VSW

münchnerARBEIT

Work-Life-Balance als Chance zur Fachkräftesicherung

HANDLUNGSHILFEN FÜR DEN BETRIEB

- Arbeitsbedingungen und Personalentwicklung
- Betriebliche Gesundheitsförderung
- Unternehmenskultur

Gefördert von der Europäischen Union und der Landeshauptstadt München

EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds

Gefördert durch das MBQ
Münchner Beschäftigungs- und Qualifizierungsprogramm

Landeshauptstadt München
Referat für Arbeit und Wirtschaft

VSW

münchnerARBEIT

Work-Life-Balance als Chance zur Fachkräftesicherung

HANDLUNGSHILFEN FÜR DEN BETRIEB

- Arbeitsbedingungen und Personalentwicklung
- Betriebliche Gesundheitsförderung
- Unternehmenskultur

Autorinnen und Autoren
Angela Fauth-Herkner / Stefanie Wiebrock
Dr. Stephan Gronwald
Mag. Christian Holzer
Angelika Bahl-Benker / Thomas Schermer

Diese Handlungshilfen entstanden im Rahmen des Projekts „Work-Life-Balance und Lebensphasenorientierung als Chance zur Fachkräftesicherung“ (2012–2015), gefördert von der Europäischen Union und der Landeshauptstadt München

EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds

Gefördert durch das MBQ
Münchner Beschäftigungs- und Qualifizierungsprogramm
Landeshauptstadt München
Referat für Arbeit und Wirtschaft

Herausgeber
Verbund Strukturwandel (VSW) in der Münchner Arbeit gGmbH

Redaktion
Angelika Bahl-Benker
Thomas Schermer

Gestaltung
beisenherz design, München

Druck
Knecht Druck GmbH, München

München, April 2015

Kontakt
Münchner Arbeit gGmbH
Abteilung Verbund Strukturwandel (VSW)
Edmund-Rumpler-Straße 13
80939 München
Tel. (089) 318809-614
Fax. (089) 318809-620
www.verbund-strukturwandel.de
projekt-wlb@muenchner-arbeit.de

Registergericht München, HRB 98967
USt-ID: DE 129521655
Geschäftsführer: Gerhard Scherbaum, Johann Stelzer
Aufsichtsratsvorsitzender: Josef Schmid

INHALT

Teil A: Einführung: Work-Life-Balance als Chance zur Fachkräftesicherung 7

1. Work-Life-Balance – ein Weg zum „attraktiven Arbeitgeber“ 8
2. Kurzdarstellung des Work-Life-Balance-Projekts.....10
3. Leitfragen zu den Handlungshilfen 15

Teil B: Handlungsfeld Arbeitsbedingungen und Personalentwicklung 17

1. Mitarbeiterorientierte Arbeitsbedingungen als Chance für Work-Life-Balance im Betrieb.....20
2. Zentrale Bestandteile mitarbeiterorientierter Arbeitsbedingungen.....23
3. Der Nutzen: Mitarbeiterorientierte Arbeitsbedingungen lohnen sich! 36
4. Problemstellungen in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) 38
5. Handlungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis.....39
6. Weiterführende Informationen.....41

Teil C: Handlungsfeld Betriebliche Gesundheitsförderung 47

1. Der Zusammenhang von Work-Life-Balance und Gesundheitsförderung ...51
2. Zentrale Bestandteile von betrieblicher Gesundheitsförderung.....57
3. Auswirkungen und Nutzen von Gesundheitsförderung.....60
4. Problemstellungen in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) 64
5. Handlungsempfehlungen zur Gesundheitsförderung 67
6. Weiterführende Informationen.....77

Teil D: Handlungsfeld Unternehmenskultur.....87

1. Der Zusammenhang von Work-Life-Balance und Unternehmenskultur.....90
2. Praktische Bestandteile von Unternehmenskultur mit Blick auf Work-Life-Balance 94
3. Nutzen und betriebswirtschaftlicher Ertrag von Unternehmenskulturen mit Blickrichtung Work-Life-Balance.....103
4. Typische Problemstellungen, die auf die Unternehmenskultur wirken...105
5. Handlungsempfehlungen für eine Work-Life-Balance-Unternehmenskultur 109
6. Weiterführende Informationen..... 111

Autorenverzeichnis 113

Dank

Wir danken allen, die unser Projekt „Work-Life-Balance als Chance zur Fachkräftesicherung“ begleitet und mitgestaltet haben, für die gute Zusammenarbeit:

Den Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus vielen Betrieben, die in den Fachkonferenzen, Workshops und Beratungen aktiv mitgearbeitet und dadurch die Fragestellungen der Betriebspraxis für die Projektarbeit deutlich gemacht haben.

Den Referenten/innen und Beratern/innen, die im Dialog mit den Betrieben praxisnahe Lösungsansätze herausgearbeitet und dadurch die Projektergebnisse in hohem Maße mitgestaltet haben.

Den Mitgliedern des Projektfachbeirats, die uns mit vielfältigen Anregungen und Kooperationsveranstaltungen unterstützt haben; im Projektfachbeirat waren vertreten die Handwerkskammer für München und Oberbayern, die IHK für München und Oberbayern, die Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft (vbw), die Agentur für Arbeit München, der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB), Region München, die Gewerkschaft ver.di München und das Referat für Arbeit und Wirtschaft der Landeshauptstadt München.

Der Abteilung Betriebswirtschaftliche Beratung der Handwerkskammer für München und Oberbayern, die dem Projektteam durch intensive, immer anregende und zielführende Kooperation den Zugang zum Handwerk ermöglicht hat.

Den Förderinstitutionen: Das Projekt wurde gefördert vom Bayerischen Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Integration (Mittel des Europäischen Sozialfonds ESF) sowie von der Landeshauptstadt München (Münchner Beschäftigungs- und Qualifizierungsprogramm MBQ).

VSW-Projektteam Work-Life-Balance

München, April 2015

Einführung: Work-Life-Balance als Chance zur Fachkräftesicherung

Angelika Bahl-Benker
Thomas Schermer

Verbund Strukturwandel (VSW), Münchner Arbeit gGmbH

1. Work-Life-Balance – ein Weg zum „attraktiven Arbeitgeber“

Seit einigen Jahren werden verstärkt die Auswirkungen der aktuellen und absehbaren Veränderungen der Bevölkerungsstruktur – Zunahme der Älteren, sinkender Anteil von Jüngeren – diskutiert: Was bedeutet diese demografische Entwicklung für den Arbeitsmarkt, für das aktuelle und künftige Angebot an qualifizierten Fachkräften? Wie können die Unternehmen ihren Fachkräftebedarf decken und längerfristig sichern?

Nach heutigem Wissensstand ist davon auszugehen, dass diese Auswirkungen für Unternehmen unterschiedlich spürbar sind, differenziert nach Region, Branche, Qualifikation und Betriebsgröße. Aber es ist unübersehbar, dass bereits seit einiger Zeit vor allem kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in einer Reihe von Branchen – z. B. im Handwerk – Schwierigkeiten haben, geeignete Fachkräfte und Auszubildende zu finden. Ebenso suchen immer mehr Unternehmen vergebens nach notwendigen Spezialisten, z. B. im IT-Bereich. Und wie es aussieht, wird sich diese Situation verschärfen. KMU können häufig mit den Gehältern in Großunternehmen – in der Industrie wie im Dienstleistungsbereich – nicht mitziehen. Daher müssen gerade sie neue Wege gehen, um geeignete Fachkräfte zu finden – als „attraktiver Arbeitgeber“.

Qualifizierte Fachkräfte schauen nicht mehr ausschließlich auf das Gehalt. Bei der Wahl eines Arbeitsplatzes legen sie zunehmend Wert auf attraktive und flexible Arbeitsbedingungen: auf Gestaltungschancen und Entwicklungsmöglichkeiten im Beruf, auf Gesundheitsangebote und passende Arbeitszeiten, auf Familienfreundlichkeit sowie auf Verständnis für außerberufliche Verpflichtungen und Interessen u. ä. mehr. Dies sind Ansatzpunkte für eine aktive Fachkräftesicherung! Der Schlüssel zum Erfolg heißt Work-Life-Balance!

Prinzipiell gilt dies für große und kleine Unternehmen gleichermaßen, aber kleinere Unternehmen sind aufgrund der bereits spürbaren Schwierigkeiten bei der Fachkräftesicherung besonders darauf angewiesen. Gleichzeitig aber haben gerade KMU vielfach – mangels großer Personalabteilungen mit Spezialisten für diese Themen – weniger Erfahrungen mit einer gezielten Verbesserung von Arbeitsbedingungen und anderen Angeboten, die einen Arbeitgeber attraktiv machen.

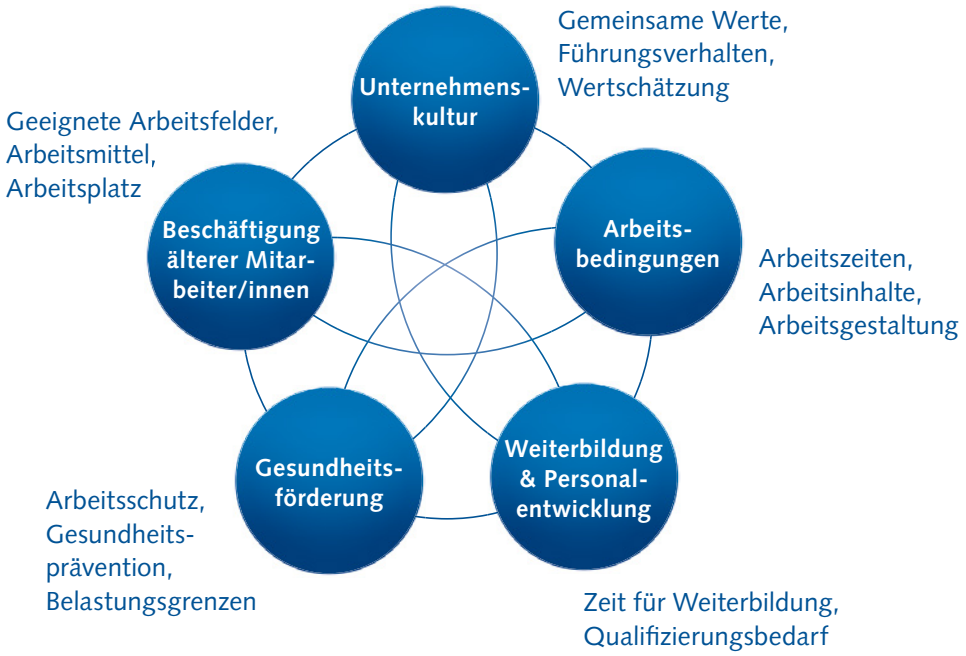
Hier setzte das Projekt „Work-Life-Balance und Lebensphasenorientierung als Chance zur Fachkräftesicherung“ an. Kooperationspartner war in erster Linie die Handwerkskammer für München und Oberbayern; darüber hinaus unterstützten die IHK für München und Oberbayern sowie weitere Sozialpartner und Akteure des Arbeitsmarkts das Projekt (s. Kapitel 2, Kurzdarstellung).

Die vorliegenden Handlungshilfen fassen Ergebnisse, Problemstellungen und Handlungsansätze aus dem Projekt zusammen. Das Ziel ist, Betrieben Ansatzpunkte für Veränderungen aufzuzeigen und sie bei der Umsetzung zu unterstützen.

„Work-Life-Balance“ wurde im Projekt durch 5 Handlungsfelder beschrieben. Diese enthalten zahlreiche Ansatzpunkte, um als Arbeitgeber die Attraktivität des Betriebs für Fachkräfte zu steigern (Abb. 1)

Abb. 1

Handlungsfelder für Work-Life-Balance



Zu Projektbeginn wurde in Kooperation mit der Handwerkskammer für München und Oberbayern eine Befragung von Handwerksunternehmen in der Region München durchgeführt, an der sich 35 Betriebe beteiligten. Die Ergebnisse bestätigten die Wichtigkeit aller 5 Handlungsfelder mit folgender Reihenfolge: Unternehmenskultur, Arbeitsbedingungen, Gesundheitsförderung, Weiterbildung und Personalentwicklung sowie Beschäftigung älterer Mitarbeiter. Und: Es wurde kein weiteres (neues) Handlungsfeld genannt, das hätte ergänzt werden müssen.

Diese Reihenfolge hat sich dann auch in der weiteren Projektarbeit immer wieder durchgesetzt: Trotz Angeboten zu allen Handlungsfeldern wurden vor allem die Aktivitäten zu den Themen Unternehmenskultur, Arbeitsbedingungen und Gesundheitsförderung nachgefragt und fanden sehr großes Interesse.

Vor diesem Hintergrund greifen die vorliegenden Handlungshilfen in den Teilen B, C und D diese drei Handlungsfelder auf; das Handlungsfeld „Arbeitsbedingungen“ wurde um Themen der Personalentwicklung ergänzt. Die beschriebenen Handlungsfelder sind somit:

- Teil B: Arbeitsbedingungen und Personalentwicklung,
- Teil C: Betriebliche Gesundheitsförderung und
- Teil D: Unternehmenskultur.

Die Verfasser/innen dieser Teile haben im Projekt als Referenten und Berater mitgearbeitet. Sie waren in vielen Fachveranstaltungen und Beratungen mit den Problemen und Fragen von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) konfrontiert und konnten in diesem Prozess zusammen mit den Fach- und Führungskräften aus den Betrieben Lösungsansätze entwickeln.

2. Kurzdarstellung des Work-Life-Balance-Projekts

Der Verbund Strukturwandel (VSW) in der Münchner Arbeit gGmbH führte das Projekt „Work-Life-Balance und Lebensphasenorientierung als Chance zur Fachkräftesicherung" vom 1.5.2012 bis zum 30.4.2015 als Projektträger durch. Die Förderung erfolgte durch den Europäischen Sozialfonds (Freistaat Bayern) und die Landeshauptstadt München.

Kooperationspartner waren die Handwerkskammer für München und Oberbayern, die IHK für München und Oberbayern, vbw (Vereinigung der bayerischen Wirtschaft), der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) Region München, die Gewerkschaft ver.di München sowie die Agentur für Arbeit München und das Referat für Arbeit und Wirtschaft der Landeshauptstadt München. Diese Organisationen haben auch kontinuierlich im Projektfachbeirat mitgearbeitet.

2.1 Grundideen des Projekts, Zielgruppen und Ziele:

- Die Chancen von Betrieben für die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen steigen, wenn sie als „attraktive Arbeitgeber" wahrgenommen werden.

- Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) können meist nur geringere Gehälter zahlen als Großbetriebe. Für Beschäftigte sind bei der Auswahl eines Arbeitgebers jedoch außer dem Gehalt zunehmend sowohl attraktive Bedingungen in der Arbeit wie auch die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ausschlaggebend.

- „Work-Life-Balance" (WLB) kann durch fünf Handlungsfelder konkretisiert werden; diese betreffen zentrale Bereiche der Gestaltung von Betriebsstrukturen und Arbeitsbedingungen (s. Abb. 1).

- Die Kriterien für eine zufriedenstellende Balance der Lebensbereiche verändern sich in den verschiedenen Lebensphasen (z. B. Ausbildung – Familiengründung – Lebensmitte – ältere Berufstätige).

- Aus der Betriebspraxis gibt es Konzepte und Erfahrungen, wie sich die Attraktivität von Unternehmen erhöhen lässt. Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) haben jedoch häufig wenig interne Kapazitäten, um solche Ansätze umzusetzen. Hier kann eine kompetente Beratung erfolgreich unterstützen.

- Eine erfolgreiche Verbesserung der Work-Life-Balance ermöglicht eine Win-Win-Situation für Arbeitgeber und Beschäftigte.

Zielgruppen: Das Projekt richtete sich im Schwerpunkt an Betriebsinhaber/innen und Fach-und Führungskräfte aus dem Handwerk, Angesprochen waren – in Kooperation mit der IHK – ebenso kleine und mittlere Betriebe (KMU) aus anderen Wirtschaftsbereichen sowie Multiplikatoren (Experten und Fachöffentlichkeit). Die zweite Zielgruppe waren Beschäftigte (inkl. Beschäftigte in Elternzeit) als unmittelbar Betroffene.

Zielsetzungen: Übergeordnetes Projektziel war es, die Attraktivität von Betrieben zu erhöhen und ihre Möglichkeiten zur Gewinnung und Bindung von Fachkräften zu verbessern (Fachkräftesicherung). Darauf setzten die operativen Ziele auf:

- **Sensibilisierung:** Fach- und Führungskräfte aus KMU, Beschäftigte sowie Multiplikatoren werden mit dem WLB-Konzept und den damit verbundenen Chancen vertraut gemacht und informieren sich darüber.

- **Stärkung von Gestaltungskompetenz:** Fach- und Führungskräfte, Beschäftigte sowie Multiplikatoren erhöhen ihre Handlungsmöglichkeiten zur Verbesserung von Work-Life-Balance über Qualifizierung und Beratung.

- **Lösungsansätze:** Im Projekt werden praxisnahe Konzepte für eine Verbesserung von Work-Life-Balance (WLB) in den verschiedenen Handlungsfeldern entwickelt und den Akteuren zur Umsetzung zur Verfügung gestellt.

- **Transfer:** Vorgehensweisen, Modellkonzepte und Erfahrungen werden KMU in verschiedenen Wirtschaftsbereichen zur Verfügung gestellt und soweit wie möglich übertragen bzw. angepasst.

2.2 Vorgehensweise und Arbeitsformen

Die Vorgehensweise im Projekt war charakterisiert

– **inhaltlich** durch die 5 Handlungsfelder und ihre Verknüpfungen (s. Abb. 1) sowie
– **im Prozess** durch den Weg von der allgemeinen Information zur speziellen Beratung (s. Abb. 2).

Aufgrund der Förderung waren alle Projektangebote für die Teilnehmenden **kostenfrei**.

Arbeitsschritte:

(1) Im ersten Schritt ging es um eine **Sensibilisierung** zum Zusammenhang „Fachkräfte – Attraktivität des Unternehmens – WLB“. Das Projekt startete hierzu mit einer Befragung von Handwerksbetrieben in der Region München; diese wurden mit einem aktivierenden Fragebogen über die eigenen Erfahrungen bei der Fachkräftesicherung befragt. Der Rücklauf war gut (32,4 %), die Ergebnisse wurden dann auf einem Fachforum mit Vertretern aus einigen beteiligten Betrieben hinsichtlich Lösungsansätzen diskutiert. Hinzu kamen erste Informationsveranstaltungen.

(2) Anschließend begann eine intensive Phase von **Information und Qualifizierung** zum Thema WLB. Der Einstieg war eine Veranstaltungsreihe von fünf Workshops. In jedem Workshop – je einer pro Handlungsfeld – standen die Situation und der Bedarf von einigen Betrieben im Mittelpunkt; passende Gestaltungsansätze wurden beleuchtet und diskutiert. Diese Phase zog sich durch die gesamte Projektlaufzeit: Die Angebote wurden jeweils aktualisiert und weiterentwickelt und zwar sowohl zu den einzelnen Handlungsfeldern wie auch für verschiedene Teilnehmergruppen (neue Unternehmen, neue Regionen, neue Wirtschaftsbereiche). Ein Teil der Fach- und Führungskräfte nahm jeweils an mehreren Workshops teil und nutzte das Angebot für eine intensive persönliche Qualifizierung.

(3) Parallel bestand – anschließend an die Workshops bzw. die weiteren Angebote – für interessierte Teilnehmer/innen die Möglichkeit einer „**Gruppenberatung**". In dieser bearbeiteten ca. fünf Teilnehmende (Inhaber, Fach-/Führungskräfte) mit professioneller Beratung intensiv ihre betrieblichen Fragestellungen zu einem Themenbereich (d. h. zu einem Ausschnitt aus einem Handlungsfeld). Die Zusammensetzung für die halbtägigen Beratungen war jeweils branchen- bzw. gewerkübergreifend.

