

**Zeitschrift für Führung und Personalmanagement
in der Gesundheitswirtschaft**

Journal of Leadership and Human Resource Management in Healthcare

DIE GESUNDE ORGANISATION

Maßnahmen

Gesundheitsförderung

Erfolgskontrolle

Fachkräfte

Krankenhaus

Humankapital

Aktivitäten

Kennzahlen

Handlungsstrategien

Partizipation

Verhaltensänderung

Gesundheitsgewinn

Demografie

Befähigung

Gesundheitsaufklärung

Fehlbelastungen

Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft

IMPRESSUM

Herausgeber

Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm, University of Applied Sciences
Prof. Dr. Uta M. Feser, Präsidentin

Mitherausgeber/ Redaktion

Mario A. Pfannstiel (federführend), Prof. Dr. Axel Focke (verantwortlich), V. i. S. d. P.

Layout & Grafik

Simone Raymund, Theresa Osterholzer (Marketing und Presse)

Redaktionsanschrift

Hochschule Neu-Ulm, Fakultät Gesundheitsmanagement, Wileystraße 1, 89231 Neu-Ulm

Telefon: 0731 9762-1621

E-Mail: zfpg@hs-neu-ulm.de

Abonnement

Möchten Sie sich mit einem eigenen Beitrag in die Zeitschrift einbringen oder die Zeitschrift kostenlos per E-Mail erhalten, dann schreiben Sie uns bitte eine Anfrage.

Rechtliche Hinweise

Die Zeitschrift einschließlich aller in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der Redaktion unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Nachdruck, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder des Herausgebers wieder.

Zitierweise

Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft, Hochschule Neu-Ulm, Jg. 2, Nr. 2, 2016, S. 1-54. DOI: 10.17193/HNU.ZFPG.02.02.2016-01

Erscheinungsort
Neu-Ulm, 06/ 2016

ISSN Online
2363-9342

ISSN Print
2364-2556

Auflage
1000

QR-Code



Webseiten

Zeitschrift
www.hs-neu-ulm.de/ZFPG

Hochschule
www.hs-neu-ulm.de

Druckerei

Datadruck GmbH
Leibier Weg 8
89278 Nersingen

Beitrag aus der Praxis II



Titel

Professionalisierung der internen Kommunikation im BGM – eine praktische Untersuchung

Autorin

Isabell Birk-Braun

Einleitung

Getreu dem allseits bekannten Motto „Tue Gutes und rede darüber“, das einst der deutsche Politiker Walter Fisch (1910-1966) prägte, benötigt ein erfolgreiches Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) ein transparentes Kommunikationskonzept, welches die Mitarbeiter über die Gesundheitsförderung informiert, sie einbindet und motiviert. Ohne eine prozessgesteuerte Kommunikation ist es mühsam, bei der Belegschaft mittel- bis langfristig Unterstützung, Vertrauen, Verständnis und Beteiligung für die Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) zu erlangen. Sie sollte daher grundsätzlich den Wirkungseffekt haben, die Gesundheit im Betrieb zu einem besonderen Gegenstand für die Belegschaft zu machen. Deshalb gilt für die Verantwortlichen des BGM: Um gewinnbringende Veränderungen im BGM herbeizuführen und entscheidende Organisationsziele zu erreichen, müssen vorab wesentliche Erfolgskriterien der internen Kommunikation bekannt sein. Zur Berücksichtigung dieser Kriterien bedarf es einer strategischen Planung des kommunikativen Vorgehens, welches individuell in das Gesamtkonzept des BGM eingebunden sein sollte. Diese Thematik wurde in einer praktischen

Untersuchung in einem Unternehmen untersucht und wird im Folgenden dargestellt.

Hintergrund - Internes Marketing im BGM

Im Rahmen des BGM verfolgt das interne Marketing die Strategie, über betriebliche Gesundheitsthemen zu informieren und die Belegschaft aufzuklären sowie das Gesundheitsbewusstsein der Mitarbeiter zu stärken. Professionelles internes Marketing ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für ein funktionierendes BGM. Primäres Ziel ist es, gerade bei weniger gesundheitsaffinen Beschäftigten, bestimmte verhaltensbezogene Wirkungseffekte zu erzielen. Kommunikative und informative Maßnahmen haben speziell in den Phasen der Intentionsbildung, der Planung, der Realisierung und der Aufrechterhaltung des gesundheitsförderlichen Handelns einen großen Einfluss auf das Verhalten. Dies kann anhand des Transtheoretischen Modells von Prochaska und DiClemente begründet werden (Prochaska/ DiClemente 1983). In einer Befragung der Süddeutschen Krankenversicherung, der mh plus und des FAZ-Instituts (F.A.Z.-Institut 2012) gaben 94 % der Befragten (Entscheider für den Bereich Gesundheit im Betrieb) an, dass die regelmäßige interne Kommunikation über BGF-Maßnahmen die Teilnahme der Mitarbeiter an angebotenen Maßnahmen

