

Innovative Ideen für das Betriebliche Gesundheitsmanagement: Zu Notwendigkeit und Möglichkeit Gesunden Organisierens

Gliederung

1. Einführung: Drei Thesen zum verpflichtenden Charakter betrieblicher Gesundheitsförderung

2. Grundzüge des gesunden Organisierens

2.1 Das herkömmliche BGM greift oft noch zu kurz

2.2 Die Idee des Gesunden Organisierens

3. Der Prozess des Gesunden Organisierens

3.1 Die IST-Analyse

3.2 Das Organisations-Design

3.3 Die Umsetzung

3.3.1 Herausforderungen bei der Umsetzung

3.3.2 In zwei Stufen zur Gesunden Organisation

4. Fazit

1. Einführung

Die Aufgabe, für die Gesundheit ihrer Mitarbeiter Sorge zu tragen, hat für Organisationen in den vergangenen Jahren einen verpflichtenden Charakter erhalten. Die Gründe für diese Entwicklung sind vielfältig und nachvollziehbar. Im Rahmen einer thesengestützten Argumentation soll dies verdeutlicht werden.

These 1: Die Förderung der Mitarbeitergesundheit ist gesetzliche Verpflichtung.

Das Arbeitsschutzgesetz fordert von Organisationen, auf Basis einer Beurteilung der Arbeitsbedingungen zu ermitteln, welche Gefährdungen für die Mitarbeiter dort erwachsen (Vgl. § 5 ArbSchG). Trifft der Arbeitgeber keine Maßnahmen, um vor diesen Gefährdungen zu schützen, stehen in ursächlich darauf zurückzuführenden Krankheitsfällen möglicherweise Regressforderungen der Krankenkassen bzw. Berufsgenossenschaften ins Haus. Lange Zeit wurden diese Forderungen nur im Falle körperlicher Schäden der Mitarbeiter laut (Vgl. Fachgemeinschaft Bau Berlin und Brandenburg e.V. 2015, S. 20). Seit dem 25.10.2013 aber ist geregelt, dass die Gefährdungsbeurteilung sich auch auf oben angesprochene psychosoziale Belastungen am Arbeitsplatz bezieht (ebd., Ziffer 6). Die Zeit, in der derartige Probleme zur Privatangelegenheit der Mitarbeiter erklärt werden konnten, ist damit vorbei.

These 2: Die Förderung der Mitarbeitergesundheit ist wirtschaftliche Verpflichtung.

Organisationen sind nicht nur dem Gesetz verpflichtet, sondern auch der Wirtschaftlichkeit. In diesem Zusammenhang sind die Mitarbeiter zentrale Ressource, auch wenn dafür bei so manchem Manager noch die notwendige Sensibilität zu fehlen scheint. Auch deshalb gilt es, die Mitarbeiter gesund zu halten.

Eine aktuelle Meta-Analyse von rund 2400 Studien zum Thema Betriebliches Gesundheitsmanagement ergab, dass gesundheitsfördernde Maßnahmen krankheitsbedingte

Absenzen von Mitarbeitern um durchschnittlich ein Viertel reduzieren können (Vgl. Pieper et al. 2015, S. 64). In diesem Zusammenhang rücken verstärkt Maßnahmen zur Vermeidung und Abmilderung psychischer Belastungsstörungen in den Fokus, da entsprechend auf diese Störungen zurückführbare Fehlzeiten seit dem Jahrtausendwechsel vergleichsweise drastisch zugenommen haben (Vgl. Techniker Krankenkasse 2014, S. 92 ff). Dass psychosoziale Belastungen der Mitarbeiter nicht nur in Bezug auf Fehlzeiten ein Problem darstellen, zeigt eine Studie aus dem Jahr 2009: Das Risiko, einen Mitarbeiter in Folge einer psychischen Erkrankung in die Frührente verabschieden zu müssen, ist zwischen 2000 und 2009 um rund 70 Prozent gestiegen

(Fälle pro 100.000, Indexdarstellung: Jahr 2000 = 100 %)

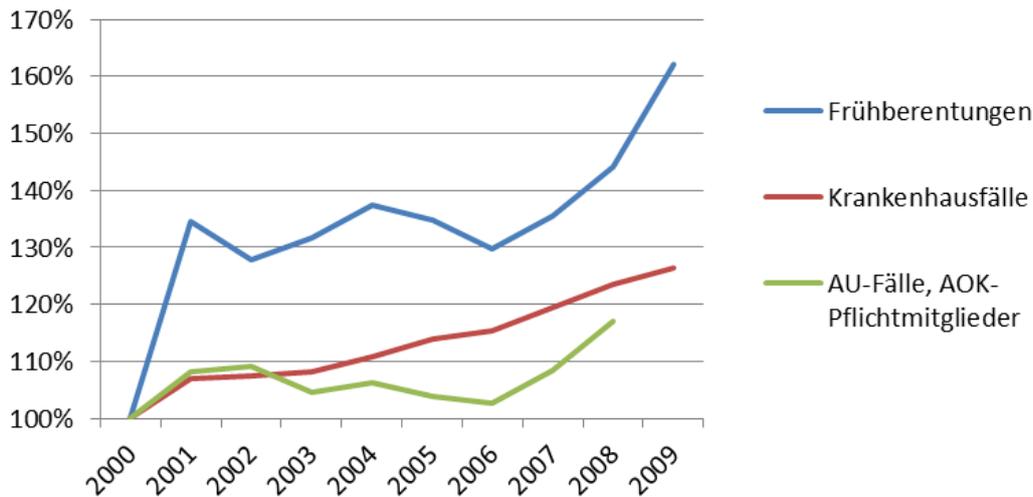


Abbildung 1 Frühberentungen, Krankenhausfälle und Arbeitsunfähigkeitsfälle aufgrund psychischer Erkrankungen. Vgl. Gesundheitsberichterstattung des Bundes 2009

Gesundheitsfördernde Maßnahmen verringern die Anzahl der Fehltage und das Risiko der Frühberentung und wirken sich außerdem positiv auf die Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter aus (Vgl. AOK-Bundesverband 2007, S 46f). In der Summe sind somit förderliche Effekte auf die wirtschaftliche Produktivität einer Organisation zu erwarten.

