



Cynthia Glaw
Health Manager
Vattenfall

Jens Wellendorf
Gesellschafter, Berater
OE hoch 3

Betriebliches Gesundheitsmanagement bei Vattenfall

Pragmatische Umsetzung einer Kennzahlenentwicklung

Zusammenfassung

Kennzahlen sind im Betrieblichen Gesundheitsmanagement unerlässlich, um effektive und zielgerichtete Maßnahmen in der Gesundheitsförderung durchführen zu können. Vattenfall hat im Rahmen der jährlichen Mitarbeiterbefragung den Gesundheitsindex dafür entwickelt. Dieser Beitrag beschreibt die Notwendigkeit sowie die Ausgestaltung dieses Instrumentes in der täglichen Gesundheitsarbeit bei Vattenfall.

1. Einleitung und Herausforderungen

Betriebliches Gesundheitsmanagement ist für die meisten Konzerne heute eine etablierte Begrifflichkeit. Allerdings sieht sich die Betriebliche Gesundheitspolitik immer noch mit großen Herausforderungen konfrontiert und ist aufgefordert geeignete Maßnahmen zu entwickeln, um diesen gerecht zu werden. Im Rahmen der globalen, wirtschaftlichen Trends – wie sie sich auch Vattenfall gegenüber sieht – verändert sich die Arbeitswelt zunehmend schneller und stellt hohe Ansprüche an die Veränderungsbereitschaft von Organisationen und ihren Mitarbeitern. Dieser rapide Wandel in der Arbeitswelt verlangt von den Mitarbeitern ein hohes Maß an Eigenverantwortung und Selbstbestimmung und nicht alle Menschen erleben diesen Wandel als positiv. Zunehmend führt dies zu einem höheren Arbeitstempo, Stress und Zeitdruck. Als Folge sind in den Krankenstandsstatistiken u.a. steigende psychische Erkrankungen erkennbar.

Für Vattenfall in Deutschland ist nicht nur die Internationalisierung und der damit verbundene Wandel der Arbeitsbedingungen eine Herausforderung in der Gesundheitsarbeit. Der demografische Wandel in der deutschen Gesellschaft wird die Altersstruktur auch im Unternehmen Vattenfall langfristig beeinflussen und zu einer alternden Belegschaft führen. Heute ist ein Vattenfall Mitarbeiter durchschnittlich 42 Jahre alt, doch schon in den nächsten Jahren wird das Durchschnittsalter sprunghaft steigen. Die daraus entstehenden Kosten durch einen wahrscheinlich erhöhten Ausfall durch Krankheit und Schichtunfähigkeit sind für Vattenfall beträchtlich.

Vattenfall ist einer der größten Stromerzeuger und der größte Wärmeerzeuger in Europa und beschäftigt etwa 38.000 Mitarbeiter vorrangig in den Kernländern Deutschland, Niederlande und Schweden. Vattenfall hat die Vision, ein starkes und breit gefächertes europäisches energiewirtschaftliches Produktportfolio durch eine umweltfreundliche und nachhaltige Energieerzeugung zu erreichen. Dabei sind gesunde und motivierte Mitarbeiter ein entscheidender Wettbewerbsfaktor. Vattenfall ist überzeugt, dass sich alle beruflich bedingten Erkrankungen vermeiden lassen und hat das Ziel, eine gesunde und motivierende Arbeitsumgebung für jeden Mitarbeiter zu schaffen. In der Gesundheits- und Sicherheitsleitlinie wurde vom CEO festgelegt, die Zahl der arbeitsbedingten Gesundheitsbeeinträchtigungen auf Null zu reduzieren. Um dieses Ziel zu erreichen bedarf es einer Mess- und Controllingsystematik im Betrieblichen Gesundheitsmanagement.

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement von Vattenfall in Deutschland wurde in den letzten Jahren mehrmals erfolgreich durch den Corporate Health Award mit dem Exzellenz-Gütesiegel zertifiziert und bescheinigt damit eine Umsetzung des ganzheitlichen Verständnisses von Gesundheitsmanagement. Wesentlicher Erfolgsfaktor dafür ist die feste Steuerungssystematik durch die Verknüpfung mit der Gremienstruktur des Arbeitsschutzes. Aber auch der Gesundheitsindex in der Mitarbeiterbefragung „My Opinion“ ist ein unerlässliches Instrument in der Analyse des Gesundheitszustandes und des Wohlbefindens der Mitarbeiter. Im Folgenden wird dieses Instrument näher erläutert.