positiv beeinflusst. Die Kommunikation von erreichten Meilensteinen, zukünftigen Zielen und Erwartungen muss systematisch und fortlaufend erfolgen und genau geplant werden. Doppler und Lauterberg (2002, S. 260) betonen mit ihrer Aussage die Bedeutsamkeit von Kommunikation:

„Jedwede Veränderungsstrategie ist so gut wie das Konzept zu ihrer Kommunikation“.

Doch die Kommunikationspolitik in Betrieben hat mit diversen Problemen, Widerständen, Vorurteilen und Klischees zu kämpfen. Für die Belegschaft stellt sich die Gesundheit als persönliche Angelegenheit dar, für Führungskräfte zählt sie zu einer Zusatzaufgabe. Deshalb muss sich die interne Kommunikation an dieser Stelle zur Aufgabe machen, durch kluge Informationsarbeit die Widerstände in Zustimmung der Beteiligten umzumünzen. Die Kriterien gelungener Kommunikation besagen, dass die Kommunikation zeitnah, auf breiter Ebene, offen, klar, lebendig und umfassend sein muss. Standardinstrumente, die regelmäßig wiederkehren, schaffen hierfür Verlässlichkeit (Seibold et al. 2010, S. 89). Denkbare Kommunikationsinstrumente oder auch -verfahren sind Gesundheitstage, Infobroschüren, Informationsaushänge, Betriebszeitungen, das Intranet, E-Mail oder auch Betriebs- und Abteilungsversammlungen und Teambesprechungen. Vorhandene Medien oder Kommunikationskanäle können dafür umfunktioniert werden, ebenso wie Neue geschaffen werden können. Oftmals ist ein Kommunikationsmix, der mündliche, gedruckte und elektronische Medien umfasst, empfehlenswert, um alle Zielgruppen zu erreichen. Der Zielgruppe wird damit ermöglicht, aus den angebotenen Kommunikationskanälen den für ihn ansprechendsten zu wählen. Auf diesem Weg kann das Interesse der Mitarbeiter für die BGF geweckt und der Mitarbeiter frühzeitig in die Prozesse mit einbezogen werden, damit seine Motivation im Hinblick auf Gesundheitsthemen gesteigert werden kann.

Prozesse der BGF müssen gerade in großen Unternehmen durch eine systematische interne Öffentlichkeitsarbeit transparent und nachvollziehbar gemacht werden. Die Kommunikationswirkung von Führungskräften ist hierbei oftmals höher als die sämtlicher Informationsmedien, da sie den Informationsaustausch auch in schwer zugänglichen Bereichen garantieren. Dafür ist jedoch ein ausdrücklicher Kommunikationsauftrag nötig. Sie gelten somit als Schlüsselakteure für die interne Kommunikation im BGM, da sie ein hohes Ansehen genießen, gut im Unternehmen vernetzt sind und dadurch zur Akzeptanzförderung des BGM beitragen (siehe Abbildung 1).

Praxisbeispiel: Die Problemdarstellung im Unternehmen

Bisher fließen Informationen in dem hier aufgeführten und untersuchten Beispielunternehmen über Gesundheitsangebote oder -maßnahmen hauptsächlich über E-Mail, Aushänge und die Intranetseite. Da jedoch im Produktionsbereich größtenteils kein direkter PC-Zugang für die Mitarbeiter vorhanden ist, ist der Kommunikationsfluss mit den bisherigen Kommunikationskanälen für eine erheblich große Anzahl an Produktionsmitarbeitern erschwert. Diese sollte daher systematisch und auf breiter Ebene ausgeweitet werden. Diese Problematik wird dementsprechend in der Betrachtung der Teilnehmerstruktur von Maßnahmen und Angeboten deutlich. So nehmen hauptsächlich Mitarbeiter aus dem Büroarbeitsplatzbereich an Maßnahmen und Angeboten teil. Dies kann unter anderem an der unzureichenden Informationsdichte, ebenso wie an der fehlenden Motivation der Beschäftigtengruppe aus dem Produktionsbereich liegen.