These 3: Die Förderung der Mitarbeitergesundheit ist gesellschaftliche und moralische Verpflichtung.

Maßnahmen zur Förderung der Mitarbeitergesundheit werden heute von der Gesellschaft eingefordert. Akteure in der Umwelt von Organisationen (z.B. Politiker, Verbände oder Medien) werden nicht müde, diese Forderung zu artikulieren. Organisationen sollten diese Erwartungen erfüllen, um nicht zur Zielscheibe von Kritik oder gar existentiell in Frage gestellt zu werden (Vgl. Frohwein 2013, S. 86ff). Nicht zuletzt die Humanisierung der Arbeitswelt, die in den 70er Jahren ihren Anfang nahm und heute mehr oder weniger institutionell abgesichert ist, hat dafür gesorgt, dass die Förderung der Mitarbeitergesundheit heute als moralische Verpflichtung gilt. Wer dieser Verpflichtung nachkommt, wird nicht nur von der Öffentlichkeit im Allgemeinen, sondern auch auf dem Arbeitsmarkt positiver wahrgenommen. Das geht nicht zuletzt zugunsten der Rekrutierungspolitik der Organisation.

Der Aufgabe, die Gesundheit der Mitarbeiter zu fördern, kommen Organisationen heute mit Hilfe herkömmlicher Ansätze aus dem Bereich des Betrieblichen Gesundheitsmanagements nach. Allerdings fokussieren diese häufig noch überwiegend auf die körperliche Gesundheit, entfalten ihre Wirkung oft nur oberflächlich und werden von der Organisationsleitung meist als

reiner Kostenfaktor gesehen und dementsprechend ohne Begeisterung mitgetragen. Ein neuer Ansatz soll dabei helfen, diese Defizite zu überwinden.

2. Grundzüge des Gesunden Organisierens

In den nachfolgenden Abschnitten werden die Grundgedanken des Konzepts des Gesunden Organisierens bzw. der Gesunden Organisation¹ skizziert. Die Ideen wurden im Rahmen der theoretischen und praktischen Auseinandersetzung mit dem Thema Mitarbeitergesundheit, u.a. in Schulungen, Führungskräfte tagungen und Workshops, am Institut für die Gestaltung von Organisationsprozessen (IfGO) in München entwickelt.

2.1 Das herkömmliche BGM greift oft noch zu kurz

Längst ist das Thema Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) in deutschen Unternehmen angekommen. Einer Studie aus dem Jahr 2012 zufolge verstehen 92 von 100 Top-Managern mittelständischer Betriebe BGM als Teil der eigenen Unternehmenskultur (Vgl. Birkner 2012, S. 8ff). Der iga-Report 20, für den Betriebe aus dem produzierenden Gewerbe mit mindestens 50 und höchstens 499 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten untersucht wurden, kommt zu dem Ergebnis, dass knapp über ein Drittel der befragten Unternehmen bereits BGM durchführen (Vgl. Bechmann et al. 2011, S.11). Nicht immer aber liegt dabei ein einheitliches Verständnis des Begriffs Betriebliches Gesundheitsmanagement zu Grunde. Deshalb soll an dieser Stelle noch einmal der Versuch einer Definition unternommen werden:

BGM meint die die Planung, Steuerung und Kontrolle gesundheitsfördernder Maßnahmen im betrieblichen Zusammenhang. Die Maßnahmen zielen darauf ab, Mitarbeiter in einem Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens zu halten.²

Die Praxis bleibt in den meisten Fällen hinter den hier formulierten Erwartungen zurück und fokussiert sich auf das bloße Einhalten von Arbeitsschutzvorschriften oder z.B. die Erweiterung des Seminarangebots zu Gesundheitsthemen. Die aus den in Abschnitt 1. Einführung beschriebenen Entwicklungen entstehende Notwendigkeit, die Mitarbeiter mit der Erhaltung ihrer Gesundheit nicht alleine zu lassen, sondern sich im Gegenteil auch als Unternehmen für die Gesundheitsförderung verantwortlich zu fühlen und aktiv zu werden, erkennen bislang nur die wenigsten Unternehmen. Und wo diese Herausforderungen erkannt werden, wird nicht zwingend entschlossen gehandelt. Das liegt vor allem an einer dezentralen und darüber hinaus auch mangelhaften Koordination der Maßnahmen. Eine notwendige Bündelung der Kräfte unter Einbeziehung des Top-Managements wird nur selten erreicht (Vgl. Kiesche 2014, S. 5).

Das nachfolgend vorgestellte Konzept der Gesunden Organisation soll einen Weg aufzeigen, wie die Mängel herkömmlicher BGM-Ansätze behoben werden können.

