutorien an. D.h. zu sich ergebenden Zeiten kommen die Fachleute von NAVISANA ins Unternehmen und betrachten zusammen mit interessierten Teilnehmer\*innen Aspekte des zurückliegenden Workshops, die für die Teilnehmer\*innen von besonderem Interesse sind. Die Betrachtungen können entsprechend ergänzt werden, u.a. mit Rollenspielen, Aufstellungen, Fallbeispielen.



NAVISANA

Für Unternehmen

## **Fundament - Grundlagen und Voraussetzungen eines selbstgesteuerten Betrieblichen Gesundheitsmanagements**

### **A) Kick-off-Workshop**

- Meine Vision zum Gelingen des selbstgesteuerten Betrieblichen Gesundheitsmanagements im Unternehmen
- Meine Beiträge und Anteile zum Gelingen des selbstgesteuerten Betrieblichen Gesundheitsmanagements im Unternehmen, Stärken und Felder der Verbesserung
- Meine Ressourcen und mein individuelles Potenzial im Spiegel mit den Etagen des Hauses der Arbeitsfähigkeit, Stärken und Felder der Verbesserung
  
- Am Ende des Kick-off-Workshops unterschreiben die Teilnehmer\*innen ein Schriftstück mit dem Leitsatz für das Projekt des selbstgesteuerten Betrieblichen Gesundheitsmanagements zu dem das „Memorandum des gemeinsamen Verstehens“ des Kick-off-Workshops als Anlage gehört:
  
- *Ich, Name, Vorname, Geburtsdatum, erkläre hiermit meine Zustimmung, dass ich im Netzwerk des Vertrauens mit den Kollegen\*innen von (Name des Unternehmens, der Verwaltung) meinen konstruktiven Beitrag zum Erfolg des selbstgesteuerten Betrieblichen Gesundheitsmanagements leisten werde. Ich bin mit voller Kraft bemüht, meine Rolle als Führungskraft im vollen Bewusstsein von Selbstverantwortung und Achtsamkeit auszuüben.*

### **B) Teambildung**

- Ziele: Teamgeist/Wir-Gefühl
- Erkenntnisse/Einsichten nach erfolgten Lernprojekten
- Transfer in die alltägliche Arbeitspraxis

Durchführung idealerweise ganztägig auf einer Outdooranlage mit Begleitung von Outdoortrainern mit Sicherheitsteam.



NAVISANA

Für Unternehmen

## **Etagen – Implementierung eines selbstgesteuerten Betrieblichen Gesundheitsmanagements**

### **Modul 1**

*Vorbild Führungskraft, 1 Tag – Werte/Gesundheit/Arbeit/Kompetenz*

- Vision „Unternehmen“ (z.B. Kundenbegeisterung)
- Vision für meine Arbeit im Unternehmen
- Ziele/Strategien zu deren Umsetzung
- Selbstverantwortung
- Achtsamkeit
- Selbstbild/Fremdbild (Johari Fenster)
- Stärken stärken, Erkennen der Felder der Verbesserung (Feedbackprozess)
- Selbstannahme und Selbstakzeptanz
- Umgang mit Ängsten/Emotionen
- Ehrlichkeit, Verzeihen, Beziehung statt Sache
- Lösungsorientierung
- Proaktivität
- Transformationsteams
- Supervisionsteam
- Tutorien: Ihre Themen sind unsere Themen, darüber hinaus – Stille leben, „Hier und Jetzt“ - Meditationen, Fantasiereisen, Achtsamkeitsübungen, Vertrauensübungen

### **Modul 2**

*Authentisch Kommunizieren, 2 Tage – Kompetenz/Werte/Gesundheit/Arbeit*

- Meine Geschichte
- Betrachtungen der eigenen Geschichte von außen (Ego) und von innen (Achtsamkeit/Mitgefühl)
- Emotionale Intelligenz (Umgang mit den eigenen Emotionen und denen von Mitmenschen mit dem Ziel des Emotionen-Coachings)
- Beziehung versus Sache
- „Erst verstehen, dann verstanden werden“
- Beobachten/Beschreiben/Bewerten
- Führen von Dialogen
- Kompromiss versus Konsens
- Wertschätzung/Anerkennung
- Instrument der Sozialkompetenz (Du-Ich-Wir Kontinuum/Fragebogen/ Auswertung, Analyse und Transfer)



