



EO Institut

Psychologie in der Organisation

01.2017

Mitarbeiteraktivierung im Betrieblichen Gesundheitsmanagement – So motivieren Sie Ihre Mitarbeiter

Von Angélique Zessin, Psychologin (B.Sc.)

Ungesunde Organisationen sind teuer. Das ist schon lange kein Geheimnis mehr. Deshalb versuchen viele Unternehmen Gesundheitsförderungsmaßnahmen einzuführen, um ihren Krankenstand zu senken und die Produktivität ihrer Mitarbeiter zu erhöhen. Oftmals bleibt der gewünschte Effekt jedoch aus. Warum ist das so? Der folgende Artikel gibt eine Antwort auf diese Frage und erklärt, warum die Motivation der Mitarbeiter zur eigenen Gesunderhaltung entscheidend ist für den Erfolg Ihres betrieblichen Gesundheitskonzeptes.

Betriebliches Gesundheitsmanagement als Wettbewerbsvorteil

Das Konzept des gesunden Arbeitsplatzes (engl. „healthy workplace“) erfreut sich nicht nur unter Arbeitspsychologen wachsender Popularität, sondern gilt unter HR-Profis schon längst als

Wettbewerbsvorteil – „ungesunde“ Organisationen sind schließlich richtig teuer. Mit einem gut durchdachten Konzept zum betrieblichen Gesundheitsmanagement ist es möglich, die Ziele des Arbeitnehmers mit denen des Unternehmens zu kombinieren, denn eine gesunde Arbeitskraft ist eine produktive Arbeitskraft. Für jeden in Gesundheitsförderungsprogramme investierten Euro

ergibt sich langfristig eine Ersparnis von etwa drei Euro an Gesundheitskosten, z.B. durch die Senkung des Krankenstandes¹. Allein durch die Bereitstellung von Angeboten zur Gesundheitsförderung kann jedoch kein gesunder Arbeitsplatz geschaffen werden, denn logischerweise muss auch ausreichend Nachfrage für diese Angebote bestehen. Sie als Führungskraft können nur das Angebot regulieren? – bei weitem nicht. Mit gezielten Mitteln sind Sie auch in der Lage, die Nachfrage, also die Motivation Ihrer Mitarbeiter zur Teilnahme an Gesundheitsförderungsmaßnahmen, zu erhöhen.

Wer ist besonders schwer zu überzeugen?

Viele Angebote zur Gesundheitsförderung haben nicht den gewünschten Effekt – nämlich Mitarbeiter zu gesünderem Verhalten zu motivieren. Folgendes Beispiel soll dies verdeutlichen: Unternehmen x möchte seine Mitarbeiter motivieren, mehr Sport zu treiben und verschenkt Gutscheine für ein Fitnessstudio in der Nähe. Der Mitarbeiter Herr Scholz trainiert schon seit mehreren Jahren zweimal pro Woche dort und freut sich sehr über den Gutschein. Frau Müller, die mit Sport so gar nichts am Hut hat, verschenkt ihren Gutschein an Herrn Scholz. So kann Sie ihm eine Freude machen. Im Endeffekt hat Unternehmen x mit seiner Maßnahme den sowieso schon sportlich aktiven Mitarbeiter unterstützt, aber die sportlich inaktive Mitarbeiterin kaum erreicht. Dieses Beispiel verdeutlicht das oft außer Acht gelassene Paradoxon, dass gesündere Mitarbeiter auch eher an betrieblichen Gesundheitsangeboten teilnehmen, während weniger gesunde Mitarbeiter noch nicht einmal ein Problembewusstsein für gesundheitsförderndes bzw. -schädigendes Verhalten entwickelt haben. In der Entwicklung eines Modells zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement ist es ein großer, aber oft begangener Fehler, von der grundlegenden Motivation der Mitarbeiter zu ihrer eigenen Gesunderhaltung auszugehen. Ein erfolgreicher und für ein Unternehmen profitabler Ansatz zur Gesundheitsförderung bedarf individueller Lösungen, was heißt, die Mitarbeiter dort abzuholen, wo sie stehen.

¹Grawitch, M. J., Gottschalk, M., & Munz, D. C. (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 129.

Warum Informieren allein nicht reicht

Im Grunde weiß jeder, dass Rauchen die Lunge und zu viel Alkohol die Leber schädigt. Die Meisten sind sich auch bewusst, dass es eine Menge Programme, Angebote und Maßnahmen gibt, um solches gesundheitsschädigendes Verhalten abzubauen oder dem sogar vorzubeugen. Geraucht und Getrunken wird trotzdem. Allein Informationsbasierte Interventionen sind deshalb wenig erfolgreich, weil ein Großteil menschlichen Verhaltens automatisiert ist – das Leben besteht aus einer Vielzahl von Gewohnheiten und Routinen, die schwer zu durchbrechen sind. Informationen sind dann hilfreich, wenn das Bewusstsein für ein Problem bzw. ein gesundheitsschädigendes Verhalten gesteigert werden soll. Das allein bewirkt jedoch noch keine Verhaltensänderung. Es muss eine klare Absicht oder Motivation bestehen, das eigene Verhalten zu ändern und diese kann gezielt beeinflusst werden.

