

Betriebliches Gesundheitsmanagement – als Weg zur gesunden Organisation

Petra Schneider

*„Gesundheit wird von den Menschen in ihrer
alltäglichen Umwelt geschaffen und gelebt.
Dort, wo sie spielen, lernen, arbeiten und lieben.“*

Ottawa Charta

Warum betriebliches Gesundheitsmanagement und was versteht man darunter?

Mit der gesteigerten Lebenserwartung und dem erhöhten Pensionsalter verbringt jeder Mensch heute mehr als die Hälfte seines aktiven Lebens an seinem Arbeitsplatz. Einsatz und Leistungsvermögen hängen in entscheidendem Maße von der Gesundheit ab. Der Gesundheitsbegriff ist in aller Munde, und es steigt somit für Unternehmen der Druck, hier für die MitarbeiterInnen etwas zu tun. Vor allem in Zeiten von Facharbeitermangel, wo es gilt, gute MitarbeiterInnen zu halten und attraktiv am Arbeitsmarkt zu sein, können gesundheitsfördernde Maßnahmen einen Beitrag leisten.

MitarbeiterInnen sind die wichtigste Ressource im Unternehmen. Jedes erfolgsorientierte Unternehmen hat ein vitales Interesse daran, die Leistungsfähigkeit und die Leistungsbereitschaft der MitarbeiterInnen zu erhalten und weiterzuentwickeln. Denn Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen hängen von der Motivation und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten ab. Das Bedürfnis der MitarbeiterInnen nach Gesundheit, Wohlbefinden, Anerkennung und Selbstentfaltung, Sinnfindung steigt.

Zur betrieblichen Gesundheit gibt es von Badura/Hehlmann folgende Vision: „Die Vision der betrieblichen Gesundheitspolitik ist die gesunde Organisation. Der Weg dahin ist das betriebliche Gesundheitsmanagement: das systematische und nachhaltige Bemühen um die gesundheitsförderliche Gestaltung von Strukturen und Prozessen und um die gesundheitsförderliche Befähigung der Beschäftigten. Führung und Mitarbeitervertreter müssen dabei partnerschaftlich zusammen arbeiten.“¹

Sieht man sich die Vision von Badura an, so verstehen wir unter betrieblichem Gesundheitsmanagement die Entwicklung betrieblicher Rahmenbedingungen, betrieblicher Strukturen und Prozesse, die die gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit und Organisation und die Befähigung zum gesundheitsfördernden Verhalten der MitarbeiterInnen zum Ziel haben. D.h. in einer gesunden Organisation sind Strukturen und Prozesse so angelegt, dass sie die Gesundheit der MitarbeiterInnen fördern.

Wie sehen die strukturellen Rahmenbedingungen für eine gesunde Organisation aus?

Zur Entwicklung und Verankerung eines wirksamen Gesundheitsmanagements bedarf es einer Reihe betriebspolitischer Voraussetzungen sowie struktureller und planerischer Rahmenbedingungen. Die wichtigste Voraussetzung für den nachhaltigen Erfolg ist das ernsthafte Wollen der obersten Führungsebene. Betriebliches Gesundheitsmanagement kann seine Wirksamkeit dann voll entfalten, wenn es vom Top-Management als Führungsaufgabe erkannt und dauerhaft im Unternehmen verankert wird. Dies geschieht am überzeugendsten durch

- Investitionsbereitschaft
- schriftliche Rahmenregelungen (Integration entwickelter Strukturen und Prozesse in die betrieblichen Routinen) und
- Einrichtung eines zentralen Steuerungsgremiums z.B. in Form eines Arbeitskreises als dem „Motor“ d.h. der treibenden Kraft betrieblicher Gesundheitspolitik.²

Damit betriebliches Gesundheitsmanagement aber vor allem nachhaltige Wirkungen auf die Gesundheit der MitarbeiterInnen und die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens entfaltet, sind nach heutigem Kenntnisstand zwei Voraussetzungen unabdingbar:

- feste Etablierung des betrieblichen Gesundheitsmanagement als Gemeinschaftsaufgabe von Führungskräften, Experten und Belegschaft
- Systematik in der Vorgehensweise, d.h. das aufeinander Aufbauen von Diagnostik, Intervention und Evaluation.

Fasst man sämtliche Aspekte des betrieblichen Gesundheitsmanagements zusammen, so lassen folgende Merkmale auf eine gesunde Organisation schließen:



Abbildung 1: Dimensionen einer „gesunden Organisation“ (nach Miles)³

Zielfokus

Laut Miles haben „gesunde Organisationen“ einen klaren Zielfokus; die betroffenen MitarbeiterInnen sind mit den Zielen vertraut und können diese akzeptieren.