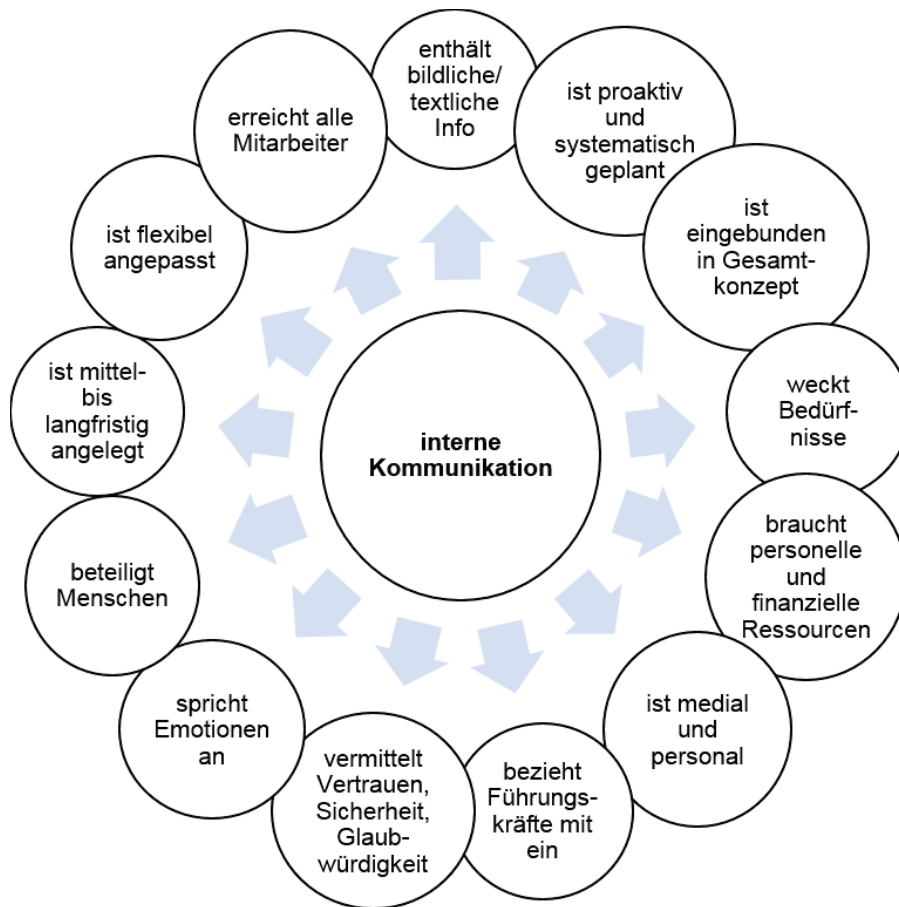


Abb. 1: Kennzeichen für eine gelungene interne Unternehmenskommunikation. Quelle: Darstellung in Anlehnung an Budde (2010), S. 321f.

Projektziele

Durch eine Optimierung der internen Kommunikation im Betrieb soll das BGM bei der Belegschaft in allen Ebenen bekannter und transparenter gemacht werden, um langfristig für das Thema Gesundheit im Unternehmen zu sensibilisieren.

Zur Lösung dieser Problematik wurde zum einen ein quartalsweise erscheinender Newsletter GFÖ (Gesundheitsförderung = GFÖ), welcher durch die Führungskräfte an die Mitarbeiter verbreitet wird, zum anderen der dauerhaft bestehende Flyer BGM entwickelt. Vorrangiges Ziel ist es, dass sich diese Medien als Informationsmechanismen des BGM im Unternehmen etablieren.

