



Vortrag von Reinhard R.Lenz, Geschäftsführer der Institut Input GmbH  
im Online-Kongress Do Care 2024

## Bewegung im Dschungel von Organisationen bringen

Das Institut Input ist seit über 30 Jahren in Unternehmen aller Branchen unterwegs, um die frohe Botschaft des Arbeitsschutzes und der Gesundheitsförderung zu verkünden.

Vieles wurde mit Versuch und Irrtum gelernt. Diese Methode ist immer teuer und häufig frustrierend. Deshalb hier und heute ein evidenzbasierter Erfahrungsbericht mit Tipps, Tricks und Kniffen, wie man im Dschungel von Organisationen und Unternehmen erfolgreich sein kann.

### Gesundheit ist wichtig

Mit steigendem Lebensalter steht „Gesundheit“ bei Geburtswünschen immer an erster Stelle. Alle wollen gesund sein und bleiben, darf aber kein Geld und keine Energie kosten, keinen Aufwand anregen und keine zusätzliche Arbeit erzeugen.

### Das Präventions-Paradoxon

Wenn man Geld und Energie investiert, um ein schlimmes Ereignis zu verhindern und dieses Ereignis dann nicht eintritt, weil man es mit viel Geld und Energie verhindert hat, dann kommt es einem plötzlich überflüssig vor, dass man so viel Geld und Energie investiert hat.

Beispiel: Man achtet jahrelang streng auf sein Gewicht, um keinen Herzinfarkt zu bekommen und stirbt dann aber bei einem Unfall. Dann sagt man sich natürlich: „Das ist ja jetzt blöd. Da hätte ich die ganze Zeit futtern können. Dann war ja alles umsonst.“

### Unternehmen und Organisationen

Wie kann das Bewusstsein zur Bedeutung und Verantwortung bezüglich der Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten in Verwaltungen, Organisationen und Betrieben gesteigert werden. An welchen Stellschrauben muss/kann gedreht werden, um als externer oder interner Berater nachhaltig zu wirken?

In den Köpfen von BürgermeisterInnen und LandrätInnen blockieren Entscheidungs-Barrieren, dass in die Gesundheit der Mitarbeitenden investiert wird. Der Gesamthaushalt ist begrenzt muss möglichst effektiv auf alle Ressorts verteilt werden. Da Ursache und Wirkung weit auseinander liegen, ist die Wirksamkeit von Investitionen nicht unbedingt kausal nachvollziehbar. Vielleicht werden Ergebnisse erst sichtbar, wenn selbst nicht mehr im Amt ist.



## Anspruchsgruppen

Verschiedene Anspruchsgruppen mit unterschiedlichen und vielleicht sogar widersprüchlichen Motiven und Zielsetzungen wollen wahrgenommen und berücksichtigt werden.

- Es besteht der Verdacht, dass mit gesteigertem Gesundheitsbewusstsein auch die Gesundheitsquote steigt. Es kann als Erfolg gewertet werden, wenn durch Maßnahmen der Gesundheitsförderung die Gesundheitskompetenz von einzelnen **Mitarbeitenden oder Gruppen** erhöht wird. Allerdings ist eine gestiegene Gesundheitskompetenz keine Garantie für eine höhere Gesundheitsquote.
- **Politische Entscheidungsträger** wollen wiedergewählt werden. Deshalb müssen sie in der Öffentlichkeit sowie im Ministerium/Vorstand permanent positiv wahrgenommen werden. Um langfristig nachhaltig arbeiten zu können, muss dafür gesorgt werden, dass politischen Entscheidern kurzfristige Erfolge geliefert werden - und das auch, wenn die eigene politische Ausrichtung eine andere Farbe trägt. Ein Wettbewerbsreiz kann ausgelöst werden, wenn - mit viel Einfühlungsvermögen - auf vergleichbare oder konkurrierende Organisationen oder Parteibücher verwiesen wird.
- **Personal- und BetriebsrätInnen** wollen intern einen positiven Beitrag zur Gesundheitshaltung der Mitarbeitenden leisten. Um deren Unterstützung sicherzustellen, muss der Erfolg von Gesundheitsexperten auch der Erfolg von PersonalrätInnen sein. Bei Kontroversen zwischen AN/AG müssen Gesundheitsexperten ausgleichende Mediationserfahrungen anwenden, mit beiden Seiten harmonisieren.
- Um nachhaltig arbeiten zu können, müssen bei Vertragsverlängerung den Mitarbeitenden aus der **Verwaltung/Einkauf** Argumente geliefert werden, den richtigen Berater ausgewählt zu haben. Um den eigenen Job zu behalten, sichern und ausbauen zu können, darf die Konkurrenz der WettbewerberInnen nicht aus den Augen gelassen werden. Die eigene permanente Aus- und Weiterbildung muss fester Bestandteil der eigenen Arbeit sein.
- Um nachhaltig zu wirken, bedarf es einer Anpassung vorhandener Strukturen. Obwohl Schritte in der **Organisationsentwicklung** Verhaltensänderung auf breiter Basis erzeugen, steht das Ansinnen möglicherweise in Konkurrenz zu professionellen Organisationsentwicklern. Zielführende ist, wenn Forderungen bottom-up gesammelt und gebündelt werden, um anschließend Maßnahmen zu entwickeln, die in der Organisationsentwicklung verankert werden, um im Folgenden durch das Management Nachdruck zu erhalten.