2. Kennzahlen: Krankenstand und Gesundheitsindex

Gesundheit selbst ist nicht messbar. Da Vattenfall aber die Maximierung der Gesundheit der Beschäftigten als Unternehmensziel festgeschrieben hat, war es erforderlich, relevante Kennzahlen festzulegen. Nur so kann eine Zielannäherung oder -erreicherung nachweisbar sein. Der Krankenstand lag als Kennzahl nahe. Er ist per Definition eng mit Krankheit bzw. Gesundheit assoziiert und darüber hinaus als direkt kostenrelevante Kennzahl von leicht nachvollziehbarer ökonomischer Bedeutung. Da der Krankenstand aber nur Anwesenheit bzw. Abwesenheit misst und damit ein Spätindikator ist, reicht er zur Messung von Gesundheit nicht aus. Gesundheit ist am besten vom Individuum selbst subjektiv wahrnehmbar. Daher bestand die Notwendigkeit, das objektive Datum Krankenstand durch subjektive Kennzahlen sowie einen Frühindikator zu ergänzen, um rechtzeitig Gegenmaßnahmen einleiten zu können. Die Möglichkeit hierzu war und ist mit der jährlich im Vattenfall Konzern stattfindenden Mitarbeiterbefragung „My Opinion“ gegeben. Diese wurde daher um einige relevante Items ergänzt.



2. Qualitätsstandards und Qualitätssicherung

Die Forschung zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement hat längst erkannt, dass neben negativen Gesundheitsindikatoren auch positive gemessen werden sollten (Ducki, 2000; Westermayer & Wellendorf, 2001; Ulich & Wülser, 2004; Badura, Walter & Hehlmann, 2003). Vattenfall legte sich dementsprechend auf die Erfassung folgender Kriterien fest:

Negative Gesundheitsindikatoren:

- » Körperliche Beeinträchtigungen
- » Mentale Belastung

Positive Gesundheitsindikatoren:

- » Arbeitsstolz
- » Selbstwirksamkeit

Mit der Auswahl dieser Kriterien befindet sich Vattenfall im Einklang mit wichtigen Modellen und Instrumenten Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Theoretische Grundlage für die Auswahl der entsprechenden Items war das ‚Diagnoseinstrument für gesundheitsförderliche Arbeit‘ (Antje Ducki, 2000).

Der Mittelwert aller vier positiven und negativen Gesundheitsindikatoren bildet den Gesundheitsindex. Dieser stellt bei Vattenfall neben dem Krankenstand die zweite wesentliche Gesundheitskennziffer dar und ergänzt diesen sehr gut. An folgender Abbildung wird diese Ergänzung illustriert:

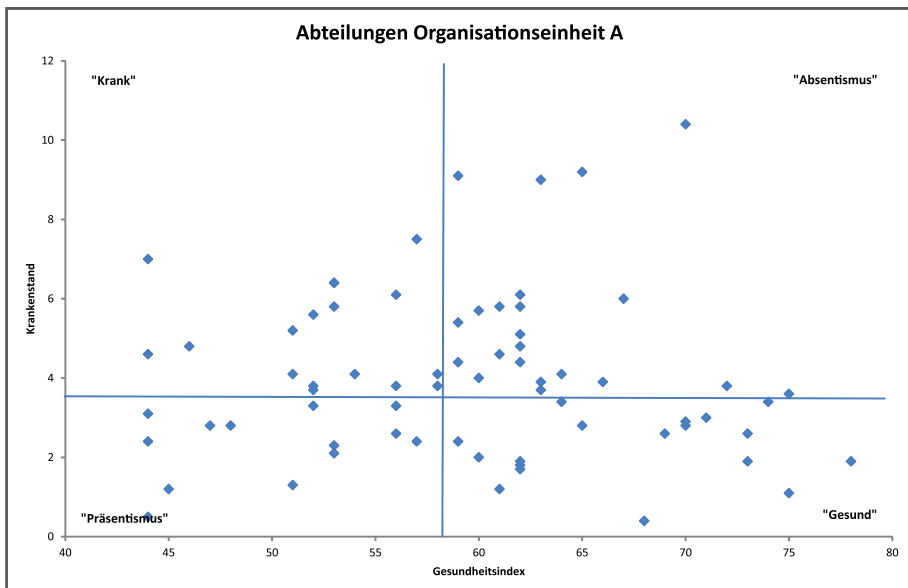


Abbildung 1: Vierfelder-Schema Gesundheitsindex und Krankenstand bei Vattenfall

In der Abbildung sind alle Abteilungen einer Organisationseinheit von Vattenfall aufgeführt. Auf der X-Achse ist der Gesundheitsindex, auf der Y-Achse der Krankenstand zu sehen. Die waagerechten und senkrechten Linien stellen die Mittelwerte von Gesundheitsindex (GI) und Krankenstand (Kst) dieser Organisationseinheit dar und unterteilen die Abteilungen in vier Quadranten. Diese sind zum besseren Verständnis benannt:

- » „Gesund“ (GI hoch, Kst niedrig)
- » „Krank“ (GI niedrig, Kst hoch)
- » „Präsentismus“ (GI niedrig, Kst niedrig)
- » „Absentismus“ (GI hoch, Kst hoch)

Die Einordnung der Abteilungen in diesem Vierfelder-Schema legt unterschiedliche praktische Zugänge im Gesundheitsmanagement nahe:

- » Von den Gesunden lernen und ihre Ressourcen für die Zukunft sichern.
- » Die Gesundheit der Kranken fördern.
- » Im Falle von Präsentismus Prävention betreiben und Belastungen reduzieren.
- » Mit den Mitarbeitern der Abteilungen mit Absentismus ins Gespräch kommen.

Diese Datenanalyse wird nur als Heuristik in einem Lenkungsgremium verwendet und an der jeweiligen betrieblichen Realität überprüft. Diese ist immer ausschlaggebend, keine Abteilung soll nur aufgrund der Datenlage in eine „Schublade“ gesteckt werden.

3. Maßnahmenableitung

Generell kann aus dem Gesundheitsindex abgeleitet werden: Je höher er ist, desto besser schätzen die Mitarbeiter ihre eigene Gesundheit ein. Ein gering ausfallender Gesundheitsindex kann als Resultat unzureichender betrieblicher Rahmenbedingungen betrachtet werden. Für die Auswertung und persönliche Rückmeldung zu „My Opinion“ wurde ein Gesprächsformat in Form von sogenannten Aktionstreffen etabliert. Jeder Organisationsbereich ist verpflichtet, ein Aktionstreffen durchzuführen und einen Maßnahmenreport zu erstellen. Diese werden in aggregierter Form dem Top-Management zur Verfügung gestellt, somit wird sowohl ein Bottom-up als auch ein Top-down Vorgehen gewährleistet.

Die Führungskräfte werden bei der Interpretation der Ergebnisse und der Ableitung von Gesundheitsmaßnahmen im Aktionstreffen nicht allein gelassen, sie haben die Möglichkeit die Betriebsärzte zu kontaktieren und fachliche Unterstützung zu erhalten. Die Betriebsärzte wurden dafür gesondert geschult. Der Ablauf zum Umgang mit den Befragungsergebnissen ist in folgender Grafik (Abb. 2) schematisch dargestellt.