Die Gruppenberatungen entwickelten sich zu einem Schwerpunkt des Projekts. Das Interesse an verschiedenen Themenstellungen wurde in den Workshops erfragt, vom Projektteam wurden dann dazu entsprechende Angebote entwickelt. Diese intensive Beratung, verbunden mit dem kollegialen Austausch, erhöhte die Kompetenz und Motivation der Teilnehmenden, selbst im Betrieb Verbesserungen vorzunehmen. Themen der Gruppenberatungen waren Personalführung, Betriebliche Gesundheitsförderung, WLB für Führungskräfte sowie Entwicklung einer attraktiven Unternehmenskultur.

(4) Bei Bedarf bestand ergänzend das Angebot einer **Einzelberatung** für Betriebe und Beschäftigte.

Abb. 2

Schematische Darstellung der Prozessschritte

Sensibilisierung	Qualifizierung	Umsetzung Gruppe	Umsetzung individuell
• Info-Veranstaltungen • Befragungen von Betrieben • Exploration • Experten-interviews	• Workshop-reihen • Fachtagungen in München und Umland	• Gruppen-beratungen • gewerkübergreifender Erfahrungs-austausch • kollegiales Lernen • Reflexion des eigenen Verhaltens	• Einzel-beratungen (einstufig, mehrstufig)

Diese Beratungsangebote richteten sich an Betriebsinhaber/innen und Fach- und Führungskräfte. Für Beschäftigte wurden Angebote zu spezifischen Themen (z. B. zur Situation älterer Mitarbeiter/innen im Betrieb, Arbeitszeiten) konzipiert und durchgeführt.

2.3 Ergebnisse und Erkenntnisse

→ **Teilnehmerstruktur:** Das Projekt erreichte in 60 Veranstaltungen ca. 900 Teilnehmer/innen. In den Veranstaltungen für Unternehmen waren ca. zwei Drittel männlich, ein Drittel weiblich; die Teilnehmenden kamen aus ca. 350 Unternehmen (Region München und Oberbayern). Viele Personen nahmen an mehreren Veranstaltungen teil. Im Handwerk fand sich eine breite Streuung über praktisch alle Gewerke mit dem Schwerpunkt Bau- und Ausbaugewerbe; aus dem Bereich der IHK war vor allem der Dienstleistungsbereich vertreten.

→ **Teilnehmerzusammensetzung:** Die Veranstaltungen im Rahmen des Projekts fanden grundsätzlich branchen- und gewerkübergreifend statt. Das Feedback der Teilnehmenden dazu war ausgesprochen positiv: Es wurde häufig hervorgehoben, dass der „Blick über den Tellerrand" eine interessante (Lern-)Chance darstellt. Günstig war weiterhin, dass bei dieser Zusammensetzung in der Regel keine Mitbewerber im Raum waren und damit kein Konkurrenzproblem bestand. Insbesondere bei den Gruppenberatungen, aber auch bei den diskussionsintensiven Workshops war dadurch eine größere Offenheit möglich.

→ **Akzeptanz von Beratung:** Einzelberatung zu WLB-Themen im Betrieb stößt leicht auf Hemmschwellen und Vorbehalte – auch wenn sie kostenfrei ist. Das dürfte gerade in KMU eine strukturelle Situation sein, die Beratungsangebote nicht wirksam werden lässt. Von daher sind Gruppenberatungen ein sehr geeignetes Angebot, in dem sich Fach- und Führungskräfte dem Thema WLB und den darin liegenden Möglichkeiten für das eigene Unternehmen nähern können:

- Die Gruppenberatung findet in neutralen Projekträumern statt – die Hemmschwelle für Beratung ist hier geringer als bei einer Beratung im Betrieb. Jede Person kann den Grad ihrer Beteiligung steuern und betriebliche Erfahrungen und Probleme dosiert einbringen; zudem ist niemand so intensiv gefordert wie das bei einer Einzelberatung der Fall ist.

- Die Gruppe lernt nicht nur durch die professionellen Berater/innen, sondern auch branchen- und gewerkübergreifend von den Erfahrungen der anderen Teilnehmenden.

- Gruppenberatungen sind bei vergleichbaren Problemstellungen effektiver als zeitintensive Einzelberatungen. Gleichwohl können Einzelberatungen eine sinnvolle Ergänzung sein.

→ **Verankerung im Unternehmen:** „Eigentlich müsste mein Mann hier sein" sagte eine Teilnehmerin am Schluss eines Workshops. Beim Thema WLB engagieren sich

überdurchschnittlich Frauen. Gerade in kleinen Betrieben, die auch häufig Familienbetriebe sind, finden sich meist viele Frauen in der Verwaltung, wo die Zuständigkeit für Personalfragen liegt. Die praktische Umsetzung von Verbesserungen zur WLB muss jedoch auch in der Produktion, im technischen Bereich, auf der Baustelle etc. stattfinden.

→ **Beispiele und Übertragbarkeit:** Da im Projekt sehr unterschiedliche Gewerbegruppen und Wirtschaftsbereiche einbezogen waren, sind verallgemeinerbare und auf alle Unternehmen übertragbare Lösungen begrenzt. Komplexe Veränderungen erfordern meist viele zeitliche und personelle Ressourcen, die häufig von den Betrieben nur schwer aufgebracht werden können. Von daher ist es nach den Projekterfahrungen zentral, niedrigschwellige Ansatzpunkte und Beispiele für Verbesserungen im Betrieb aufzuzeigen, die von den Fach- und Führungskräften eigenständig gemeistert werden können und einen erfolgreichen Einstieg in das Thema ermöglichen.

→ **Entwicklungsbedarf:** Es zeigte sich im Projektverlauf, dass für KMU erst wenige Gestaltungskonzepte zum Thema „Verbesserung von WLB“ vorliegen. Gleichzeitig machen die typischen Rahmenbedingungen und Problemstellungen solche Entwicklungen kompliziert – seien es lange Arbeitszeiten, seien es Fragen der Vertretung in Kleinstbetrieben, sei es die arbeitsbezogene Kommunikation im Familienbetrieb u. a. mehr. Daher besteht ein weiterer Entwicklungsbedarf für Konzepte, die einerseits solchen typischen Bedingungen von KMU angemessen sind und andererseits praxisnah mit begrenztem Aufwand umgesetzt werden können.

2.4 Ausblick

Einzelne kleine und mittlere Unternehmen positionieren sich bereits heute aktiv als „attraktiver Arbeitgeber“, aber das Thema ist (noch) kein „Selbstläufer“. Bei der Sensibilisierung muss der betriebliche Nutzen – Senkung von Krankheitsquoten, Zufriedenheit und Motivation, Chancen für Personalgewinnung und -bindung – sehr prägnant herausgestellt werden; zudem müssen konkrete Ansatzpunkte und Beispiele für eine praktische Umsetzung deutlich werden.

In den Projektjahren war es möglich, vielfältige und interessante Problemstellungen aus der Praxis der Betriebe zu WLB zu bearbeiten. Vor allem aber sind dem Projektteam viele interessierte und motivierte Fach- und Führungskräfte, Betriebsinhaber/innen und Beschäftigte begegnet. Sie alle engagieren sich mit großem Einsatz für eine Verbesserung der Unternehmenskultur, für gesundheitsförderliche und familienbewusste Arbeitsbedingungen sowie für berufliche Entwicklungsperspektiven der Beschäftigten.

Sie arbeiten damit an wichtigen Zukunftsfragen: Angesichts der demografischen Entwicklung und den Schwierigkeiten der Fachkräftesicherung gerade in kleinen und mittleren Betrieben entstehen hier Grundlagen für die künftig notwendigen Entwicklungen und Umorientierungen.

Weiterführende Informationen:

http://www.verbund-strukturwandel.de/worklifebalance/worklifebalance.shtml

Beck, Eva / Bahl-Benker, Angelika / Schermer, Thomas (2013):
Work-Life-Balance
In: Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk e.V. (Hrsg.),
Demografie-Beratung im Handwerk. Handbuch. Düsseldorf, S. 44 – 59.

Beck, Eva / Bahl-Benker, Angelika / Schermer, Thomas / Weiß, Kerstin (2014):
Projekt Work-Life-Balance und Lebensphasenorientierung als Chance zur Fachkräftesicherung
In: FitDeH / Kompetenz- und Transfer-Zentrum des Handwerks (Hrsg.),
Zukunftsfähiges Handwerk im demografischen Wandel. Karlsruhe, S. 117 – 121.

3. Leitfragen zu den Handlungshilfen

Den folgenden Teilen B, C und D liegen jeweils diese Leitfragen zugrunde:

Kapitel 1 – Bedeutung und Grundlagen:
Warum ist dieses Handlungsfeld wichtig für Work-Life-Balance und für einen attraktiven Arbeitgeber?

Kapitel 2 – Ansatzpunkte:
Wie lässt sich das Thema aufgreifen, um welche Regelungsbereiche geht es?

Kapitel 3 – Nutzen:
Warum lohnt es sich für Unternehmer/innen, hier Mühe und Geld zu investieren?

Kapitel 4 – Typische Problemstellungen und Lösungsansätze:
Welche Fragen sind vor allem in kleineren und mittleren Betrieben wichtig?

Kapitel 5 – Handlungsempfehlungen:
Welche Vorgehensweisen sind möglich, haben sich bewährt?

Kapitel 6 – Weiterführende Informationen:
Welche Leitfragen und Checklisten (u. ä.) sind unmittelbar im Betrieb anzuwenden? Wo sind ergänzende Information verfügbar?

Viel Erfolg und Spaß beim Lesen und beim Einstieg in die praktische Umsetzung!

Handlungsfeld Arbeitsbedingungen und Personalentwicklung

Angela Fauth-Herkner
Stefanie Wiebrock

Fauth-Herkner & Partner, Neue Wege für die Arbeitswelt, München

Handlungsfeld Arbeitsbedingungen und Personalentwicklung

1. Mitarbeiterorientierte Arbeitsbedingungen als Chance für Work-Life-Balance im Betrieb ... 20

2. Zentrale Bestandteile mitarbeiterorientierter Arbeitsbedingungen ... 23

2.1 Flexible Arbeitszeiten: interessengerecht und attraktiv ... 23
– Möglichkeiten der Flexibilisierung und der Verkürzung ... 24
– Teilzeitarbeit ... 24
– Jahresarbeitszeit ... 25
– Langzeitkonto ... 26
– Schichtarbeit ... 26
– Mobiler Arbeitsort ... 27

2.2 Arbeitsorganisation: effizient und mitarbeiterorientiert zugleich ... 27
– Personaleinsatz und Steuerung im Team ... 28
– Das Ampelkonto als Steuerungsinstrument ... 30

2.3 Arbeitsinhalte und Personalentwicklung ... 31
– Anforderungsprofile ... 31
– Demografie-Check ... 31
– Das Mitarbeitergespräch als Personalentwicklungsinstrument ... 32
– Entwicklungs- und Qualifizierungsmaßnahmen ... 34

3. Der Nutzen: Mitarbeiterorientierter Arbeitsbedingungen lohnen sich! ... 36

– Familienbewusstsein: Vorteile für Beschäftigte und Unternehmen ... 36

4. Problemstellungen in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) ... 38

– Probleme bei der Vertretung ... 38
– Praxisbeispiel: Einsatz von Teilzeitkräften bei starken saisonalen Schwankungen ... 38

5. Handlungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis ... 39

– Umsetzung: Vorgehensweise, Bausteine und Lösungsansätze ... 39
– Fazit: Gute Arbeitsbedingungen helfen mehrdimensional! ... 40

6. Weiterführende Informationen ... 41

6.1 Leitfragen und Checklisten ... 41
– Leitfragen zur Gestaltung flexibler Arbeitszeiten ... 41
– Leitfragen zur Arbeitsorganisation ... 42
– Checkliste für Mitarbeitergespräche ... 43

6.2 Literaturhinweise, Informationsbroschüren, Internetinformationen ... 44

1. Mitarbeiterorientierte Arbeitsbedingungen als Chance für Work-Life-Balance im Betrieb

Unternehmen in Deutschland stehen vor vielfachen Herausforderungen: Der demografische Wandel führt zu einem spürbaren Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials. Vor allem den kleinen und mittelständischen Unternehmen fehlen bereits heute oder in naher Zukunft Fachkräfte. Gleichzeitig erfordert die Globalisierung, dass Betriebe schneller und flexibler als bisher agieren und die Arbeitszeit möglichst gezielt einsetzen. So nehmen die Flexibilitätsanforderungen an die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu, bezogen auf die Arbeitszeit wie auch auf Arbeitsinhalte und Qualifikation; dabei wird lebenslanges Lernen immer wichtiger. Gleichzeitig geht es darum, die Zufriedenheit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit den Arbeitsbedingungen zu erhalten oder zu verbessern, um sie langfristig für das Unternehmen zu gewinnen.

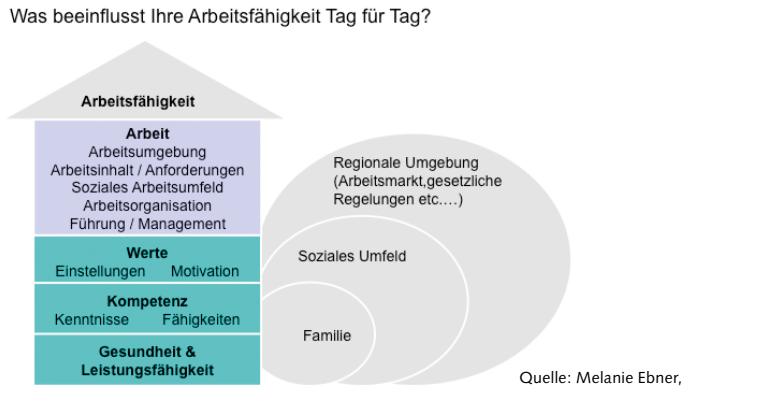
Die Konsequenz für die betriebliche Personalpolitik besteht darin, sich stärker an der beruflichen und privaten Lebenssituation der Beschäftigten zu orientieren, um das Potenzial an Fachkräften so weit wie möglich auszuschöpfen. Es gilt, im Unternehmen Angebote zu entwickeln, die

- die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Pflege, privaten Belangen verbessern,
- zum Erhalt und zur Steigerung der Arbeits- und Leistungsfähigkeit beitragen und
- vorhandenes Wissen im Betrieb auch nach dem Ausscheiden von Mitarbeitern/innen sichern.

Der finnische Professor Juhani Ilmarinen hat zum Thema „Arbeit und Alter“ das Modell „Haus der Arbeitsfähigkeit“ entwickelt. In diesem Modell bestimmen vier Stockwerke sowie das Umfeld des Hauses die Arbeitsfähigkeit eines Menschen.

Abb. 1

Das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ nach Ilmarinen



Quelle: Melanie Ebner, Bergische Universität Wuppertal

Das Fundament einer guten Arbeitsfähigkeit sind die physische und die psychische Gesundheit sowie die Leistungsfähigkeit. Zum Erhalt der physischen Gesundheit können Betriebe ergonomische und gesundheitsfördernde Maßnahmen anbieten, zum Erhalt und zur Förderung der psychischen Gesundheit sind vor allem stressentlastende

Maßnahmen zu nennen. Im nächsten Stockwerk des Hauses der Arbeitsfähigkeit stehen die Kompetenzen der Mitarbeiter/innen, ihr Wissen und die Fertigkeiten zur Bewältigung von Anforderungen. Das Wissen gilt es lebenslang weiter zu entwickeln, damit das Unternehmen zukunftsfähig bleibt. Auf der dritten Ebene finden sich die gelebten Werte im Unternehmen, die Einstellungen und Motivation. Im letzten Stock kommt schließlich die Arbeit. Hier spielen Aspekte wie Arbeitsinhalte, Arbeitsumfeld, Arbeitsorganisation und Führung eine wichtige Rolle.

Schwerpunkt im vorliegenden Teil B sind die Themen Arbeitsorganisation, flexible und familiengerechte Arbeitszeiten sowie die Arbeitsinhalte und die Personalentwicklung. Eine optimale Gestaltung der Arbeitszeit beeinflusst nicht nur die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter/innen, sondern trägt entscheidend dazu bei, die Interessen des Unternehmens mit denen der Mitarbeiter/innen und gleichzeitig denen der Kunden auszubalancieren. Damit Arbeitszeitmodelle erfolgreich umgesetzt werden können, bedarf es einer guten Arbeitsorganisation: Angefangen bei einer effizienten und familienbewussten Personaleinsatz- und Urlaubsplanung bis hin zum Steuern von Zeitkonten. Durch zielgerichtete Personalentwicklung oder durch teaminterne zusätzliche Teilqualifizierung für einzelne Mitarbeiter/innen können die gegenseitigen Vertretungsmöglichkeiten verbessert, die familiär erforderliche Abkömmlichkeit erhöht sowie Überlastungen Einzelner reduziert werden.

Das Geheimnis erfolgreich umgesetzter Maßnahmen ist das Ermitteln der richtigen Schnittmenge aus den einzelnen Interessenlagen!

Abb. 2 (Fauth-Herkner & Partner)

Arbeitsbedingungen – Interessen und Spannungsfelder

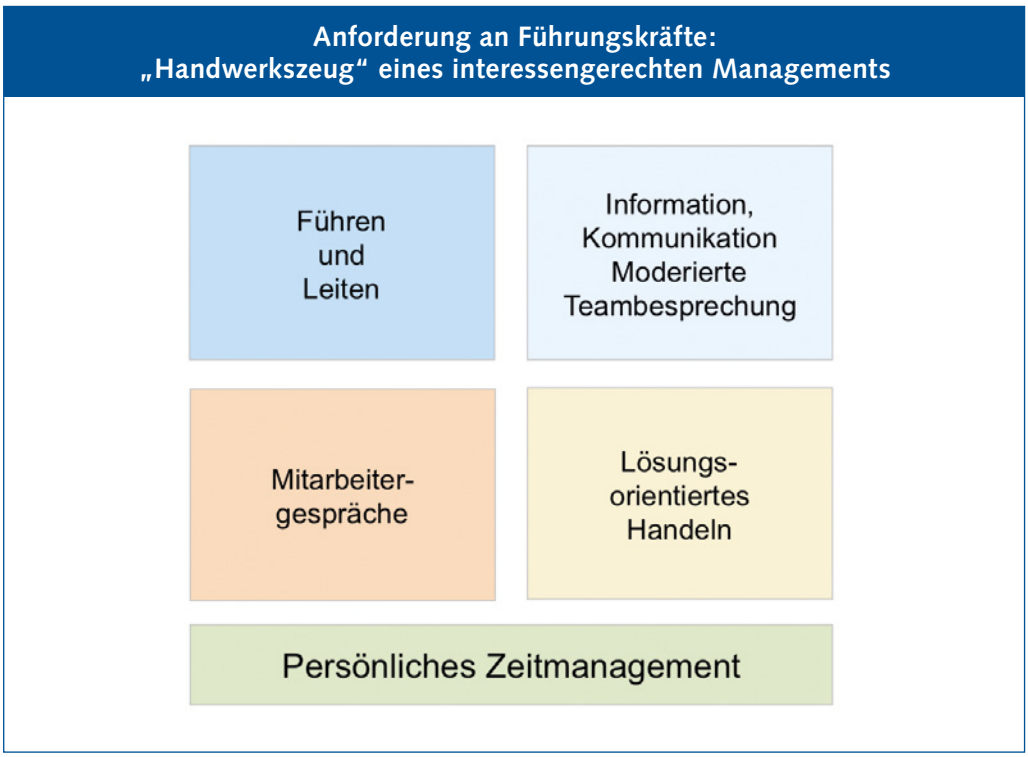
Um die Interessen der Mitarbeiter/innen einbeziehen zu können, werden oft Befragungen zu folgenden Themen durchgeführt: Welche Arbeitsbedingungen wünschen die Mitarbeiter/innen? Wie schätzen sie das Betriebsklima ein? Was motiviert sie, ihre bestmögliche Leistung zu entfalten?

