

Mitarbeiterorientierung durch Betriebliches Gesundheitsmanagement



"Nur wenn die oberste Führung mit gutem Beispiel vorangeht, kann sich nachhaltiges Denken in einem Unternehmen durchsetzen" (Deutsche Börse Group 2013, S. 8).

"Kulturwandel kann nur gelingen, wenn sich das persönliche Verhalten der Führungskräfte wandelt" (Cameron und Quinn 2011, S. 155).

Nachhaltig handelt eine Unternehmensführung, die neben dem kurzfristigen wirtschaftlichen Erfolg auch die längerfristige Entwicklung im Blick behält und sich dabei nicht nur auf betriebswirtschaftliche Kennzahlen verlässt, sondern auch das gesellschaftliche Umfeld im Blick behält sowie das wichtigste Potenzial ihres längerfristigen Erfolgs: die von ihr abhängigen Menschen. Entscheidend für die Transformation der Mitglieder einer Organisation in leistungsbereite und qualitätsbewusste Mitarbeiter ist die Qualität der sozialen Organisation. Sie verdient deshalb mehr Beachtung, was sich auch im Berichtswesen niederschlagen sollte. Organisationen einer gewissen Größe werden mit Kennzahlen geführt, weil der Augenschein, anekdotische Eindrücke und bloße Meinungen nicht mehr ausreichen. Informationen, die im Routineberichtswesen an den Vorstand in Form von evidenzbasierten Kennzahlen enthalten sind, haben Chancen, bei Unternehmensentscheidungen berücksichtigt zu werden und beeinflussen das Verhalten von Investoren, Öffentlichkeit und Politik. Sie wirken auf das Verhalten der Stakeholder, weshalb Auswahl und Aussagekraft dieser Kennzahlen erhebliche Bedeutung zukommt.

Die Entwicklung von Kennzahlen, die über die Kultur einer Gruppe, Organisation oder Gesellschaft und über die Gesundheit ihrer Mitglieder verlässlich Auskunft geben, bildet eine wichtige Aufgabe.

In einer wissensintensiven Kopfarbeitergesellschaft bilden Ideenreichtum, Kompetenzen und psychische Energien der Mitarbeiter den wichtigsten "Treibstoff" wirtschaftlichen Erfolgs. Wie die Ergebnisse vergleichender Unternehmensforschung zeigen, haben sich Führungskulturen und Leitbilder guter Unternehmensführung noch längst nicht hinreichend darauf eingestellt. Die Arbeitswelt in Deutschland leidet an einem vermeidbaren Verschleiß psychischer Energien und bleibt durch verbreiteten Bindungsmangel und

vermeidbare gesundheitliche Beeinträchtigungen deutlich unter ihren Möglichkeiten (siehe dazu ausführlich Badura 2017).

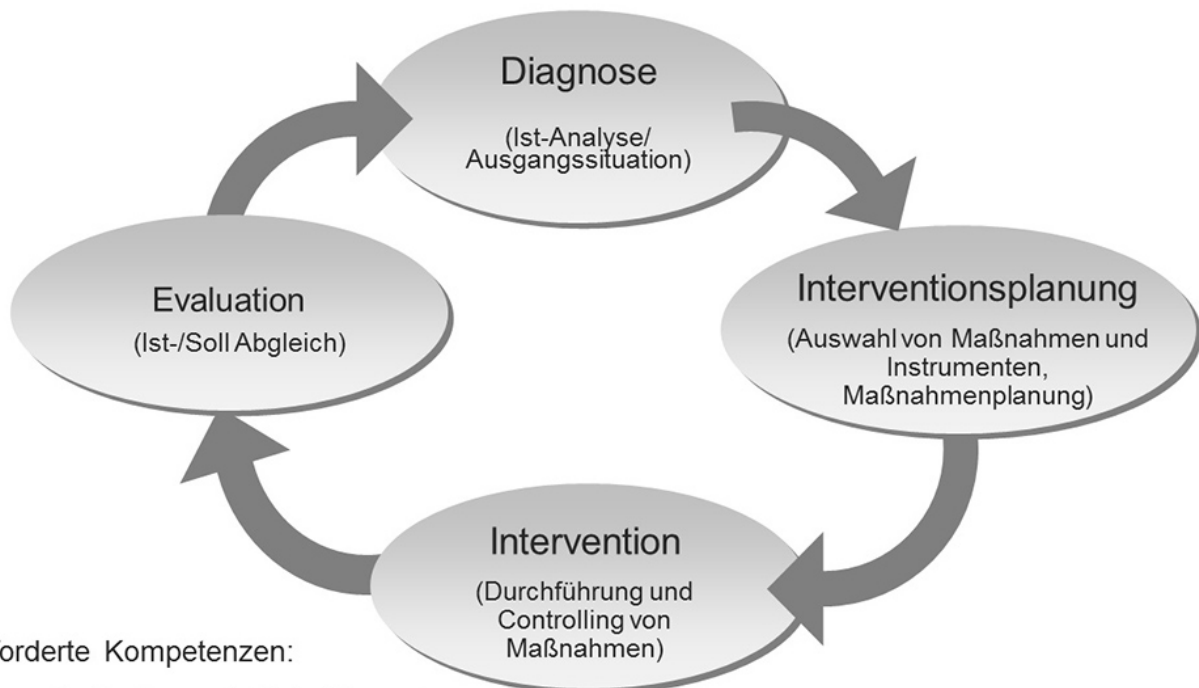
Einrichtung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements

Jede Organisation ist ein Fall für sich und bedarf einer zuverlässigen Diagnose bevor Veränderungsprozesse in Gang gesetzt werden. Organisationsdiagnosen verweisen auf Stärken und Schwächen. Die Kernbotschaft kann hier lauten: Entwickeln Mitarbeiter eine starke emotionale Bindung an ihre Organisation, dann identifizieren sie sich mit deren Zielen, Werten und Qualitätsstandards. Arbeit gelingt am besten aus intrinsischer Motivation - nicht weil man sich dazu gezwungen sieht oder entsprechende finanzielle Anreize bestehen. Ob, aus welchen Gründen und wie stark sich das Topmanagement für die Gesundheit der Mitarbeiter interessiert und einsetzt, ist entscheidend für den nachhaltigen Erfolg eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Das Verhalten des Topmanagements wiederum wird maßgeblich von Zielen und Werten eines Unternehmens geprägt, den Erwartungen der Aufsichtsgremien und der Haltung der Mitarbeiter. Wer sein Handeln allein am kurzfristigen, finanziellen Erfolg ausrichtet, wird Mitarbeiter als Problem und nicht als Lösung wahrnehmen. Unter diesen Bedingungen wird die Präsentation auch hochbelastbarer Zahlen über den Zusammenhang von Arbeit, Organisation, Gesundheit und Betriebsergebnis wenig Überzeugungskraft entfalten, ja vermutlich nicht einmal Interesse finden. Gute Zahlen sind immer nur eine notwendige, keine hinreichende Bedingung mitarbeiterorientierten Unternehmenshandelns.

Projekte, die nur auf die Vermeidung oder Beseitigung von Risiken oder Belastungen abzielen, reichen zur Entwicklung einer gesunden Organisation nicht aus. Wie unsere Forschungsergebnisse belegen, sollten zentrale Ziele sein:

- eine sinnhafte Tätigkeit,
- ein vertrauensvolles Beziehungsklima,
- mitarbeiterorientierte Vorgesetzte,
- ein Vorrat verbindender Überzeugungen, Werte und Verhaltensregeln.

Lernzyklus



Geforderte Kompetenzen:

- gesundheitswissenschaftliche Kompetenz
- Management-Kompetenz
- Fähigkeiten zum Beherrschen der Prozesse

Abbildung 1: Deming-Cycle ©Badura

Praktisch realisiert wird Betriebliches Gesundheitsmanagement durch die sorgfältige Planung, Durchführung und Evaluation einzelner Projekte. W. Edwards Deming gilt als einer der Begründer modernen Qualitätsmanagements (Deming 1986). Der nach ihm benannte Deming-Cycle beinhaltet vier Stadien des Gesundheitsmanagements. Am Beginn steht eine datengestützte Ist-Analyse von Arbeit, Organisation und Gesundheit, insbesondere mit Hilfe von Fehlzeitenstatistiken und Befragungsdaten zur verlässlichen Organisationsdiagnose. Darauf folgen die Einschätzung des Handlungsbedarfs, die Prioritätensetzung und Festlegung von Zielen für Maßnahmen und deren Planung. Als nächstes folgt die konkrete Durchführung einzelner Projekte sowie schließlich die Evaluation ihrer Ergebnisse mit Hilfe vorab definierter Indikatoren (Walter 2010, S.147-161).

