

1. Sozialkapital: Mitarbeiter- und Führungskräfteprogramm



Klaus-Dieter Nowas
Fachreferatsleiter
innerbetriebl. Gesundheitsmanagement
Techniker Krankenkasse

Heiko Schulz
Projektleiter
innerbetriebl. Gesundheitsmanagement
Techniker Krankenkasse

Die Gesundheit vor Augen, das Unternehmen im Blick

Mit eigenverantwortlichen Gesundheitsnetzwerken in Sozialkapital investieren.

Inhaltliche Zusammenfassung

In Zeiten hoher Arbeitsbelastung wird das Sozialkapital, das heißt das soziale Miteinander der Beschäftigten und Führungskräfte eines Unternehmens, immer wichtiger. Ob Mitarbeiter ihr Arbeitsumfeld als gesundheitlich belastend empfinden, hängt ganz wesentlich davon ab, welche gesundheitsfördernden Ressourcen als Ausgleich zur Verfügung stehen. Eine Gesundheitsbefragung 2010 der Techniker Krankenkasse (TK) unter 3.400 Beschäftigten zeigte, dass die Mitarbeiter vor allem den Faktoren ‚Offene Kommunikation‘, ‚Teamkultur‘ und ‚Kooperativer Führungsstil‘ großen Einfluss auf ihre Arbeitsfähigkeit attestieren.

Dieser Beitrag zeigt am Beispiel der TK, wie durch Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) in Sozialkapital investiert und Gesundheitsförderung so zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor eines zukunftssicheren Personalmanagements wird.

1. Gesundheitsreformen erfordern gesunde Reformen

Seit der Einführung der freien Kassenwahl 1996 sind über 80 Prozent der Krankenkassen vom Markt verschwunden, weitere Fusionen und Konsolidierungen werden die Zahl auch zukünftig verringern. Mit dem Start des Gesundheitsfonds hat der Gesetzgeber zudem einen einheitlichen Beitragssatz festgelegt. Der begrenzte Wettbewerb geht heute vornehmlich über die Bereiche Leistungen, attraktive Zusatzangebote und vor allem Erreichbarkeit und Service.

Bei jedem Dienstleistungsunternehmen hängt der wirtschaftliche Erfolg vor allem davon ab, dass sich die Kunden gut behandelt fühlen. Für das Gesundheitswesen gilt dies in besonderem Maße. Wenn Versicherte ihre Krankenkasse kontaktieren, haben sie in der Regel ein Anliegen, bei dem sie schnelle, unbürokratische, kompetente und menschliche Hilfe erwarten (dürfen).

Für den Unternehmenserfolg ausschlaggebend sind deshalb qualifizierte Mitarbeiter, die für schwierige Themen wie Krankenpflege, Rehabilitation oder Psychotherapie nicht nur das fachliche Know-how, sondern auch die nötige Sensibilität aufbringen. Mitarbeiter sind umso motivierter, leistungsbereiter und -fähiger, je zufriedener und gesünder sie sind.

Daher ist es eine der wichtigsten Managementaufgaben, diesen Mitarbeitern mit einem modernen BGM ein gesundes Arbeitsumfeld zu schaffen. „Mitarbeiter, die wir gut behandeln, behandeln auch unsere Kunden gut“, bringt Professor Dr. Norbert Klusen, Vorsitzender des TK-Vorstandes, diese Aufgabe auf den Punkt. Obwohl von der Arbeitswissenschaft inzwischen gut erforscht, unterschätzen viele Unternehmen noch immer die Rolle des Sozialkapitals. Studien zeigen, dass Einsatzbereitschaft vor allem davon abhängt, wie sinnhaft, verstehbar und beeinflussbar Mitarbeiter ihre Arbeit empfinden. Die Investition in Sozialkapital ist deshalb vor allem in Zeiten von Mehrbelastung wichtig.

Die TK ist seit dem Start des Gesundheitsfonds um über 600.000 Versicherte auf über 7,8 Millionen Kunden gewachsen. Unternehmen, die in Sozialkapital investieren, können auch mit zeitweiliger Mehrbelastung umgehen: Kooperatives Führungsverhalten und Teamkultur sorgen für eine gesunde Balance zwischen Arbeitsbelastung und Ressourcen.