Damit mitarbeiterorientierte Angebote dann tatsächlich im Unternehmen umgesetzt werden, bedarf es der Sensibilisierung, Einbindung und Unterstützung der Führungskräfte.

Für die Führungskräfte stellt sich die Frage, wie viel Dispositionsfreiraum den Mitarbeitern/innen zukommen soll. Die Vorstellung, dass die Mitarbeiter/innen ihre Arbeitszeiten im Team absprechen, weckt bei ihnen oft die Vorstellung, dass jeder kommt und geht, wie es ihm gefällt. Dies führt zur Angst vor Kontrollverlust. Die Führungskräfte sind hier in einer „Sandwichposition“: Zum einen wird von ihnen erwartet, stärker auf die Teamkompetenz zu vertrauen, zum anderen bleiben sie verantwortlich für die Zielerreichung.

Die Balance zwischen Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen zu finden, also das Prinzip des Gebens und Nehmens im Lot zu halten, ist eine Herausforderung an die Persönlichkeit der Führungskraft. Die Führungskraft muss oft erst lernen, auf die Mitarbeiter/innen zu vertrauen und ihnen Entscheidungen zu überlassen, statt sich jede Entscheidung selbst vorzubehalten.

Abb. 3 (Fauth-Herkner & Partner)

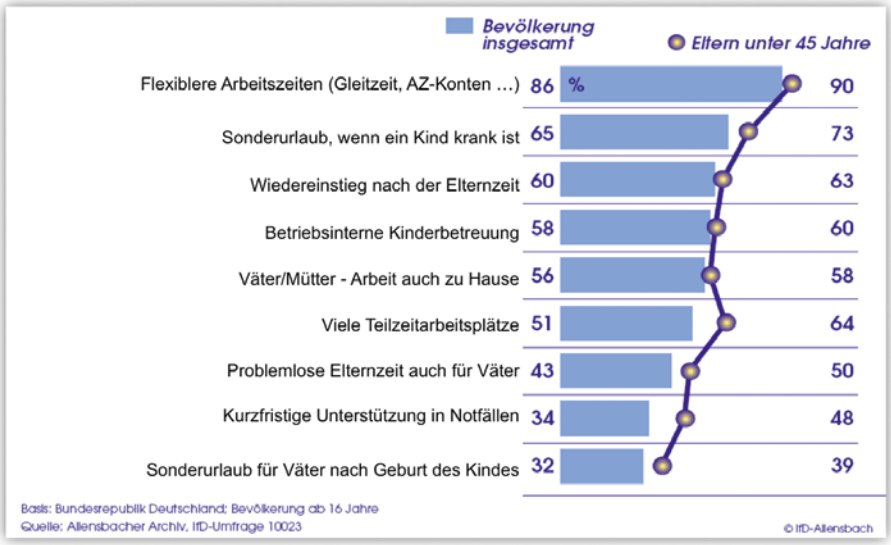


2. Zentrale Bestandteile mitarbeiterorientierter Arbeitsbedingungen

Es gibt keine Patentrezepte für die Gestaltung von mitarbeiterorientierten Arbeitsbedingungen. So zeigt das Beispiel „Familienfreundlichkeit", dass sich die Wünsche je nach Mitarbeiterstruktur und Rahmenbedingungen – z. B. regionale Infrastruktur zur Kinderbetreuung – unterscheiden. Allerdings rangieren flexible Arbeitszeiten in Befragungen in der Regel weit oben.

Abb. 4

Mitarbeiterwünsche:
Was macht einen familienfreundlichen Betrieb aus?



2.1 Flexible Arbeitszeiten: interessengerecht und attraktiv

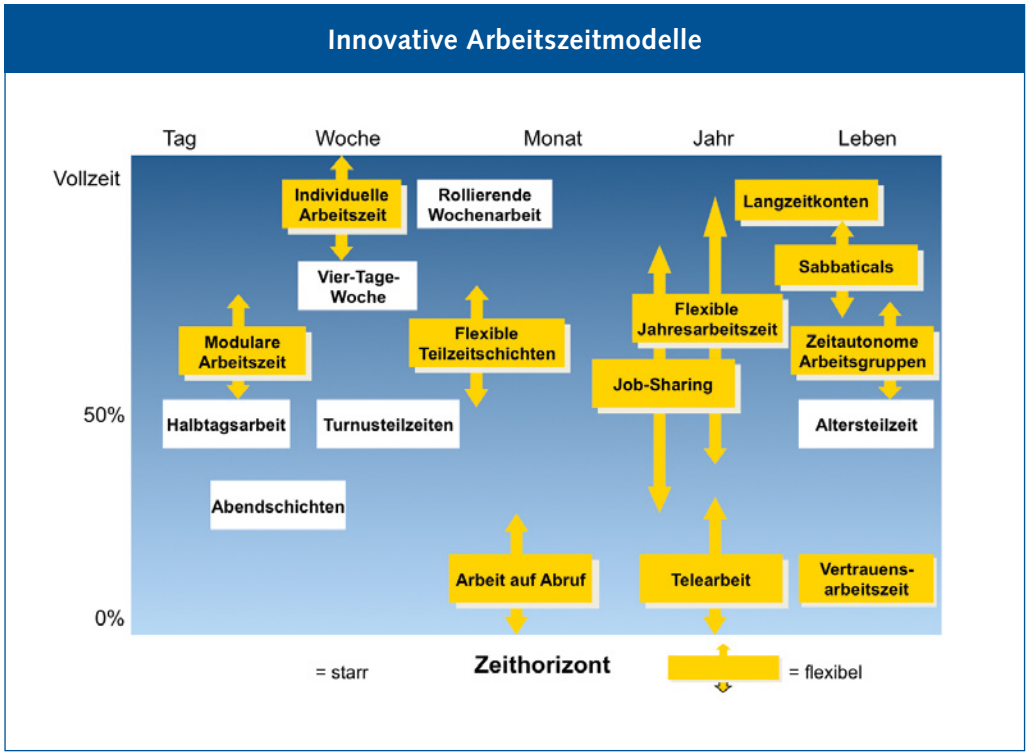
Flexible Arbeitszeiten und Teilzeitangebote sind bedeutende Instrumente, um Beruf, Privatleben und gesundheitliche Belange zu vereinbaren. Oftmals geht es auch um die Überbrückung einer Zeitphase, in der Kinder oder pflegebedürftige Angehörige zu betreuen sind.

Interessant sind Modelle, die dem Unternehmen wie den Mitarbeitern/innen Zeitsouveränität, Flexibilität und je nach Lebenssituation Verkürzungsmöglichkeiten bieten. So tragen Modelle, die sowohl eine Flexibilisierung der Lage und Dauer der Arbeitszeit (täglich, wöchentlich, monatlich, jährlich und länger), als auch Arbeitsunterbrechungen, freie Stunden oder Tage ermöglichen, dazu bei, Spannungen abzubauen und die Belastung für die Beschäftigten zu mindern. Gleichzeitig ist es im Interesse der Unternehmen, ihre Mitarbeiter/innen möglichst effizient einzusetzen und nicht Raubbau mit ihrer Leistungsfähigkeit zu betreiben.

Möglichkeiten der Flexibilisierung und der Verkürzung

Die Vielzahl von Arbeitszeitmodellen und zahlreiche Praxisbeispiele zeigen, welche Potenziale in innovativer Arbeitszeitgestaltung stecken. Es gibt flexible Modelle auf Voll- und Teilzeitbasis, auch für qualifizierte Tätigkeiten bei Fach- und Führungskräften, für Frauen und Männer. Der Vielfalt der Variationen sind keine Grenzen gesetzt. Dazu gehören etwa Arbeitsformen wie flexible Jahres- und Lebensarbeitszeitregelungen, tägliche, wöchentliche, jährliche Arbeitszeitverkürzung, Formen von Job-Sharing oder zeitautonome Arbeitsgruppen, flexible Teilzeitschichten, Vier-Tage-Woche, Langzeiturlaube, Sabbaticals oder der gleitende Altersruhestand. Es gibt kein „Standard-Modell", das für individuelle oder betriebliche Bedürfnisse besonders geeignet wäre. Es müssen immer betriebsspezifische und individuelle Lösungen gefunden werden. Im Folgenden werden einige relevante Modelle näher beschrieben.

Abb. 5 (Fauth-Herkner & Partner)



Teilzeitarbeit

Der Wunsch nach Verkürzung der Arbeitszeit in gewissen Lebensphasen, z. B. unter Weiterbildungs- oder Familienaspekten, gewinnt immer mehr an Bedeutung. Eine „lebensphasenorientierte Personalpolitik" mit interessengerechten Arbeitszeitmodellen bindet qualifizierte Kräfte ans Unternehmen, erhöht ihre Motivation und hilft, „Burn-out"-Syndrome zu vermeiden.

Allerdings ist der Begriff Teilzeitarbeit oft noch negativ besetzt: Er wird verbunden mit Halbtagsbeschäftigung, Frauenarbeit, mit wenig qualifizierter und schlecht bezahlter Arbeit. Wenn man in den Unternehmen über Teilzeitarbeit spricht, meint man oft die

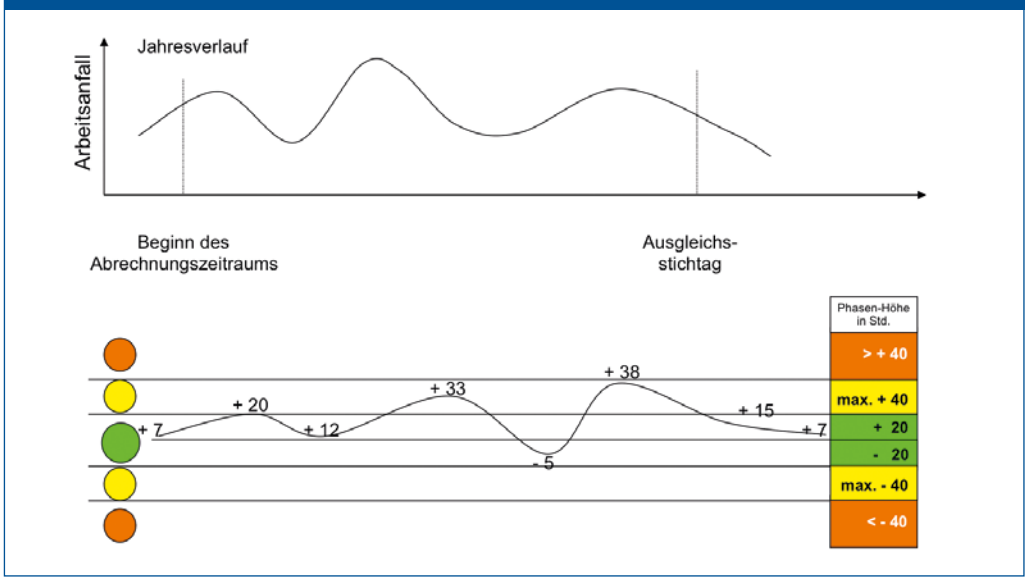
klassische Halbtagesarbeit, bei der häufig Mütter nur am Vormittag arbeiten möchten oder können. Übersehen wird die Vielfalt kreativer, innovativer und flexibler Formen der Teilzeitbeschäftigung, die maßgeschneidert eingesetzt werden kann. Ziel der Teilzeitarbeit sollte es sein, sowohl Produktivität und Flexibilität der Unternehmen zu erhöhen, als auch den Beschäftigten mehr Freiräume und Wahlchancen in der Arbeitszeit zu ermöglichen. Das Teilzeitangebot kann einen erweiterten Zeithorizont umfassen.

Jahresarbeitszeit

Verschärfter Wettbewerb, wachsendes Innovationstempo und schnelllebige Märkte bedeuten auch für kleine und mittlere Unternehmen erhöhte Auslastungsschwankungen. Für sie besteht die Herausforderung darin, die Arbeitszeiten der Beschäftigten auf den schwankenden Arbeitsanfall abzustimmen. Wo es hohe Schwankungsbreiten im Arbeitsanfall gibt, empfiehlt sich die Einführung einer Jahresarbeitszeit. Mit dem Modell der Jahresarbeitszeit (auf Voll- oder Teilzeitbasis) wird die Mitarbeiterkapazität an den Arbeitsanfall im Jahresverlauf angepasst. Planungsgrundlage sind betriebliche Analysen des Arbeitsanfalls und die Wünsche der Beschäftigten. Ein Teil der Arbeitszeit wird durch den akuten Arbeitsanfall vorgegeben. Spielraum besteht bei Tätigkeiten, die nicht unmittelbar erledigt werden müssen, und durch die Möglichkeiten, untereinander zu tauschen. Jahresarbeitszeit kann als Rahmenmodell für das Gesamtunternehmen vereinbart und nach Bedarf in den Abteilungen angewandt werden oder nur für einzelne Abteilungen mit schwankendem Arbeitsanfall bzw. projektbezogener Arbeit gelten. Der verlängerte Ausgleichszeitraum einer Jahresarbeitszeit ermöglicht dem Unternehmen mehr Flexibilität, Dynamik und Wirtschaftlichkeit, und den Mitarbeitern eine individuelle, auf die Privatinteressen abgestimmte Arbeitszeitplanung. Einige Beschäftigte können z. B. ihren Urlaub besser an die Ferien- oder Kindergartenzeiten anpassen, indem sie, auf der Grundlage eines Jahresteilzeitvertrages, vermehrt Freizeit in Ferienphasen nehmen, um in den anderen Monaten als Vollzeitkraft zu arbeiten.

Abb. 6 (Fauth-Herkner & Partner)

Modell der Jahresarbeitszeit



Langzeitkonto

Das Langzeitkonto dient der Anpassung der Arbeitszeit einerseits an Schwankungen im Arbeitsanfall, die über die Jahresarbeitszeit hinaus gehen, andererseits der Erhöhung der Flexibilität über das gesamte Arbeitsleben hinweg.

Langzeitkonten ermöglichen auch einen früheren gleitenden Übergang in die Rente. Im Vorfeld wird definiert, welche Zeitguthaben oder Gehaltsbestandteile auf das Langzeitkonto gebucht werden können, das dann in Geld geführt wird. In Lebensphasen, in denen z.B. mehr Zeit für die Familie, für Pflege von Angehörigen, für Weiterbildung oder für einen längeren Urlaub gewünscht wird, wird die Arbeitszeit reduziert und das – dann ebenfalls reduzierte – Gehalt mit Guthaben aus dem Langzeitkonto aufgestockt.

Schichtarbeit

Sowohl in Industriebetrieben mit kapitalintensiven Fertigungsanlagen, als auch in Dienstleistungsunternehmen mit verlängerten Öffnungs- bzw. Servicezeiten nimmt die Bedeutung flexibler Schicht- und Dienstplansysteme zu. Es wird immer wichtiger, flexibel auf Schwankungen (Aufträge, Konjunktur, saisonal, etc.) zu reagieren, um eine bestmögliche Passung von Arbeitseinsatz und Arbeitsanfall zu erreichen. Dabei gilt es, Mitarbeiterbelange bestmöglich zu berücksichtigen.

Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zeigen, welchen Einfluss das Schichtmodell auf die Gesundheit der Beschäftigten hat. Lage und Dauer der Arbeitszeit, Gestaltung von Pausen und Erholungszeiten und der Einfluss der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die Schichtplangestaltung sind die wichtigsten Faktoren. Gefragt sind Schichtsysteme mit höchstmöglicher Verlässlichkeit und Zeitsouveränität für die Mitarbeiter/innen. Lebensphasenbezogene Schichtmodelle erweitern den Spielraum und ermöglichen damit auch älter werdenden Belegschaften länger arbeitsfähig zu sein.

Abb. 7 (Fauth-Herkner & Partner)

Ziele der Arbeitsgestaltung im Schichtbetrieb

Mobiler Arbeitsort

Die Anwendung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien schafft flexible Arbeitsorte. Ob zu Hause, auf Reisen oder in einem externen Büro gearbeitet wird, E-Mail und Internet ermöglichen den kontinuierlichen Zugriff auf Informationen und einen stabilen Austausch mit dem Unternehmen. Der zeitliche Umfang, den Beschäftigte außerhalb des Betriebes arbeiten, ist dabei variabel und reicht von gelegentlichen Stunden am Laptop bis hin zu regelmäßiger Arbeit zu Hause. Bei allen Modellen ist jedoch zu beachten, dass der Arbeitsort nach den gesetzlichen Vorschriften eingerichtet wird. Inhalte, Ziele und Terminvorgaben werden mit dem Betrieb oder im Team besprochen. Ein kritischer Punkt ist die kontinuierliche Integration des Beschäftigten in das betriebliche Geschehen. Deshalb werden Modelle, in denen sich betriebsexterne und -interne Arbeitsorte abwechseln, reinen Telearbeitsplätzen („Home Office") oft vorgezogen.

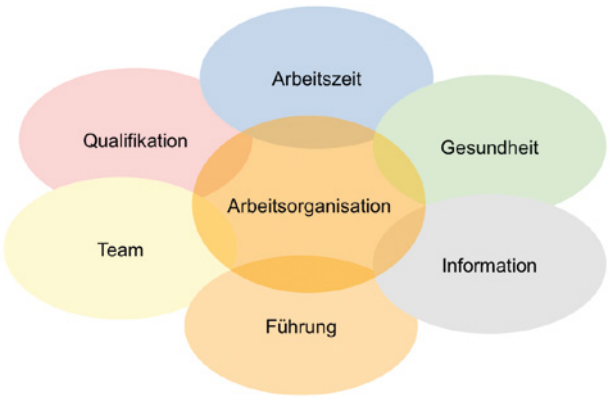
Wo die Möglichkeit besteht, können flexible Arbeitsorte klare Vorteile bieten (z. B. Einsparung von Wegezeiten, Arbeitserledigung entsprechend der individuellen Leistungsfähigkeit im Tagesverlauf und damit häufig höhere Leistungsbereitschaft und Produktivität, Einsparung von Bürokosten). Die notwendigen Investitionen für mobiles Arbeiten – oft nicht mehr als die Bereitstellung eines Laptops und das Senden der Arbeitsaufgaben – machen sich damit oft schnell bezahlt.

2.2 Arbeitsorganisation: effizient und mitarbeiterorientiert zugleich

Immer mehr Unternehmen erkennen die Notwendigkeit, ihre Arbeitsorganisation zu flexibilisieren und zu optimieren, um einerseits auf schwankende Kundennachfrage und Auftragseingänge flexibel reagieren zu können und andererseits gestiegenen Beschäftigten-Wünschen nach mehr Zeitsouveränität entgegenzukommen. Dazu ist die Voraussetzung, Arbeitsabläufe zu durchleuchten, das etablierte Denken in Vollzeitstellen mit scheinbar unteilbaren Aufgaben zu hinterfragen und Arbeit zu flexibilisieren.

Abb. 8 (Fauth-Herkner & Partner)

Arbeitsorganisation als zentraler Bestandteil mitarbeiterorientierter Arbeitsbedingungen



Fragen der Arbeitsorganisation sind eng mit weiteren Handlungsfeldern verzahnt: Eine sehr enge Verbindung besteht zwischen der Arbeitszeit und der Arbeitsorganisation. In Unternehmen mit eher starrem Zeitregime wechseln sich oft Phasen kostenpflichtiger Mehrarbeit mit unproduktiven Zeiten ab. Ursache ist ein Festhalten an eingefahrenen Strukturen, mangelnde Planung oder eine mangelnde Organisation. Diese Situation ist für den Betrieb und für die Mitarbeiter/innen häufig unbefriedigend. Typisch ist folgende Aussage eines Mitarbeiters in einem Workshop zur Zufriedenheit: „Wenn das Material nicht pünktlich geliefert wird, haben wir diese Woche nichts zu tun und nächste Woche müssen wir Überstunden machen, um den Termin zu halten. Dass dabei nicht nur die Qualität leidet, sondern auch das Privatleben, ist doch klar". Wenn die Abläufe verbessert werden, kann die Planung rechtzeitig erfolgen und die Arbeit gleichmäßiger verteilt werden. Die Arbeit zu organisieren, Ressourcen effizient einzusetzen und durch Qualifizierungsmaßnahmen gegenseitige Vertretungsmöglichkeiten zu erhöhen, bedeutet deshalb, die Beschäftigten zu entlasten und Stress zu reduzieren. In der Folge verbessert sich auch die Möglichkeit, Berufstätigkeit und Privatleben miteinander zu vereinbaren. Die Erhaltung von Gesundheit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter/innen wird vor dem Hintergrund teils hoher Krankenstände, der Zunahme von psychischen Erkrankungen und Burn-Out sowie dem Fachkräftemangel immer wichtiger. Gesunde Mitarbeiter/innen tragen wesentlich zum Erfolg eines Unternehmens bei. Im Rahmen von Fehlzeitenanalysen führen immer mehr Unternehmen – auch vor dem Hintergrund einer älter werdenden Bevölkerung und steigenden Leistungsdrucks – ein Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) ein (s. auch Teil C, Kapitel 5).