## 4 verschiedene Ausgangslagen

Positive Voraussetzungen ermöglichen konsequente Arbeit. Wer Glück hat, trifft bereits auf gute Bedingungen. Ansonsten müssen Bedingungen gestaltet werden, bis Eigendynamik einsetzt.



#### 1. **Eigeninteresse**

Die Organisations-/Geschäftsleitung hat Ihnen die Aufgabe übertragen, die Fehltagelast im Unternehmen/Organisation durch die Entwicklung der „Präventionskultur“ zu senken. Die Unternehmensleitung stößt den Prozess aus Eigeninteresse an. Sie haben Glück!

#### 2. **Einzelkämpfer**

Die Organisations-/Unternehmensleitung lässt Bemühungen zu („Machen Sie mal, kann ja nicht schaden.“ Darf aber nichts kosten. Soll keine Ressourcen binden.). Sie haben ein bisschen Glück!

#### 3. **Beginners**

Die Unfallquoten und Fehlzeiten sind unbefriedigend. Sie haben die Idee zu einer Kulturentwicklung. Die Organisations-/Unternehmensleitung ist gesprächsbereit. Sie suchen nach Strategien, von der Wirksamkeit einer Kulturentwicklung zu überzeugen. Sie brauchen griffige Argumente!

#### 4. **Blockaden**

Die Organisations-/Unternehmensleitung blockt alle Versuche zur Weiterentwicklung einer Präventionskultur ab. Der Kulturbegriff trifft auf Unverständnis. Die Unternehmensleitung ist Ihre erste Zielgruppe im Kulturprozess. Sie müssen zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort sein!

### **Evaluierung**

Um eine zielführende Strategie zu entwickeln, bedarf es der Definition einer vorhandenen Gesundheits- und/oder Sicherheitskultur. Wie ausgeprägt ist die aktuelle Gesundheitskompetenz bzw. Gesundheitskultur bei Führungskräften und Mitarbeitenden? Entscheidend ist auch die Analyse der vorhandenen Einstellungen und Haltungen bei Entscheidungsträgern. Nur wenn die Basis bekannt ist, können operationalisierbare Ziele definiert werden und sind Fortschritte überhaupt messbar und nachweisbar.

### **Gesundheitskultur**

Entscheidungsträger wünschen sich eine kurze, schnelle Maßnahme, mit welcher das Problem für IMMER und für ALLE vom Tisch gewischt werden kann. Durch Informationstechnologien, soziale Medien, künstliche Intelligenz usw. ist die Komplexität der Geschäftsprozesse ständig gestiegen. Es gibt es kaum noch einfache Lösungen. Das bedeutet: Erwartungen und Lösungen liegen manchmal weit auseinander.

Eine Weiterentwicklung vorhandener Einstellungen, Haltungen und Verhaltensmuster in Organisationen ist immer ein Veränderungsprozess. Als systemischer Prozess muss die Gesamtmaßnahme als ein Change-Prozess betrachtet und behandelt werden. Orientierung bieten die 8 Stufen von Prof. Dr. John P. Kotter, der an der Harvard-Universität gelehrt hat und Change-Prozesse wissenschaftlich begleitet und ausgewertet hat