¹ Zur Verwendung der Begrifflichkeiten des Gesunden Organisierens bzw. der Gesunden Organisation: Der Begriff des Organisierens wird im vorliegenden Kontext verwendet, wenn der Prozess des Organisierens gemeint ist, unter Organisation kann sowohl der Prozess wie auch das Ergebnis des Organisierens verstanden werden.

² Dass hier nicht mehr nur die körperlichen, sondern auch die geistigen und sozialen Aspekte des Wohlbefindens fokussiert werden, ist auch einer offiziellen Formulierung der Weltgesundheitsorganisation aus dem Jahr 2014 (Vgl. Weltgesundheitsorganisation 2014, S.1) zu verdanken. Sie unterstreicht nochmal die Bedeutsamkeit der einführenden Thesen.

2.2 Die Idee des Gesunden Organisierens

Maßnahmen zur Förderung der betrieblichen Gesundheit müssen dort ansetzen und ihre Wirksamkeit entfalten, wo eine Belastung für den Mitarbeiter nicht adäquat ist. Als Belastung soll hier die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse auf das Individuum im Arbeitskontext verstanden werden.

Belastung entsteht dabei zum einen durch die anfallende Arbeitslast. Die Arbeitsorganisation mit ihren Teil-Aspekten der Strukturen, Prozesse, Kultur sowie Führung soll gewährleisten, dass diese Arbeitsbelastungen in optimaler Weise bewältigt werden können. Arbeitsorganisation kann jedoch auch selbst zur (zusätzlichen) Belastung werden, z.B. wenn Arbeit schlecht verteilt ist, Schnittstellen schlecht organisiert oder Informationen schlecht verfügbar sind. Die auf den Arbeitenden einwirkende Gesamtbelastung im Kontext der Arbeit entsteht also aus dem Zusammenspiel von Arbeitslast und Arbeitsorganisation.

Manchmal übersteigt³ nun die Belastung die individuelle Belastbarkeit der Mitarbeiter. In diesem Falle wird von Fehlbelastungen gesprochen, die unter Umständen Belastungsstörungen in Form physischer oder psychosozialer Krankheiten hervorrufen können. Der Schlüssel zur Vermeidung von Fehlbelastungen (Prävention) liegt in einer gesundheits- und produktivitätsorientierten Arbeitsorganisation (im Unterschied zur bislang überwiegend ausschließlich sich an Produktivitätskriterien orientierenden Arbeitsorganisation). Sie schafft die Rahmenbedingungen, die es dem Mitarbeiter ermöglichen, seine Arbeit zu bewältigen – ohne dabei über- oder unterfordert zu werden. Der Mensch ist also das Maß für das Organisieren der Arbeit.

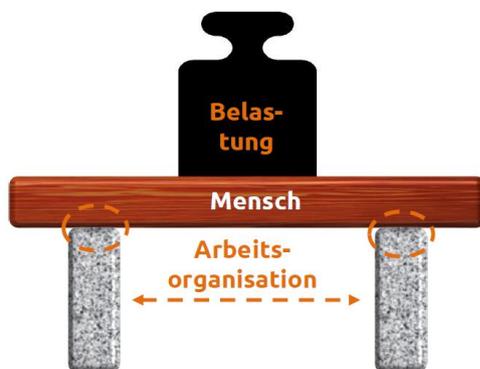


Abbildung 2: Die Arbeitsorganisation als Stützen für den Mitarbeiter (Quelle: Eigene Darstellung)



Abbildung 3: Die Arbeitsorganisation als Belastung für den Mitarbeiter (Quelle: Eigene Darstellung)

³ Auch die dauerhafte Unterauslastung von Arbeitenden kann jedoch als Fehlbelastung verstanden werden, das Phänomen ist als „Bore Out“ bekannt.

Wie in Abbildung 2 und Abbildung 3 verdeutlicht werden soll, können die organisationalen Regelungen entweder als Stützen oder als Belastung für den Mitarbeiter wirken. Einerseits ermöglicht also eine sinnvolle Arbeitsorganisation – die Stützen sind dabei, wie in Abbildung 1 zu erkennen, richtig angeordnet –, die produktive Bewältigung der Aufgaben, d.h. die oben eingeführten Aspekte der Arbeitsorganisation wie Prozesse oder Führung sind so gestaltet, dass sie sie den Mitarbeiter in die Lage versetzen, seine Arbeit optimal unterstützt auszuführen. Andererseits stört die Organisation in manchen Fällen die Erledigung der Arbeitsverpflichtungen, macht sie vielleicht sogar unmöglich, wenn, wie ebenfalls oben beschrieben, z.B. systematisch Informationen fehlen oder erst zu spät zur Verfügung stehen oder Schnittstellen so organisiert sind, dass es systematisch zu Reibungen oder hohem Abstimmungsaufwand kommt.

3. Der Prozess des Gesunden Organisierens

Nimmt man an, dass der arbeitende Mensch in den vergangenen Jahren nicht „schwächer“, d.h. nicht grundsätzlich anfälliger für Krankheiten, und auch nicht arbeitsunwilliger geworden ist, könnte dies bez. des Anstiegs der Fallzahlen psychosozialer Erkrankungen folgenden Schluss zulassen: Die Belastungen durch Arbeit haben sich verändert – und zwar einem Maße, dass Arbeitnehmer stärker gefordert werden und dementsprechend gesundheitlich anfälliger sind (Vgl. Maslach/Leiter 2001, 41ff). Exemplarisch für die gestiegenen Anforderungen steht die Nutzung moderner Kommunikationstechnologien: Dank Internet und Smartphone ist es heute in einigen Berufsgruppen möglich, überall und zu jeder Zeit erreichbar zu sein und seinen Arbeitsverpflichtungen nachzukommen. Was in vielen Fällen dem Unternehmen – zumindest in einer kurzfristigen Betrachtung – nützlich zu sein scheint, kann für den arbeitenden Menschen zur Gesundheitsgefährdung werden: so wurde diese räumliche und zeitliche Entgrenzung der Arbeit bereits in diversen Studien als gesundheitsgefährdender Faktor identifiziert (Dettmers et al. 2012; Strobel 2014).