2. In Zukunft nicht alt aussehen: Betriebliches Gesundheitsmanagement

Die TK und ihre Mitarbeiter müssen sich wie alle Unternehmen zudem den Herausforderungen des demografischen Wandels stellen: Das Durchschnittsalter der Belegschaft steigt und durch diese veränderte Altersstruktur wandeln sich Kompetenzen, Ressourcen und Bedürfnisse der Beschäftigten.

Der größte Anteil der TK-Mitarbeiter ist derzeit in der Altersgruppe zwischen 40 und 50 Jahren, viele befinden sich auf der Karriereleiter in einer so genannten „Sandwich-Position“ und sind durch die notwendige Vereinbarkeit von Familie und Beruf mehrfach belastet. Neben dem Beruf betreuen sie nicht nur ihre Kinder, sondern kümmern sich mittlerweile häufig auch zusätzlich um die Elterngeneration.



1. Sozialkapital: Mitarbeiter- und Führungskräfteprogramm

Unternehmen, die künftig weiterhin erfolgreich am Markt bestehen wollen, müssen diesen Trends – der zunehmenden Arbeitsverdichtung, älteren Belegschaften und den sich aus diesen Entwicklungen ergebenden gesundheitlichen Folgen – Rechnung tragen. Gefragt ist kein blinder Aktionismus, sondern ein zukunftssicheres Personalmanagement, das die Gesundheitskompetenzen und die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter mit einem bedarfsgerechten BGM fördert (Abbildung 1).



Abbildung 1: Vision des innerbetrieblichen Gesundheitsmanagements (iGM) der TK

Während sich Betriebliche Gesundheitsförderung zu früheren Zeiten vornehmlich Themen wie Rückengesundheit und gesunder Ernährung widmete, sind die Anforderungen heute wesentlich vielschichtiger. Die Arbeitswelt hat sich verändert, Tätigkeiten und Prozesse sind komplexer, von den Beschäftigten wird immer mehr Flexibilität erwartet.

Damit ist das Risiko von Motivationsverlusten, innerer Kündigung und Erschöpfungskrankheiten wie Burn-out deutlich gestiegen. Psychische Störungen sind in Deutschland bereits für 15 Prozent der krankheitsbedingten Arbeitsausfälle verantwortlich (TK-Gesundheitsreport, 2011) und laut Deutscher Rentenversicherung Hauptursache von Frühverrentungen. Gesundheitsmanagement, das in Sozialkapital investiert, das heißt in gegenseitige Unterstützung, Identifikation und Selbstwertgefühl, ist kein ‚nice-to-have‘, sondern eine ökonomische Notwendigkeit für Unternehmen.

Gesundheitsnetzwerke: Effektiv, selbstverantwortlich



- **Arbeitsweise:** stetige Analyse von Ressourcen und Belastungen, Entwicklung von Lösungsideen, Ableitung und Umsetzung von bedarfsorientierten Maßnahmen



Abbildung 2: Aufbau eines Gesundheitsnetzwerks in einer Organisationseinheit der TK

3. Eigenverantwortung statt Fernsteuerung

Im Mittelpunkt des innerbetrieblichen Gesundheitsmanagements der TK steht die Eigenverantwortung der Mitarbeiter. Was zunächst wie eine Binsenweisheit klingt, ist in Wahrheit die eigentliche Innovation. Denn viele Beschäftigte machen gerade ihr Arbeitsumfeld verantwortlich für mangelnde Leistungsfähigkeit. Wird der einzelne jedoch beteiligt und erfährt, dass er selbst Einfluss darauf hat, wie gesund sein Arbeitsumfeld ist, wirkt sich dies auf Motivation, Einsatz und damit auf Gesundheit und Produktivität aus. Der Begriff Gesundheitsmanagement verleitet häufig zu der Annahme, die Gesundheit der Beschäftigten ließe sich von oben managen. Was BGM tatsächlich leisten kann (und soll) ist, Strukturen und Prozesse zu schaffen, innerhalb derer sich die Beschäftigten selbstständig und eigenverantwortlich darum kümmern, wie sich ihr Arbeitsleben gesünder gestalten lässt. Ein innovatives BGM muss sich dabei gleichermaßen der Verhältnis- wie der Verhaltensprävention widmen.

