

Mehr Achtsamkeit für Gesundheit

Von Prof. Dr. Bernhard Badura

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement erfreut sich weltweit und insbesondere auch in Deutschland zunehmender Beliebtheit. Endlich ist es nun auch zertifizierbar. Der neue Standard SCOHS setzt Maßstäbe für die gesundheitsorientierte Unternehmensführung.

Für die Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) sprechen gute ökonomische Gründe: Die Kosten durch krankheitsbedingte Fehlzeiten und durch krankheitsbedingte Leistungsverluste („Präsentismus“) belaufen sich auf bis zu zehn Prozent der Personalkosten. Diese Kosten dürften mit der Alterung der Bevölkerung weiter zunehmen. Hinzu kommt, dass die psychischen Belastungen in der Arbeitswelt stark zugenommen haben: Auf allen Ebenen der Unternehmen und bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Deshalb wächst in den Unternehmen mittlerweile die Einsicht, dass Unachtsamkeit gegenüber dem Thema Gesundheit nicht nur die Produktivität beeinträchtigt, sondern auch das Image einer Organisation beschädigt und die Personalrekrutierung erschwert. Damit wird die Entwicklung einer Kultur der Achtsamkeit für Gesundheit ein unverzichtbares Instrument mitarbeiterorientierter Unternehmensführung.

Jedoch längst nicht überall, wo BGM draufsteht, ist auch BGM drin. Oftmals werden nur die Etiketten ausgetauscht und ohne vorangegangene Bedarfsprüfung Programme zur Verhaltensprävention durchgeführt. Ein systematisches Bemühen um eine bessere Datengrundlage zur Bedarfsbestimmung, eine Zielorientierung und Bewertung der durchgeführten Interventionen sowie eine kontinuierliche Verbesserung der BGM-Strukturen und -Prozesse sind allenfalls ansatzweise entwickelt.



Prof. Dr. Bernhard Badura
Fakultät für Gesundheitswissenschaften Universität Bielefeld

Auf der anderen Seite weiß man heute genau, welche Faktoren besonders wichtig für Gesundheit und Produktivität sind, und wie man Stress und Frustration im Arbeitsalltag wirksam bekämpft. Der Stand der Forschung lässt sich kurz wie folgt zusammenfassen: In einer innovationsorientierten, hoch differenzierten und zugleich hoch kooperativen Wirtschaft bilden Vertrauen, Teamgeist, Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen, erfahrene Wertschätzung und eine überzeugende Vision immer wieder genannte Werte, die sowohl das Engagement der Mitarbeiter beflügeln wie auch ihre Gesundheit fördern.

SCOHS setzt Maßstäbe

Um den Unternehmen eine solide Grundlage und Orientierung für das eigene Vorgehen zu geben, hat eine Gruppe aus Wissenschaftlern, Managern, Beratern und Auditoren über mehrere Jahre an der Entwicklung eines Unternehmensstandards gearbeitet, der nunmehr inklusive Leitfaden vorliegt. Es handelt sich um den Social Capital and Occupational Health Standard (SCOHS). Der SCOHS orientiert sich in Methodik und Vorgehensweise an den internationalen Standards des Qualitäts-, Umwelt- und Arbeitsschutzmanagements. Er ist prozessorientiert und geht von der Annahme aus, dass Organisationsprobleme nur durch Organisationslösungen zu beheben sind und Mitarbeiter die wichtigste Quelle der Wertschöpfung bilden.

Die Bildung, das Wissen und die Gesundheit der Mitarbeiter sind zentrale Elemente des Humanvermögens einer Organisation. Sie hängen auf das Engste miteinander zusammen als Voraussetzung hoher Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft und damit hoher Qualität und Effizienz der Organisation. Doch wie genau lässt sich Gesundheit definieren? Im Alltagsverständnis ist bis heute ein eher negatives Gesundheitsverständnis vorherrschend: Gesundheit verstanden als Abwesenheit von Krankheit.

Im SCOHS-Standard vertreten wird ein positives Verständnis von Gesundheit als psychisches, physisches und soziales Wohlbefinden. Gesundheit und Krankheit des Menschen sind jenseits genetischer Vorprägungen stets das Ergebnis von Wechselwirkungen zwischen äußeren Einflüssen, psychischen und biologischen Vorgängen und dem Verhalten. Der Standard gibt Organisationen die Möglichkeit, ihr Sozial- und Humankapital systematisch zu fördern und den Erfolg des eigenen Handelns zu überprüfen. Der Standard kann von internen und externen Parteien einschließlich Zertifizierungsstellen eingesetzt werden, um die Fähigkeit der Organisation zu bewerten, ein fundiertes Gesundheitsmanagementsystem gemäß den formulierten Anforderungen zu implementieren, nachhaltig zu betreiben und kontinuierlich zu verbessern.

Gesetzlich geregelt sind die Aufgaben der Unfallverhütung, der Verhütung von Berufskrankheiten, der Vermeidung arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren sowie einer menschengerechten Arbeitsgestaltung. Damit befassen sich Arbeitsschutzmanagementsysteme und ihre Zertifizierung. Der SCOHS beinhaltet darüber hinausgehende Aufgaben des BGM wie z.B.

