



Ganzheitliches strategisches betriebliches Gesundheitsmanagement

Innovative Instrumente zur zielgerichteten Steuerung sind gefordert

Burkhard Schmidt, Anja Höcke, Anja Borowczak, Michael Kastner

Vor dem Hintergrund einer globalisierten Welt werden auch die Arbeitsbedingungen zunehmend dynamischer, d.h. die Komplexität der Aufgaben nimmt immer mehr zu und gleichzeitig werden die Arbeitszyklen immer dynamischer.

Dabei kommt es nicht selten zu einem Verschwimmen der Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben. Biologisch und neurologisch ist der Mensch für diese Herausforderungen nicht „gebaut“. Dadurch kann es bei fehlenden Bewältigungsstrategien und persönlichen Ressourcen zu psychischen Fehlbeanspruchungen kommen. Trotz zunehmender Freiheiten in Bezug auf Arbeitszeitgestaltung und mehr Handlungsspielräumen kommt es immer häufiger vor, dass ein stabiles Gleichgewicht zwischen Arbeits- und Privatleben nicht mehr gegeben ist. Der Mangel an adäquater Work-Life-Balance und komplexe Arbeitsanforderungen können zu vermehrtem Distress und in der Folge zu Krankheit und einer erhöhten Anzahl von AU-Tagen führen, wenn die psychische Widerstandskraft (Resilienz) fehlt.

Wie verschiedene Studien und Berichte der Krankenkassen belegen, hat gerade die Anzahl psychischer Erkrankungen in den letzten Jahren stark zugenommen. Vor allem psychosomatische Erkrankungen, Angstzustände und Burnout sind Krankheiten, die im Arbeitsalltag mehr und mehr Einzug halten und nicht mehr nur Randerscheinungen in Form einiger „labiler“ Menschen im Arbeitsumfeld darstellen. Gesunde, leistungsfähige Mitarbeiter in gesunden und leistungsstarken Organisationen müssen das Ziel von Personal- und Organisationsentwicklung in einem ganzheitlichen Konzept sein. Die Zunahme der Dynamität am Arbeits-

platz verbraucht zunehmend stärker schützende Ressourcen und Puffer von Mitarbeitern. Um dem entgegen zu wirken, müssen im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) Maßnahmen ergriffen werden, die die Resilienz, d.h. die psychische Widerstandsfähigkeit der Mitarbeiter, fördern sowie Arbeitsbedingungen und Unternehmenskultur so verändern, dass der einzelne Mitarbeiter den dynamischen Herausforderungen der heutigen Arbeitswelt gewachsen ist. Die Organisation hat massiven Einfluss auf diese Prozesse durch organisationale Puffer und Ressourcen (Führungsverhalten, Handlungsspielräume, Gratifikation etc.), die diese Effekte abmildern können, aber das Umsetzungswissen ist meist nicht vorhanden. Für Unternehmen sind dies zentrale ökonomische Faktoren, nicht nur aufgrund der Kostenersparnisse durch Fehlzeitenreduktion, sondern vor allem durch die Absicherung des Leistungspotenzials bzw. des Humankapitals. Gleiches gilt für den demografischen Wandel. Durch eine Erhöhung des Renteneintrittsalters einerseits und einen massiven Rückgang neuer junger Arbeitskräfte auf dem Arbeitsmarkt andererseits, auch im Bereich der Wissensarbeit, ergeben sich neue, spezifischere Herausforderungen für die Unternehmen der Zukunft. Diese sollten weg von einer Politik des Ersetzens „Alt durch Jung“ hin zu einem produktiven Miteinander, bei dem ältere und jüngere Mitarbeiter voneinander lernen und profitieren zu Nutzen aller. Durch gezielte Maßnahmen am Arbeitsplatz, die auf die Bedürfnisse älterer Mitarbeiter eingehen, können diese dauerhaft gesund, motiviert und leistungsfähig bleiben. Um der Defizithypothese Älterer entgegenzuwirken, muss das Age-Management besonders Faktoren wie adäquate Handlungsspielräume,