Doch gibt es Wege, auch diese neuen Belastungen in den Griff zu bekommen – indem man die Arbeit entsprechend organisiert. Natürlich darf man dabei nicht aus dem Blick verlieren, dass ein Unternehmen primär dem Postulat der Wirtschaftlichkeit verpflichtet ist. Da – wie bereits eingangs dargestellt – Wirtschaftlichkeit und Produktivität eng mit der Gesundheit der Mitarbeiter verbunden sind, muss das oberste Ziel des Organisationsprozesses im Sinne des Ansatzes der Gesunden Organisation die „Gesunde Produktivität“ sein.

3.1 Die IST-Analyse

Der Prozess des Gesunden Organisierens kann im Rahmen dieser Abhandlung lediglich grob umrissen werden. Werkzeuge werden vorgestellt, jedoch nicht ausführlich erklärt, da es an dieser Stelle lediglich um die Darstellung der grundsätzlichen Notwendigkeit und Möglichkeit Gesunden Organisierens geht.

Wie jeder Organisations-Prozess beginnt auch der Prozess des Gesunden Organisierens mit einer Analyse des IST-Zustandes. Dabei muss die Gesundheitsperspektive explizit berücksichtigt werden, das heißt, es kommen entsprechende Instrumente zur Erfassung gesundheitlicher Belastungen am Arbeitsplatz zum Einsatz.

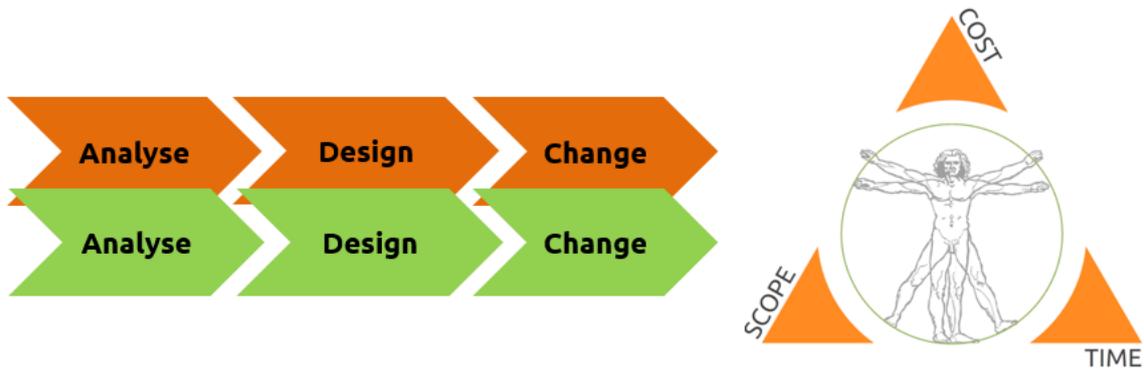


Abbildung 4: Der Produktivitätsperspektive (orange: Time/Cost/Quality als Produktivitätsaspekte) muss im Rahmen des Organisationsprozesses eine Gesundheitsperspektive (grün: der Mensch (hier als Vitruv) als Maß für die Gestaltung von Belastungen) hinzugefügt werden. Quelle: Eigene Darstellung.

Zur Erhebung der psychischen Belastungen können bewährte Standard-Tools wie z.B. der COPSOQ (Copenhagen Psychosocial Questionnaire) verwendet werden. Eine offenere Variante, die Handlungsmöglichkeiten der Organisation direkt miteinbezieht, stellt das „Verfahren zur Identifizierung von Belastungen durch Organisation (Psychisch)“, kurz: VIBO-Psych, des Instituts für die Gestaltung von Organisationsprozessen (IfGO) dar.