Die Umsetzung

Kommunikationsmedium Newsletter Gesundheitsförderung

Unter Beachtung der in der vorangehenden Abbildung 1 dargestellten Aspekte wurde ein 6-seitiges Standardinstrument entwickelt, welches zukünftig jedes Quartal erscheinen wird und auf diesem Wege die GFÖ im gesamten Unternehmen zu einem integralen Bestandteil machen soll. Dieser neu eingeführte Newsletter GFÖ soll als werbewirksames Medium dem BGM dienen, um Akzeptanz, Beteiligung, Inanspruchnahme und Motivation zu fördern und somit für die Belegschaft die Gesundheit zu einem wünschenswerten Bestandteil zu machen. Der Newsletter dient lediglich als Quartalsübersicht zu geplanten Gesundheitsaktionen und wird über die Führungskräfte an die Mitarbei-

ter verteilt. Inhaltlich soll der Newsletter bestimmte Rubriken wiederkehrend aufgreifen: Gesundheitsangebote im entsprechenden Quartal, Gesundheitstipps der Saison, Berichte über Mitarbeiter, welche besondere (gesundheitliche/ sportliche) Leistungen abliefern und aktuelle Informationen zu den Betriebssportgruppen.

Flyer Betriebliches Gesundheitsmanagement

Ähnliche Ziele werden auch mit dem Flyer BGM, der als beständige und dauerhafte 6-seitige Übersichts- und Informationsbrochure zum BGM dienen soll, verfolgt. Darin sollen die Inhalte der Betriebsvereinbarung zum BGM transparent gemacht werden. Ziel ist es, darin Funktion und Organisation des BGM überblicksartig vorzustellen. Beide Medien sind fast identisch gestaltet, sodass Zusammenhänge für die Mitarbeiter deutlich werden.

Befragungsmethode

Anhand einer durchgeführten Umfrage mit vorstrukturierten Interview-Leitfäden wurden Leistungs- und Wirkungsdimensionen der

neu entwickelten Marketinginstrumente des BGM getestet und strategisch bewertet. Erfasst werden sollte ein möglichst zutreffendes Meinungsbild der Population anhand einer Stichprobe.

Die Befragung auf Basis des Index Interne Kommunikation (IIK)

Der IIK wurde 2012 von der Wiesbadener Kommunikationsberatung .ICOM GmbH entwickelt, um die Leistung und Wirkung der internen Unternehmenskommunikation messbar und steuerbar zu machen und dadurch zur Professionalisierung der internen Kommunikation beizutragen. Die nachfolgend gezeigte Abbildung 2 gibt einen Überblick über die Dimensionen des IIK. Anhand des Steuerungs- und Messsystems, welches der Scorecard-Methodik ähnelt, werden zuerst die Leistungsdimensionen der Kommunikation analysiert. Das Leistungsmaß beinhaltet die vier auf der linken Seite des Schaubildes befindlichen Dimensionen Prozesse, Aktualität & Reichweite, Gestaltung und Inhalte. Die Kommunikationswirkung wird anhand der rechts dargestellten vier Dimensionen Nutzung, Akzeptanz, Motivation und Wissensstand geprüft.