Die Strategie: Eigenverantwortung ist nicht nur Thema des BGMs, sondern auch dessen Methode. Dazu ist es nötig, sich von den bisher weit verbreiteten Gesundheitszirkeln zu verabschieden, die zeitlich befristet, häufig nur mit Arbeitnehmervertretern besetzt und extern moderiert wurden. Das innerbetriebliche Gesundheitsmanagement der TK setzt auf dezentrale Gesundheitsnetzwerke, aus sich selbst organisierenden Teams (Abbildung 2). In einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) kümmern sie sich eigenständig um Gesundheit und Leistungsfähigkeit. Ziel ist, den ‚Public Health Action Cycle‘ (Rosenbrock und Gerlinger, 2006) zu verstetigen, mit den zentralen Themen Respekt, Fairness, Stolz und Teamorientierung.



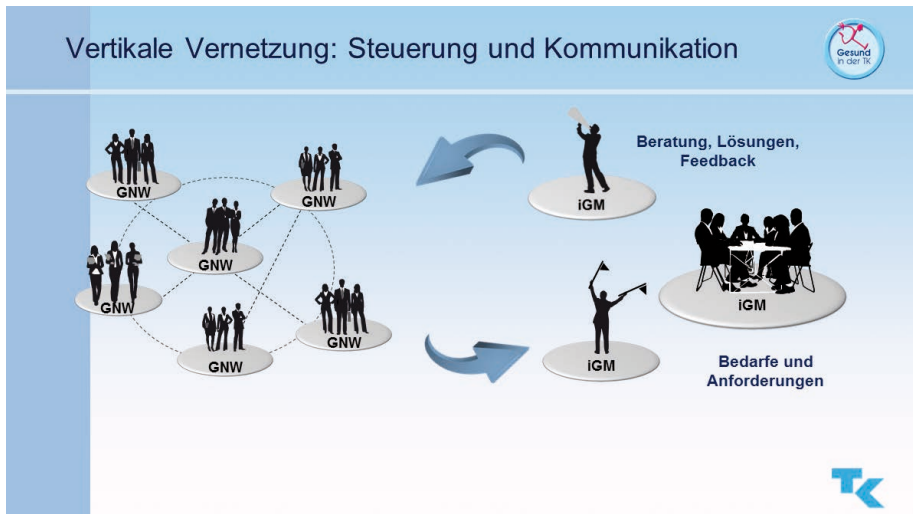


Abbildung 3: Zusammenführung & Unterstützung der dezentralen Gesundheitsnetzwerke (GNW) in der TK-Zentrale

4. Eigenverantwortung vernetzen

In jedem Unternehmen sind es die Mitarbeiter selbst, die am besten wissen, welche Faktoren an ihrem Arbeitsplatz gesundheitsfördernd und welche gesundheitsbelastend sind. Sie sind die Experten, können beurteilen, welche Arbeitsabläufe und Strukturen sie als gesund, welche als ungesund empfinden und welchen Einfluss diese auf ihre Arbeitsfähigkeit haben. Sie sehen, wo Handlungsbedarf besteht. In welchen Bereichen müssen Arbeitszeiten flexibler gestaltet werden? Welche Effekte ergeben sich dadurch für die Teilzeitkräfte? Und was bedeutet das in Zeiten erhöhten Arbeitsaufkommens? Was zunächst so einfach und selbstverständlich klingt, wird jedoch in vielen Unternehmen vernachlässigt. In den an verschiedenen TK-Unternehmensstandorten gebündelten Netzwerken erarbeiten die Beteiligten – Mitarbeiter, Führungskräfte, Personalvertreter und -berater – nach einer umfassenden Analyse gemeinsam Lösungsvorschläge, priorisieren und entwerfen konkrete Maßnahmen.

Für die einzelnen TK-Organisationseinheiten bedeuten eigenverantwortliche Gesundheitsnetzwerke, dass jede Einheit eigene Maßnahmen entwickelt, die genau auf die jeweiligen Bedürfnisse vor Ort zugeschnitten sind und sich in den Arbeitsalltag aller Beteiligten einbetten lassen. Die Beteiligung erhöht die Akzeptanz bei den Mitarbeitern und bietet durch den KVP die Chance, zeitnah an den Stellschrauben vor Ort zu arbeiten. Die altersgemischten Netzwerkteams haben die Situation der Kollegen vor Augen und dennoch das gesamte Unternehmen TK im Blick, so dass sie gleichzeitig unternehmerisch handeln und auf diese Weise wie eine Art interne Unternehmensberatung in den Dienststellen wahrgenommen werden.