Kommunikationskultur

Hier geht es um den Informationstransfer sowohl auf kollegialer Ebene als auch zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen. Der Informationsfluss ist gegeben und transparent.

Machtausgleich

Die Verteilung der Macht ist transparent und die MitarbeiterInnen haben Einfluss auf die Entscheidungen – es geht hier um partizipative Kooperation.

Effektive Ressourcennutzung

Die Mitglieder der Organisation werden nicht über-

aber auch nicht unterfordert. Sie haben das Vertrauen, dass sie die Aufgaben aus eigener Kraft oder mit Unterstützung meistern können.

Identifikation

Die Mitglieder der Organisation wachsen mit der Organisation mit und identifizieren sich mit Funktion und den Zielen.

Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmoral

Eine gesunde Organisation ist bemüht, Wohlbefinden und Arbeitszufriedenheit für den einzelnen Menschen zu vermitteln.

Innovationskapazität

Das beschreibt die Fähigkeit der Organisation, neue Strategien zu entwickeln, um neuen Anforderungsprozessen gerecht zu werden.

Autonomie

In gesunden Organisationen haben die MitarbeiterInnen die Fähigkeit, eigenständig zu handeln.

Adaptionfähigkeit

Diese Fähigkeit ist eng mit der Autonomie verbunden und bedeutet die Kapazität, selbständig auf die Umwelt zu reagieren.

Problemlösungsstrategien

Gesunde Organisationen können Konflikte verstehen und sie dauerhaft lösen.

Peter Senge, einer der wichtigsten Managementtheoretiker, hat zu Beginn unseres Jahrtausends ebenfalls die Metapher des „gesunden Unternehmens“ aufgegriffen. Senge geht davon aus, dass sich in diesem Zusammenhang letztlich zwei Dimensionen als zentral herausstellen: die pragmatische Effektivität des Unternehmens und die lebensfördernde Effektivität des Unternehmens bezüglich

anderer lebender Systeme, mit denen es im Austausch steht. Daraus entwickelt er folgende Merkmale eines „gesunden Unternehmens“:

Gesunde Unternehmen ...

- ermöglichen den Mitgliedern im Unternehmen, das zu tun, was diese wirklich tun wollen
- geben den Systemmitgliedern Raum zu Entfaltung und zum persönlichen Wachstum
- schaffen eine Umgebung, die es ermöglicht, Erfolg zu haben und etwas zu bewerkstelligen
- fördern das (Über)Leben der Systemmitglieder und der größeren Systeme, mit denen das Unternehmen in Interaktion steht
- haben klare Leitprinzipien, welche Systemmitglieder unabhängig von ihrer hierarchischen Ebene in die Verantwortung nehmen
- zeigen Achtsamkeit gegenüber den eigenen erzeugten Produkten

Abbildung 2: Übersicht „gesunde Unternehmen“ (nach Senge)⁴

Die obigen Grafiken zeigen, dass die gesunde Organisation beide Ebenen umfasst, die Organisation an sich und die Menschen in der Organisation. Das betriebliche Gesundheitsmanagement kann tatsächlich ein Weg zur gesunden Organisation sein, wenn man dem Prinzip der Ganzheitlichkeit folgt, das auch Badura in der Vision zum betrieblichen Gesundheitsmanagement formuliert.

Dann zeigt sich ein Zusammenspiel – eine Symbiose aus den Faktoren Struktur, Rahmenbedingungen, Führung, Kommunikation, (Selbst-)Verantwortung, Prävention, Partizipation, ein Zusammenspiel von Organisation und Person. Die wirtschaftlichen Effekte spiegeln sich ebenfalls auf beiden Ebenen wider – bei der Person in Form von reduzierten Fehlzeiten, erhöhter Leistungsfähigkeit und auf der Organisationsebene in der Verbesserung der Produktivität, der Qualität und geringerer Fluktuation.

Somit werden in Zukunft noch mehr die Personal- und Organisationsentwickler gefordert sein. Denn ein kontinuierlicher Prozess, eine ganzheitliche Sicht

ermöglichen es, eine Bewusstseinsänderung zu erzielen. Für die Thematik sensibilisierte Führungskräfte sind sich ihrer Vorbildrolle und ihrer Verantwortung als Gestalter von gesunden Organisationen bewusst.

Literatur

- 1 vgl. Badura Bernhard, Hehlmann Thomas: Betriebliche Gesundheitspolitik. Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2003, S. 6.
- 2 vgl. ebenda, S. 75 und 76.
- 3 vgl. Meggeneder Oskar, Hirtenlehner Helmut: Zehn Jahre Betriebliche Gesundheitsförderung in Österreich, Frankfurt am Main, Mabuse-Verlag, 2006, S. 137ff.
- 4 vgl. ebenda, S. 141ff.