

Vom „Sozialklimbim“ zum Erfolgsfaktor

Gesundheit im Unternehmen



Felix Brode

war langjährig Abteilungsleiter in einem Kölner Versicherungskonzern und dort u. a. zuständig für die Ausbildung, Personal- und Organisationsentwicklung. Seit 2008 ist er Berater, Begleiter von Veränderungsprozessen, zertifizierter Coach und Autor.

Das Thema Gesundheit ist hochaktuell. Gesundheitsreports von Krankenkassen und Berechnungen des Statistischen Bundesamts zeigen seit Anfang/Mitte des letzten Jahrzehnts einen kontinuierlichen Anstieg von krankheitsbedingten Fehltagen und Krankheitskosten. Besonders signifikant ist der Anstieg der Fehltagelast aufgrund psychischer Erkrankungen. Das Phänomen „Burnout“ ist in aller Munde. Kaum ein Tag vergeht, an dem nicht in verschiedenen Medien darüber berichtet wird.

1 Wertschöpfung durch Gesundheit

Dies alles ist kein Modethema, sondern es wird uns nachhaltig beschäftigen und geht alle etwas an – die betroffenen Menschen, die Unternehmen und die Gesellschaft insgesamt. Für die Menschen geht es um Verunsicherungen, Schmerzen und persönliches Leid, für die Wirtschaft und die Gesellschaft um erhebliche volks- und betriebswirtschaftliche Kosten. Damit rücken alle Maßnahmen, die der betrieblichen Gesundheitsförderung und der Gesundheitsprävention dienen, in den Fokus einer rentabilitätsorientierten Unternehmenspolitik. Gesundheit wird zu einem gesellschafts- und wirtschaftspolitischen Topthema – auch und gerade für die Organisationen der Wirtschaft.

Übersicht

Wirtschaftliche Effekte einer gesunden Mitarbeiterschaft

- Untersuchungen in deutschen Unternehmen kamen zu Einschätzungen eines Return on Investment (ROI) von 1:3 bis 1:5. Ein in die Gesundheitsförderung investierter Euro generiert Einspareffekte in bis zu fünffacher Höhe.
- Der langfristige Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit alternder Belegschaften wird unterstützt. Dadurch bleiben Qualifikation und Erfahrung im Unternehmen.
- Die Attraktivität als Arbeitgeber für potenzielle Bewerber erhöht sich – angesichts von Fachkräftemangel ein wichtiger Wettbewerbsfaktor.
- Ein soziales und fürsorgliches Unternehmensimage hat positive Marketing- und Werbeeffekte.
- Gesundheitsförderung trägt zum Wohlbefinden und zur Zufriedenheit der Beschäftigten bei. Nachhaltig positive Effekte auf Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit sind zu erwarten.

Weg vom „Sozialklimbim“ hin zum „Strategischen Erfolgsfaktor“: So lässt sich der Bedeutungswandel, den betriebliches Gesundheitsmanagement inzwischen in der öffentlichen Diskussion und in den Köpfen verantwortlicher Strategen in den Chefetagen von Wirtschaftsunternehmen durchgemacht hat, treffend charakterisieren. Systematische Gesundheitsförderung gilt inzwischen als Beitrag zur Wertschöpfung und zum Unternehmenserfolg.

Gesundheit wird somit zum Wirtschafts- und Wettbewerbsfaktor. Gesundheit, Leistung und Erfolg gehören zusammen. Doch wie kann man dies praktisch im Unternehmen umsetzen?

2 Ansatzpunkte für Gesundheitsprävention

Gesundheit gilt heutzutage weniger als ein Zustand, sondern eher als ein Prozess. Es geht darum, einen optimalen Gleichgewichtszustand zwischen den Polen „eher gesund“ und „eher krank“ zu erreichen. Welche Position ein Mensch in diesem Gesundheits-/Krankheitskontinuum einnimmt, hängt ab von seinen Lebens- und Arbeitsbedingungen. Durch Einflussnahme auf ihr berufliches und privates Umfeld können Menschen in gewissen Grenzen ihre Gesundheit beeinflussen. Das eröffnet auch Anknüpfungspunkte und Spielräume für betriebliche Gesundheitsförderung. Es geht um die Unterstützung der Arbeitnehmer bei der Entwicklung eines gesundheitsbewussten Lebensstils und die Schaffung gesunder Arbeitsbedingungen.