Information, Team und Führung sowie funktionierende Kommunikationsstrukturen sind Grundlage einer effizienten Arbeitsorganisation. Klarheit über die inhaltliche Organisation von Arbeitsaufträgen sowie über Arbeitsmethoden und Verfahren tragen zu einem reibungslosen Ablauf bei. Der Abstimmungsaufwand (z. B. für Übergaben, Besprechungen) sollte kritisch hinterfragt und unnötige Bürokratie abgebaut werden. Dabei können durch Einbeziehen der Mitarbeiter/innen Arbeitsabläufe so gestaltet werden („die Beschäftigten haben die besten Ideen"), dass sowohl die Belange von Kunden und Unternehmen als auch private Bedürfnisse und familiäre Anforderungen berücksichtigt werden.

Personaleinsatz und Steuerung im Team

Viele Betriebe bieten unterschiedliche Arbeitssysteme an, die sich aber in der Praxis oft als wenig effizient erweisen: Plusstunden und Personalkosten steigen, der Verwaltungsaufwand nimmt zu und die gewünschte Kundenorientierung und Effizienz stellen sich nicht ein. Selten werden z. B. das Arbeitszeitkonto und die Arbeitsorganisation mit Personaleinsatzplanung/Urlaubsplanung oder sogar mit Produktivitätskennziffern verknüpft. Ein weiterer Hinderungsgrund für eine erfolgreiche Umsetzung liegt oft in der geringen Berücksichtigung der Interessen der Mitarbeiter/innen. Eine bessere Abstimmung ermöglichen Informations- und Steuerungsinstrumente, die nicht nur den Führungskräften, sondern auch den Beschäftigten in einem Team zur Verfügung stehen sollten. Die Steuerung im Team erfolgt dabei zum einen durch die Teammitglieder selbst: Die Mitarbeiter/innen kommunizieren regelmäßig miteinander, finden

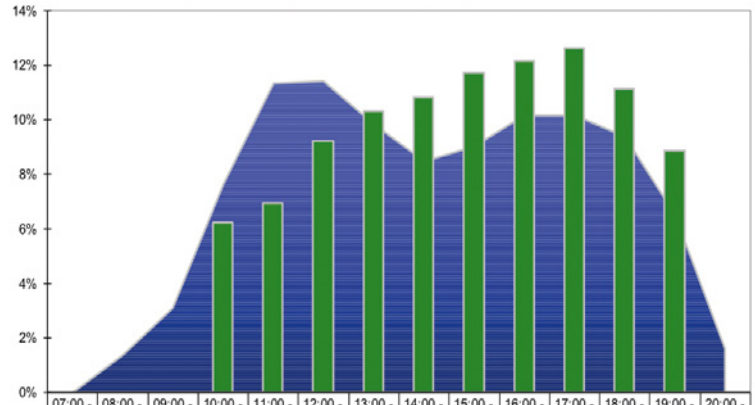
gemeinsam Lösungen bei Problemen und unterstützen sich gegenseitig. Zum anderen steuert auch die Führungskraft: Ihre Aufgabe liegt in der Informationsweiterleitung, im Transparentmachen der Unternehmens- und der daraus resultierenden Aufgabenziele und in der Unterstützung bei der Durchführung. Bei Abweichungen von Aufgabenzielen erarbeitet die Führungskraft gemeinsam mit den Mitarbeitern/innen mögliche Lösungswege. Eine effiziente und konstruktive Teamarbeit kann nur mit einem gut funktionierenden Team erreicht werden. Dabei erfolgt die Personaleinsatzplanung trichterförmig vom Jahresgrobplan zur Tagesplanung.

Im ersten Schritt können Auswertungen zum Arbeitsanfall vorgenommen werden. Wichtig ist die Abbildung von Schwankungen im Jahres-, Monats- und Tagesverlauf, die Analyse und Interpretation der Ergebnisse und darauf aufbauend die Personaleinsatzplanung. Ziel ist das Aufzeigen von Handlungsbedarf und die Sensibilisierung von Führungskräften und Teams für diese Thematik, wobei die Planung jederzeit veränderbar bleiben muss.

Abb. 9 (Fauth-Herkner & Partner)

Gegenüberstellung
Arbeitsanfall – Teamkapazität im Tagesverlauf

Tagesverlauf Freitag
Gegenüberstellung: Netto-Std. - Arbeitsanfall

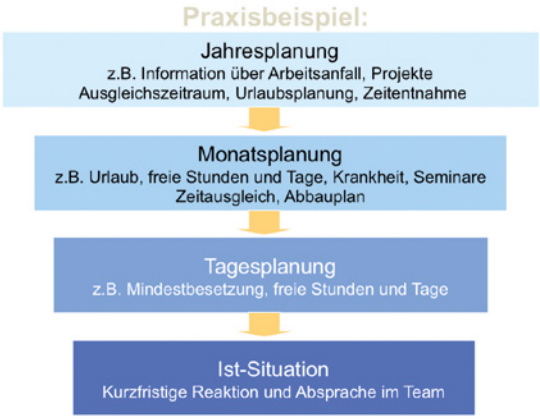


	07:00 - 08:00	08:00 - 09:00	09:00 - 10:00	10:00 - 11:00	11:00 - 12:00	12:00 - 13:00	13:00 - 14:00	14:00 - 15:00	15:00 - 16:00	16:00 - 17:00	17:00 - 18:00	18:00 - 19:00	19:00 - 20:00	20:00 - 21:00
Netto-Std. in %	0%	1%	3%	8%	11%	11%	10%	8%	9%	10%	10%	9%	7%	2%
Besucher in %	0%	0%	0%	6%	7%	9%	10%	11%	12%	12%	13%	11%	9%	0%

Aufbauend auf den Ergebnissen kann die künftige Personaleinsatzplanung verfeinert werden. Dazu gehört auch eine rechtzeitige und verlässliche Urlaubsplanung. Der Geschäftsführung liegt daran, dass auch in der Haupturlaubszeit ausreichend Mitarbeiter/innen im Betrieb sind. Eine frühzeitige Planung hilft, Urlaubsschwerpunkte zu entzerren und gleichzeitig die Interessen der Mitarbeiter/innen (Schulferien der Kinder, Betriebsurlaub des Partners …) zu berücksichtigen.

Abb. 10 (Fauth-Herkner & Partner)

Flexibler Personaleinsatz: Planungs- und Informationsablauf



Beste Erfolge werden erzielt, wenn die Mitarbeiter/innen ihre Wünsche von vornherein einbringen und nach und nach selbst die Planung übernehmen können. Wenn der betriebliche Bedarf transparent gemacht wird und Mindestbesetzungen für verschiedene Qualifikationsgruppen festgelegt sind, unterstützt dies die Selbstorganisation. Führungskräfte werden durch eine funktionierende Selbststeuerung der Teams zunehmend von Planungsaufgaben entlastet. Elektronische Personaleinsatzplanungs- und Zeitwirtschaftssysteme können die Planung und Steuerung unterstützen.

Das Ampelkonto als Steuerungsinstrument

Ein weiteres Steuerungsinstrument ist das Ampelkonto, das farbig signalisiert, wenn zuvor definierte Stundengrenzen erreicht oder überschritten werden. Zusätzlich ermöglicht es den Mitarbeitern/innen, ihre Arbeitszeit stärker eigenverantwortlich zu gestalten.

Abb. 11 (Fauth-Herkner & Partner)

Ampelkonto: Steuerung der Kumulation in Zeitkosten

2.3 Arbeitsinhalte und Personalentwicklung

Für den Unternehmenserfolg sind Mitarbeiter/innen mit Leistungsbereitschaft und -fähigkeit, mit Kreativität und Ideen wichtig. Mittelständische Unternehmen sind aufgrund oft flacher Hierarchien in besonderem Maße auf ihre qualifizierten und erfahrenen Mitarbeiter/innen angewiesen. Für sie ist es von großer Bedeutung, wechselnde Anforderungen und die Qualifikationen des Personals im Blick zu haben und Perspektiven zur Weiterentwicklung aufzuzeigen.

Die aktuellen Formen der Personalentwicklung gehen hin zu Maßnahmen, die die Individualität der Mitarbeiter/innen aufgreifen. Personalentwicklung dient dabei gleichzeitig dem Unternehmen wie den Mitarbeitern/innen, weil sie das Arbeitsvermögen der Beschäftigten ausbaut und auf nachgefragte Kompetenzen hin orientiert. Die Mitarbeiter/innen sollen mit ihrem Arbeitsvermögen optimal eingesetzt werden: für Aufgaben, bei denen sie einen hohen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten und Arbeitszufriedenheit gewinnen können. Voraussetzung für die Personalentwicklung ist eine Bedarfsermittlung.

Anforderungsprofile

Anforderungsprofile dienen dazu, das notwendige Qualifikationsspektrum für eine erfolgreiche Erledigung der unterschiedlichen Aufgaben im Unternehmen zu gewährleisten. Eine systematische Erhebung der Anforderungsprofile ist daher ein grundlegender Erfolgsfaktor für alle nachfolgenden Personalentwicklungsmaßnahmen. Dabei muss von einem kontinuierlichen Prozess ausgegangen werden: Die technischen Entwicklungen, die Veränderungen der Märkte, z. B. durch die zunehmende Internationalisierung, lassen es vielen Unternehmen inzwischen nicht mehr als sinnvoll erscheinen, statische Stellenbeschreibungen für die einzelnen Positionen zu erarbeiten. Es ist vielmehr erforderlich, die permanenten Veränderungen der Stellenanforderungen zu ermitteln und bei der Personalentwicklung zu berücksichtigen, z. B. durch turnusmäßige Gespräche mit Führungskräften aus den Fachabteilungen oder Workshops mit Positionsinhabern. Darüber hinaus kann es erforderlich werden, Arbeitsinhalte phasenweise umzuorganisieren, z. B. wenn ein/e Mitarbeiter/in aus familiären oder gesundheitlichen Gründen weniger Überstunden oder Geschäftsreisen machen kann.

Anforderungsprofile bilden die Grundlage für Personalentscheidungen: Die Soll-Vorstellung zur Position wird mit dem Fähigkeitsprofil und den Wünschen des / der Beschäftigten abgeglichen. Gibt es eine Differenz zwischen notwendigen und vorhandenen Kompetenzen kann je nach Umfang der Abweichungen entschieden werden, ob und durch welche Qualifizierungsmaßnahmen diese Differenz ausgeglichen werden kann oder ob eine andere Position für diese Person besser geeignet ist.

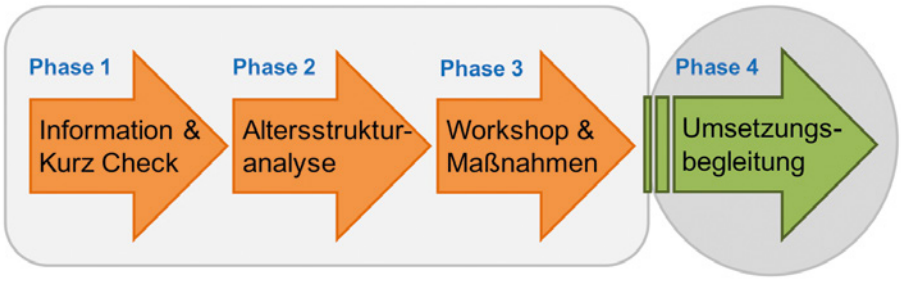
Demografie-Check

Wichtig in dem Zusammenhang ist auch die Durchführung eines Demografie-Checks, der mit einer Altersstrukturanalyse beginnen sollte. Dabei ist es oft sinnvoll, getrennt

nach einzelnen Belegschaftsgruppen auszuwerten. Mithilfe verschiedener Szenarien werden dann in einem Workshop Prognosen für die zukünftige Altersstruktur erstellt. Die Daten werden vor dem Hintergrund der gegenwärtigen und zukünftigen Arbeitsanforderungen diskutiert; damit wird möglicher Qualifizierungsbedarf rechtzeitig erkennbar und es kann frühzeitig gegengesteuert werden.

Abb. 12 (Fauth-Herkner & Partner)

Gesamtkonzept: Ablauf Demografie-Check



Das Mitarbeitergespräch als Personalentwicklungsinstrument

Das Mitarbeitergespräch ist das zentrale Instrument der Personalentwicklung. Im Mitarbeitergespräch kommuniziert der Arbeitgeber dem/der Mitarbeiter/in seine Anforderungen und Erwartungen an die Arbeitstätigkeit sowie an das soziale Verhalten. Es ist daher ein Instrument der betrieblichen Kommunikation, der Motivierung und der Verhaltenssteuerung.

Welche Ziele im einzelnen mit dem Instrument Mitarbeitergespräch verfolgt werden sollen, ist für jedes Unternehmen individuell zu klären. Danach richtet sich dann die weitere Konzeption. (s. auch Teil C, Abschnitt 5.2.2)

Ziele des Mitarbeitergesprächs

Ziele des Mitarbeitergesprächs	Erreichbar durch
Mitarbeiterförderung	• Weiterentwicklung der Fähigkeiten des/der Mitarbeiters/in
	• Leistungsverbesserung durch Verhaltenssteuerung (Feed-back für die Beurteilten)
	• Individuelle Beratung und Förderung des/der Mitarbeiters/in
	• Feststellung von Qualifizierungsbedarf
	• Identifizierung von Leistungsträgern/ Fach- und Führungskräfte-Nachwuchs

Ziele des Mitarbeitergesprächs	Erreichbar durch
Erhöhung der Motivation der Mitarbeiter	• Förderung der Kommunikation zwischen Mitarbeiter/in und Führungskraft
	• Leistungsgerechte Entlohnung (bei Koppelung von Prämien/Leistungs-boni etc. an die Beurteilung)
	• Aufzeigen konkreter Unterstützung seitens der Führungskraft und begleitender Qualifizierungsmaßnahmen
Optimierung der Personalplanung	• Einsatz der Mitarbeiter/innen entsprechend ihrer Fähigkeiten und ihres Könnens
	• Identifizierung von Potentialträgern als Nachfolgekandidaten
	• Prognose zu erwartender Vakanzen durch Weiterentwicklung von Mitarbeitern/innen in neue Positionen
Grundlage für die Planung von Personalentwicklungsmaßnahmen	• Bedarfsermittlung
	• Evaluation bisheriger Maßnahmen
Ausgangspunkt von Organisations-diagnose und -entwicklung	• Gestaltung von Arbeitsbedingungen

Gespräche zwischen Mitarbeiter/in und Vorgesetztem werden natürlich nicht nur aus Anlass des Mitarbeitergespräches geführt. Wenn die Inhalte im Mitarbeitergespräch für einen der Gesprächspartner eine Überraschung darstellen, so ist dies ein Zeichen dafür, dass während des Arbeitsalltags nicht ausreichend kommuniziert wurde. Kontinuierliche Information und Rückmeldung im Rahmen von formellen oder informellen Gesprächen sowie bei konkreter Unterstützung dient der Verhaltenssteuerung, bietet Lernerfahrungen und ermöglicht eine Überprüfung der Realisierbarkeit vereinbarter Ziele.

Das Mitarbeitergespräch enthält in der Regel die Leistungsbewertung (Beurteilung eines zurückliegenden, definierten Zeitraumes, meist ein Kalenderjahr). Weiterer Bestandteil des Mitarbeitergespräches kann die Zielvereinbarung sein (in der Regel für das kommende Jahr), die dann beim nächsten Mitarbeitergespräch wiederum zum Beurteilungsgegenstand wird. Die zu vereinbarenden Ziele leiten sich aus den Unternehmenszielen ab, die zuvor auf die einzelnen organisatorischen Einheiten verteilt wurden. Ergänzend können die Entwicklungsperspektiven des/der Beschäftigten einbezogen werden, z. B. mit den Themen

- weiterführendes Potenzial,
- die Übernahme verantwortungsvollerer Aufgaben,
- die Qualifizierung in Richtung auf andere Aufgabenschwerpunkte und die dazu notwendigen Maßnahmen (Entwicklungsgespräch).

Alle drei genannten Elemente des Mitarbeitergespräches – Leistungsbeurteilung, Zielvereinbarung, Entwicklung – können kombiniert in einem Gespräch behandelt werden. Die Verbindung von Leistungsbeurteilung einerseits und dem Ausblick auf die persönliche und berufliche Entwicklung andererseits birgt jedoch die Gefahr, dass das Mitarbeitergespräch nicht offen geführt wird. Möglicherweise werden seitens des Mitarbeiters / der Mitarbeiterin bei der Leistungsbeurteilung Defizite nicht offengelegt, die jedoch für die Vereinbarung weiterer Entwicklungsschritte relevant sind. Deshalb trennen manche Unternehmen die Mitarbeitergespräche in Beurteilungs- und Entwicklungsgespräche und führen sie mit deutlichem Zeitabstand durch. In jedem Fall empfiehlt sich eine Dokumentation der Gesprächsergebnisse und getroffenen Vereinbarungen zu Zielen und Entwicklungsmaßnahmen.

Abb. 13 (Fauth-Herkner & Partner)

Typische Gesprächsinhalte für das Mitarbeitergespräch	
Zielvereinbarung	Besprechung der künftigen Ziele und Aufgaben
Beurteilung	Bewertung der bisherigen Arbeitsleistung
Förderung des Mitarbeiters	Erarbeitung von konkreten Entwicklungsmaßnahmen für die derzeitige Aufgabe und für künftige Berufsziele
Innerbetriebliche Zusammenarbeit	Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen für den eigenen Aufgabenbereich, die Zusammenarbeit mit Vorgesetzten, Kollegen und anderen Abteilungen
Feedback an den Vorgesetzten	Besprechung des Arbeits- und Führungsverhaltens

Entwicklungs- und Qualifizierungsmaßnahmen

Um eine Bedarfsanalyse durchzuführen und daraus gezielte Maßnahmen ableiten zu können, müssen die aktuelle Problemsituation und die zukünftigen Anforderungen ermittelt werden. Dies stellt eine Herausforderung für die Planungsverantwortlichen in den Unternehmen dar. Die Bedarfsermittlung sollte als ein fortlaufender Problemlöseprozess verstanden werden, der durch die Partizipation aller Betroffenen gelebt und ausgestaltet wird.