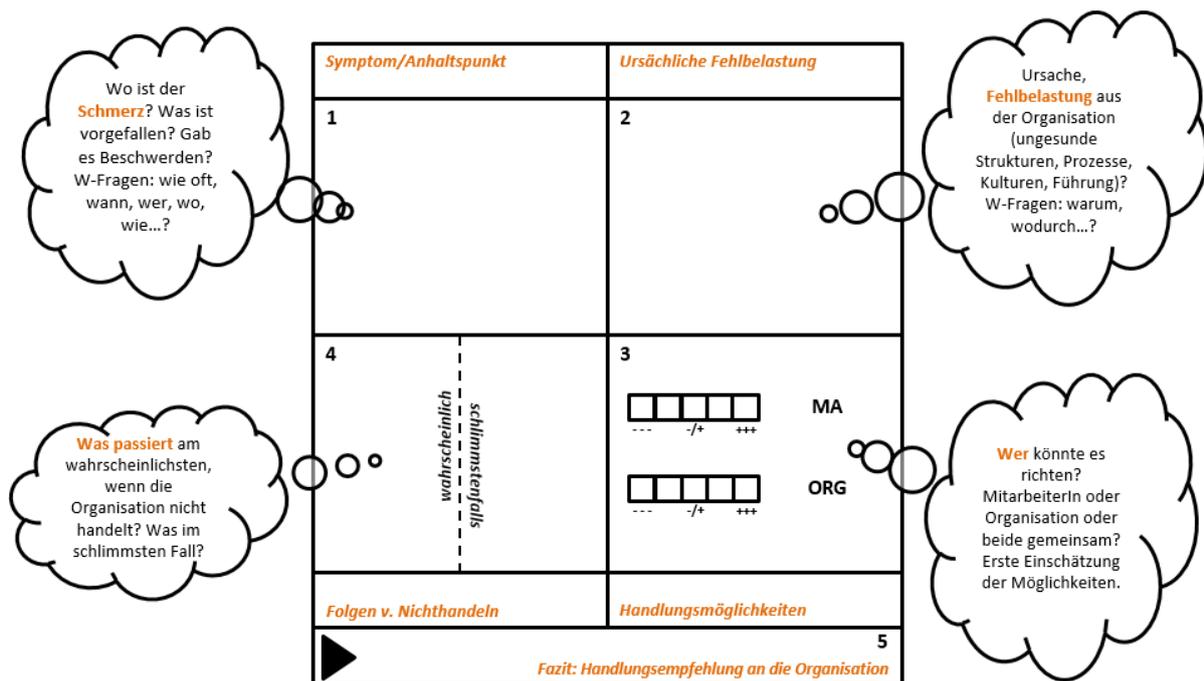


Abbildung 5: Einfaches Verfahren zur Identifizierung von Belastungen durch Organisation (Psychisch). Quelle: Eigene Darstellung

In vier Schritten werden hier Symptome und Fehlbelastungen identifiziert, mögliche Folgen beschrieben sowie erste Handlungsmöglichkeiten diskutiert. Mit diesem Schritt wird die Analysephase abgeschlossen. Im Prozess des Gesunden Organisierens folgt nun die Designphase, in der Handlungsfelder und Handlungsmöglichkeiten identifiziert werden.

3.2 Das Organisations-Design

Der Gestaltungsraum des Gesunden Organisierens setzt sich zusammen aus zwei Ansatzpunkten und vier Hebeln, woraus sich insgesamt acht als Matrix angeordnete Felder ergeben, für die organisatorische Maßnahmen entwickelt werden können. Zunächst können die beiden Ansatzpunkte der Belastungsregulierung und der Ressourcenstärkung unterschieden werden.

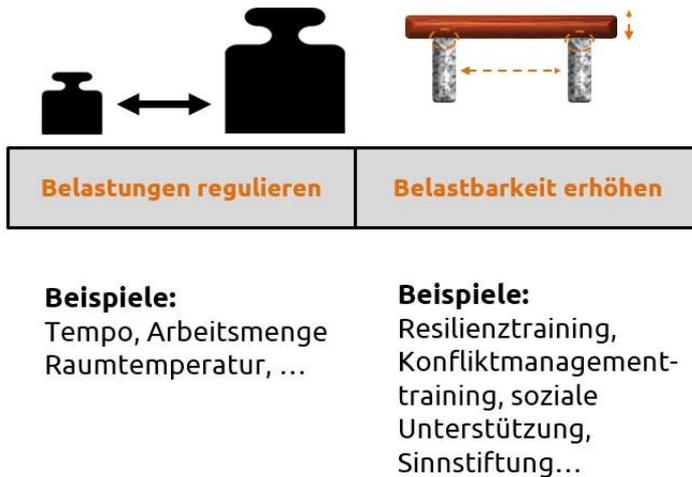


Abbildung 6: Zwei Ansatzpunkte Gesunden Organisierens. Quelle: eigene Darstellung.

Die vertikale Achse der entstehenden Matrix bilden die vier oben bereits beschriebenen organisationswissenschaftlichen Zugangsperspektiven: Die kulturorganisatorische, die prozessorganisatorische, die strukturorganisatorische und die führungsorganisatorische.

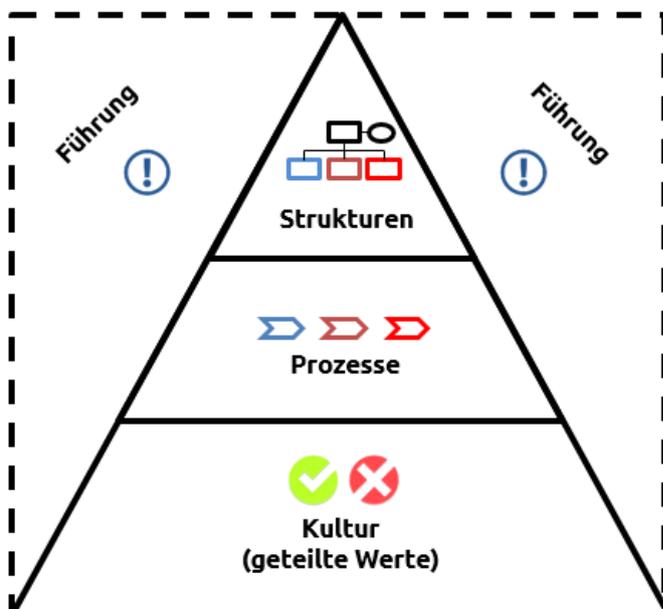


Abbildung 7: Die Vier Hebel des Organisierens. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Paust/Dörner (2013), 177.

Kombiniert man Hebel und Ansatzpunkte ergibt sich als Handlungsfeld Gesunden Organisierens eine 4x2-Matrix.