Fortschritte in Richtung einer Kultur der Achtsamkeit für Gesundheit können festgemacht werden zum Beispiel am zunehmenden Interesse des Managements, an zunehmenden Teilnehmerzahlen bei betrieblichen Sportveranstaltungen, in Fitness-Centern oder bei Vorsorgeuntersuchungen. Von wirklich nachhaltigem Wandel wird aber nur dann gesprochen werden dürfen, wenn Fortschritte in Richtung einer Kultur der Achtsamkeit für Gesundheit an bedarfsgerechten Veränderungen gesundheitsrelevanter Strukturen und Prozesse eines Unternehmens erkennbar werden, zum Beispiel an der Verabschiedung einer Betriebsvereinbarung, an der Einrichtung eines Steuerkreises und der Bereitstellung eines Gesundheitsbudgets sowie an der Qualifizierung der Experten. Aufgabe des Gesundheitsmanagements ist es, regelmäßig bedarfsgerechte Projekte zu planen, durchzuführen und zu evaluieren und sich dabei an wissenschaftlich fundierten Qualitätsmaßstäben zu orientieren.

Mit zunehmender Größe einer Organisation besteht das Risiko sinkender Bindung und intrinsischer Motivation (s. Tab. 1). Deshalb müssen große Organisationen besondere Anstrengungen unternehmen zur Stärkung von Gemeinsinn und Wir-Gefühl zum Erhalt beziehungsweise Förderung intrinsischer Motivation und Organisationsbindung.

100 Bernhard

Tab. 5.1 Mobilisierung intrinsischer Motivation

	Klein- und Mittelbetriebe	Großbetriebe
Ich fühle mich oft energiegeladen	40	28
Meine Arbeit holt das Beste aus mir heraus	44	24
Ich bin bereit, noch intensiver zu arbeiten	61	43
Ich tue meine Arbeit mit Leidenschaft	53	36
Bonuszahlungen	24	44
Aktioptionen	7	50
Jährliche Gehaltserhöhung	34	74

Angaben in % der Antworten (n = 3000)
 Quelle: Harris (2003) (zitiert in: O'Toole und Lawler 2006, S. 110)

Tabelle 1: Mobilisierung intrinsischer Motivation ©Badura

Weiterentwicklung des Berichtswesens

Dokumentationspflichten und regelmäßige Rückmeldungen sind für die Führung komplexer Organisationen zwingend, können aber auch von den Mitarbeitern als überflüssige Zumutung und Ursache vermeidbarer Belastungen erlebt werden. Der dadurch entstehende Arbeits- und Energieaufwand ist bei flachen Hierarchien, dezentraler Steuerung und bei hohem wechselseitigen Vertrauen zwischen Führung und Mitarbeitern deutlich geringer. Auch im Betrieblichen Gesundheitsmanagement sind Daten und Berichtspflichten, insbesondere was den Gesundheitszustand der Beschäftigten betrifft, von grundlegender Bedeutung.

Welche Unternehmensteile und Prozesse in besonderem Maße zum Erfolg beisteuern, muss im Einzelfall bestimmt werden. Generalisierbares Wissen dazu liegt aus der Betriebswirtschaftslehre vor, die sich allerdings mit der Beurteilung materieller ("harter") Faktoren wie Technik und Finanzen sehr viel leichter tut, als mit der Beurteilung immaterieller ("weicher") Faktoren wie Human- und Sozialkapital. Eben diese immateriellen Faktoren - dazu gehören auch Klarheit der Ziele und Sinnhaftigkeit der Aufgabenstellungen - haben mit dem Strukturwandel der Wirtschaft erheblich an Bedeutung gewonnen, für die Gesundheit wie für das Betriebsergebnis.

"Nicht alles, was zählt, kann gezählt werden. Nicht alles, was gezählt werden kann, zählt" (Einstein). Die Betonung der Bedeutung verlässlicher Daten sollte nicht dazu führen, dass ihre Sammlung, Aufbereitung und Präsentation zum Selbstzweck wird. Organisationen dienen dazu, durch kompetente, gesunde und engagierte Mitarbeiter Kunden und Eigentümer zufriedenzustellen, um dadurch das eigene, längerfristige Überleben zu gewährleisten. Dazu dient auch die Beschäftigung mit Daten im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Sie dient dazu, den Gesundheitszustand festzustellen und Handlungsbedarf zu identifizieren. Erfolge müssen, dem heute verbreiteten Managementverständnis folgend, quantifizierbar sein.