angepasste Führungsstile, lebenslanges Lernen und Gesundheit zielgerichtet fördern, da sich Altersunterschiede hier bemerkbar machen. Auch die Inhalte des BGM sollten altersgerechter auf die Fähigkeiten, Fertigkeiten und Lebensbedingungen der Mitarbeiter im Unternehmen ausgerichtet sein, denn nur so lassen sich nachhaltige Wirkungen zum Nutzen jedes Einzelnen und des gesamten Unternehmens erzielen. Hinzu kommt gerade für junge Leute die Herausforderung, bis zum 67. Lebensjahr höchst leistungsfähig zu bleiben. Das hierfür notwendige Präventionswissen muss frühzeitig vermittelt und aufrecht erhalten werden. Gerade im Bereich der Wissensarbeit zeigt sich immer häufiger das Phänomen des „Downshifting“, d.h. junge, gut ausgebildete Mitarbeiter, die aufgrund ihrer Ausbildung und ihres hervorragenden Wissenstandes Leistungsträger ihrer Unternehmen sind, fahren ihre Leistungen bewusst zurück und entziehen sich so bewusst den immer dynamischer werdenden Arbeitsanforderungen zugunsten ihrer persönlichen Work-Life-Balance und Gesundheit. Besonders problematisch ist der sog. „Brain Drain“, sprich dass gut ausgebildete, wertvolle Wissensarbeiter ins Ausland abwandern aufgrund besserer Bedingungen. Die organisatorischen Rahmenbedingungen erlangen hier mittlerweile mehr Bedeutung (Unternehmenskultur Beispiel Google) als die (monetäre) Entlohnung. Personalpflege ist einer der zentralen Faktoren im „War for Talents“ geworden, insbesondere in der Wissensarbeit. Solchen Herausforderungen muss sich ein innovatives betriebliches Gesundheitsmanagement stellen, wenn es als strategischer Partner der Unternehmensleitung fungieren möchte. Nur so kann gesundheitlichen Belastungen als Innovationsbremse in Unternehmen nachhaltig entgegengewirkt werden. Bisher sind innerbetriebliche Gesundheitsinterventionen oft zu pauschal („Gießkannenprinzip“) und zu wenig nachhaltig angelegt. Zudem werden oft nur Insellösungen punktuell in engen Organisationsgrenzen umgesetzt, ohne die zahlreichen Vernetzungen innerhalb der Organisation und mit anderen relevanten wichtigen Schnittstellen zu berücksichtigen. Das Projekt GemNet ist bestrebt, mit seinen Praxispartnern aus verschiedensten Unternehmensbranchen ein ganzheitliches, strategisch

orientiertes BGM anhand des Instruments einer Gesundheits-Balanced-Scorecard umzusetzen und zu evaluieren. In diesem Kontext setzt das Projekt zusätzlich auf den strategischen Fokus der Vernetzung relevanter Akteure des Gesundheitswesens, sowohl unternehmensintern als auch extern. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf einer synergetischen und ökonomisch sinnvollen Kooperation zwischen den Unternehmen und Kranken- und Rentenversicherern.

Dabei werden zunächst durch qualitative Verfahren (Interviews, Inhaltsanalysen) Stärken und Schwächen der jeweiligen Unternehmenskultur und -organisation, der Arbeitsplatzsituation sowie der Personalfaktoren des Individuums, der Führungskräfte und der vorhandenen Teams erfragt. Ziel ist die Entwicklung eines gemeinsamen Ideals. Auf Grundlage der sich daraus ergebenden Stärken-Schwächen-Profile erfolgt eine Gesamt-Mitarbeiterbefragung zum Ist-Zustand von gesundheitsförderlichen Faktoren auf den Ebenen der Person, der Situation und der Organisation. Quantitative Methoden wie multifaktorielle Varianzanalysen und pfadanalytische Verfahren überprüfen im Folgenden Zusammenhänge und Ausprägungen und liefern empirisch überprüfte Ursache-Wirkungsmodelle zwischen Gesundheit und wirtschaftlichem Nutzen und Erfolg der Unternehmung. Benchmarks der Valuepartner ermöglichen Best-Practice Betrachtungen. Die sich ergebenden Diskrepanzen zwischen Ideal und Real werden in anschließenden Workshops gemeinsam mit der Geschäftsleitung und den BGM-Verantwortlichen diskutiert, die Ergebnisse in eine Gesundheitsstrategie überführt und darauf aufbauend Interventionsmaßnahmen implementiert. Die Gesundheits-Balanced-Scorecard überprüft die Strategieumsetzung und den Interventionserfolg. Nach einer einjährigen Interventionsphase wird der Erfolg dieser Maßnahmen durch eine erneute Befragung aller Mitarbeiter evaluiert (Längsschnittstudie). Das Projekt GemNet versucht mit seinem genannten methodischen Vorgehen ein ganzheitliches und nachhaltig wirksames betriebliches BGM in Unternehmen zu implementieren und dessen Wirksamkeit und Einfluss sowohl auf den einzelnen Mitarbeiter als auch auf den Unternehmenserfolg sichtbar zu machen. Da-



Burkhard Schmidt



Prof. Dr. Dr. Michael Kastner

durch soll gezeigt werden, dass ein ganzheitliches betriebliches Gesundheitsmanagement als Bestandteil der Personalpflege keine Sozialromantik, sondern ernste ökonomische Notwendigkeit geworden ist. Viele große Unternehmen haben dies bereits verstanden und arbeiten an der erfolgreichen Umsetzung. Damit diese letztlich auch von nachhaltigem Erfolg gekrönt wird, ist eine strategische Betrachtung der Thematik unerlässlich geworden.

Kontakt

Burkhard Schmidt
Technische Universität Dortmund
schmidt@orgapsy.tu-dortmund.de

Diplom-Kaufmann Burkhard Schmidt ist Koordinator des Projektes „GemNet – Vernetzung und Steuerung des betrieblichen Gesundheitsmanagements“ (Förderkennzeichen 01FM07090-92) am Lehrstuhl für Organisationspsychologie von Prof. Dr. Dr. Michael Kastner. Ein interdisziplinäres Team aus Arbeits- und Organisationspsychologen, Wirtschafts- und Sportwissenschaftlern entwickelt im Rahmen dieses Projektes ein Gesamtkonzept für ein betriebliches Gesundheitsmanagement, dessen Ziel es ist, die Balance zwischen Gesundheit und Leistung am Arbeitsplatz zu ermöglichen und deren Auswirkungen auf unternehmerischen Erfolg zu zeigen.
www.gemnet.de

tu technische universität dortmund