Beispiele	Belastungen regulieren	Belastbarkeit erhöhen/ Ressourcen stärken
Führungsorganisatorischer Ansatz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Führende besser schulen ▪ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kontrollmöglichkeit des Einzelnen erhöhen ▪ ...
Strukturorganisatorischer Ansatz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wahl der richtigen Organisationsform/Arbeitsverteilung ▪ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sozialoptimierte Teambildung ▪ ...
Prozessorganisatorischer Ansatz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regulierung der zu bewältigen Menge ▪ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sinn und Zweck der Arbeit vermitteln (Beitrag aufzeigen → <u>Commitment</u>) ▪ ...
Kulturorganisatorischer Ansatz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kontraproduktive Normen unterbinden (z.B. Mobbing-Kultur) ▪ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fehlertoleranz regulieren ▪ ...

Abb. 4: Das 4x2-Felder-Schema mit exemplarischen gesundheitsorientierten Organisationsmaßnahmen (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Anwendung der vier Hebel hat nun entweder zum Ziel, vorhandene Belastungen zu regulieren oder die Belastbarkeit der Mitarbeiter zu erhöhen bzw. deren Ressourcen zu stärken. Abbildung 5 veranschaulicht das Arbeiten mit dem 4x2-Felder-Schema anhand eines konkreten Beispiels zum Thema E-Mail-Kommunikation in einem fiktiven Unternehmen:

	Belastungen regulieren	Belastbarkeit erhöhen/ Ressourcen stärken
Führungsorganisatorischer Ansatz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ...
Strukturorganisatorischer Ansatz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ...
Prozessorganisatorischer Ansatz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regel: cc nur, wenn es unvermeidbar ist ▪ Schulung zur kompakten Formulierung von Mails 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Weiterbildung Schnellesekurs
Kulturorganisatorischer Ansatz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sensibilisierung der Mitarbeiter für die „Mail-Flut-Problematik“ ▪ Erwartungen an Reaktionsgeschwindigkeit regulieren 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ...

Abb. 5: Das 4x2-Felder-Schema am Beispiel der gesundheitsorientierten Reorganisation der E-Mail-Kommunikation in einem fiktiven Unternehmen (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Abbildung bedarf einer kurzen Erläuterung. Man nehme an, in dem besagten fiktiven Unternehmen säßen verschiedene Entscheidungsträger zusammen und berieten über die gesundheitsbelastenden Effekte der ausufernden E-Mail-Kommunikation. Das 4x2-Felder-Schema fungiert in diesem Zusammenhang als eine Art Checkliste, die den Beteiligten eine Orientierung ermöglicht. Dabei muss nicht, wie auch in Abbildung 5 zu sehen, jedes Feld zwangsläufig ausgefüllt werden. Stattdessen kommen die Diskutanten in unserem fiktiven Fall nur zu den oben angeführten Ergebnissen.

Der Ansatz des Gesunden Organisierens geht davon aus, dass Menschen mit Organisationsaufgaben in Organisationen eine basale Gesundheitskompetenz zugeschrieben werden darf. So wird unterstellt, dass auch Menschen ohne bspw. arbeitspsychologische Expertise in der Lage sind, einfache Zusammenhänge zu erkennen und darauf angemessen zu reagieren, wie z.B. auf das Auftreten von Distress-Reaktionen im Zusammenhang mit einem Emailaufkommen pro Mitarbeiter von z.B. über 100 Mails pro Tag und einer erwarteten Reaktionszeit von unter drei Stunden. In Zweifelsfällen oder bei komplexeren Szenarien können und sollten allerdings Experten für psychische Gesundheit oder Arbeitsorganisation im Designprozess hinzugezogen werden.

Nachdem in der Designphase nun die Handlungsfelder und Regulationsmöglichkeiten für ein spezifisches organisatorisches Problem identifiziert und beschrieben wurden, gilt es, die praktische Umsetzung ins Auge zu fassen. Allerdings stellen sich in dieser dritten Phase einige Herausforderungen.

3.3 Die Umsetzung

In der Umsetzungsphase gilt es, die organisatorische IST-Situation in Richtung der zuvor definierten SOLL-Situation zu verändern. Hierbei sind diverse typische Hürden zu berücksichtigen, die in organisationalen Veränderungsprozessen mit großer Wahrscheinlichkeit auftreten. Diese sollen im Folgenden kurz beschrieben werden. Ihnen ist Aufmerksamkeit schon in der Designphase zu widmen, sodass wenn möglich überhaupt nur unter den Veränderungs-Bedingungen der jeweiligen Organisation realistisch umsetzbare Vorschläge unterbreitet werden. Überdies ist es ratsam, gerade bei einem Thema mit einem so hohen Innovationsgrad wie der Gesunden Organisation, mit erheblichen Widerständen zu rechnen und diesen mit geeigneten Maßnahmen des Change Managements zu begegnen.

3.3.1 Herausforderungen bei der Umsetzung

In der Phase der Umsetzung müssen einige Hürden übersprungen werden, oft ist dies nur unter großen Anstrengungen möglich. Erstens bringt es der Regel- und Politikapparat gerade größerer Organisationen mit sich, dass zunächst viel Abstimmungsaufwand entsteht: Bei der Umsetzung gesundheitsförderlicher Maßnahmen müssen nicht nur die betroffenen Mitarbeiter ins Boot geholt werden; natürlich muss auch der entsprechende Abteilungsleiter überzeugt, abteilungsübergreifende Absprachen (z.B. mit der IT) getroffen und die Geschäftsführung ins Bild gesetzt werden.