Sammlung, Aufbereitung und Präsentation von Daten ist eine wesentliche Aufgabe jedweden Betrieblichen Gesundheitsmanagements und dies aus zweierlei Gründen:

- zur Bedarfsanalyse, für die Projektplanung und für die Evaluation der durchgeführten Projekte, zur Ermöglichung einer validen betrieblicher Diagnostik und des systematischen Lernens darüber, ob man das Richtige richtig tut;
- zur Außenlegitimation gegenüber den Führungskräften und Arbeitnehmern, also zur Begründung dafür, dass die Investitionen in das Betriebliche Gesundheitsmanagement auch wirklich zur Realisierung von Zielen und Kernwerten eines Unternehmens beitragen, die Gesundheit fördern und auch den unternehmerischen Erfolg.

Gesundheitsexperten sind in der Bringschuld. Sie müssen ständig deutlich machen, welche Beiträge sie für die Mitarbeiter und das Betriebsergebnis leisten - auch durch internes Marketing. Im gesetzlich geregelten Arbeits- und Gesundheitsschutz geht es darum, Auflagen und Regeln zu erfüllen. Im Betrieblichen Gesundheitsmanagement geht es darüber hinaus darum, den eigenen Beitrag zur Personal- und Organisationsentwicklung und zur Erreichung von Unternehmenszielen zu belegen. Dafür erforderlich ist ein evidenzbasiertes Unternehmensmodell, das die unterstellten Wirkungsketten beschreibt (s. Abb. 1).

Wir vertreten die Auffassung, dass die Förderung des Sozialkapitals (Führung, Beziehungsklima, Kultur) einen direkten Effekt auf das Betriebsergebnis ausübt: zum Beispiel durch Sinnstiftung, vertrauensvolle Zusammenarbeit und ungehinderten Wissenstransfer. Und dass die Förderung von Sozialkapital einen indirekten Effekt ausübt, durch erleichtertes Lernen und gestärktes Wohlbefinden. Zum Beleg dieser Zusammenhänge sollten die folgenden Daten miteinander verbunden werden:

- Daten aus der Betriebswirtschaft zur Erfassung von Produktivität und Qualität, idealerweise auf Abteilungsebene;
- Daten aus der Personalwirtschaft und Arbeitsmedizin, Daten über Absentismus, Präsentismus, Verbesserungsvorschläge, Altersstruktur;
- Daten aus Befragungen, Projekten, Fokusgruppen über Wohlbefinden, Gesundheit und die Unternehmensbewertung durch die Mitarbeiter.

