

GemNet - Vernetzung und Steuerung des betrieblichen Gesundheitsmanagements

Autoren: Schmidt, B.; Höcke, A.; Borowczak, A.; Iserloh, B.; Kastner, M. Kontakt: schmidt@orgapsy.tu-dortmund.de

Hintergrund & Zielsetzung:

Vor dem Hintergrund einer sich verändernden Arbeitswelt, im Zeitalter von Globalisierung, demografischem Wandel und zunehmendem Arbeits-, Leistungs- und Zeitdruck, weckt das Konzept der Personalpflege und mit ihm das betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) zunehmend das Interesse der Unternehmen. Bisher agiert das BGM in vielen Unternehmen nach unspezifischen Vorgaben („Gießkannenprinzip“) und ist wenig nachhaltig angelegt, da sich die Maßnahmen nicht am Bedarf der Mitarbeiter orientieren. Im Rahmen des Projektes entwickelt das interdisziplinäre Team bestehend aus Arbeits- und Organisationspsychologen, Wirtschafts- und Sportwissenschaftlern 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. Nur so können sowohl Gesundheit als auch Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern nachhaltig gesichert werden, die als grundlegende Faktoren zu einem dauerhaften Unternehmenserfolg beitragen. Zu diesem Zweck sollen ein Konzept und ein praxistaugliches Instrumentarium entwickelt werden, mit dem der präventive Gesundheitsschutz in das umfassende betriebliche Management, d.h. in die Leitung und Steuerung der betrieblichen Aktivitäten aus Sicht der Führung, integriert werden kann. Herzstück dieses Instrumentariums stellt eine Gesundheits-Balanced-Scorecard dar. Die ursprüngliche Balanced-Scorecard (BSC) von Kaplan & Norton (2001) ist ein Instrument, das sich an den Zielen und Visionen des jeweiligen Unternehmens orientiert und nach einer Analyse von Ursache-Wirkungsbeziehungen miteinander kausal verknüpfte Kennzahlen darstellt. Eine Gesundheits-BSC beinhaltet somit erstmals in Ursache-Wirkungsbeziehungen geordnete Kennzahlen, die der Steuerung der Gesundheitsziele im Unternehmen dienen und somit eine Verknüpfung von Unternehmens- und Gesundheitszielen der Organisation ermöglicht.

Des Weiteren ist ein zentraler Punkt des Projektes die Vernetzung relevanter Akteure des Gesundheitswesens (z.B. Krankenversicherung, Rentenversicherung), die mit den Unternehmen zusammen durch strategische Allianzen Win-Win-Situationen schaffen können, die synegoistisch allen Beteiligten nutzen (s. Abb. 2). Durch Förderung der internen und externen Vernetzung werden so innovative Entwicklungsmöglichkeiten für BGM geschaffen. Diese dienen der Entwicklung neuer Normstrategien für das präventive betriebliche Gesundheitsmanagement. Das Projekt erarbeitet somit zwei wesentliche Handlungsfelder des BGM: Erstens die strategische Ausrichtung und Gestaltung eines ganzheitlichen Gesundheits- und Leistungsmanagement anhand qualitativer und quantitativer Kriterien sowie zweitens die Optimierung der Zusammenarbeit relevanter Partner im Netzwerk des Gesundheitswesens.

Vorgehen im Bereich der Vernetzung der Akteure

Grundlage für das Vernetzungsmodell ist das Konzept des Synegoismus von Kastner (1994). Bis zum heutigen Zeitpunkt verhalten sich die Akteure des Systems (Mitarbeiter, Unternehmen, Rentenversicherung & Krankenversicherung) gemäß ihres Systems zweckrational und optimieren ausschließlich ihren eigenen Nutzen. Durch eine synegoistische Vernetzung kommt es durch Schaffen von Win-Win-Situationen, Nutzung von Synergien und Reduzierung systembedingter Widerstände zu einer Optimierung des Gesamtsystems, nicht nur der Subsysteme, von der letztlich alle teilnehmende Parteien profitieren.