Zweitens werden gesundheitsfördernde Maßnahmen unter Verkennung der produktivitätsförderlichen Qualität der Mitarbeitergesundheit leider immer noch häufig als Kostenfaktor wahrgenommen – wobei die Kosten im Gegensatz zum erwarteten Nutzen sehr gut zu erfassen sind: Für ein Resilienztraining, das zur Entwicklung von

Stresswiderstandsfähigkeit durchgeführt wird, muss ein exakter Betrag aufgewendet werden. Was es dem Unternehmen in Zukunft bringen wird, ist dagegen ungewiss.

Die enge Verbindung zwischen Mitarbeitergesundheit und der Produktivität bzw. Wirtschaftlichkeit einer Organisation ist schlichtweg vielen Organisationsmitgliedern noch nicht oder nur oberflächlich bewusst. Hier muss zunächst Aufklärungsarbeit geleistet werden, um einen Einstellungswandel bei den Entscheidern und in der Folge einen Wertewandel in der ganzen Organisation herbeizuführen.

3.3.2 In zwei Stufen zur Gesunden Organisation

Unter Bezug auf die in der Einführung beschriebenen drei Thesen zum verpflichtenden Charakter Gesunder Organisation wird ein zweiphasiges Vorgehen der Einführung vorgeschlagen. In Phase 1 geht es darum, „ungesunde“ Zustände innerhalb der Organisation schnellstmöglich zu beseitigen – dort, wo man sie mit Hilfe von Sofortmaßnahmen auch beseitigen kann. Wird beispielsweise der Arbeitsschutz nicht in dem Maße gewährleistet, wie es vom Gesetzgeber verlangt wird, sollte man hier sofort handeln. Sind diese ungesunden Zustände beseitigt, genügt die Organisation zumindest den Anforderungen des Arbeitsschutzes.

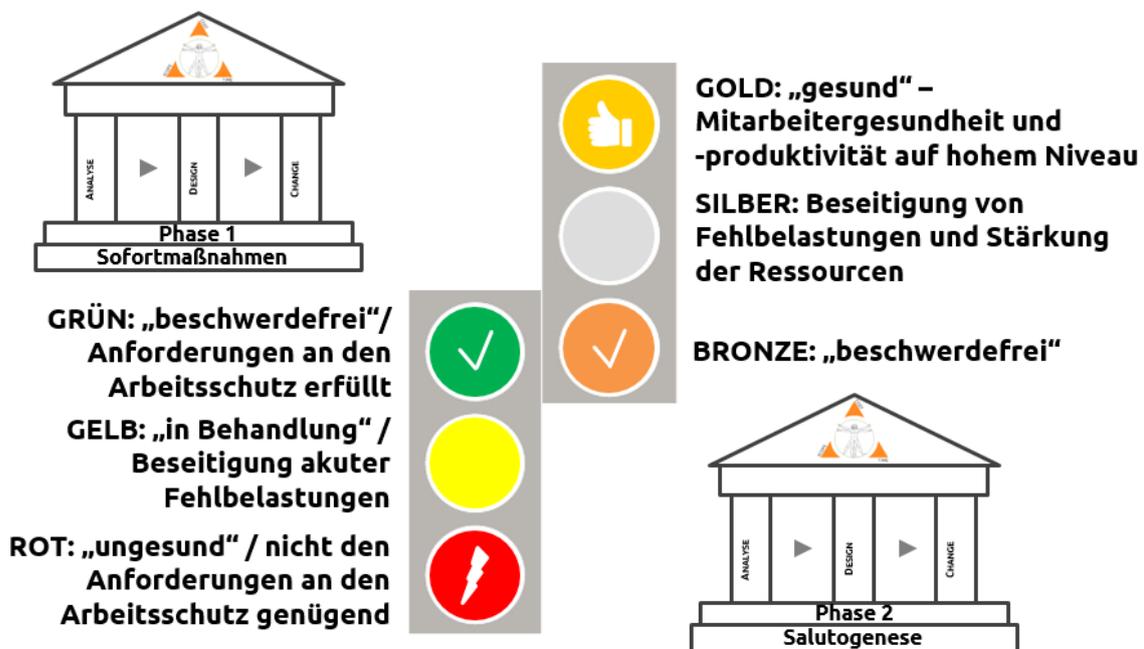


Abbildung 8: Sofortmaßnahmen und Salutogenese: Die zwei Phasen der Gesunden Organisation. Quelle: eigene Darstellung.

Mit diesem Status, den wir in Anlehnung an die Terminologie der Gesundheitsbranche „beschwerdefrei“ nennen wollen – ein Zustand, in dem Krankheit beseitigt, aber nicht zwingend Gesundheit hergestellt wurde – sind jedoch lediglich gesetzliche, kaum aber wirtschaftliche oder gesellschaftliche Forderungen an das Unternehmen berücksichtigt. Diese sind Hauptargumente für das Einläuten der Phase 2: Salutogenese. Die Maßnahmen dort setzen bei jenen Problemen an, die unter 3.3.1 beschrieben wurden. Es geht darum, in den Köpfen aller Organisationsmitglieder, mindestens aber derer mit Organisationsaufgaben zu verankern, wie wichtig das Thema Gesundheit ist. Ziel dabei ist es, dass bei jeder Entscheidung, die in Zukunft bezüglich der Organisation getroffen wird, die Gesundheitsperspektive neben der Produktivitätsperspektive von den Beteiligten eingenommen wird. „Wie tangiert die Einführung eines neuen Betriebssystems auf den Rechnern unserer Firma die kognitive Beanspruchung der Mitarbeiter?“ „Führt die veränderte Personenkonstellation in einem Büro

zu mehr Stress unter den Mitarbeitern?“ „Bedeutet der Umbau und damit einhergehend der Ausfall des Aufzugs, dass einige unserer Mitarbeiter einer unzumutbaren Belastung ausgesetzt sind?“ Solche Fragen sollten sich automatisch stellen – das gilt für jeden Organisationsentscheider und für jeden beliebigen Organisationsvorgang.