Appell an die Vernunft – ganz bewusst motivieren

Unter welchen Bedingungen ist es besonders wahrscheinlich, dass die Mitarbeiterin Frau Müller aus dem vorherigen Beispiel sich zur Teilnahme an sportlichen Aktivitäten motivieren lässt?² Erst einmal sollte sie eine positive Einstellung zu Sport und Gesundheitsförderung im Allgemeinen entwickeln. Zudem sollte sie sich bewusst sein, dass andere Mitarbeiter ebenfalls eine positive Einstellung dazu haben, Sportangebote wahrnehmen und Frau Müllers Teilnahme schätzen würden. Zu guter Letzt sollte sie überzeugt sein, freiwillig teilzunehmen und mit ihrer Teilnahme etwas für sich und das Unternehmen zu bewirken. Auf diese Voraussetzungen können Sie

²Erläuterungen basieren auf der psychologischen Motivationstheorie „theory of reasoned action“ von Fishbein & Ajzen (1975) sowie deren Erweiterung von Trimmel, Sözen & Guttman (Fishbein, M., & Ajzen, I. (1977). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research.*, Trimmel, M., Sözen, F., & Guttman, G. (1982). *Sicherheitstraining durch Programmierete Unterweisung. Zeitschrift für experimentelle und angewandte Psychologie.*)

keinen Einfluss nehmen? – Doch, genau das können Sie, mit gezielten Interventionen:

Gesundheitskommunikation ist hier von besonderer Bedeutung. Sicher gibt es einige Mitarbeiter wie im vorherigen Beispiel Herr Scholz, die generell motiviert sind, ihre Gesundheit zu fördern. Diese Mitarbeiter gilt es zu finden (z.B. mittels einer Mitarbeiterbefragung) und mit Ihnen gemeinsam ein Maßnahmenkonzept zur Gesundheitsförderung zu entwickeln. An einer großen Pinnwand könnten Informationen zum Gesundheitsmanagement, Termine, etc. veröffentlicht werden, um allen Mitarbeitern die Möglichkeit der Partizipation zu gewähren. Diese Pinnwand enthält nicht nur reines Informationsmaterial, sondern weckt mit Bildern und Auszeichnungen auch Emotionen und trägt so zu einer positiven Einstellung zum Thema Gesundheitsförderung bei. Wichtig ist, dass der einzelne Mitarbeiter über die Existenz der Angebote informiert ist, aber auch um die Teilnahme anderer Kollegen weiß. „Meine Kollegen machen das und finden es toll, dann sollte ich es auch einmal ausprobieren!“ Dabei ist auch die Vorbildrolle der Führungskräfte nicht zu unterschätzen. Die Teilnahme der Mitarbeiter an Gesundheitsangeboten sollte nicht nur erlaubt, sondern vorgelebt und wertgeschätzt werden. Zu Beginn wird die Teilnahmequote nur bei ungefähr 15 bis 20 Prozent liegen, doch mit dem richtigen Konzept der Mitarbeiteraktivierung kann nach etwa zwei Jahren die 50-Prozent-Quote überschritten sein und der Aufwand wird deutlich geringer, während der Nutzen gleichbleibend steigt³. Regelmäßige Gesundheitstage könnten dazu genutzt werden, Erfolge zu kommunizieren, Mitarbeiter auszuzeichnen und Ziele für die Zukunft festzulegen. Denn die offene Bekundung einer Änderungsabsicht ruft eine Selbstverpflichtung hervor, die zielgerichtetes Verhalten wahrscheinlicher macht.

³Uhle, T., & Treier, M. (2011). Betriebliches Gesundheitsmanagement. *Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt – Mitarbeiter einbinden, Prozesse gestalten, Erfolge messen*, Berlin, Heidelberg.

Unbewusst gesund – was kleine Veränderungen bewirken können

Wie bereits erwähnt, ist menschliches Verhalten und damit auch Gesundheitsverhalten zu einem großen Teil automatisiert. Mit kleinen Interventionen können Sie das Verhalten Ihrer Mitarbeiter indirekt steuern, ohne sie dabei ernsthaft zu manipulieren. So benutzen Menschen zum Beispiel intuitiv eher die Treppe, wenn man die Fahrstuhlbenutzung durch die Verlangsamung des Aufzugs unattraktiver macht. Selbst das Ernährungsverhalten kann durch solche subtilen Interventionen positiv beeinflusst werden: Eine Entfernungsveränderung der Nahrungsmittel in der Kantine von nur 25 Zentimetern kann bereits dazu führen, dass gesunde Nahrung ungesunder vorgezogen wird. Auch die Erhöhung der Anzahl gesunder Essoptionen relativ zu ungesunden steigert die Wahrscheinlichkeit, dass die gesündere Option gewählt wird. Dies gilt nicht nur für die Auswahl in der Kantine, sondern auch für den Snackautomaten auf dem Flur oder die Schale mit Kleinigkeiten in der Teeküche. Mit diesen unauffälligen Interventionen bevormundet man die Mitarbeiter nicht, denn ihnen bleibt natürlich die Wahl – lediglich die subjektive Attraktivität der einzelnen Optionen wird leicht verändert.

Fazit

Eine Gesundheitsförderungsmaßnahme nur anzubieten macht noch lange keinen gesunden Arbeitsplatz. Erst wenn die Mitarbeiter motiviert sind, gemeinsam mit ihrem Arbeitgeber ihre Gesundheit zu erhalten und zu fördern, können alle Beteiligten profitieren – Mitarbeiter und Unternehmen.