- Vermeidung und Reduzierung von Absentismus
- Vermeidung und Reduzierung krankheitsbedingter Produktivitätsverluste (Präsentismus),
- Förderung von Wohlbefinden und körperlicher Fitness.

Alle bisher zu diesem Thema vorliegenden Studien belegen, dass die Kosten des Präsentismus weit über den Kosten des Absentismus liegen. Die Vermeidung durch Krankheit, Überforderung oder Sorgen eingeschränkter Arbeitsleistung wird damit zu einem zweiten zentralen Aufgabengebiet eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements nach SCOHS.

Sozialkapital als Ressource für Gesundheit

Organisationen sind kooperative Systeme, die ebenso wie technische Systeme laufend gepflegt werden müssen, wenn sie dauerhaft hohe Leistung erbringen sollen. Das Humanvermögen bildet die zentrale Voraussetzung für den nachhaltigen Erfolg jeder Organisation. Zu seiner Mobilisierung ist, neben Zielvorgaben, Technik und Anreizen, auch soziales Vermögen erforderlich.

Das Sozialkapital einer Organisation besteht aus der Qualität, dem Umfang und der Reichweite zwischenmenschlicher Beziehungen (soziale Netzwerke), aus dem Vorrat gemeinsamer Überzeugungen, Werte und Regeln (Kultur) sowie aus der Qualität zielorientierter Koordination (Führung). Das Sozialkapital trägt dazu bei, dass die Mitglieder einer Organisation einander vertrauen und ihre Arbeit als sinnhaft, verständlich und beeinflussbar erleben. Es erleichtert die Zusammenarbeit, fördert das Gefühl der inneren Verbundenheit untereinander und mit der Organisation als Ganzes und erhöht die Attraktivität eines Unternehmens für Arbeitssuchende.

Sozialkapital erleichtert Arbeitsprozesse und verbessert Arbeitsergebnisse. Es macht Arbeit nicht nur reibungsloser, risikoärmer und kostengünstiger. Durch Investitionen in das Sozialkapital steigt die Innovationskraft und Kreativität von Individuen und Gruppen. Ängste und Hilflosigkeitsgefühle werden seltener. Sozialkapital trägt damit entscheidend dazu bei, Absentismus und Präsentismus zu vermeiden, und erhöht die Produktivität.

Sozialkapital wird durch eine mitarbeiterorientierte Führung verstärkt. Führung allein durch Anordnung und materielle Anreize birgt erhebliche Risiken für die Beschäftigten, die Unternehmen und die sozialen Sicherungssysteme: wegen der dabei zu erwartenden hohen Kontroll- und Entscheidungskosten, dem dabei zu erwartenden gesundheitlichen Verschleiß und der dadurch bedingten Kosten für Arbeitslosigkeit, Krankenversorgung und Frühberentung.

Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements

Die Etablierung eines wirksamen Betrieblichen Gesundheitsmanagements dient dem Erhalt und der Entwicklung betrieblichen Sozialkapitals und damit sowohl der Förderung der Gesundheit der Beschäftigten als auch dem Organisationserfolg. BGM wirkt positiv auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter und damit auch nachweislich auf die Steigerung der Produktivität. BGM unterstützt auch die Erfüllung der gesetzlichen Anforder-

ungen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, die sich aus den einschlägigen EU- Richtlinien und -Verordnungen sowie den jeweils nationalen Bestimmungen ergeben.

Die Implementierung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements ist eine Innovation. Wie bei jeder sonstigen Innovation ist auch hier mit Widerständen zu rechnen: weil Ressourcen neu verteilt, Zuständigkeiten geändert oder Prozesse neugestaltet werden müssen.

Damit das BGM nicht an diesen Widerständen scheitert, sollte es gut geplant und in fünf aufeinander abgestimmten Schritten umgesetzt werden.

1. Zunächst einmal ist die Unterstützung durch das Management und die Mitarbeitervertretung von größter Bedeutung (Machtpromotoren).
2. Als zweites gilt es, eine Person als BGM-Beauftragten zu benennen, die an die oberste Leitung berichtet: um ein Zeichen zu setzen, dass es der Organisation mit dem BGM ernst ist und die Führung bereit ist, innerorganisatorische Widerstände oder bloßes Desinteresse zu überwinden.
3. Als drittes gilt es, sich der Unterstützung der betrieblichen Gesundheitsexperten zu versichern und ihrer Bereitschaft, bei der Etablierung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements kontinuierlich zusammenzuarbeiten (Fachpromotoren).
4. Als viertes gilt es, ein Steuerungsgremium zu schaffen als „Motor“ der Innovation und Garant kontinuierlicher Bearbeitung einzelner Problemstellungen und der kontinuierlichen Verbesserung der neu geschaffenen Strukturen und Routinen.
5. Als fünftes müssen entsprechend qualifizierte Projektmanager bereit stehen zur Übernahme der Verantwortung im Rahmen einzelner Projekte.

Die Entwicklung einer Kultur der Achtsamkeit für Gesundheit beginnt in den Köpfen und Herzen und findet ihren Niederschlag in veränderten Strukturen und Abläufen einer Organisation. Durch den neuen Standard SCOHS ist es Unternehmen und Organisationen erstmals möglich, systematisch ihr Sozial- und Humankapital zu verbessern und damit die Voraussetzungen für Spitzenleistungen zu schaffen. ■