Die Qualifizierungsmaßnahmen, die auf dieser Basis im Unternehmen entwickelt werden, dienen in erster Linie der Anpassung der Kompetenzen des / der Beschäftigten an die derzeitigen bzw. prognostizierten Anforderungen der zu erfüllenden Aufgaben. Dabei kann unterschieden werden zwischen:

- Anpassungsqualifizierung (Änderung der Rahmenbedingungen, neue Gesetzeslage, neue Maschinen, Optimierung von Arbeitsabläufen u. ä.)
- Weiterqualifizierung (z. B. Erlernen anderer Arbeitstätigkeiten zur Erhöhung der Einsatzflexibilität, Querentwicklung in andere Aufgabenfelder etc.)
- Höherqualifizierungen (als Vorbereitung für die Übernahme von Aufgaben in einer anderen Hierarchiestufe, z. B. Führungsqualifizierung)

Abb. 14 (Fauth-Herkner & Partner)

Qualifizierungsangebote „on-the-job“, „near-the-job“ und „off-the-job“

Qualifizierung “on-the-job” und “near-the-job” (Arbeitsplatzbezogene Entwicklung)	Qualifizierung „off-the-job“ (Arbeitsplatzunabhängige Entwicklung)

• Erfahrungslernen durch gezielte Übernahme von Aufgaben
• Übernahme zusätzlicher Funktionen, von Urlaubs- oder Krankheits-Vertretung oder gezielter Einsatz in Stellvertreter-Positionen
• Coaching durch die Führungskraft
• Informationsaufenthalte oder Praktika in vergleichbaren Einheiten
• Planmäßiger Arbeitsplatzwechsel (Job-Rotation)
• Mentorenfunktion für neue Mitarbeiter
• Ausbilder
• Übernahme von Referententätigkeiten- bzw. Trainertätigkeit
• Manager auf Zeit
• Projektarbeit (als Projektmitarbeiter, Teilprojektleiter oder Projektleiter)
	• Seminare und Trainings zu
	  • Arbeitsmethoden
	  • Fachlichen Kompetenzen
	  • Führungskompetenzen
	  • Vertrieb, Produktion, Entwicklung
	  • Zielgruppenspezifische Qualifizierungen
	• Informationsaufenthalte oder Praktika in anderen Bereichen, evtl. auch beim Kunden
	• Arbeit mit Selbststudienmaterialen (gedruckt oder als CD-ROM)
	• Teilnahme an Fachtagungen

Qualifizierungsmaßnahmen können „on-the-job“ oder „near-the-job“ erfolgen: direkt am Arbeitsplatz oder in dessen unmittelbarer Nähe – sowohl inhaltlich als auch räumlich. Diese Formen beruhen auf dem Prinzip „Lernen in der Arbeit“ oder „Learning by doing“. Vorteile sind der geringe logistische und zeitliche Aufwand, die sofortige Umsetzbarkeit des Gelernten in die Tätigkeit sowie die Konzentration auf die Themen, die jeweils für die Person relevant sind.

Bei „off-the-job“-Maßnahmen qualifiziert sich der oder die Mitarbeiter/in abseits des Arbeitsplatzes in ungestörter Lernatmosphäre, typischerweise in Seminaren, weiter. Die Möglichkeit, über den eigenen Arbeitsplatz hinauszuschauen, Netzwerkbildung mit Teilnehmern aus anderen Bereichen bzw. anderen Unternehmen (bei externen Seminaren) sind Vorteile, die auch in Zeiten elektronischer Lernmedien für einen Fortbestand dieser Lernwege sorgen werden. Zusätzliche Qualifizierungsmöglichkeiten sind Selbststudienmaterialen, Lernpartnerschaften, Learning Networks und Weiterbildung in Eigeninitiative während der Freizeit (z. B. Sprachen).

Familienpflichten sollten bei der zeitlichen und organisatorischen Gestaltung der Fortbildungen nach Möglichkeit berücksichtigt werden: Wohnortnahe Angebote oder Angebote zu Zeiten, in denen eine Betreuung der Familienangehörigen gewährleistet ist, erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass auch Mitarbeiter/innen mit Familienpflichten oder Teilzeitkräfte daran teilnehmen.

Die Gelegenheit, sich während der Arbeitszeit und/oder mit finanzieller Unterstützung des Unternehmens qualifizieren zu können, ist für lerninteressierte Mitarbeiter/innen oft ein wesentlicher Motivationsfaktor.

3. Der Nutzen: Mitarbeiterorientierte Arbeitsbedingungen lohnen sich!

Ein Betrieb wird sich umso eher für mitarbeiterorientierte Arbeitsbedingungen einsetzen, wenn sich dies für ihn rechnet. Die Wirtschaftlichkeit ist eindeutig: Einer Prognos-Studie zufolge belaufen sich die Wiederbeschaffungskosten einer Stelle für verschiedene Einkommensklassen in den Unternehmen zwischen 9.500 € und 43.200 €. (in: BMFSFJ 2005). Eine mitarbeiterorientierte Personalpolitik erhöht die Attraktivität von Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt und bindet qualifizierte Kräfte an das Unternehmen; sie erhöht die Motivation und kann dazu beitragen, „Burn-out"-Syndrome zu vermeiden. Qualitätsverluste bei der Arbeit können vermieden werden, wenn eine bessere Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Privatleben gegeben ist, denn Vereinbarkeitsstress kann sich negativ im Arbeitsergebnis widerspiegeln.

Mit einer mitarbeiterorientierten Personalentwicklung werden die Fluktuationsrate wie auch Personalbeschaffungs- und Qualifizierungskosten gering gehalten: Der Personaleinsatz ist für die Beteiligten auch längerfristig verlässlich planbar.

Personal, das fachlich versiert ist, den Betrieb gut kennt und zusätzlich über Familien- und Lebenserfahrung verfügt, leistet mehr als ständig neu einzuarbeitende Beschäftigte. Ein konstant hohes fachliches Leistungsniveau auf der Basis von sozialen Kompetenzen und Schlüsselqualifikationen wie Kommunikationsvermögen, Konfliktfähigkeit, Kreativität, Zuverlässigkeit und Kundenorientierung kommt so Beschäftigten und Betrieb gleichermaßen zugute.

Familienbewusstsein: Vorteile für Beschäftigte und Unternehmen

Beschäftigte, die für die Verbindung ihrer familiären Situation mit einer Berufstätigkeit und / oder Karriere im Betrieb eine Perspektive sehen, müssen keine „Entweder-Oder-Entscheidung" treffen und nicht eine andere Arbeit suchen. Sie bleiben dem Unternehmen erhalten – oft auch auf Basis von Teilzeitarbeit nach einer verkürzten Familienphase. Eine Harmonisierung der Anforderungen aus den Lebensbereichen Beruf und Familie bei den Beschäftigten selbst trägt zusätzlich zu einer stärker ausgeglichenen Haltung nach außen, d. h. auch gegenüber Kunden und Kollegen, bei.

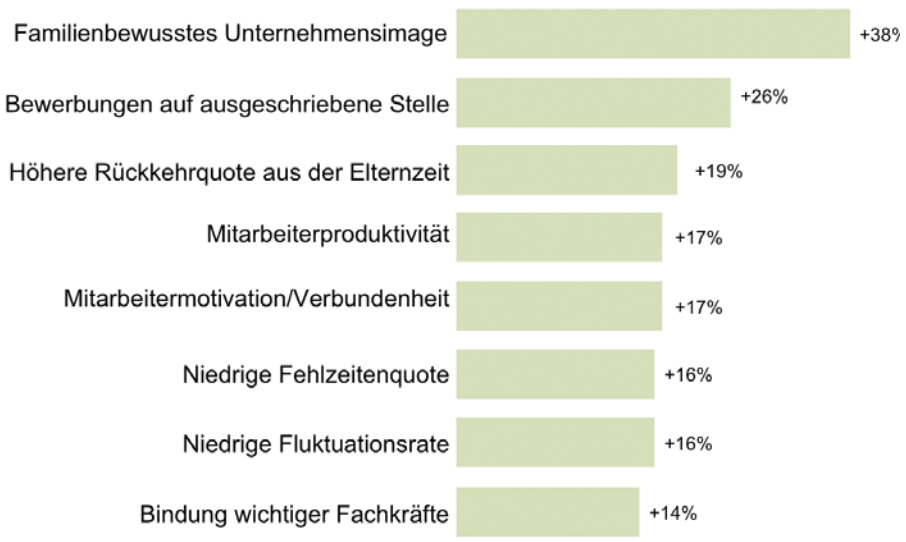
Gleichzeitig zeigen Untersuchungen, dass die Einführung von vollzeitnaher Teilzeitarbeit (80 %) die Produktivität um bis zu 10–20 % steigern kann. Hier gilt es, Kosten-Nutzen-Analysen im Unternehmen durchzuführen.

Befragt man Unternehmer nach ihrer Motivation, warum sie sich für familienbewusste Maßnahmen engagieren, nennen sie folgende drei Hauptgründe:
- gesteigerte Motivation und Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten,
- leichtere Personalgewinnung,
- niedrigere Fluktuations- und Krankheitsquote.

Daneben versprechen sie sich für ihre Mitarbeiter/innen Stressabbau, gestärkte Wettbewerbsfähigkeit und für das Unternehmen ein verbessertes Firmenimage.

Abb. 15 (Fauth-Herkner & Partner)

Familienbewusstsein rechnet sich!
Was Unternehmen mit Familienbewusstsein solchen ohne voraushaben.
Die acht stärksten Effekte (Angaben in %)



Basis: Analyse von 1.001 Unternehmen Quelle: Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik Universität Münster und Steinbeis-Hochschule Berlin, 2008

Bei einer tragfähigen Balance zwischen Unternehmensinteressen und Mitarbeiterbelangen gewinnen beide Seiten. „Seit meine persönlichen und familiären Bedürfnisse bei der Einsatzplanung mehr Berücksichtigung finden“, schildert eine 35-jährige Krankenschwester, „ist mein Tagesablauf wesentlich entspannter. Ich kann ohne Probleme meine Tochter zur Kinderbetreuung bringen und abholen. Nachdem das Krankenhaus mir jetzt eine hohe Flexibilität entgegenbringt, bin ich auch gerne bereit, schnell einzuspringen, wenn es mal ‚brennt‘“. Diese positive Einstellung zur Arbeit und zum Unternehmen teilen viele Erwerbstätige, die von einer lebensphasenorientierten Arbeitsumgebung profitieren: Mitarbeiter/innen leben erfüllter und zufriedener, da sie sich beiden Lebensbereichen widmen können und nicht mit schlechtem Gewissen einen vernachlässigen müssen.

4. Problemstellungen in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)

Kleine und mittlere Unternehmen tun sich oft leichter, individuelle Lösungen für mitarbeiterorientierte Arbeitsbedingungen umzusetzen. Teilweise wird die Unternehmenskultur unmittelbar von dem /der Inhaber/in beeinflusst, der/die unbürokratisch Lösungen entwickeln und umsetzen kann. Bedarf wird oft eher erkannt, wenn ein persönlicher Austausch gelebt wird.

Eine gute Arbeitsorganisation wird durch funktionierende Kommunikationsstrukturen begünstigt.

Probleme bei der Vertretung

Die besondere Herausforderung gerade in kleinen Unternehmen liegt darin, dass die Möglichkeiten zur gegenseitigen Vertretung in kleinen Teams meist gering sind. Spezialisten/innen bauen oft hohe Zeitguthaben auf und ihr Ausscheiden aus dem Betrieb reißt große Lücken auf. Hier hilft nur, frühzeitig zumindest eine Teilqualifizierung weiterer Mitarbeiter/innen vorzunehmen. Eine gute Möglichkeit hierfür besteht im „training on the job".

Flexible Arbeitszeiten inkl. Formen von Teilzeitarbeit bieten auch und gerade KMU die Chance Lösungen zu entwickeln, die zum betrieblichen Bedarf wie zu den Mitarbeiterwünschen passen. Nicht immer gibt es Bedarf für Vollzeitstellen, der Reduzierungswunsch einer Person kann ggf. durch die Stundenaufstockung einer Teilzeitkraft ausgeglichen werden.

Praxisbeispiel: Einsatz von Teilzeitkräften bei starken saisonalen Schwankungen

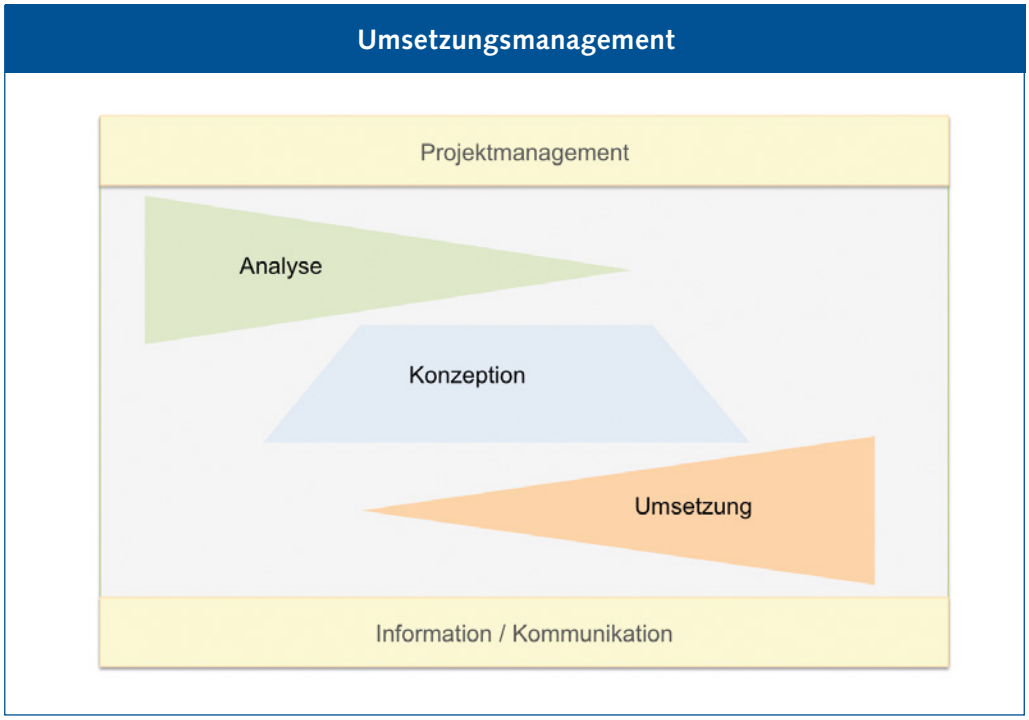
Ein kleines Familienunternehmen, das Landmaschinen herstellt, setzte bereits Zeitkonten ein, um die starken saisonalen Schwankungen besser auffangen zu können. Die langen Arbeitstage in den Sommermonaten stellten eine Belastung für die Mitarbeiter/innen und ihre Familien dar. Der Einsatz von Aushilfen oder Leiharbeitern kam nicht in Frage, weil der Handel und die Reparatur der Spezialmaschinen hohe Anforderungen an die Qualifikation der Mitarbeiter/innen stellten. Im Rahmen eines Arbeitszeitprojektes wurde diskutiert, dass durch das Absenken der Arbeitszeiten auf Teilzeit ein weiterer Mitarbeiter auf Teilzeitbasis eingestellt und die Arbeit auf mehrere Schultern verteilt werden könnte. Für einen Teil der Mitarbeiter war diese Lösung attraktiv, ein anderer Teil wollte keine Einbußen beim Gehalt haben. Im Ergebnis reduzierten fünf Mitarbeiter ihre Arbeitszeit und zwei Auszubildende wurden als Gesellen auf 80 %-Basis übernommen. Hierdurch konnten Überstunden und Belastungen abgebaut werden.

5. Handlungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis

Umsetzung: Vorgehensweise, Bausteine und Lösungsansätze

Für die Optimierung der Arbeitsbedingungen gibt es keine Standardlösungen für bestimmte Branchen oder Unternehmensgrößen. Erst nach dem Erfassen der Ausgangssituation, dem Aufzeigen von Handlungsbedarf und dem Ausloten der Handlungsspielräume (u. a. aufgrund gesetzlicher und tariflicher Rahmenbedingungen) können individuelle Lösungen für das jeweilige Unternehmen erarbeitet werden. Gedanklich lässt sich die Projektarbeit nach erfolgter Strukturierung jeweils in eine Analyse-, eine Konzeptions- und eine Umsetzungsphase unterteilen. Diese Phasen folgen nicht linear aufeinander, sondern gehen fließend ineinander über und überlappen sich zeitweise.

Abb. 16 (Fauth-Herkner & Partner)



Jedes Unternehmen ist ein komplexer Organismus und ein vernetztes System, dessen Erfolg vom fein abgestimmten Zusammenspiel aller Faktoren abhängt. Eindimensionale Lösungen und isolierte Maßnahmen werden diesen Zusammenhängen nicht gerecht. Auch hat sich jedes Unternehmen im Lauf seiner Geschichte eine Kultur geschaffen, Strukturen sind gewachsen, Abläufe haben sich eingespielt und Traditionen werden gepflegt. Veränderungsprojekte müssen dieser Kultur angepasst sein und dort ansetzen, wo das Unternehmen heute steht.

Innovationen, die nicht aus dem Unternehmen heraus wachsen und von den Beschäftigten getragen werden, stoßen bei der Realisierung auf Widerstand oder werden unterlaufen.

Da nur ein betriebsspezifisches „Maßschneidern“ den Erfolg garantiert, ist die Berücksichtigung der Interessenlagen eine wichtige Voraussetzung für die Umsetzung. Erfahrungsgemäß werden Maßnahmen nur dann wirksam umgesetzt, wenn sie den jeweiligen Anforderungen und Zielsetzungen entsprechen und Schritt für Schritt auf die Anforderungen zugeschnitten werden.

Dabei ist es notwendig, nicht nur auf die Maßnahmen und Umsetzungsinstrumente, sondern auch auf die Führungs- und Unternehmenskultur sowie mögliche Hindernisse zu achten (s. auch Teil D, Kapitel 5)

Externe Instrumente zur Stärkung von mitarbeiterorientierten Arbeitsbedingungen

In den vergangenen Jahren wurden Zertifizierungsverfahren für mitarbeiterorientierte Unternehmen entwickelt:

Das **INQA-Audit „Zukunftsfähige Unternehmenskultur“** zielt auf die Weiterentwicklung und Umsetzung in den vier INQA-Säulen Personalführung, Chancengleichheit & Diversity, Gesundheit sowie Wissen und Kompetenz (INQA steht für „Initiative Neue Qualität der Arbeit“, INQA 2014).

Das Qualitätssiegel **„Familienfreundlicher Arbeitgeber“** der Bertelsmann-Stiftung ermöglicht Arbeitgebern ein Feedback ihrer Mitarbeiter/innen zu den Arbeitsbedingungen. Dies stärkt ihr Image als attraktiver Arbeitgeber. (Bertelsmann-Stiftung 2015)

Fazit: Gute Arbeitsbedingungen helfen mehrdimensional!

Flexible und familienfreundliche Arbeitszeiten, eine gute Arbeitsorganisation sowie eine aktuelle Qualifikation dank Personalentwicklung unterstützen im Unternehmen, Auftragsschwankungen abzufedern und Freiräume für Mitarbeiter/innen und Teams zu eröffnen. Damit können mitarbeiterorientierte Arbeitsbedingungen erheblich zur Leistungsfähigkeit, zur Stressreduzierung und zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie beitragen. Das Angebot lebensphasenorientierter Modelle verstärkt diese Wirkungen.

WICHTIG: Es gilt, den Ausgleich der Interessen von Betrieb, Kunden und Beschäftigten immer wieder neu zu finden.

6. Weiterführende Informationen

6.1 Leitfragen und Checklisten

Die folgenden Leitfragen sowie eine Checkliste unterstützen Unternehmen bei der praktischen Gestaltung und Umsetzung

Leitfragen zur Gestaltung flexibler Arbeitszeiten
Wie stellt sich das Arbeitsaufkommen im Tages- oder Wochenverlauf dar?
Wie können Sie die Personaleinsatzplanung mit dem Arbeitsanfall verbinden?
Wie können Sie die Urlaubsplanung in die Personaleinsatzplanung integrieren?
Welche Vorgaben brauchen Sie für die Urlaubsplanung, damit diese im Team abgeklärt werden kann?
Wie kann bei Streitigkeiten über die Urlaubsplanung reagiert werden?
Kann die vergangene und zukünftige Entwicklung der Arbeitszeitkonten aufgezeigt werden?
Können diese Konten und die gesamte Personaleinsatzplanung im Team besprochen werden?
Können Sie die gemeinsame Abstimmung des Personaleinsatzes an das Team mit gewissen Regeln delegieren?
Wie können Konflikte im Team angesprochen und gelöst werden?
Wie kann die Arbeit bei Reduzierungswünschen neu aufgeteilt werden (z.B. Verteilung im Team)?
Inwieweit stellen fixe Arbeitszeiten der Teilzeitkräfte ein Problem dar?
Wie können familiäre Themen der Beschäftigten im persönlichen Gespräch geklärt werden?
Wie könnten Sie Ihre Beschäftigten zur Entwicklung von „Flexispielregeln“ anregen?
Wie können die Themen Arbeitsanfall, Produktivität, Wünsche ihrer Beschäftigten und Grenzen der Flexibilisierung bei der nächsten Besprechung thematisiert werden?

