

Gesundheitsmanagement im Wandel

Von Professor Thomas Olbrecht
und Professor Arnd Schaff

Team Challenges statt Leibesertüchtigung sind kein Fortschritt. Modernes BGM muss mehr bieten. Gefragt ist ein umfassendes Leistungsmanagementkonzept, das hilft, auf Strukturwandel, neue Arbeitsformen und geänderte Beschäftigungsverhältnisse zu reagieren.



● Die Zeiten sind vorbei, in denen alleine die drei Aspekte Rohstoffe, Bildung und Innovation als essenziell für den Unternehmenserfolg galten. Der zunehmende kulturelle, demografische und auch digitale Wandel der Arbeitswelt rückt heute die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Mittelpunkt wirtschaftlicher Überlegungen. Verschiedene gesundheitsförderliche Maßnahmen sollen dabei die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden unterstützen: Unter den Bezeichnungen betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) oder betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) werden Konzepte zur Gesundheitsförderung bereitgestellt, die von Einzelmaßnahmen wie Yoga- oder Nichtraucherkursen über betriebliches Wiedereingliederungsmanagement bis hin zum Arbeits- und Gesundheitsschutz reichen. Doch soll BGM im Unternehmensumfeld weiter als wichtig und hilfreich

wahrgenommen werden, muss es seinen Fokus verändern und die verschiedenen Managementkonzepte zur Bewältigung der aktuellen Herausforderungen unter dem Schirm eines Leistungsmanagements bündeln.

Personalverfügbarkeit als Top-Thema für BGM

Im Fokus aller Managementüberlegungen steht daher die Frage der Personalverfügbarkeit: Wie kann es gelingen, die aktuellen Aufgaben im Unternehmen in Einklang mit der Ressource Mensch zu bringen und darüber hinaus das weitere Wachstum abzusichern? Der Begriff der Personalverfügbarkeit muss dabei weit gefasst werden: Es reicht keinesfalls aus, über die reine Anzahl der Anstellungsverhältnisse zu sprechen. Es geht bei der Erledigung der betrieblichen Aufgaben vielmehr um die Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Belegschaft.

Das betriebliche Gesundheitsmanagement wird vor dem Hintergrund der beschriebenen Herausforderungen als eines der Mittel verstanden, um die Gesundheit, Motivation und Anwesenheitsquote der Mitarbeitenden zu steigern. Im Ergebnis soll damit die Leistungsfähigkeit als Voraussetzung für den Unternehmenserfolg steigen. Die Anforderungen sind in den Generationen dabei sehr unterschiedlich: Für die Jüngeren ist das betriebliche Engagement in die Gesundheit auch ein Hygienefaktor, der als selbstverständlich verstanden wird. BGM soll neben dem gesundheitsförderlichen Aspekt auch die Integration von Arbeit und Leben unterstützen, zum Beispiel mit stets verfügbaren Online-Angeboten. Für die Älteren geht es dagegen mehr um den Umgang mit akuten oder unmittelbar drohenden Erkrankungen: Vorsorge, entlastende Angebote und Wiedereingliederungsmaßnahmen sind hier wichtige Elemente. Das Ziel ist, die Jüngeren damit länger an das Unternehmen zu binden und im Sinne der Salutogenese gesund zu erhalten, wohingegen bei den Älteren die Verlängerung der Arbeitsfähigkeit bis zum Renteneintritt im Vordergrund steht.

BGF zum echten BGM weiterentwickeln

In vielen Unternehmen besteht BGM aus einer ungeordneten Summe von Einzelmaßnahmen, die eigentlich eher unter den Begriff der betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) fallen. Die einheitliche Klammer um diese einzelnen Maßnahmen im Rahmen eines integrierten Managementkonzepts fehlt häufig. Aus diesem Grund wird dieses „BGM“ meist als wenig oder gar nicht erfolgreich empfunden, denn es scheint die Leistungsfähigkeit nicht nachhaltig zu steigern. Die Jüngeren empfinden die Einzelmaßnahmen nicht als motivierend, sondern als selbstverständlich. Fehlen sie, wird das negativ bewertet. Die Älteren, bei denen eher die Steigerung der Leistungsfähigkeit im Vordergrund steht, scheinen nicht in dem Maße erreicht zu werden, dass sich die Kennzahlen nachhaltig verändern. Dieser scheinbare Misserfolg wird dem BGM angelastet, ist aber in Wahrheit vor allem der Tatsache geschuldet, dass gar kein betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) betrieben wird, sondern lediglich verschiedene Maßnahmen zur Gesundheitsförderung (BGF) angeboten werden. Das reicht aber nicht aus, um nachhaltig Erfolge erzielen zu können. Es geht darum, die Einzelteile zu einen ganzheitlich geplanten und damit wirksa-



Betriebliche Gesundheitsförderung ist keine neue Errungenschaft: Schon 1968 wurde das arbeitsmedizinische Sportkabinett als Muster für interessierte Unternehmer mit Sportgeräten für den „Betriebsausgleichssport am Arbeitsplatz“ ausgestattet.

Ansatzpunkte für ein neues Leistungsmanagement

Drei Herausforderungen sind es, auf die sich das betriebliche Gesundheitsmanagement aktuell fokussieren muss, um die gesamte Organisation leistungsfähig zu halten.