2. Qualitätsstandards und Qualitätssicherung

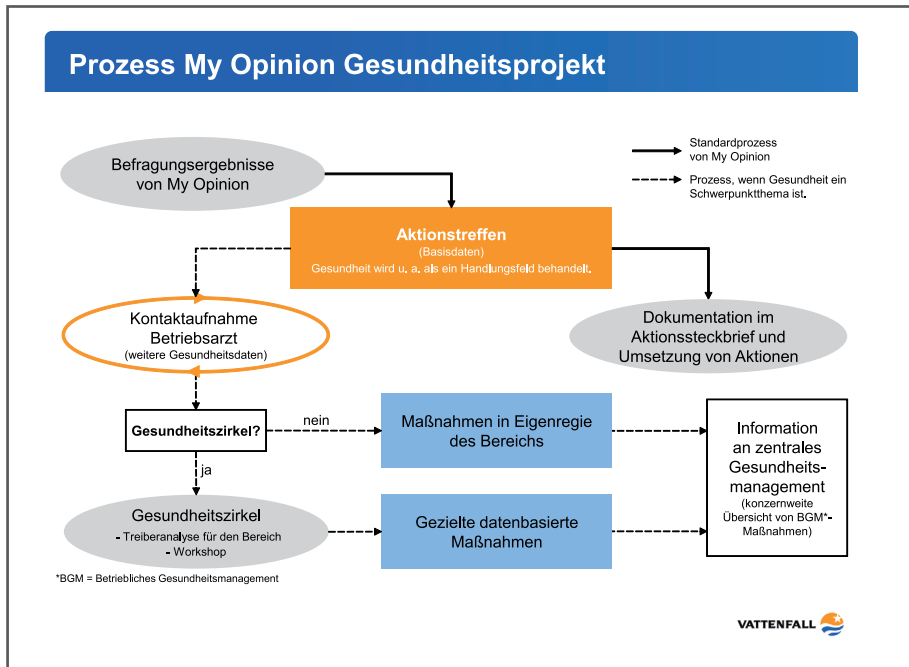


Abbildung 2: Ablauf zum Umgang mit den Befragungsergebnissen bei Vattenfall

Aus der „My Opinion“ Befragung in 2011 sind bisher über 500 Sicherheits- und Gesundheitsmaßnahmen vereinbart worden. Das Thema Health & Safety stellt damit das Top-Thema unter den Maßnahmen in der Mitarbeiterbefragung „My Opinion“ dar. Dass die „My Opinion“ Ergebnisse ein wichtiger Indikator für den Zustand des Unternehmens sind, und von den Führungskräften außerordentlich ernst genommen werden, zeigt, dass nach kurzer Zeit bis Ende des Jahres 2011 bereits über 52 Prozent der Führungskräfte ihre Ergebnisse gemeinsam mit ihren Mitarbeitern diskutiert haben.

Beispielsweise wurde in einer Business Division von Vattenfall der steigende Grad des Stresslevels identifiziert. Das Managementteam-Meeting hat daraufhin festgelegt, dass das Thema Stress in jedem Team zu besprechen ist und Maßnahmen zur Reduzierung des negativen Stresses zu definieren sind. Aufgrund dieser Top-down-Vorgabe werden nun mit den Mitarbeitern Dialoge über das persönliche Stresslevel geführt. Auch in anderen Bereichen wurde der steigende Stress als Auslöser für Gesundheitsmaßnahmen genannt. Beispielsweise wurde von den Mitarbeitern verlangt, die Arbeit dem Privatleben voran zu stellen. So wurden Termine überzogen bzw. das Überziehen durch andere einfach akzeptiert. In diesem Bereich wurde festgelegt, dass Besprechungszeiten (sowohl Beginn als auch Ende) einzuhalten sind bzw. der Besprechungsorganisator bei Nichteinhaltung auf diesen Sachverhalt hingewiesen wird.

Die flächendeckend in der Organisationseinheit verankerten Gesundheitszirkel erhalten außerdem die Auswertungen zum Gesundheitsindex. Die Gesundheitszirkel werden dann bei der Bewertung der Ergebnisse und Ableitung der Maßnahmen bei Bedarf von den Betriebsärzten unterstützt.

Somit haben die Fachexperten im Unternehmen Zugang zu den Ergebnissen und können diese in ihrer täglichen Gesundheitsarbeit – in der Analyse des Gesundheitszustandes der Organisation sowie in der Evaluation von konkreten Maßnahmen – verwenden.

4. Fazit

Die Mitarbeiterbefragung „My Opinion“ und der darin integrierte Gesundheitsindex ermöglichen den Mitarbeitern, ein detailliertes Urteil über das betriebliche Arbeitsumfeld abzugeben und als Betroffene selbst die geeignetsten Maßnahmen vorzuschlagen. Der Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ist für die Entwicklung einer Gesundheitskultur im Unternehmen unverzichtbar, denn das Gefühl persönlicher Wertschätzung ist ein wichtiger Gesundheits- und Motivationsfaktor. Das Instrument Mitarbeiterbefragung hat sich daher bei Vattenfall in der Gesundheitsarbeit als unentbehrlich gezeigt, um effektive und zielorientierte Maßnahmen abzuleiten. Mit dem Gesundheitsindex werden nicht nur Spätindikatoren wie Krankenstand und Arbeitsunfälle berücksichtigt, sondern die Mitarbeiter und Führungskräfte werden frühzeitig intensiv für die Belange des Gesundheitsmanagements sensibilisiert. Eine Mitarbeiterbefragung kann daher als Königsweg im Betrieblichen Gesundheitsmanagement betrachtet werden.

Literaturverzeichnis

Ducki, A. (2000): Diagnose gesundheitsförderlicher Arbeit. Eine Gesamtstrategie zur betrieblichen Gesundheitsanalyse.

Westermayer, G. & Wellendorf, J. (2001): Evaluation betrieblicher Stressprävention, in: Slesina, W., Pfaff, T.: Effektive betriebliche Gesundheitsförderung. Konzepte und methodische Ansätze zur Evaluation und Qualitätssicherung, Weinheim, München.

Ulich, E. & Wülser, M. (2004): Gesundheitsmanagement im Unternehmen. Arbeitspsychologische Perspektiven, Wiesbaden.

Badura, B., Walter, U. & Hehlmann, T. (2003): Betriebliche Gesundheitspolitik: Der Weg zur gesunden Organisation, Berlin.