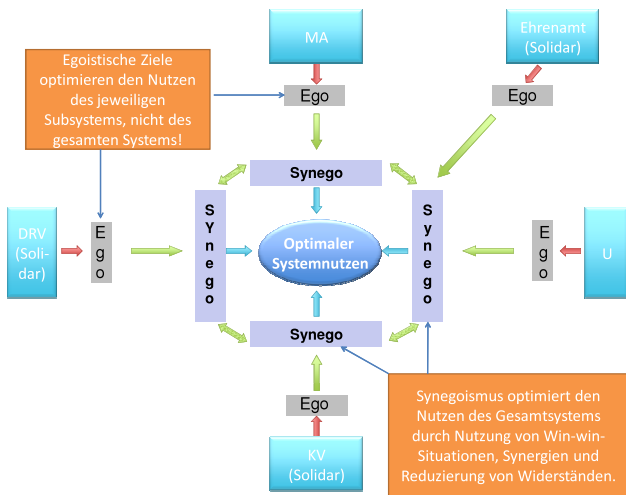


Abb.2: Optimaler Systemnutzen durch Synegoismus

Die in Abb. 1 dargestellte Logik muss nun auf die Akteure hinuntergebrochen werden, um zu zeigen, anhand welcher Strategien die Vernetzung optimiert werden kann. Abbildung 2 veranschaulicht die Problematik, anhand der Rahmenbedingungen, die für eine erfolgreiche Vernetzung notwendig sind.

Die drei Dimensionen „Möglichkeiten“, „Vernetzungswissen“ und „-willen“ (oder simpler: ‚Dürfen‘, ‚Können‘ und ‚Wollen‘) sind vereinfacht jeweils mit hoher (positiver) und niedriger (negativer) Ausprägung dargestellt. A' bis D' sind die Quadranten mit den eingeschränktesten Erfolgsaussichten, denn dort sind die Möglichkeiten („Dürfen“) nicht gegeben. Es ergibt sich, dass Teilquader A, in dem alle drei Dimensionen hoch ausgeprägt sind, der Erfolgversprechendste ist. Dies ist aus den Ergebnissen des Projektes bisher aber eher ein Idealvorstellung. Die meisten Netzwerkbeziehungen weisen ein oder mehrere Defizite auf. Ziel des Projektes ist es hier Normstrategien für die verschiedenen Ausprägungen des Würfels zu identifizieren und den Akteuren zu kommunizieren, damit die Vernetzung die angestrebte Systemoptimierung anstößt.

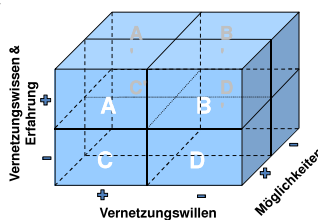


Abb.2: Drei Determinanten von Vernetzungserfolg

Vorgehen im Zielbereich Steuerung des BGM

Ziel ist der Aufbau einer nachhaltig salutogenetisch orientierten Unternehmenskultur. Management und BGF müssen langfristig Hand in Hand arbeiten. Dazu soll erstmalig eine Gesundheits-BSC entstehen, die ein besseres Monitoring und bessere effektivere und effizientere Steuerung des BGM ermöglicht. Da es im Bereich Arbeitsschutz, Ergonomie und Arbeitsmedizin schon weitgehende gesetzliche Regelungen gibt, liegt hier der Fokus auf Vermeidung psychischer Störungen. Zusammenhänge zwischen organisationskultur, Führungsvariablen und MA-Gesundheit und Zufriedenheit wurden bereits untersucht und viele können als gegeben angenommen werden. Diese Beziehungen gehen u. a. in die Gesundheits-BSC mit ein. Abb. 3 veranschaulicht einige solcher aus der Theorie abgeleiteten Kausalbeziehungen.

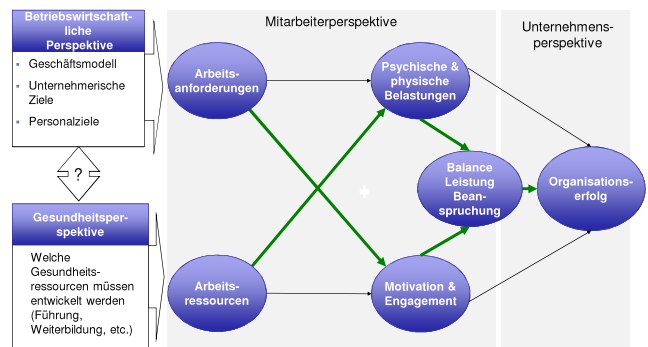


Abb.3: Ursache-Wirkungsbeziehungen mit Einfluss auf den Organisationserfolg

Von zentraler Bedeutung sind hier die Konzepte der ‚Belastung‘ und der ‚Beanspruchung‘, insbesondere im psychischen Bereich. Während Belastung...meint....

Nichtsdestotrotz bleibt eine BSC ein auf ein individuelles Unternehmen zugeschnittene Lösung. Sie muss also im Dialog mit dem Unternehmen weiterausgearbeitet werden.