Wichtig

Letzterem kommt besondere Bedeutung zu, denn als wichtige Gründe für den Anstieg von Fehltagen und Krankheitskosten gelten u. a. unbefriedigende und belastende Arbeitsumstände. Hier liegt somit einer der wichtigsten Ansatzpunkte für betriebliches Gesundheitsmanagement.

Vor dem Hintergrund arbeitspsychologischer, empirisch abgesicherter Forschungsergebnisse gilt als gesundheitsfördernd,

- dass Menschen Klarheit über Ziele, Strukturen und Prozesse haben, dass sie verstehen, welche Anforderungen an sie gestellt werden und worauf es bei ihrer Arbeit ankommt (Verstehbarkeit),
- dass sie sich im Rahmen leistungsfördernder Bedingungen und Spielräume als Einzelne und im Team diesen Anforderungen gewachsen fühlen und Herausforderungen aus eigener Kraft handhaben können (Handhabbarkeit) und
- dass ihnen die Ziele, die Herausforderungen und der angestrebte Erfolg bedeutsam, sinnvoll und identifikationsstiftend erscheinen (Bedeutsamkeit).

Aus diesem von Aaron Antonovsky entwickelten Ansatz, der Salutogenese, lassen sich pragmatische Anregungen und Konsequenzen zur Umsetzung in Organisationen und für praktische betriebliche Gesundheitsförderung ableiten.

„War for Talents“

Herausforderung Fachkräftemangel

3 Betriebliche Handlungsfelder

Die Wirksamkeit, die den gesundheitsfördernden Ressourcen Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Bedeutsamkeit zugeschrieben wird, zeigt, dass betriebliches Gesundheitsmanagement definitiv mehr sein muss als gesetzlich erforderlicher Arbeits- und Gesundheitsschutz. Die Handlungsfelder liegen auch und vor allem in den Bereichen Unternehmenskultur, Führung und Organisation.

Checkliste

Handlungsfelder

Entscheidend sind

- Information und Kommunikation – institutionalisiert, verbindlich, umfassend und transparent,
- Qualifizierung durch systematische und gezielte Aus- und Weiterbildung,
- Personalentwicklung, die Ressourcen stärkt und Menschen Perspektiven bietet,
- Begründung von Entscheidungen, Sinngebung und Orientierung im Rahmen einer überzeugend gelebten wertebasierten Unternehmens- und Führungskultur,
- Führungskräfte, die diesen Anspruch im alltäglichen wertschätzenden Dialog mit ihren Mitarbeitern umsetzen,
- eine Arbeitsorganisation, die Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse über die Gestaltung ihres Arbeitsalltags einbindet.

In Kombination mit konkreten Gesundheitsfördermaßnahmen, z. B. Kursangebote zur Stressbewältigung und Entspannung, Sportangebote, Ergonomie am Arbeitsplatz etc., sowie Beratung und Coaching zur individuellen Gesundheitsprävention sind dies die wichtigsten Stellschrauben für betriebliches Gesundheitsmanagement. Wirksamkeit, Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit aller Aktivitäten in den skizzierten Handlungsfeldern müssen gesichert und überprüft werden. Dazu bieten sich an:

- systematische und regelmäßige Analysen des Gesundheitszustands und der Stimmung der Beschäftigten sowie der Arbeits- und Organisationsbedingungen zur Objektivierung des Handlungsbedarfs; als Instrumente eignen sich u. a. Fehlzeiten- und Produktivitätsstatistiken, Gesundheitsberichte von Krankenkassen sowie regelmäßige Mitarbeiterbefragungen;
- Evaluation der Effektivität und Effizienz der Maßnahmen und Programme des Gesundheitsmanagements;
- Integration der Gesundheitsförderung in betriebliche Planungs-, Entscheidungs- und Kontrollprozesse, u. a. Kostenplanung, Controlling und Qualitätsmanagement;
- Einbinden der Führungskräfte in die Verantwortung für die Gesundheit ihrer Mitarbeiter, z. B. im Rahmen von Zielvereinbarungen.

Praxistipp

Die skizzierten Ansätze und Stellschrauben zur Förderung von Gesundheit und Leistung müssen nicht alle gleichzeitig und mit hohem Aufwand bearbeitet werden. In Abhängigkeit von finanziellen und personellen Ressourcen sowie von kulturellen Besonderheiten der Organisation ist Prioritätenbildung und schrittweises Vorgehen in ausgewählten Handlungsfeldern möglich. Dies reduziert Komplexität, ermöglicht pragmatisches Vorgehen und erleichtert die notwendige nachhaltige Überzeugungsarbeit sowie die Schaffung von Akzeptanz bei der Geschäftsleitung, den Führungskräften, den Mitbestimmungsgremien und den Beschäftigten.