Die Optimierung der Arbeitszeit geht Hand in Hand mit der Optimierung der Arbeitsorganisation. Eine rechtzeitige und transparente Planung und Steuerung der Modelle trägt zum Erfolg flexibler Arbeitszeiten bei.

Leitfragen zur Arbeitsorganisation
Wie kann der Aufgabenzuschnitt / Arbeitsablauf optimiert werden?
Wie können gleichzeitig die Interessen der Beschäftigten besser berücksichtigt werden?
Kann man die zeitliche Flexibilität insgesamt im Team erhöhen, z. B. über bessere Transparenz über laufende Projekte?
Wie können Aufgaben so priorisiert werden, dass Stress reduziert wird und eine bessere Vereinbarkeit erzielt werden kann?
Wie kann die zeitliche Abfolge je nach Wichtigkeit optimiert werden, um Mitarbeiter/innen weiter zu entlasten?
Wie kann mit einer verbesserten Organisation die Qualität gesteigert werden?
Wie können in gewissen Lebensphasen Aufgabeninhalte neu zugeteilt werden?
Wie können Aufgaben delegiert werden?
Wie lassen sich Arbeitsinhalte detailliert(er) planen? Wie wird damit die Einsatzplanung für die Beschäftigten verbessert?
Welche Mitarbeitergruppen sind bei einer Reorganisation von Arbeitsabläufen zu beteiligen?
Wie können Beschäftigte, die ihre Arbeit den familiären Bedürfnissen entsprechend selbst organisieren wollen, durch den Betrieb unterstützt werden?
Welche Vertretungsregelungen sind erforderlich?
Sollten Teams umstrukturiert oder vergrößert werden, um die Vertretungsmöglichkeiten auszuweiten?
Wer kann wen und wie qualifizieren, damit auf kurzfristige, familiär bedingte Veränderung der Arbeitszeit besser reagiert werden kann?
Sind geeignete Mittel und Wege zur Information der Beschäftigten und zur Kommunikation untereinander vorgesehen?

Die Umsetzung mitarbeiterorientierter Arbeitsbedingungen und die Förderung der Weiterentwicklung der Beschäftigten setzen voraus, dass Wünsche und zeitliche Möglichkeiten der Mitarbeiter/innen besprochen werden. Um jeweils individuelle Lösungen finden zu können, ist das Gespräch und hier besonders das Mitarbeitergespräch das wichtigste Instrument.

Checkliste für Mitarbeitergespräche
Welche Ziele soll das Mitarbeitergespräch verfolgen?
Wer wird beurteilt? Gibt es betriebliche Gruppen, die ausgenommen werden? (Soll es z.B. für Auszubildende ein eigenes Instrument geben?)
Wer beurteilt? (i.d.R. der direkte Vorgesetzte; Erhält der nächsthöhere Vorgesetzte Kenntnis vom Mitarbeitergespräch? Wer beurteilt bei Projekteinsätzen?)
Wann und wie oft wird beurteilt? (regelmäßig, einmal jährlich oder alle zwei Jahre, zu welchem Stichtag? Bei welchen Anlässen wird zusätzlich beurteilt, z. B. bei Vorgesetztenwechsel, auf Wunsch des Mitarbeiters / der Mitarbeiterin, auf Veranlassung der Personalabteilung, bei wesentlicher Änderung der Tätigkeitsmerkmale?)
Welche Beurteilungskategorien und -ausprägungen werden definiert und wie werden sie operationalisiert? (z. B. Arbeitsergebnis, Arbeitsverhalten, Kenntnisse und Fertigkeiten, Führungsverhalten etc., Was sind quantitative und qualitative Ausprägungen?)
Welche Entwicklungsziele (mögliche Karriereschritte im Unternehmen) gibt es?
Welche Fördermaßnahmen können angeboten werden?
Wie wird mit den Unterlagen des Mitarbeitergesprächs umgegangen? (Wer erhält das Original, wer Kopien? Wer unterschreibt die Bögen? Was wird in der Personalakte abgelegt? Auf Grundlage welcher Dokumente werden Zeugnisse erstellt?)

6.2 Literaturhinweise, Informationsbroschüren, Internetinformationen

Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen (Hrsg.) 2005
Familienbewusste Arbeitswelt in Bayern – Ein Gewinn für Unternehmen und Familien

Bayme, vbm, vbw (Hrsg.) 2012
Effizient familienbewusst führen – Ein Beitrag zur Fachkräftesicherung
München

BMAS 2015 (Bundesministerium für Arbeit und Soziales) (Hrsg.)
Teilzeit – alles, was Recht ist. Rechtliche Rahmenbedingungen für Arbeitnehmer und Arbeitgeber.
Bonn

Bertelsmann-Stiftung 2015
Qualitätssiegel familienfreundlicher Arbeitgeber
http://www.familienfreundlicher-arbeitgeber.de/das-siegel.html (Stand 27.4.2015)

Bertelsmann-Stiftung, Fauth-Herkner & Partner, Oechsler,Walter (Hrsg.), 2001
Leitfaden Systematisches Beschäftigungs-Management – Hilfestellung für ein modernes Personalmanagement
Gütersloh

Bertelsmann-Stiftung (Hrsg.) 1999
Systematisches Beschäftigungs-Management in der Praxis – Kosten senken – Beschäftigung sichern
Gütersloh

BMFSFJ 2012 (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend / Hrsg.)
Familienbewusste Arbeitszeiten – Herausforderungen und Lösungsansätze aus der Unternehmenspraxis
Berlin

BMFSFJ 2008 (Bundesministerium für Familie, **Senioren, Frauen und Jugend / Hrsg.)**
Familienfreundliche Maßnahmen im Handwerk – Potenziale, Kosten-Nutzen-Relationen
Berlin

BMFSFJ 2005 (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend) (Hrsg)
Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen – Kosten-Nutzen- Analyse
Berlin

BMFSFJ 1999 (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend / Hrsg)
Teilzeit für Fach- und Führungskräfte – Handbuch für Personalverantwortliche und Führungskräfte
Stuttgart

DGB-Bundesvorstand (Hrsg). 2012
Arbeitszeiten in verschiedenen Lebensphasen gestalten
Berlin

Fauth-Herkner, Angela (Hrsg.) 2001
Flexibel ist nicht genug – Vom Arbeitszeitmodell zum effizienten Arbeits(zeit)management
Frechen

INQA 2014
Erfolgreich am Arbeitsmarkt von morgen – Ganzheitlich. Mitarbeiterorientiert. Maßgeschneidert.
Das INQA-Audit Zukunftsfähige Unternehmenskultur. (Hrsg. von Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Bertelsmann Stiftung, Demographie Netzwerk e. V. (ddn) sowie dem Verbundpartner 'Great Place to Work® Deutschland' im Rahmen der Initiative „Neue Qualität der Arbeit / INQA")

Institut DGB-Index Gute Arbeit (Hrsg.) 2014
DGB-Index Gute Arbeit – Der Report 2014
Berlin

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) 2012
Flexibilität am Arbeitsmarkt durch Überstunden und Arbeitszeitkonten. Messkonzepte, Datenquellen und Ergebnisse im Kontext der IAB-Arbeitszeitrechnung, Forschungsbericht 3/2012
Nürnberg

INTERNETTIPPS

http://www.arbeitswelt.de/
http://www.familienfreundlicher-arbeitgeber.de/
http://www.inqa-audit.de
http://www.eff-portal.de/
http://www.mittelstand-und-familie.de/
http://www.work-life.de/

Handlungsfeld Betriebliche Gesundheitsförderung

Dr. Stephan Gronwald

Dr. Gronwald Beratungs- und Betreuungs-GmbH, Bad Wiessee

Handlungsfeld Betriebliche Gesundheitsförderung

Vorbemerkung 50

1. Der Zusammenhang von Work-Life-Balance und Gesundheitsförderung 51

1.1 Wie entsteht „Gesundheit" – Das Erklärungsmodell der Salutogenese ... 51
1.2 Ansatzpunkte für Gesundheit 51
1.2.1 Ansatzpunkt: Körper und Psyche 51
1.2.2 Ansatzpunkt: Anerkennung und Wertschätzung 52
1.2.3 Ansatzpunkt: Soziale Beziehungen und Kontakte 53
1.2.4 Ansatzpunkt: Wissen, Können, Werte und Ziele 54
1.3 Bedürfnisse im Fokus 55
1.4 Fazit und Tipps 56

2. Zentrale Bestandteile von betrieblicher Gesundheitsförderung 57

2.1 Die (Gesundheits-)Verpflichtungen eines Betriebes 57
2.1.1 Arbeitsschutz und betriebliche Gesundheitsförderung 58
2.1.2 Betriebliche Eingliederung und individuelle Gesundheitsförderung 59
2.2 Fazit und Tipps 59

3. Auswirkungen und Nutzen von Gesundheitsförderung 60

3.1 Beispiele für Auswirkungen auf betrieblicher Ebene 60
3.1.1 Missverhältnis von Anerkennung, Wertschätzung und Belohnung (Gratifikationskrisen) 60
3.1.2 Kritisches Führungsverhalten 60
3.1.3 Fazit und Tipps 62
3.2 Beispiele für Auswirkungen auf individueller Ebene 63
3.2.1 Auswirkungen von Zivilisations- und Wohlstandserkrankungen 62
3.2.2 Auswirkungen psychischer Erkrankungen 62
3.3 Fazit und Tipps 63

4. Problemstellungen in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) 63

4.1 Thema individuelle Prävention 63
4.2 Thema soziale Prävention – Krankheit und Pflege 64
4.3 Thema Sucht – gefährliche Einstellungen 64
4.4 Thema Gefährdungsbeurteilung 64
4.5 Wenig Kooperation mit Ärzten 65

5. Handlungsempfehlungen zur Gesundheitsförderung 66

5.1 Der Einstieg in die betriebliche Gesundheitsarbeit – Die Gefährdungsbeurteilung 66
5.2 Das praktische Vorgehen in kleinen und mittleren Betrieben 67
5.2.1 Der grundlegende Ablauf 67
5.2.2 Der anerkennende Erfahrungsaustausch 69
5.2.3 Der gemeinsame Verbesserungsprozess 71
5.3 Kooperation mit den Sozialversicherungsträgern 72
5.4 Wandel der Führungsorientierung 73
5.5 Fazit und Tipps 74

6. Weiterführende Informationen 75

6.1 Leitfragen und Checklisten 75
– Checkliste Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen 75
– Beispiele für Unterstützungsleistungen der Sozialversicherungen 77
6.2 Literaturhinweise, Informationsbroschüren, Internetinformationen 80
6.3 Anmerkungen 82

Vorbemerkung

Das Thema Gesundheit war noch nie so präsent wie heute. Täglich wird man mit Meldungen über steigende Ausgaben im Gesundheitswesen, mehr Pflegefälle, einen deutlichen Anstieg von psychischen Erkrankungen und einen oftmals kritischen Gesundheitszustand von Kindern und Jugendlichen konfrontiert.

Man fragt sich, wie diese Situation in den Griff zu bekommen ist, obwohl noch nie in der Geschichte der Bundesrepublik so viel Geld für Gesundheit zur Verfügung gestanden hat. In der Politik erscheinen Forderungen nach mehr Prävention und Eigenverantwortung. In der Arbeitswelt stellte insbesondere die Änderung des Arbeitsschutzgesetzes im Oktober 2013 gerade kleinere Unternehmen vor neue Herausforderungen, da dem Unternehmer weitere Verpflichtungen in Sachen Gesundheitsschutz seiner Mitarbeiter/innen auferlegt worden sind.

In diesem Teil C werden die Zusammenhänge und Abhängigkeiten von betrieblicher Gesundheitsförderung dargestellt. Betriebsinhaberinnen und Betriebsinhaber sollen die gesetzlichen Auflagen in Bezug auf den Gesundheitsschutz ihrer Mitarbeiter/innen verstehen und gut umsetzen können. Darüber hinaus soll die große Chance für den eigenen Betrieb deutlich werden, wie Arbeitszufriedenheit, Leistungsbereitschaft und Betriebsklima und damit auch die Wirtschaftlichkeit zu steigern sind.

FAZIT UND TIPP

Das Verstehen der Zusammenhänge steht am Anfang eines wirksamen Arbeits- und Gesundheitsschutzes für die eigenen Mitarbeiter/innen und auch für sich selbst.

1. Der Zusammenhang von Work-Life-Balance und Gesundheitsförderung

1.1 Wie entsteht „Gesundheit“ – Das Erklärungsmodell der Salutogenese

Beherrschte bis vor kurzem noch allein die Lehre von der Entstehung der Krankheiten („Pathogenese“) die Medizin, so rückt jetzt immer mehr die zentrale Fragestellung in den Blick, was einen Menschen gesund erhält und wie Gesundheit entsteht („Salutogenese“). Was auf den ersten Blick aussieht wie eine Wortspielerei, hat für die Themen Verantwortung und Beeinflussbarkeit große Auswirkungen. Hatte der Arzt früher die alleinige „Definitionsmacht“ für Krankheiten sowie für deren Diagnose und Behandlungen, erkennt die moderne Sichtweise weitere Einflussfaktoren an, die durch das Individuum selbst (wie auch durch seine Umgebung) beeinflusst oder verändert werden können. Ein weiterer gravierender Unterschied: Im früheren Modell überwog eine Defizitsicht, d. h. wenn die Heilung eines Patienten nicht möglich war, definierte man eine Einschränkung oder gar eine Behinderung. Das neue Modell von Gesundheit sucht hingegen nach Ressourcen, die vorhanden sind oder die gezielt aufgebaut werden können, um ein Defizit auszugleichen und eine weitere volle Teilhabe am (Erwerbs-)Leben zu ermöglichen.

1.2 Ansatzpunkte für Gesundheit

Es sind vor allem vier Ansatzpunkte (s. Abb. 1), die Gesundheit, Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit eines Menschen beeinflussen. Alle wissenschaftlichen Modelle, Untersuchungen und Studien basieren auf Beobachtungen und Erkenntnissen im Zusammenhang mit diesen vier Ansatzpunkten.

Abb. 1: Ansatzpunkte für Gesundheit

Ansatzpunkte für Gesundheit			
Körper und Psyche	Anerkennung und Wertschätzung	Soziale Beziehungen	Wissen, Werte, Können, Ziele

1.2.1 Ansatzpunkt: Körper und Psyche

Sind die Grundfunktionen des Körpers und des Geistes im Vollbesitz ihrer Kräfte, stellt sich im Menschen subjektives Wohlbefinden und objektiv messbare Leistungsfähigkeit ein. Die medizinische Grundlagenforschung liefert Werte zur Funktionalität der Organe, z. B. Blutdruckwerte, Cholesterinwerte, etc.

Abweichungen dieser Werte dienen in den modernen Ansätzen als Indikatoren für eine Fehlbeanspruchung (Über-, aber auch Unterforderung). Mögliche Ursachen

können sich aus einer Betrachtung und Beurteilung der anderen drei Ansatzpunkte ergeben; für eine Behandlung oder Veränderung ergibt sich so ein mehrdimensionaler Ansatz. Es muss jedoch betont werden, dass zunächst immer durch eine professionelle medizinische Begutachtung abgeklärt werden muss, ob nicht eine schwerwiegende Erkrankung vorliegt.

PRAKTISCHER BEZUG

Ein Beispiel dafür sind die Rückenerkrankungen. Man weiß heute: „Ca. 80 % aller Rückenschmerzen müssen als unspezifisch klassifiziert werden …, d. h. dass sich keine begründende Diagnose stellen, kein zentraler Pathomechanismus finden und sich keine irritierte Struktur identifizieren lässt“[1]. Werden aber Beanspruchungen aus den anderen Ansatzpunkten mit analysiert, z. B. andauernde Probleme in sozialen Beziehungen (z. B. Mobbing), kann der Rücken ein Ventil für diese permanente Überforderung sein (s. Abb. 2).

Abb. 2: Ansatzpunkt Körper und Psyche

Ansatzpunkt Körper und Psyche			
Körpergröße und Gewicht, Body Mass Index	Diabetes mellitus	Psychische Überbelastung (Stress)	Stoffwechselparameter (Fettstoffwechsel)
Beschwerden Herzkreislauf	Beschwerden Rücken und Gelenke	Mehrfach-Risiken	Rauchen
Schlaf	Regeneration		

1.2.2 Ansatzpunkt: Anerkennung und Wertschätzung

Der Ansatzpunkt Anerkennung und Wertschätzung stellt in der Forschung einen der wesentlichen Faktoren zur Entstehung und Erhaltung der Gesundheit (Salutogenese) dar. Man weiß heute, dass ein Missverhältnis zwischen beruflicher Verausgabung und den dafür erhaltenen Belohnungen zu Stressreaktionen führt. Die Belohnungen (Gratifikationen) sind über Geld, Wertschätzung oder über die berufliche Stellung (Aufstiegschancen, Arbeitsplatzsicherheit und eine der Ausbildung entsprechende Beschäftigung) zu erzielen. An diesem Beispiel sieht man, wie wichtig es ist, dass Unternehmer und Führungskräfte sich mit dem Thema Anerkennung, Wertschätzung und Belohnung auseinandersetzen, denn ein andauernder Zustand von Unzufriedenheit führt zu Einschränkungen und Krankheiten und damit auch zu Fehlzeiten.

PRAKTISCHER BEZUG

Im Ansatzpunkt Anerkennung und Wertschätzung spielen die Bewertung und Beurteilung der Arbeitsaufgabe und des Arbeitsinhaltes eine große Rolle (s. auch Teil B, Kapitel 5). Wesentlichen Einfluss auf die Gesundheit haben folgende Faktoren: Vollständigkeit der Aufgabenstellung, Anforderungsvielfalt, Möglichkeiten zur sozialen Interaktion, Autonomie in der Arbeit sowie Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten (s. Abb. 3).
Auch außerhalb der Arbeitswelt im privaten Bereich spielen Anerkennung, Akzeptanz und Status eine wichtige Rolle. Generell kann ein Mangel in diesem Bereich zu körperlichen und psychischen Symptomen mit Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit, Motivation und Einsatzbereitschaft führen.

Abb. 3: Ansatzpunkt Anerkennung und Wertschätzung

Ansatzpunkt Anerkennung und Wertschätzung		
Führungskultur	Arbeitsinhalt	Arbeitszufriedenheit
Arbeitsplatzsicherheit	Unternehmenskultur	Psychische Überbelastung (Stress)

1.2.3 Ansatzpunkt: Soziale Beziehungen und Kontakte

Intakte soziale Beziehungen sind eine stabile Kraftquelle, dies gilt sowohl für die privaten, als auch für die beruflichen Beziehungen (s. Abb. 4). Zudem beinflussen sich Privat- und Arbeitsleben durch die Qualität der sozialen Beziehungen. Dabei können Störungen eines Bereichs im anderen Bereich ebenfalls Störungen verursachen. Überzogene Arbeits- und Arbeitszeitanforderungen können z. B. Auswirkungen auf das Familienleben haben, so dass Regenerations- und Erholungsprozesse zu kurz kommen, die wiederum für eine hohe Leistungsfähigkeit im Beruf unbedingt notwendig wären.