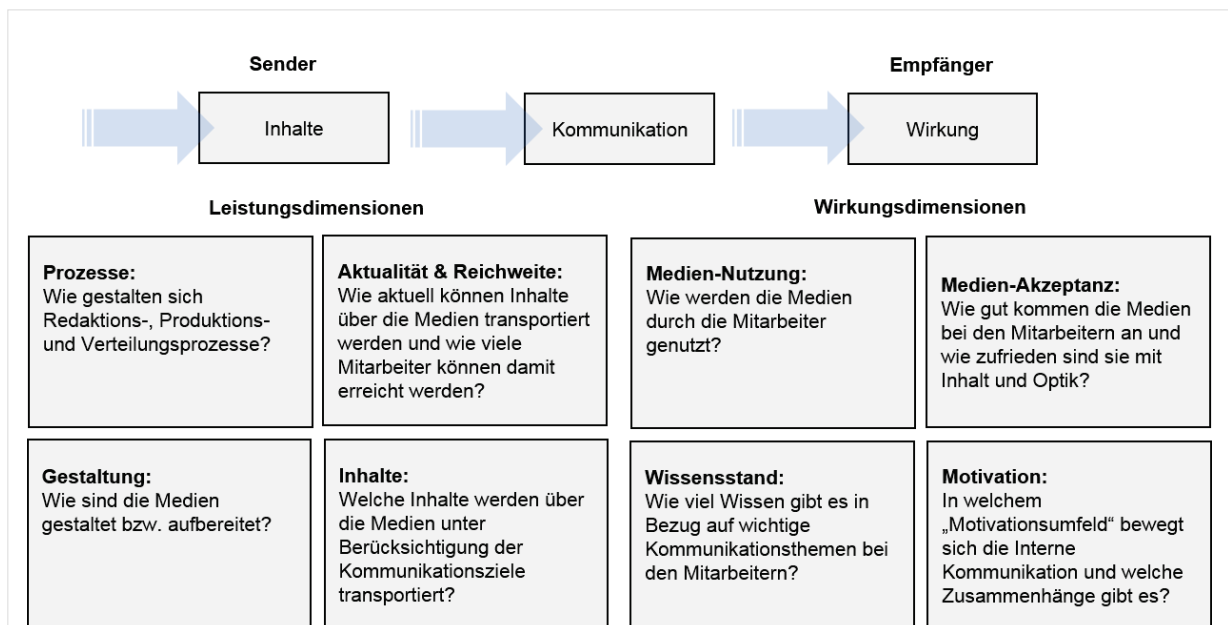


Abb. 2: Der Index Interne Kommunikation – Dimensionen im Einzelnen.
 Quelle: Pütz (o.J.), S. 2.

Um die interne Kommunikation bewerten zu können, müssen Kommunikationsinhalte, -wege und -ziele, die vom Sender an den Empfänger übermittelt werden sollen, vorab definiert werden. Im vorliegenden Unternehmen wurden daher folgende Kriterien definiert und festgelegt: Die Inhalte, die es zu vermitteln gilt, wurden vorab festgelegt und bereits erwähnt. Im Hinblick auf den Kommunikationsweg wurde festgestellt, dass sich zusätzlich zu den bisherigen Kommunikationswegen auf die Verteilung der Medien durch die Führungskräfte fokussiert wird. Das konkret festgelegte Kommunikationsziel zur Professionalisierung der internen Kommunikation im BGM wurde wie folgt definiert:

„Wir wollen mit dem Newsletter Gesundheitsförderung und dem Flyer betriebliches Gesundheitsmanagement mehr Wahrnehmung bzgl. des betrieblichen Gesundheitsmanagements im Unternehmen erzeugen und dadurch die interne Kommunikation professionalisieren.“

Ergebnisse zusammengefasst

In Anlehnung an den IIK wurde sowohl die Leistungsebene (Prozesse, Aktualität & Reichweite, Gestaltung, Inhalte) als auch die Wirkungsebene (Medien-Nutzung, Medien-Akzeptanz, Wissensstand und Einstellung) beurteilt. Die Leistungsdimensionen konnten abschließend mit kleinen Einschränkungen positiv gewertet werden. Prozesse, Gestaltung und Inhalte der Medien wurden ausnahmslos als positiv empfunden. Bei der Aktualität und Reichweite des Mediums sind kleine Einschränkungen anzuführen. Aktualität und Reichweite der Medien sind eingeschränkt zu betrachten. Die Aktualität der neu entwickelten Medien ist eingeschränkt, wobei jedoch der Informationsfluss durch sonstige Kommunikationswege gewährleistet werden kann. Die bis zum Zeitpunkt der Befragung erreichte Reichweite von 90% ist mit Vorbehalt zu betrachten, da die Befragung nach der erstmaligen Veröffentlichung

der Medien durchgeführt wurde und erwartet werden kann, dass regelmäßige Veröffentlichungen zukünftig die Reichweite erhöhen werden. Auf Ebene der Wirkungsdimensionen ist die durchweg positive Bewertung der beiden Wirkungsebenen Medien-Akzeptanz und Medien-Einstellung zufriedenstellend und weist darauf hin, dass die wesentlichen inhaltlichen und gestalterischen Aspekte richtig ausgewählt wurden, um durchgängig alle Mitarbeiter anzusprechen. Wird die Medien-Nutzung ebenfalls unter dem Kriterium betrachtet, dass Newsletter und Flyer erstmalig veröffentlicht wurden, so ist die bislang noch eingeschränkte Nutzung durchaus erklärbar. Nicht zufriedenstellend bewertet werden konnte hingegen der Wissensstand bei den Befragten zum Inhalt der Medien. Eine tiefere Beschäftigung mit dem Newsletter bzw. dem Flyer BGM ist schlussfolgernd nicht erfolgt.