Die Kollegen des innerbetrieblichen Gesundheitsmanagements in der TK-Hauptverwaltung in Hamburg unterstützen die Gesundheitsnetzwerke in den Dienststellen mit Analysetools, vermitteln Methodik und Projektmanagement und helfen, Problemlösungskompetenzen zu entwickeln. Sie verbinden die verschiedenen Netzwerke miteinander und kommunizieren Best-Practice-Beispiele. Das BGM-Team der Hauptverwaltung fungiert also als eine Art Frühwarnsystem, das auf bestimmte Problemfelder aufmerksam macht – bevor schwere Problemfelder entstehen (Abbildung 3). Neben den bereits genannten Themen „Beruf und Pflege“ und „Demografie“ betrifft dies zum Beispiel tarifliche Rahmenbedingungen, die von den Beschäftigten sowohl als Ressource als auch als Belastung empfunden werden. Denn sie ermöglichen einigen Mitarbeitern, ihre Arbeit mit familiären Interessen zu vereinbaren, allerdings auch zu Lasten Anderer, die diese Flexibilität nicht in Anspruch nehmen. Aufgabe des Netzwerkes ist es, Ursachen zu ermitteln, Verständnis zu schaffen und Maßnahmen zu entwickeln. Die Netzwerke sind also auch eine Art Krisenmonitor.

Durch die Verbindung der dezentralen Gesundheitsnetzwerke mit der zentralen BGM-Einheit im Personalbereich der Hauptverwaltung installiert die TK ein nachhaltiges Gesundheitsmanagement, das in sämtlichen Unternehmensstrukturen und -prozessen, in Verhalten und Köpfen und auf allen Führungsebenen verankert und durch ständigen Austausch innerhalb und zwischen den Ebenen auf Nachhaltigkeit angelegt ist.

5. Erfolge messbar machen

Sich um die Gesundheit zu kümmern, ist Aufgabe jedes Einzelnen, die Voraussetzungen dafür zu schaffen, ist eine Managementaufgabe. Viele Unternehmen scheuen Investitionen in BGM, da die Effekte sich oftmals erst langfristig auszahlen. Zum Beispiel, durch den Rückgang von Fehlzeiten oder die Erhöhung der Produktivität. Denn motivierte Mitarbeiter sind produktiver und steigern die Wertschöpfung des Unternehmens.

Auch in der TK wird es daher künftig darauf ankommen, das bisherige BGM-Engagement zu messen, zu evaluieren und in betriebswirtschaftlichen Kennzahlen sichtbar zu machen.

Grundlage dafür bildet das Job-Demand-Ressources Model (Bakker und Demerouti, 2007). Es erlaubt eine differenzierte Betrachtung der Gesundheitssituation, der Wertehebel für Maßnahmen und der Zusammenhänge zwischen Ressourcen, Belastungen, Gesundheit, Leistungsfähigkeit und den unternehmensinternen Kennzahlen.

Wichtig ist allerdings, den Krankenstand, der oftmals als alleiniges Kriterium für den Gesundheitszustand der Belegschaft herhalten muss, nicht über zu bewerten. Ausschlaggebend für den Gesundheitsstatus ist nicht nur die Abwesenheit von Krankheit, sondern eine differenzierte Betrachtung von Gesundheits- und Leistungsindizes der Mitarbeiter wie zum Beispiel aktuelle Belastungssituation, Engagement, Erschöpfungszustand etc.

Bei der TK geht es jetzt darum, das bisher Erreichte zu verstetigen. So entsteht Schritt für Schritt eine Unternehmenskultur, in der Gesundheit nicht nur nach außen verkauft, sondern auch innen gelebt wird.



Literaturverzeichnis

Bakker, A.B./ Demerouti, E. (2007): The Job Demands-Resources Model: state-of-the art“, Journal of Managerial Psychology, Vol. 22, Seite 309-28.

Rosenbrock R./ Gerlinger T. (2006): Gesundheitspolitik. Eine systematische Einführung, 2. Auflage, Bern.

Techniker Krankenkasse (2011): Gesundheitsreport 2011 – Veröffentlichungen zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement der TK, Band 26, herausgegeben von der Techniker Krankenkasse.