Ein wichtiger Indikator für die Art und Weise der sozialen Beziehungen ist Kommunikation. Dies gilt für das Verständnis der Menschen untereinander, aber auch in Bezug auf die Zielsetzungen des Unternehmens sowie den offenen Umgang mit Problemen, Kritik und Krisen im Betrieb.

Abb. 4: Ansatzpunkt Soziale Beziehungen

Ansatzpunkt Soziale Beziehungen		
Work-Family-Balance	Betriebsklima	Kommunikation
Lebensstil	Führungskultur	Partnerschaft
Partizipation	Lebenszufriedenheit	soziale Unterstützung

PRAKTISCHER BEZUG

Wesentliche Stellgrößen für die Qualität der Beziehungen im Unternehmen sind die Führungskraft selbst sowie der im Unternehmen praktizierte Führungsstil. Maßnahmen der Personal- und Führungskräfteentwicklung können hier ansetzen, um die Qualität sozialer Beziehungen im Betrieb zu verbessern. Da Menschen auch durch Beteiligung Zufriedenheit und Wohlbefinden erlangen können, sollten auch Mitsprache und Mitbestimmung der Beschäftigten gewährleistet werden.

1.2.4 Ansatzpunkt: Wissen, Können, Werte und Ziele

Folgt man dem Modell der Salutogenese (s. Abschnitt 1.1) nach Aaron Antonowsky[2], dann stellt dieser Ansatzpunkt (s. Abb. 5) die wichtigste Ressource der menschlichen Gesundheit dar, denn der Mensch muss von der Sinnhaftigkeit seines Tuns überzeugt sein. Dafür müssen zum einen Ziele klar definiert und kommuniziert werden. Zum anderen kommt es darauf an, ob die Fähigkeiten des Einzelnen ausreichen, diese Ziele erreichen zu können (Selbstwirksamkeit). Jedes Unternehmen muss großes Interesse an einer hohen Selbstwirksamkeit seiner Mitarbeiter/innen haben.

Abb. 5: Ansatzpunkt Wissen, Werte, Können und Ziele

Ansatzpunkt Wissen, Werte, Können und Ziele	
Selbstwirksamkeit („Traue ich mir das zu, was von mir verlangt wird?“)	**Kommunikation** („Wird offen, klar und ehrlich kommuniziert?“)
Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten („Kann ich mich weiterentwickeln?“)	**Lebenszufriedenheit** („Wie wirken sich die Anforderungen auf meine Zufriedenheit aus?)
Gesundheitsverhalten („Verhalte ich mich so, dass es mir und meiner Gesundheit gut tut?“)	**Gesundheitskompetenz** („Ich weiß, was ich für meine Gesundheit und meine Zufriedenheit tun muss.“)

PRAKTISCHER BEZUG

Stellgrößen für die Qualität der Selbstwirksamkeit sind erstens Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten, zweitens Rückmeldungen (Feedback) zu Handlungen, Leistungen, Resultaten sowie drittens individuelle Kompetenzen, die durch eine bewusste Lebensführung beeinflusst werden können. Es geht darum, zu wissen, was zur individuellen Lebenszufriedenheit beiträgt und in welchem Bereich Defizite vorhanden sind. Zur Lebensführung gehören auch das individuelle Gesundheitsverhalten sowie die eigene Gesundheitskompetenz.

1.3 Bedürfnisse im Fokus

Der kleinste gemeinsame Nenner des aktuellen (Leit-)Bildes von Gesundheit liegt in der Beachtung und Erfüllung unserer Bedürfnisse (s. Abb. 6). Jeder Mensch ist ein „bedürftiges" Wesen: Er stellt Anforderungen (an sich, seine Mitmenschen, seine Umwelt) und erwartet darauf eine Antwort in Form von Unterstützung, Hilfe, Bestätigung, d. h. Ressourcen. Fehlen über lange Zeit Antworten auf diese Bedürfnisse, kann es zu einer körperlichen oder psychischen Reaktion kommen. Kurz gesagt: Es kann aus mangelnder Befriedigung von Bedürfnissen Krankheit entstehen.

Abb. 6: Bedürfnisse[3]

Grundbedürfnisse des Menschen	Beispiele
Physiologische Bedürfnisse	Nahrung, Atmung, Sexualität, Schlaf, Bewegung
Explorationsbedürfnis	Neugier, Suche nach Abwechslung
Bedürfnis nach Selbstaktualisierung	Fähigkeiten entfalten, gemäß Temperamentsanlagen und Interessen leben, Wachsen, Veränderung
Bedürfnis nach Orientierung	Verstehen, Vorhersehen, Ordnung, Stabilität, Kontrolle haben
Bedürfnis nach Bindung und Liebe	Nähe suchen, Kontakte pflegen, Freundschaft, bei sich sein
Bedürfnis nach Achtung und Wertschätzung	Beachtung, Ansehen, Anerkennung, Einfluss, Macht, Selbstdurchsetzung, Selbstachtung

PRAKTISCHER BEZUG

Auch in der Arbeitswelt besteht ein Zusammenhang zwischen Bedürfnisanforderung und -befriedigung. Über „Ressourcen" und „Defizite" im Modell der Bedürfnisse (s. Abb. 7) werden die Möglichkeiten deutlich, auf die Gesundheit von Menschen in Form von Bedürfnisbefriedigung Einfluss zu nehmen.

Abb. 7: Ressourcen und Defizite[4]

Grundbedürfnisse des Menschen	**Ressourcen aus der Arbeitswelt**	**Defizite aus der Arbeitswelt** (wirken gegen das Bedürfnis)
Physiologische Bedürfnisse	Ergonomischer Arbeitsplatz	Lärm, Staub, Hitze, Kälte Schichtarbeit Fehlende oder zu kurze Arbeitspausen
Explorationsbedürfnis	Verfügbare Wissensquellen Interessante Arbeit	Monotone Tätigkeit
Bedürfnis nach Selbstaktualisierung	Herausfordernde berufliche oder schulische Aufgaben Gutes (Weiter-)Bildungs-system	
Bedürfnis nach Orientierung	Sicherer Arbeitsplatz Angemessene Belohnung Klare Aufgaben	Gefährliche Arbeits-bedingungen Geringe Kontrolle über die Arbeit Unklare Verantwortung
Bedürfnis nach Bindung und Liebe	Gute soziale Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten	
Bedürfnis nach Achtung und Wertschätzung	Wertschätzung am Arbeitsplatz	Schlechtes Betriebsklima

1.4 Fazit und Tipps

Machen Sie den Versuch, bei Differenzen mit ihren Mitarbeitern/innen einmal zu erfragen, was zu dieser Störung geführt hat, ob z. B. das Bedürfnis nach Wertschätzung nicht befriedigt wurde. Sie werden überrascht sein, welche Reaktionen sich bei den Gesprächspartnern ergeben, und können so den Einstieg in eine zufriedenstellende Problemlösung finden. Und nicht zu vergessen, damit machen Sie bereits Gesundheitsförderung!

2. Zentrale Bestandteile von betrieblicher Gesundheitsförderung

Der Betrieb ist ein wichtiger Träger von Gesundheitsförderung. Er muss sich mit den rechtlichen Grundlagen auseinandersetzen, die durch die Gesetzgebung gegeben sind und kann sich dabei auch kompetent beraten lassen.

Die beschriebene Modellsicht (s. Abschnitt 1.1) ist inzwischen für alle Sozialversicherungsträger und Institutionen identisch und bindend. Für den Betrieb stehen damit sehr viele Möglichkeiten zur Verfügung (s. Abb. 8), und er kann dort kompetente Ansprechpartner kontaktieren:
– beim Arbeits- und Gesundheitsschutz: Berufsgenossenschaften
– bei Präventionsleistungen und Leistungen im Krankheitsfall: Kranken- bzw. Rentenversicherungen,
– bei weiteren Unterstützungsleistungen: Agenturen für Arbeit und Integrationsämter.

Damit verbunden sind viele Vorteile, aber auch Pflichten für den Betrieb. Denn von Seiten der Politik wird mit diesen Veränderungen das Ziel, Arbeitsfähigkeit zu erhalten bzw. möglichst schnell wieder herzustellen, verfolgt.

Abb. 8: Ansprechpartner der betrieblichen Gesundheitsarbeit (Gronwald)

2.1 Die (Gesundheits-)Verpflichtungen eines Betriebes

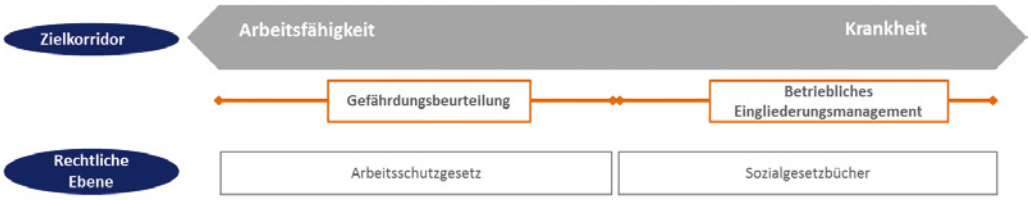
Betriebliche Gesundheitsarbeit stellt daher keine Wahlleistung dar, sondern ist eine ganz konkrete Verpflichtung für den Betriebsinhaber. Im Folgenden werden die Eckpunkte dieser Verpflichtung dargestellt sowie die Vorteile herausgearbeitet. Zwei rechtliche Grundlagen tragen zur Definition von betrieblicher Gesundheitsarbeit bei und decken die Inhalte mit unterschiedlichen Zielsetzungen (s. Abb. 9) ab:

- **Das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG)**, vor allem das Instrument der Gefährdungsbeurteilung nach § 5 ArbSchG, zielt auf die Beurteilung und Beachtung der Ressourcen in der Arbeitswelt ab (s. Abb. 7). In den Beschreibungen der Kostenträger findet sich oftmals der Begriff der „betrieblichen Verhältnisse“ (oder des „Settings“). Daher wird hier von einer „Verhältnisprävention“ gesprochen.

- **Das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM)** nach § 84 Abs. 2, Sozialgesetzbuch (SGB) IX (Rehabilitation und Schwerbehinderung), setzt individuell beim einzelnen Mitarbeiter an. Jeder Beschäftigte hat nach längerer Krankheit das Recht auf eine organisierte Wiedereingliederung in den Arbeitsprozess. In der Regel wird das BEM-Verfahren erst nach einer Fehlzeit von sechs Wochen eingeleitet. Aber eigent-

lich fordert der § 84 Abs. 2 auch ein Frühwarnsystem auf der individuellen Ebene. Damit ist zusammen mit den individuellen Ansätzen zur Gesundheitsförderung der Krankenkassen ein wirksames Instrument individueller Prävention verfügbar. Hier wird von „Verhaltensprävention“ gesprochen.

Abb. 9: Rechtliche Grundlagen für betriebliche Gesundheitsarbeit (Gronwald)



2.1.1 Arbeitsschutz und betriebliche Gesundheitsförderung

Der gesetzliche Arbeitsschutz wurde 1973 durch das Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG) und 1996 durch das Arbeitsschutzgesetz geregelt. Beide Ansätze haben das gemeinsame Ziel, Schädigungen durch die Arbeit zu verhindern. Bis zur Novellierung des Arbeitsschutzgesetzes im Oktober 2013 stand vor allem die Verhütung von Arbeitsunfällen, also der Schutz vor physisch-biologisch-chemischen Gefahren, im Vordergrund; nach der Modellsicht (s. Abschnitt 1.3) ging es um die Befriedigung physiologischer Bedürfnisse. Da in den vergangenen Jahren eine deutliche Zunahme von psychischen Erkrankungen feststellbar war, wurde der Schutz vor psychischen Belastungen durch die Novellierung ins Arbeitsschutzgesetz aufgenommen. Um auch hier in der Modellsicht zu bleiben: Eine Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastungen erfordert zu prüfen, ob die Bedürfnisse der Mitarbeiter durch und in der Arbeit ausreichend Beachtung finden (s. Abschnitt 1.3).

PRAKTISCHER BEZUG

Für jeden Betrieb ist die Beurteilung von psychischen Gefährdungen durch die Arbeit inzwischen Pflicht. Es geht um eine Balancierung von Anforderungen und Ressourcen; diese liegen in der Verantwortung des Betriebes und er kann sie auch eigenverantwortlich gestalten. Die Regelungsbereiche bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen verweisen wieder auf den Bezug zur Bedürfnistheorie (s. Abschnitt 1.3, Abb. 7).

Bereits im Jahr 2012 hat die Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (GDA) eine Checkliste zu den Inhalten und Merkmalsbereichen der Gefährdungsbeurteilung veröffentlicht[5] – diese ist in Kapitel 6 (Abschnitt 6.1) enthalten.

2.1.2 Betriebliche Eingliederung und individuelle Gesundheitsförderung

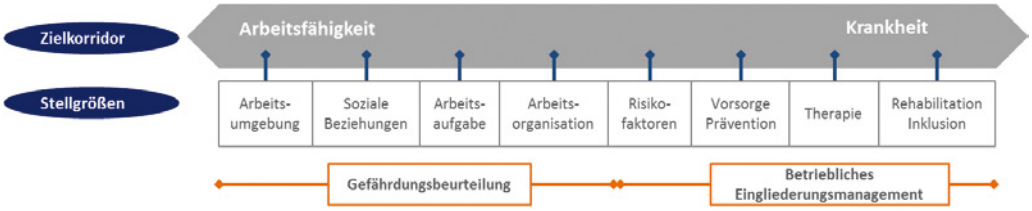
Die Verpflichtung zur betrieblichen Eingliederung nach § 84 Abs. 2 Sozialgesetzbuch IX (SGB IX) steht stellvertretend für individuelle Gesundheitsförderung.

In der Gestaltung des Prozesses ist der Unternehmer frei. Deshalb sollte diese Verpflichtung im Rahmen einer betrieblichen Gesundheitsförderung mit allen Möglichkeiten der Sozialgesetzbücher ausgefüllt werden. Das bedeutet, dass Leistungen der Sozialversicherungsträger zur Prävention, Therapie und Rehabilitation als Unterstützung für die Gesundheitsarbeit im Betrieb genutzt werden können. In allen genannten Bereichen existieren geförderte Maßnahmen, auf die ein Betrieb zurückgreifen kann. Empfehlenswert ist die feste Zusammenarbeit mit einem (Betriebs-)Arzt, der bei der Koordination und dem Einsatz der Maßnahmen laufende Unterstützung und Beratung bieten kann.

PRAKTISCHER BEZUG

Über diese Gesetzesvorgaben (s. Abb. 10) kann im Betrieb eine optimale Gesundheitsarbeit verankert werden, die sowohl die Pflichten des Betriebes abdeckt, wie auch die Fördermöglichkeiten durch die Sozialversicherungsträger einbezieht.

Abb. 10: Verknüpfung der gesetzlichen Vorgaben (Gronwald)



2.2 Fazit und Tipps

Die betriebliche Gesundheitsarbeit kann vollständig auf den gesetzlichen Grundlagen aufgebaut werden. Dies bedeutet, dass in allen notwendigen Bereichen Hilfe und Unterstützung von den Sozialversicherungsträgern in Anspruch genommen werden kann.
Wichtig ist dabei vor allem, dass individuelle Lösungen für den Betrieb oder das Unternehmen gefunden werden. Der Einstieg in die betriebliche Gesundheitsförderung muss daher immer mit einer Ist-Analyse bzw. Bestandsaufnahme beginnen, wie sie auch das Arbeitsschutzgesetz in Form der Gefährdungsbeurteilung fordert.
Gesundheitsförderung stellt im Betrieb keine Kannleistung mehr dar, die bei wirtschaftlichen Engpässen wegzufallen droht. Durch die gesetzliche Verankerung wird sie vielmehr zu einem festen Bestandteil der betrieblichen Organisation.

3. Auswirkungen und Nutzen von Gesundheitsförderung

In vielen Studien wird über den finanziellen Vorteil berichtet, der sich bei einer Investition in betriebliche Gesundheitsförderung einstellt. Als Maßzahl eines „Return on Invest“ (ROI) ausgedrückt, reichen die Werte von 1 : 2,5 bis 1 : 10,1 bei Fehlzeitenreduzierung[6]. Dies bedeutet, dass sich jeder zur Gesundheitsförderung und Prävention eingesetzte Euro mit vielfachem Nutzen für den Betrieb positiv auswirkt.

Im Folgenden werden mit praktischen Beispielen Ansatzpunkte dargestellt, die in den Betrieben durch Maßnahmen auf der betrieblichen (Verhältnisse) oder individuellen (Verhaltens-)Ebene zu Verbesserungen führen können. Dabei zeigt sich, dass vor einem Einsatz von Maßnahmen eine Analyse des Ist-Zustandes stehen muss. Nur damit lassen sich später Veränderungen erfassen.

3.1 Beispiele für Auswirkungen auf betrieblicher Ebene

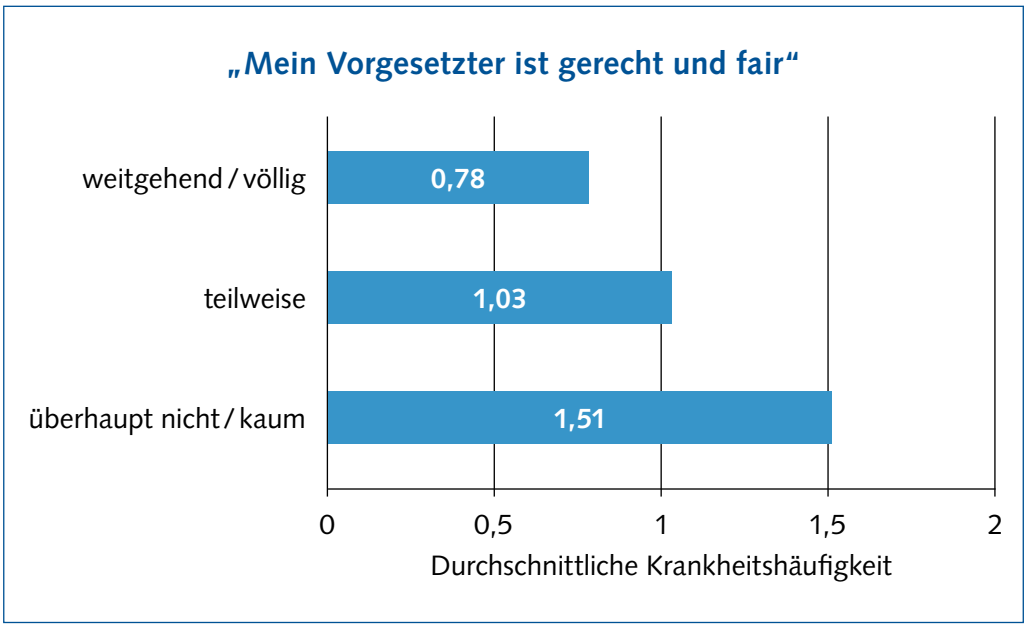
3.1.1 Missverhältnis von Anerkennung, Wertschätzung und Belohnung („Gratifikationkrisen“)

Forschungsergebnisse zeigen, dass es zu Überlastungen und Überforderungen des Mitarbeiters kommt, wenn ein Ungleichgewicht zwischen hoher beruflicher Verausgabung (Anforderungen, Belastungen) und niedriger Belohnung (in Form von Geld, Sicherheit, beruflichem Aufstieg und Anerkennung) besteht. Interessant sind diese Ergebnisse besonders durch den Nachweis einer Verbindung von Arbeitsstress und körperlicher Reaktion. In einer Langzeitstudie konnte eine Verbindung zu psychischen Erkrankungen[7] nachgewiesen werden. Die Ergebnisse belegen z. B., dass bei Männern im Falle einer „Gratifikationskrise“ die Wahrscheinlichkeit des Eintritts einer depressiven Störung um das 2,5-fache erhöht ist.