Generationelle Spreizung: Die Tatsache, dass heute in den Unternehmen vier unterschiedliche Generationen (von den sogenannten Babyboomern bis zur Generation Z, geboren ab 1994) gleichermaßen adressiert werden müssen, macht es schwer, eine einheitliche Linie für die Gestaltung der Unternehmenswerte, Führungsgrundsätze und das Employer Brandings zu finden: Elemente, die eine Gruppe fordert, werden von der anderen möglicherweise abgelehnt. Das fördert insgesamt die Spannungen im Unternehmen und reduziert im Ergebnis die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit und die Leistungsfähigkeit insgesamt.

Demografischer Wandel: Die immer stärker spürbare demografische Schiefelage, bei der bereits heute deutlich mehr Mitarbeitende die Unternehmen in den Ruhestand verlassen als Jüngere eintreten, reduziert die Leistungsfähigkeit vieler Unternehmen. Diese Entwicklung wird in den nächsten Jahren deutlich an Dynamik zunehmen: Im Jahr 2040 werden wir knapp neun Millionen weniger Arbeitnehmer haben als heute.

Digitalisierung und Virtualisierung: Digitalisierung bringt digitalen Stress. Nach der Studie „Gesund digital arbeiten?!“ des Bildungsministeriums fühlt sich über ein Drittel der Befragten von einzelnen Faktoren digitaler Arbeit sehr stark belastet. Die Studie zeigt auch einen Zusammenhang zwischen digitaler Belastung und Krankheit: So ist die Häufigkeit von Herz-Kreislauf-Erkrankungen bei Menschen, die starken digitalen Stress wahrnehmen, um 13 Prozent, die Häufigkeit von psychischen Beeinträchtigungen um 25 Prozent erhöht.

men Gesamtpaket zusammenzufassen. Analyse, Maßnahmen-durchführung und Evaluation ist dabei der operative Dreiklang, dem kein Teil fehlen darf.

BGM als Baustein eines Leistungsmanagements

Auch in Unternehmen, die BGM im eigentlichen Sinne verstehen, bleiben die Ergebnisse oft hinter den Erwartungen zurück. Die Ursachen für gesundheitliche und motivatorische Probleme und der dadurch reduzierten Leistung liegen dann meist in den Bereichen Führung, Organisation und Unternehmenskultur. In diesen Feldern fehlen dem heutigen BGM aber sowohl das Mandat wie auch die Mittel, um wirksame Veränderungen hervorzurufen: BGM und Change Management müssen sich an dieser Stelle annähern. Letztlich geht es darum, die Arbeitsleistung der Belegschaft zu steigern, um die Unternehmensziele mit effizientem Kosteneinsatz zu erreichen. Ein einheitliches Leistungsmanagement ist gefragt, in dem alle Aspekte analysiert und beeinflusst werden, die auf den Output Einfluss haben. Es bezieht die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten ebenso mit ein wie Strategie, Kultur und Prozesse des Unternehmens. Das BGM gliedert sich damit neben anderen Unternehmensfunktionen in dieses Konzept ein und an die Stelle des Ziels „Gesundheit“ tritt die Wirkung, die letztlich durch die verbesserte Gesundheit erreicht werden soll: verbesserte Arbeitsfähigkeit und damit Leistung für das Unternehmen. Gesundheit ist also eine notwendige Voraussetzung, um diesem Ziel gerecht zu werden. BGM liefert dazu Ideen, Maßnahmen und Strukturen. Dass nun Leistung anstatt Gesundheit als Leitziel formuliert wird, bedeutet keineswegs eine Abwertung der Gesundheit. Im

Gegenteil zeigt sich darin ein viel ganzheitlicheres Verständnis von Gesundheit: Nur wenn soziale und organisatorische Bedingungen, Arbeitsumfeld und Arbeitsinhalt optimal auf die individuellen Bedürfnisse angepasst werden, können sowohl optimale Leistung wie auch optimale Gesundheit entstehen. Leistung und Gesundheit sind also kein Gegensatz, sondern gehen Hand in Hand. BGM ist notwendigerweise nur ein Teilaspekt des integrierten Leistungsmanagements und kann nicht alleine alle Herausforderungen meistern. Es bietet aber Lösungen im Rahmen dieses übergeordneten Konzepts an, wodurch sich die heute bestehenden Grenzen zwischen BGM, Change Management, Führung und Personalentwicklung deutlich verwischen – unter dem Dach des Leistungsmanagements. ■■■



PROF. DR. THOMAS OLBRECHT lehrt Gesundheitsmanagement und Wirtschaftspsychologie an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management. Zudem ist er als selbstständiger Berater aktiv.



PROF. DR. ARND SCHAFF lehrt an der FOM in den Bereichen Betriebswirtschaft, Wirtschaftspsychologie und Gesundheitsmanagement. Daneben betreibt er eine Praxis für Psychotherapie und Coaching.

HAUFE.

MUT IST DER ANFANG JEDER GROSSEN GESCHICHTE

Talent Empowerment by Haufe



Haufe Talent Management goes Talent Empowerment

Mut ist die Voraussetzung für Veränderung. Unternehmen, die ihre Mitarbeiter in den Fokus stellen und den Mut haben, sie zu befähigen, schaffen den Freiraum für Wachstum – für persönliches Wachstum und das der Organisation.

Jetzt mehr erfahren unter:
haufe.de/mut