Die Gesundheitsperspektive muss Teil der DNA der Organisation werden, so dass die Werte Wirtschaftlichkeit und Gesundheit gleichberechtigt nebeneinanderstehen.

4. Fazit

Die Kernbotschaft des vorliegenden Aufsatzes ist es, dass Gesundheit und Wirtschaftlichkeit nicht länger als getrennt voneinander bestehende Kategorien gedacht werden dürfen. Denn nur ein gesunder Mitarbeiter ist ausreichend motiviert und leistungsstark. Die Gewährleistung der Gesundheit des Mitarbeiters ist ohne entsprechende Arbeitsorganisation aber nicht möglich. Eine Gefährdungsbeurteilung, bei der lediglich mögliche gesundheitsschädliche Einflüsse auf den Mitarbeiter identifiziert werden, nicht aber gezielt nach Möglichkeiten der Stärkung der Gesundheit und damit der Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters und der Humanität der Arbeitsorganisation gesucht wird, greift in diesem Zusammenhang zu kurz.

Der Prozess des Gesunden Organisierens fühlt sich den aktuellen gesetzlichen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Anforderungen an Arbeitsorganisation verpflichtet und ist sowohl umfassend als auch langfristig angelegt. Konkrete Werkzeuge und Konzepte für gesundheitsorientiertes Organisieren stehen bereits zur Verfügung. Damit sie aber angewendet werden, muss es selbstverständlich werden, die Gesundheitsperspektive neben der Produktivitätsperspektive bei jedem organisatorischen Vorgang zu berücksichtigen. Dies erfordert jedoch ein radikales Umdenken auf allen Unternehmensebenen, so dass verstanden wird, inwiefern Gesundheit und Produktivität mit einander vereinbar sind und sich sogar gegenseitig verstärken können. Eine solche Kulturveränderung kann nicht gegen die Organisationsführung, sondern nur mit ihr initiiert werden.

Literatur

AOK-Bundesverband (2007), Wirtschaftlicher Nutzen von Betrieblicher Gesundheitsförderung aus der Sicht von Unternehmen, Bonn 2007

Bechmann, S., Jäckle, R., Lück, P., Herdegen, R. (2011), Motive und Hemmnisse für Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM), in: AOK-Bundesverband (Hrsg.; 2011), iga Report 20, Berlin 2011, S. 4-35

Birkner, G. (2012), Themenkompass 2012 Gesundheit im Unternehmen: aktuelle Entscheiderbefragung, Frankfurt a. M. 2012

Dettmers, J., Vahle-Hinz, T., Friedrich, N., Keller, M., Schulz, A., Bamberg, E. (2012), Entgrenzung der täglichen Arbeitszeit: Beeinträchtigungen durch ständige Erreichbarkeit bei Rufbereitschaft, in: Badura, B., Ducki, A., Klose, J., Meyer, M., Schröder, H. (Hrsg.; 2012), Fehlzeiten-Report: Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen, Risiken minimieren. Berlin 2012, S. 53-60

- Frohwein, T. (2014), „Rede über das, was du tust“ – Wie man sich als Unternehmen mit Hilfe von Kommunikationsarbeit Legitimität verleiht, in: Hahnzog, S. (Hrsg.; 2014), Betriebliche Gesundheitsförderung. Ein Praxishandbuch für den Mittelstand, München 2014, S. 83-94
- Kiesche, E. (2014), Betriebs- und Dienstvereinbarungen zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement ausgewertet (Thesenpapier), o.O. 2014, abgerufen von http://www.boeckler.de/pdf/v_2014_10_22_kiescheII am 23.05.2015
- O. A. (2015), Regress bei Verstoß gegen Unfallverhütungsvorschriften, in: Konkret – Zeitschrift der Fachgemeinschaft Bau Berlin und Brandenburg e.V., 01 (2015), S.20
- Maslach, C, Leiter, M. P. (2001) Die Wahrheit über Burnout, Wien 2001
- Paust, R., Dörner, J.P., (2013), Flexibles Change Management unter volatilen Rahmenbedingungen, in: Klein, A. (Hrsg.; 2013), Soft Skills für Controller, München 2013, S. 169-182
- Pieper, C., Schröer, S., Haupt, J., Kramer, I. (2015), Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention – Zusammenstellung der wissenschaftlichen Evidenz 2006 bis 2012, in: AOK-Bundesverband (Hrsg.; 2015), iga Report 28 – Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Prävention, Berlin 2015, S. 7-109
- Strobel, H. (2013), Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit und Präventionsmöglichkeiten. Teil 1: Überblick über den Stand der Wissenschaft und Empfehlungen für einen guten Umgang in der Praxis, in: AOK-Bundesverband (Hrsg.; 2013), iga Report 23, Berlin 2013, S. 3-30
- Techniker Krankenkasse (2014), Gesundheitsreport der Techniker Krankenkasse mit Daten und Fakten zu Arbeitsunfähigkeit und Arzneiverordnungen, Hamburg 2014
- Weltgesundheitsorganisation (2014), Verfassung der Weltgesundheitsorganisation, o.O. 2014, abgerufen von <https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/19460131/201405080000/0.810.1.pdf> am 25.05.2015