Sonderausgabe der Fachzeitschrift
»Arbeit und Arbeitsrecht«



TIPP

56 Seiten
Bestell-Nr.:
3-349-01128-9
€ 19,80

■ Demografischer Wandel und Fachkräftemangel stellen Personalverantwortliche heute vor große Herausforderungen. Ihre Arbeit vor allem in den Bereichen Recruiting, Zeitarbeit, Aus- und Weiterbildung, Talent Management, Bewerbermanagement, Employer Branding, Personalplanung und Workforce Management hat unter diesen Bedingungen eine besondere Bedeutung.

■ Fundierte Beiträge von Autoren aus der Praxis geben Personalverantwortlichen Tipps und Informationen an die Hand, die ihnen beim „War for Talents“ behilflich sind.

Hinweis: Die Sonderausgabe ist für AuA-Abonnenten bereits im Jahresabo enthalten.



HUSS-MEDIEN GmbH
10400 Berlin

Direkt-Bestell-Service:
Tel. 030 42151-325 · Fax 030 42151-468
E-Mail: bestellung@huss-shop.de
www.huss-shop.de

Jetzt bestellen! Ich bestelle zur Lieferung gegen Rechnung zzgl. Versandkosten zu den mir bekannten Geschäftsbedingungen beim

huss-shop
HUSS-MEDIEN GmbH
10400 Berlin

Expl.	Bestell-Nr.	Titel	€/Stück
	3-349-01128-9	Herausforderung Fachkräftemangel	19,80

KUNDEN-NR. (siehe Adressaufkleber oder letzte Warenrechnung)

Firma/Name, Vorname

Branche/Position

z. Hd.

Telefon

Fax

E-Mail

Straße, Nr.

Postfach

Land/PLZ/Ort

Datum

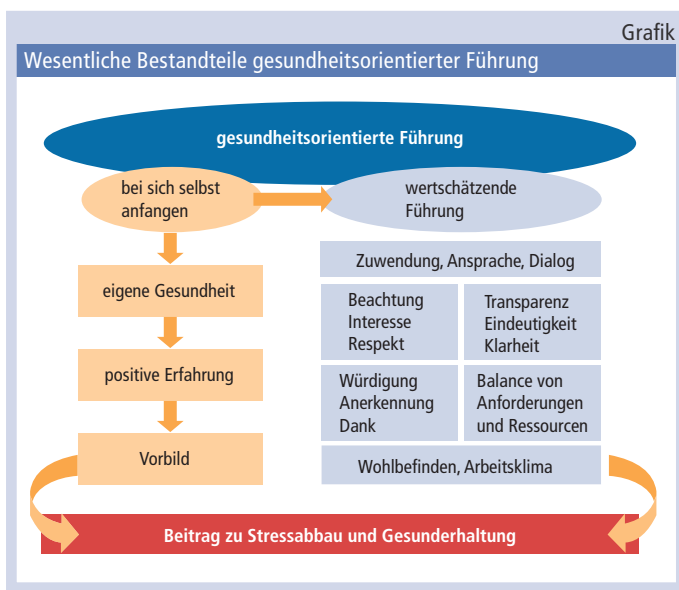
Unterschrift

AuA 5/12

Preisänderungen und Liefermöglichkeiten vorbehalten

4 Die Arbeit mit Führungskräften

Zur operativen Umsetzung im Unternehmen bieten sich vielfältige Anknüpfungspunkte über den gesetzlich erforderlichen Arbeits- und Gesundheitsschutz und über Betriebssport hinaus an. Besonders wichtig ist es, Einfluss zu nehmen auf Arbeitsorganisation und Prozessgestaltung, bspw. über Gefährdungsbeurteilungen und daraus abzuleitende Maßnahmen. Auch ein konsequent partizipatives Vorgehen bei Veränderungsprojekten, das die Arbeitnehmer frühzeitig informiert und ihre Vorstellungen in die Prozessgestaltung einfließen lässt, dient der Gesundheitsförderung. Die Einführung und Anwendung geeigneter Verfahren und Methoden des Change Managements setzen eine offene und integrative Unternehmenskultur sowie die Bereitschaft und Kompetenz von Management und Mitarbeitern, solche Verfahren konstruktiv und zielorientiert zu handhaben, voraus. Hier liegt die Aufgabe einer systematischen Organisations- und Personalentwicklungsarbeit, vor allem mit der Zielgruppe Führungskräfte.