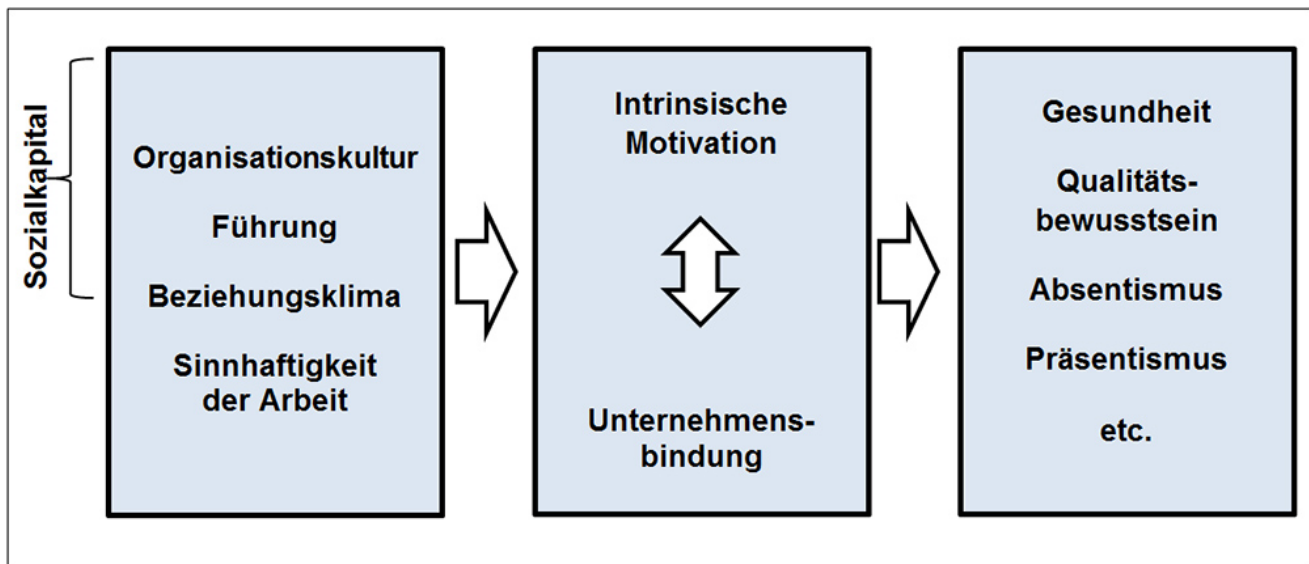


Abbildung 2: Wirkketten im BGM ©Badura

Wesentlich für die fundierte Bewertung einzelner Teams, Abteilungen und Teilunternehmen ist der Vergleich von Treibern, Früh- und Spätindikatoren: der Vergleich mit sich selbst durch Zeitreihen, oder der Vergleich mit Hilfe standardisierter Kennziffern zwischen Unternehmensteilen, ganzen Unternehmen und Volkswirtschaften.

Die aus zahlreichen Organisationsdiagnosen vorliegenden Befunde legen nahe, folgenden Kennzahlenkategorien in Zukunft besondere Aufmerksamkeit zu schenken:

- Kennzahlen zum körperlichen Gesundheitszustand der Anwesenden (z. B. zu chronischen Erkrankungen);
- Kennzahlen zur psychischen Gesundheit (z. B. zu Wohlbefinden, Selbstwertgefühl);
- Kennzahlen zur psychophysischen Erschöpfung (?Burnout?);
- Kennzahlen zu zentralen Einflussgrößen einer Organisation (Kultur, Führung, Beziehungsklima, sinnvolle Tätigkeit);
- Kennzahlen zum Betriebsergebnis (z. B. Fehlzeiten, Fluktuation, Arbeitsunfälle)

Der folgende Kasten gibt dazu einen Überblick.

Vorschläge zur Entwicklung mitarbeiterorientierter Kennzahlen für ein erweitertes Berichtswesen

1. Routinedaten
 - a. Alter
 - b. Geschlecht
 - c. Bildungsgrad
 2. Organisationsbedingungen
 - a. Qualität der Führung
 - b. Qualität der Organisationskultur
 - c. Qualität des Beziehungsklimas
 3. Arbeitsbedingungen/Arbeitsverhalten
 - a. Sinnhaftigkeit der Arbeit
 - b. Handlungsspielraum/Beteiligungsmöglichkeiten/Selbstorganisation
 - c. Mobbing
 - d. Qualitätsbewusstsein
 - e. Commitment/Innere Kündigung
 4. Gesundheit
 - a. Körperliche und psychische Gesundheit
 - b. Schlafstörungen
 - c. Depressivität/Burnout/Erschöpfung
 - d. Ängste
 5. Betriebsergebnis
 - a. Absentismus: kurz-, Mittel- und Langzeitfehlzeiten (inklusive BEM-Fälle und Akzeptanz des BEM-Verfahrens)
 - b. Unfallzahlen
 - c. Verbesserungsvorschläge
 - d. Freiwillige Fluktuation
- } mögliche Ursachen für Präsentismus

Ab Dezember 2016 gilt für börsenorientierte Unternehmen ab 500 Mitarbeitern eine sogenannte „nichtfinanzielle Berichterstattung“. So hat es die EU in einer Richtlinie festgelegt.

Literaturverzeichnis

Badura, B (2017) (Hg): Arbeit und Gesundheit im 21. Jahrhundert. Berlin/Heidelberg.

Cameron, K; Quinn, R (2011): Diagnosing and changing organizational culture. San Francisco.

Deming, W (1986): Out of the crisis: quality, productivity and competitive position. Cambridge.

Deutsche Börse Group (2013) (Hg): Nachhaltigkeit in der Kapitalmarktkommunikation. Frankfurt am Main.

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

Der Autor



Prof. Dr. Bernhard Badura

Prof. Dr. Bernhard Badura, geb. 1943, Dr. rer. soc., Studium der Soziologie, Philosophie, Politikwissenschaften in Tübingen, Freiburg, Konstanz, Harvard/Mass.; Emeritus der Fakultät für Gesundheitswissenschaften der Universität Bielefeld; Tätigkeiten und Projekte: Organisationsberatung in Fragen der Betrieblichen Gesundheitspolitik, Verschiedene Lehr-tätigkeiten (Universitäten Bielefeld und Graz) und Vorträge zu Betrieblichem Gesundheitsmanagement, Projekt zur Kennzahlenentwicklung im Betrieblichen Gesundheitsmanagement (2006-2008), Projekt zu Betrieblichem Gesundheitsmanagement in Kommunal-verwaltungen (2008-2009).