1. Brisanz der Lage verdeutlichen  
Erfolge, die über Sicherheit und Gesundheit hinausreichen; Prozessoptimierung (Stau/Abriss im Workflow); Identifikation (WIR-Gefühl); Komplexität reduzieren (Vertrauen); Personalgewinnung/-Bindung
2. Veränderungsteam aus Befürwortern bilden  
Lenkungsteam: Verbündete finden, Erfolg teilen, Personalrat einbeziehen, Gleichgesinnte, Change-Anwälte, gute Führungspersönlichkeiten
3. Vision für das Unternehmen entwickeln  
Meilensteine (sinnlich, erfahrbar, in fünf Minuten vermittelbar)
4. Vision bekannt machen und verbreiten  
Gesundheit als Teil der Wertschöpfung sichtbar werden lassen (Gewaltprävention, )
5. Der Vision entsprechend Handeln und Hindernisse überwinden
6. Kurzfristige deutlich **sichtbare** Erfolge einplanen
7. Erfolge weiter ausbauen
8. Die neuen Ansätze verankern (Organisationsentwicklung)

Letztlich beginnt eine Kulturentwicklung bei uns selbst, die eigene Rolle immer zu hinterfragen und neu zu finden.

### Zielebenen zur Verhaltensänderung

- Die einfachste Zielebene:  
Vermittlung von Gesundheit oder Sicherheitsfakten.
- Die nächsthöhere Ebene:  
Veränderungen  
in Einstellungen und Haltungen.
- Auf der höchsten Stufe:  
Verhaltensänderungen

### Tipps zur Verhaltensänderungen

5 Stufen zum Erfahrungslernen

- Situation herstellen
- Risiken abschätzen
- Experiment ausführen
- Reflexion des Erlebten
- Übertragung in den Berufs- und Lebensalltag



### Motivation durch Inspiration.

Motivation	Inspiration
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wir „machen“ das mit jemand Anderem.</li> <li>▪ Wir wollen ein bestimmtes Verhalten auslösen.</li> <li>▪ Soll bewirken, woran WIR interessiert sind.</li> <li>▪ dient nicht zuerst dem Interesse anderer Menschen,</li> <li>▪ dient unserem Interesse, um unsere Ziele zu erreichen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entfacht ein Feuer, das von Innen bewegt.</li> <li>▪ Inspiration wirkt nachhaltig.</li> <li>▪ Die Kraft der Begeisterung, weckt im Idealfall Leidenschaft</li> <li>▪ Teams, die inspiriert und begeistert sind, benötigen keine Motivation.</li> </ul>

### Bewusstseins-/Verhaltensanpassungen

- Verhaltensänderung durch Überzeugung  
In vielen 3 % Schritten !?
- Verhaltensänderung durch strukturelle Änderungen  
Wohin? Gewünscht/Unerwünscht
- Verhaltensänderung durch gesellschaftliche Veränderungen  
Wenn sich die Medien ändern...

### Wir müssen über VUKA reden

- **Volatilität:**  
Zunehmende Häufigkeit und Geschwindigkeit von Veränderungen.  
Dauernde Unsicherheit führt zu Ängstlichkeit und Passivität.  
**Stärkung der eigenen Stärken und Sinnstiftung.**
- **Unbeständigkeit:**  
Vorhersehbarkeit und Planbarkeit lösen sich mehr und mehr auf. Strukturen und Prozesse können plötzlich und unerwartet zerbrechen.  
**Es benötigt elastische Ausweichspuren, die Scheitern abpolstern.**
- **Komplexität:**  
Alles hängt zunehmend mit allem zusammen – alle Verknüpfungen, Abhängigkeiten und Einflussfaktoren wollen bedacht sein.



Ursache und Wirkung scheinen nicht zusammen zu hängen

**Nicht-Wissen akzeptieren, Offensichtliches hinterfragen und sich an neue Kontexte anpassen.**

▪ **Ambiguität:**

Mehrdeutigkeit; Zeit der Königswege ist vorbei, statt Schwarz-Weiß herrschen Widersprüchlichkeiten  
Ereignisse und Entscheidungen erscheinen unlogisch und sinnlos.

**Informationen in ihrem Kontext setzen und Erfahrungen einfließen lassen.**

Wenn Sie zu der Auffassung gelangt sind, dass unsere Erfahrung Ihre Maßnahmen zur Gesundheitsförderung bereichern, rufen Sie uns an oder mailen Sie uns.

Beispiele guter Praxis finden Sie auf unseren Internetseiten  
unter [www.Institut-Input.de](http://www.Institut-Input.de)

Für eine gute telefonische Beratung stehen wir unter  
0231 58 44 92 0 zur Verfügung.

Vereinbaren Sie einen Termin und wir stehen für die weitere Detailplanung auf Ihrer Türschwelle.

Tschüss bis dahin.

Bleiben Sie gesund.