Praxistipp

Aus den genannten Gründen und im Interesse von Effizienz und Nachhaltigkeit empfiehlt es sich, für den Einstieg ins betriebliche Gesundheitsmanagement in der praktischen Personalarbeit, in Projekten, in Seminaren und Workshops sowie im Gruppen- und Einzelcoaching das Augenmerk zunächst auf die Führungskräfte zu legen. Diese haben einen wesentlichen Einfluss auf die Gesundheit ihrer Mitarbeiter und sie können gut als Multiplikatoren einer gleichermaßen gesundheits- und leistungsorientierten Unternehmenskultur wirken.

Es gilt festzuhalten, dass zwischen Führungskräfteentwicklung im Rahmen betrieblichen Gesundheitsmanagements und „klassischen“ Trainings der Führungskräfteausbildung, wie sie bereits seit vielen Jahren in vielen Unternehmen Praxis sind, große Schnittmengen bestehen. Es geht um einen mitarbeiter- und leistungsorientierten Führungsstil. Die Themen Wertschätzung, Respekt, offene und partnerzentrierte Kommunikation, konstruktiver Umgang mit Konflikten sowie Transparenz und Vollständigkeit der Informationspolitik stehen im Vordergrund. Sie sind mit eindeutigen Anforderungen und Leistungsansprüchen zu verknüpfen. Der Fokus liegt auf Zielklarheit und Orientierung, Bereitstellung von Ressourcen und die Vermittlung von Sinn in Bezug auf Aufgaben und Arbeitsinhalte.

Praxistipp

Wichtig sind auch das Verständnis und die Sorge der Führungskräfte für die eigene Gesunderhaltung. Die daraus resultierende Sensibilisierung für das Thema, die positive Selbsterfahrung und die mögliche Vorbildwirkung sind Effekte, die eine gesundheitsfördernde Wirkung auf Mitarbeiter haben dürften.

5 Vielfältige Umsetzungsmöglichkeiten

Zur praktischen Umsetzung bietet sich ein Kommunikationskonzept, bestehend aus Seminaren, Vorträgen und Coaching für Führungskräfte, aber auch für Mitarbeiter der Personal- und Organisationsentwicklungsabteilungen sowie für Personen mit Aufgaben der Gesundheitsförderung an. Der Themenschwerpunkt könnte lauten: „Gesunde Organisationen durch gesunde Mitarbeiter: Leistung fördern – gesund führen“.

Die Ziele dieser Maßnahmen sind Impulse, Anregungen und Denkanstöße, wie die Teilnehmer auf der organisatorischen und auf der Ebene der Mitarbeiterführung gesundheits- und leistungsfördernd wirken können. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit hier einige mögliche Inhalte:

- Grundwissen und Strukturen betrieblicher Gesundheitspolitik
- Rolle und Bedeutung der Führungskräfte
- Zusammenhänge zwischen Führung und Gesundheit
- Gesundheitsbegriff und Ressourcen der Gesunderhaltung
- berufliche Beanspruchung und arbeitsbedingte Erkrankungen
- Stress, Stresskontrolle und Entspannungstraining
- Umgang mit gesundheitsgefährdeten Arbeitnehmern (bspw. bei psychischen Belastungen und Burnout-Anzeichen)
- Umgang mit Suchtproblemen
- Wiedereingliederung
- Ernährung und Gesundheit
- Bedeutung von Sport für die Gesunderhaltung
- praktische Lauf- und Bewegungseinheiten

Die Übersicht macht deutlich, welche Spielräume für Unternehmen bestehen, in das Thema einzusteigen. Auch hier gilt: Wichtig ist die Berücksichtigung der vorhandenen materiellen Ressourcen und die Akzeptanz bei den Entscheidern, den Mitbestimmungsgremien und natürlich der Zielgruppe selbst.

6 Fazit

Krankheit als „Kostentreiber und Leistungskiller“ in Unternehmen lässt sich über betriebliches Gesundheitsmanagement wirksam kontrollieren. Die Förderung des Gesundheitszustands der Mitarbeiter ist kein „Sozialklimbim“, sondern ein Erfolgsfaktor. Für viele Unternehmen liegen in diesem Bereich noch Ressourcen brach, die Wertschöpfung entscheidend zu verbessern. Unternehmenskultur, Führung, Gesundheit und Leistung gehören zusammen.



Für Abonnenten steht dieser Text kostenlos online zur Verfügung. Infos hierzu auf Seite 286.