Fazit

Bei einem abschließenden Vergleich von gewünschtem Ergebnis und dem erreichten Output lässt sich ein zufriedenstellendes Fazit ziehen. Es wurde nachgewiesen, dass das interne Marketing weiter professionalisiert und damit einhergehend bei der Belegschaft durchaus mehr Wahrnehmung bezüglich des BGM erzeugt wurde. Für eine erfolgreiche Etablierung des Marketings müssen die eingeführten Neuerungen dauerhaft aufrechterhalten werden. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es sich lohnt, im BGM die internen Kommunikationsstrukturen zu überprüfen und gegebenenfalls zu optimieren, da die richtig ausgewählte und eingesetzte interne Kommunikation eine Grundlage für ein erfolgreiches Betriebliches Gesundheitsmanagement darstellt.

Literatur

Alles T., Flach T. (2011) Abschlussbericht: Projekt Gesunde Arbeit; Teil C - Abschlussbericht der wissenschaftlichen Begleitung-, Köln. Online im Internet. URL: <http://www.>

iqpr.de/iqprweb/public/dokumente/forschung/publikationen/GesundeArbeit_Abschlussbericht_Teil_C.pdf, Abrufdatum: 20.11.2015.

Budde C. (2010) Kommunikation ist ein Schlüsselfaktor im Gesundheitsmanagement. In: Badura B., Walter U., Hehlmann T. (Hrsg.) Betriebliche Gesundheitspolitik - Der Weg zur gesunden Organisation. 2. Aufl., Springer Verlag. Berlin. S. 313-323.

Doppler K., Lauterburg C. (2002) Change Management - den Unternehmenswandel gestalten. 10. Aufl., Campus Verlag. Frankfurt/ Main.

F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformation GmbH (2012) Gesundheit im Unternehmen, Themenkompass. Online im Internet. URL: http://www.bgm-manufaktur.de/wp-content/uploads/Studie_Gesundheit_im_Unternehmen_Ergebnisse.pdf. Abrufdatum: 21.11.2015.

Klöfer F., Nies U. (2001) Erfolgreich durch interne Kommunikation - Mitarbeiter besser informieren, motivieren, aktivieren. 2., überarb. und erw. Aufl., Hermann Luchterhand Verlag. Neuwied.

Prochaska J., DiClemente C. (1983) Stages and processes of self-change of smoking: Toward an integrative model of change, in: Journal of Consulting and Clinical Psychology. Vol. 51. No. 3. pp. 390-395. DOI: 10.1037/0022-006X.51.3.390.

Seibold C., Loss J., Nagel E. (2010) Gesunde Lebenswelt Hochschule - ein Praxishandbuch für den Weg zur gesunden Hochschule. In: Techniker Krankenkasse (Hrsg.) Veröffentlichungen zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement der TK. Bd. 23. Online im Internet. URL: <http://www.tk.de/tk/broschueren-und-mehr/studien-und-auswertungen/gesunde-lebenswelt-hochschule/226958>, Abrufdatum: 20.11.2015.

Spicker I., Schopf A. (2007) betriebliche gesundheitsförderung erfolgreich umsetzen, praxishandbuch für pflege- und sozialdienste. Springer Verlag. Wien.

Walter U. (2010) Standards des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. In: Badura B., Walter U., Hehlmann T. (Hrsg.) Betriebliche Gesundheitspolitik - Der Weg zur gesunden Organisation. 2. Aufl., Springer Verlag. Berlin. S. 147-161.

Walter U. N., Wäsche H., Sander M. (2012) Dialogorientierte Kommunikation im Betrieblichen Gesundheitsmanagement. In: Prävention und Gesundheitsförderung. Jg. 7. Bd. 4, S. 295-301.

Pütz H. (o.J.) Produktivität der Mitarbeiter durch Kommunikation steigern. Online im Internet. URL: http://www.jp-kom.de/news-archiv/news-archive/newsletter/11-05/index_interne_kommunikation.pdf, Abrufdatum: 18.11.2015.

Autorenbiografie

Isabell Birk Braun ist Fakultätsreferentin an der Hochschule Neu-Ulm an der Fakultät Gesundheitsmanagement und Bachelor-Absolventin aus dem Bereich „Betriebliches Gesundheitsmanagement“.

Autorenanschrift

Isabell Birk-Braun
Hochschule Neu-Ulm
Fakultät Gesundheitsmanagement
Wileystraße 1
89231 Neu-Ulm

E-Mail: Isabell.Birk-Braun@hs-neu-ulm.de