NAVISANA

Für Unternehmen

- Transformationsteams
- Supervisionsteam
- Tutorien: Ihre Themen sind unsere Themen, darüber hinaus – Fälle aus der Praxis, u.a. Vorgänge mit Mitarbeiter\*innen, Kollegen\*innen, Vorgesetzten, Bürger\*innen und anderen Beziehungsträgern. Transfer von Modul 1 zur Verbesserung der Beziehungsfähigkeit und Arbeitsfähigkeit/Übungen/Rollenspiele/Austausch

### **Modul 3**

#### *Führen mit Stil, 1 Tag – Kompetenz/Werte/Gesundheit/Arbeit*

- Einschätzen von Ressourcen und individuellem Potenzial der zugeordneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
  - Situatives Führen, unter Berücksichtigung eigener Stärken und den Feldern der Verbesserung
  - Sinnstiftendes Verhalten
  - Innovationsfähigkeiten und Motivation förderndes Verhalten
  - Gesundheitsvorbeugendes/-erhaltendes Verhalten
  - Empathie und Verstehen (von der Warte des/der Mitarbeiter\*in her)
  - Betriebliches Eingliederungsmanagement
  - Fördern/Fordern als Leitorientierung für Erschließung der Mitarbeiter-Ressourcen
- Transformationsteams
  - Supervisionsteam
  - Tutorien: Ihre Themen sind unsere Themen, darüber hinaus – Fälle aus der Praxis, Koinzidieren von Mitarbeiter-Reifegraden mit angemessenem Führungsstil. Rollenspiele, Fallbeispiele – Mitarbeitergespräche zu verschiedenen Anlässen – u.a. Kritik-, Motivation-, Fördergespräche, Gespräche im Rahmen des BEM.

### **Modul 4**

#### *Resilienz bzw. Worklife-Balance, 1 Tag – Gesundheit/Werte/Kompetenz/Arbeit*

- Vision selbstgesteuertes Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Vision Unternehmen
- Vision für meine Arbeit im Unternehmen
- Erkenntnisse aus den vorhergehenden Modulen zum wirksamen Einsatz des Hauses der Arbeitsfähigkeit für mich selbst und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Ganzheitliche Worklife-Balance unter Einbezug von Freizeit und Familie



NAVISANA

Für Unternehmen

- Individuelle Instrumente im Umgang mit der eigenen Person/ Selbstmanagement/Stress/Überforderung/Zeit
- Transformationsteams
- Supervisionsteam
- Tutorien: Ihre Themen sind unsere Themen, darüber hinaus – Ganzheitliches Betriebliches Gesundheitsmanagement In Übereinklang bringen von Arbeit, Freizeit, Familie, Gesundheit. Aussprache, Anleitungen, Hilfsmittel.

## Resumeé

Der Projektverlauf von 2 Jahren (Implementierung = 1 Jahr, Praxis/Folgeprozess = 1 Jahr) ermöglicht die Anpassung an die Bedingungen der realen Praxis. Die Treibfaktoren von „Achtsamkeit“ und „Selbstverantwortung“, eingeübt und gelebt, sorgen zudem für notwendige Anpassungen im Sinne einer lebenden Organisation für das wirksame Funktionieren des Hauses der Arbeitsfähigkeit.

Die Führungskräfte, als Scharnier zwischen den Anforderungen des Arbeitsplatzes jedes/jeder einzelnen Mitarbeiters/Mitarbeiterin und dessen/deren Ressourcen und individuellem Potenzial, ermöglichen im authentisch geführten Dialog und dem angemessenen Führungsstil lösungsorientierte und im Konsens getroffene Entscheidungen.

Somit entfällt dezidiert eine spezielle Schulung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, weil die Führungskräfte als Vorbilder fungieren und im unmittelbaren Kontakt mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern deren selbstverantwortlich wahrgenommenes Gesundheitsbewusstsein beeinflussen.

Der Projektverlauf ist als solches nicht „in Stein gemeißelt“. Er kann den sich ergebenden Situationen und speziellen Handlungsbedarfen angepasst werden. Wie überhaupt sich erst während des Projektes spezielle Nachfragen zu Angeboten des Betrieblichen Gesundheitsmanagements ergeben, die vorher exakt zu planen, gar nicht möglich sind. So da sind: Gesundheitstage mit verschiedensten Schwerpunkten, Programme für Bewegung und Ernährung, Angebote der Achtsamkeit, des Schlafes, der Vorbeugung und Behandlung von Süchten aller Art usw.

So erfordert das gesamte Konzept im Sinne eines selbstgesteuerten Betrieblichen Gesundheitsmanagements die Flexibilität für die Gestaltung des „Jetzt“, bei gleichzeitiger Stabilität im Hinblick auf das Erreichen des Zieles.