3.1.2 Kritisches Führungsverhalten

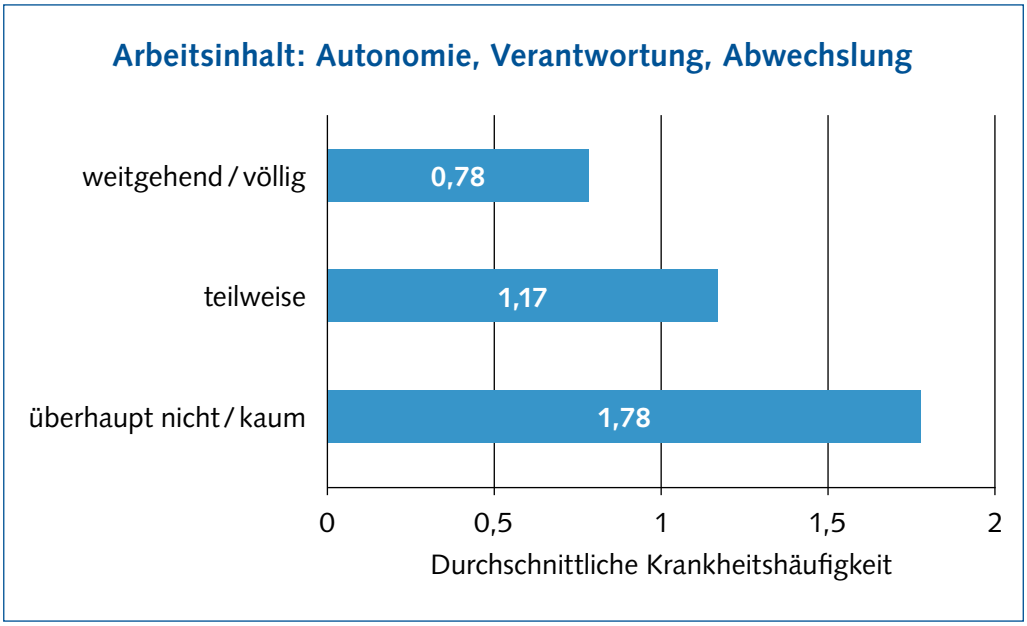
Forschungsergebnisse zum Führungsverhalten (Buttler et al., 1998)[8] zeigen, dass Fehlzeiten auch auf innerbetriebliche Ursachen zurückzuführen sind. Eine Verdopplung der Krankheitshäufigkeit und der Fehltage konnte durch Fehlverhalten in der Führung erklärt werden (s. Abb. 11). Die Ursache dafür kann beispielsweise auf einen Mangel an Befriedigung des Bedürfnisses nach Orientierung (s. Abb. 6, Abschnitt 1.3) zurückgeführt werden .

Abb. 11: Krankheitshäufigkeit und Führung (Eigene Darstellung nach Buttler et al., 1998)



In der gleichen Studie konnte auch der Einfluss einer mangelhaften Arbeitsorganisation bzw. von nicht angemessenen Arbeitsinhalten auf die Krankheitshäufigkeit belegt werden (s. Abb. 12). Auf die Bedürfnistheorie bezogen, handelt es sich hierbei um Störungen der Bedürfnisse nach Exploration oder nach Selbstaktualisierung.

Abb. 12: Krankheitshäufigkeit und Tätigkeitsart (Eigene Darstellung nach Buttler et al. 1998)



3.1.3 Fazit und Tipps

Viele Veränderungen mit großen Wirkungen auf die Gesundheit – inkl. einer Verringerung von Fehlzeiten – können durch Betriebe selbst organisiert werden. Basis dafür ist ein Verständnis für die Zusammenhänge:

- Wie entstehen durch zu hohe Anforderungen Belastungssituationen?
- Welche Ressourcen können diesen von betrieblicher Seite entgegengesetzt werden?

Maßnahmen zur Verbesserung der Ressourcen können zu einer Verbesserung der Unternehmenskultur führen (s. auch Teil D).

3.2 Beispiele für Auswirkungen auf individueller Ebene

Betriebliche Gesundheitsförderung muss auch die individuelle Ebene im Blick behalten. Bei der Diskussion um individuelle Gesundheit kommt man jedoch schnell in die Privatsphäre des Einzelnen und damit auch in den Bereich des Datenschutzes. Gleichwohl kennt der Betrieb oftmals die nachweisbaren Konsequenzen von Zivilisations- und Wohlstandserkrankungen seiner Beschäftigten; daher sollte er über attraktive Gesundheits- und Präventionsangebote für den Einzelnen und die Belegschaft insgesamt nachdenken.

3.2.1 Auswirkungen von Zivilisations- und Wohlstandserkrankungen

Herzkreislauferkrankungen sind eine der häufigsten Todesursachen in Deutschland. Das Risiko einer Herzkreislauferkrankung ist stark abhängig vom Lebensstil, also vom Ernährungs- und Bewegungsverhalten, aber auch vom Umgang mit Stress und der Fähigkeit zur Entspannung und Regeneration. Die Wahrscheinlichkeit, zu erkranken und damit Fehlzeiten im Betrieb auszulösen, steigt mit der Zahl und der Schwere der Risikofaktoren. Inzwischen ist bekannt[9], dass sich bei Summation von fünf Risikofaktoren (hoher Blutdruck, hohes Cholesterin, erhöhter Blutzucker, Zigarettenkonsum, Bewegungsmangel) das Risiko, innerhalb der nächsten acht Jahre zu erkranken, auf 71 % Wahrscheinlichkeit erhöht.

3.2.2 Auswirkungen psychischer Erkrankungen

Es ist bekannt, dass psychische Erkrankungen zu einer hohen Anzahl von Arbeitsunfähigkeitstagen führen. Diese wurden von der Techniker Krankenkasse (2014) bei Männern mit durchschnittlich 45 Ausfalltagen und bei Frauen mit durchschnittlich 42 Ausfalltagen je Fall angegeben.[10] Ebenso stieg die Zahl der Frühverrentungen aufgrund psychischer Erkrankungen: „Psychische Erkrankungen waren auch 2013 wieder die Hauptursache für ein vorzeitiges gesundheitsbedingtes Ausscheiden aus

dem Erwerbsleben. 74.745 Personen wurden im vergangenen Jahr wegen einer psychischen Erkrankung erwerbsunfähig. Das sind 42,7 % aller gesundheitsbedingten Frühberentungen im Jahr 2013. Der Anteil ist im Vergleich zum Vorjahr um 0,6 % gestiegen. … Am häufigsten führten Depressionen zur vorzeitigen Berentung. Fast 40 % der psychisch bedingten Frühberentungen waren 2013 auf depressive Erkrankungen zurückzuführen.“ [11]

3.3 Fazit und Tipps

Der Unternehmer muss die Risiken in Form von Krankheit und Fehltagen auch dann tragen, wenn die Beschäftigten ihre Gesundheit bzw. ihre individuellen Ressourcen vernachlässigen. Eine Möglichkeit, diesen Teufelskreis zu durchbrechen, liegt in der Vorbildfunktion der Führungskräfte. Wenn es gelingt, dass gesundheitliche Achtsamkeit zu einem Teil der Unternehmenskultur wird und Führungskräfte diese vorleben, kann es zu einem gesünderen Arbeitsstil im Unternehmen kommen. Es ist empfehlenswert, bei den regelmäßigen Unterweisungen zum Arbeitsschutz, die für die Mitarbeiter/innen verpflichtend sind, das Thema individuelle Gesundheitsförderung zusammen mit Berufsgenossenschaften und Krankenkassen regelmäßig anzusprechen.

4. Problemstellungen in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)

Insgesamt setzen sich bisher kleine und mittlere Betriebe mit der Thematik Gesundheitsförderung weniger auseinander als große Unternehmen; ein Grund dafür ist möglicherweise das Fehlen von Fachpersonal für diese Frage. Die folgenden Abschnitte greifen nun einige typische Beispiele für Problemstellungen und Ansätze für Lösungswege aus kleinen und mittleren Betrieben auf, die Thema in den im Projekt „Work-Life-Balance…“ durchgeführten Gruppenberatungen waren.

4.1 Thema individuelle Prävention

In der Diskussion der Gruppenberatungen fiel auf, dass das Thema individuelle Gesundheitsförderung, wie z. B. Vorsorgeuntersuchungen oder Präventionsprogramme, meist in der Verantwortung der einzelnen Mitarbeiter/innen gesehen wird und nicht als Aufgabe des Betriebes. Wenn jedoch einzelne Beschäftigte solche Vorsorgeangebote nutzen und die Möglichkeit haben, darüber im Betrieb zu berichten bzw. sich mit anderen auszutauschen, kann dieses gesundheitsbewusste Verhalten im Team Nachahmer finden. Daraus entsteht Nutzen sowohl für den Betrieb als auch für die einzelnen Mitarbeiter/innen.

4.2 Thema soziale Prävention – Krankheit und Pflege

Besonders deutlich wird die eher geringe Bereitschaft hinsichtlich Prävention am Beispiel des Unterstützungsbedarfs bei einem Krankheits- oder Pflegefall in der Familie des Mitarbeiters. Viele Unternehmen sind der Meinung, dass dafür keine Unterstützung von Seiten des Betriebs notwendig sei.

Es ist jedoch zu bedenken, dass solche Situationen den Einzelnen viel Kraft, Energie und Zeit kosten, was auch seine betriebliche Arbeit tangiert. Der Betrieb sollte überlegen, Mitarbeitern in solchen schweren Situationen entgegenzukommen. Dies kann z. B. durch eine zeitweise reduzierte Arbeitszeit bzw. auch durch Freistellung an einzelnen Tagen erfolgen; die entfallende Arbeitszeit kann ggf. über einen längeren Zeitraum nachgeholt werden.

4.3 Thema Sucht – gefährliche Einstellungen

Das Thema Sucht wird in vielen Betrieben stiefmütterlich behandelt. Manche Betriebsinhaber äußerten die Angst, dass ein konsequenter Umgang – z. B. mit Alkoholkonsum am Arbeitsplatz – dazu führen könnte, dass Mitarbeiter den Betrieb verlassen.

Eine offensive Beschäftigung mit den notwendigen Informationen über die Gefahren von Alkohol am Arbeitsplatz kann jedoch auch eine Verhaltensänderung im Umgang mit Alkohol und anderen Suchtmitteln bewirken. Dafür kann Unterstützung z. B. durch eine Berufsgenossenschaft angefordert werden. Für den Unternehmer ist es dann anschließend leichter, Regelungen zur Einschränkung des Alkoholkonsums im Betrieb umzusetzen.

PRAKTISCHER BEZUG: 4.1 – 4.3

Aufgabe, Rolle und Funktion von moderner Präventionsarbeit ist in vielen Betrieben noch nicht hinreichend deutlich geworden. Gerade bei Fragen, die einzelne Mitarbeiter individuell betreffen, unterschätzen die Betriebe ihre Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten. Informationen über Unterstützungsleistungen von Sozialversicherungen und anderen sozialen Einrichtungen sind über den Arbeitgeber einfacher anzufordern als von Einzelpersonen und können so Thema in der Belegschaft werden. Beim konkreten Bedarf sind dann Abläufe, Ansprechpartner und weitere Schritte bereits bekannt. Präventive Ansätze sollten generell Bestandteil von Fortbildungen für Führungskräfte und Betriebsinhaber sein und auch mit der Belegschaft im Betrieb regelmäßig diskutiert werden.

4.4 Thema Gefährdungsbeurteilung

Prävention steht in enger Verbindung zu den Anforderungen aus dem Arbeitsschutz. Durch die Novellierung des Arbeitsschutzgesetzes im Oktober 2013 ist es zu wichtigen Ergänzungen gekommen: Es besteht nunmehr für alle Betriebe unabhängig von der Größe (kein Sonderrecht für Kleinbetriebe!) die Verpflichtung zur Beurteilung der

psychischen Belastungssituation und der auslösenden Faktoren. Dies stellt für die Betriebe eine neue große Herausforderung dar.

Eine Befragung des Autors aus dem Jahr 2014 zeigte, dass bisher nur eine relativ geringe Zahl von Betrieben, vor allem bei den Betrieben mit weniger als 20 Beschäftigten, eine psychische Gefährdungsbeurteilung durchführte.

Aber auch die Gefährdungsbeurteilung im „klassischen Sinne", die schon seit vielen Jahren durch das Arbeitsschutzgesetz (§ 5 ArbSchG, s. Abb. 13) gefordert wird, stellt viele Betriebe vor Schwierigkeiten.

Mit dieser Zurückhaltung vergeben sich viele Betriebe die Chance, einen präventiven Ansatz beim Umgang mit Belastungen zu verfolgen und entsprechende Maßnahmen umzusetzen.

PRAKTISCHER BEZUG

Gemeinsam mit der zuständigen Berufsgenossenschaft sollte versucht werden, für die Gefährungsbeurteilung ein individuell auf den Betrieb passendes Beurteilungs- und Analyseverfahren aufzubauen. Die Berufsgenossenschaften sollten in diesem Zusammenhang nicht als Kontrollinstanz, sondern vielmehr als Partner gesehen werden, der den Betrieb in seinen Bestrebungen, umfassend Prävention einzuführen, kompetent unterstützen kann.

4.5 Wenig Kooperation mit Ärzten

In den Diskussionen der Gruppenberatungen zeigte sich, dass nur wenige Klein- und Mittelbetriebe eine Unterstützung durch spezialisierte Mediziner in Anspruch genommen haben.

PRAKTISCHER BEZUG

Bei der Einführung von präventiven Maßnahmen könnte auch die Unterstützung durch Arbeitsmediziner oder andere Ärzte mit Spezialkompetenzen hilfreich sein. Mögliche Gründe, warum dies bisher so wenig der Fall ist, könnten sein: In Bezug auf die Arbeitsmedizin ist evtl. die Vorstellung ausschlaggebend, dass es sich bei den Leistungen der Arbeitsmediziner um Pflichtuntersuchungen handelt und damit um Auflagen, die erfüllt werden müssen. Kooperationen mit anderen Medizinern, auch direkt am Ort des Unternehmens, werden meist nicht in Erwägung gezogen, da die ärztliche Betreuung vorrangig im Bereich der persönlichen Angelegenheiten des einzelnen Beschäftigten gesehen wird.

5. Handlungsempfehlungen zur Gesundheitsförderung

5.1 Der Einstieg in die betriebliche Gesundheitsarbeit – Die Gefährdungsbeurteilung

Bei der Gefährdungsbeurteilung geht es darum, gezielt herauszuarbeiten, was im jeweiligen Unternehmen zum jetzigen Zeitpunkt unter den gegebenen Umständen gebraucht wird und wie bestehende Probleme angegangen und gelöst werden können. In Bezug auf die physiologischen Bedürfnisse ist die klassische Gefährdungsbeurteilung seit langem verpflichtend und gewerk- oder branchenspezifisch vorgegeben. Für Fragen und Unterstützung stehen erfahrene Präventionsberater der jeweiligen Berufsgenossenschaften zur Verfügung.

Abb. 13: Beurteilung der Arbeitsbedingungen nach §5 ArbSchG [13]

§ 5 ArbSchG: Beurteilung der Arbeitsbedingungen

(1) Der Arbeitgeber hat durch eine Beurteilung der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdung zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind.

(2) Der Arbeitgeber hat die Beurteilung je nach Art der Tätigkeiten vorzunehmen. Bei gleichartigen Arbeitsbedingungen ist die Beurteilung eines Arbeitsplatzes oder einer Tätigkeit ausreichend.

(3) Eine Gefährdung kann sich insbesondere ergeben durch

1. die Gestaltung und die Einrichtung der Arbeitsstätte und des Arbeitsplatzes,
2. physikalische, chemische und biologische Einwirkungen,
3. die Gestaltung, die Auswahl und den Einsatz von Arbeitsmitteln, insbesondere von Arbeitsstoffen, Maschinen, Geräten und Anlagen sowie den Umgang damit,
4. die Gestaltung von Arbeits- und Fertigungsverfahren, Arbeitsabläufen und Arbeitszeit und deren Zusammenwirken,
5. unzureichende Qualifikation und Unterweisung der Beschäftigten.
6. psychische Belastungen bei der Arbeit

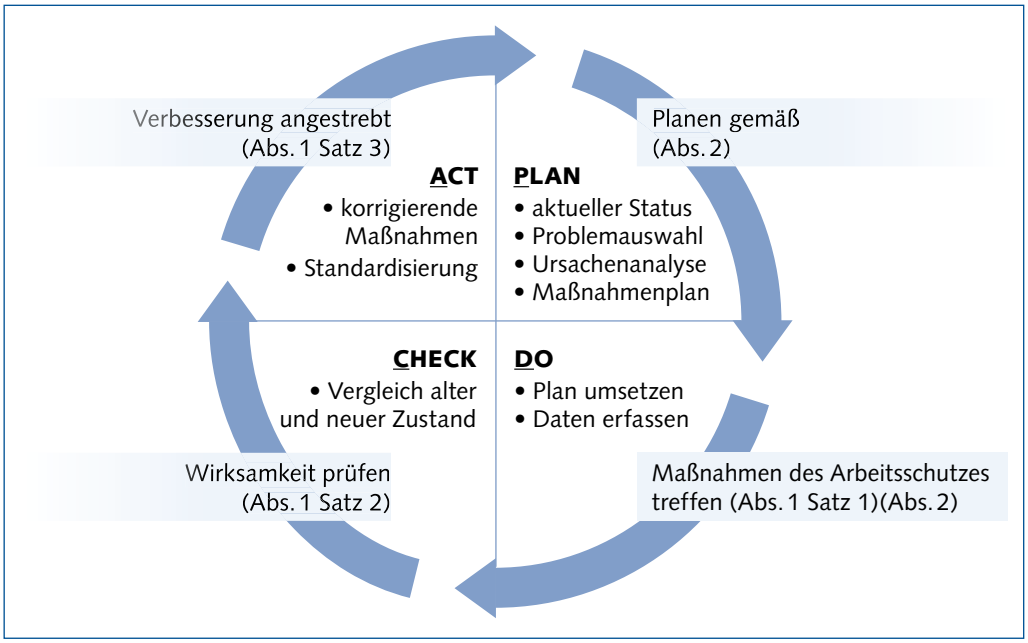
Bei der Beurteilung von psychischen Belastungen (Balancierung von Anforderungen und Ressourcen) betreten alle Beteiligten Neuland, dies gilt sowohl für die Berufsgenossenschaften als auch für die Betriebe. Im ersten Schritt geht es darum, den Ist-Zustand im Unternehmen zu erheben. Basis dafür können die Ansatzpunkte für Gesundheit („Modellsicht", s. Abschnitt 1.1, Abb. 1) sein:

Körper und Psyche – Anerkennung und Wertschätzung – soziale Beziehungen – Wissen, Werte, Können, Ziele.

Auf der Basis der Ergebnisse der Bestandsaufnahme sollte dann ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess in Gang gesetzt werden (s. Abb. 14), der fortlaufend dokumentiert wird.

Dieser Prozess wird im Arbeitsschutzgesetz (§ 3) unter „Grundpflichten des Arbeitgebers“ beschrieben.

Abb. 14: Qualitätsmanagementansatz im § 3 ArbSchG „Grundpflichten des Arbeitgebers“[14]



5.2 Das praktische Vorgehen in kleinen und mittleren Betrieben

5.2.1 Der grundlegende Ablauf

Das grundsätzliche Vorgehen ist in den Unternehmen, ob groß oder klein, weitgehend gleich. Die BAUA (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin) spricht von einer Erfolgstrias: **Beobachten – Befragen – Workshops.**[15]

Beobachtet werden zunächst Einzelanlässe (s. Abb. 15).

Abb. 15: Auslöser / Einzelanlässe für eine Gefährdungsbeurteilung[16]

„Beobachtete“ Auslöser / Einzelanlässe für eine gezielte Analyse
Unfälle sowie Beschwerden durch Beschäftigte („anlassbezogen“)
Besondere Arbeitsplatzmerkmale, Mängel in der Gestaltung der betrieblichen Organisation, z. B. in der Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung
Branchentypische Faktoren psychischer Belastung
Kampagnen und Schwerpunktaktionen
Hinweise auf psychische Belastung von Beschäftigten

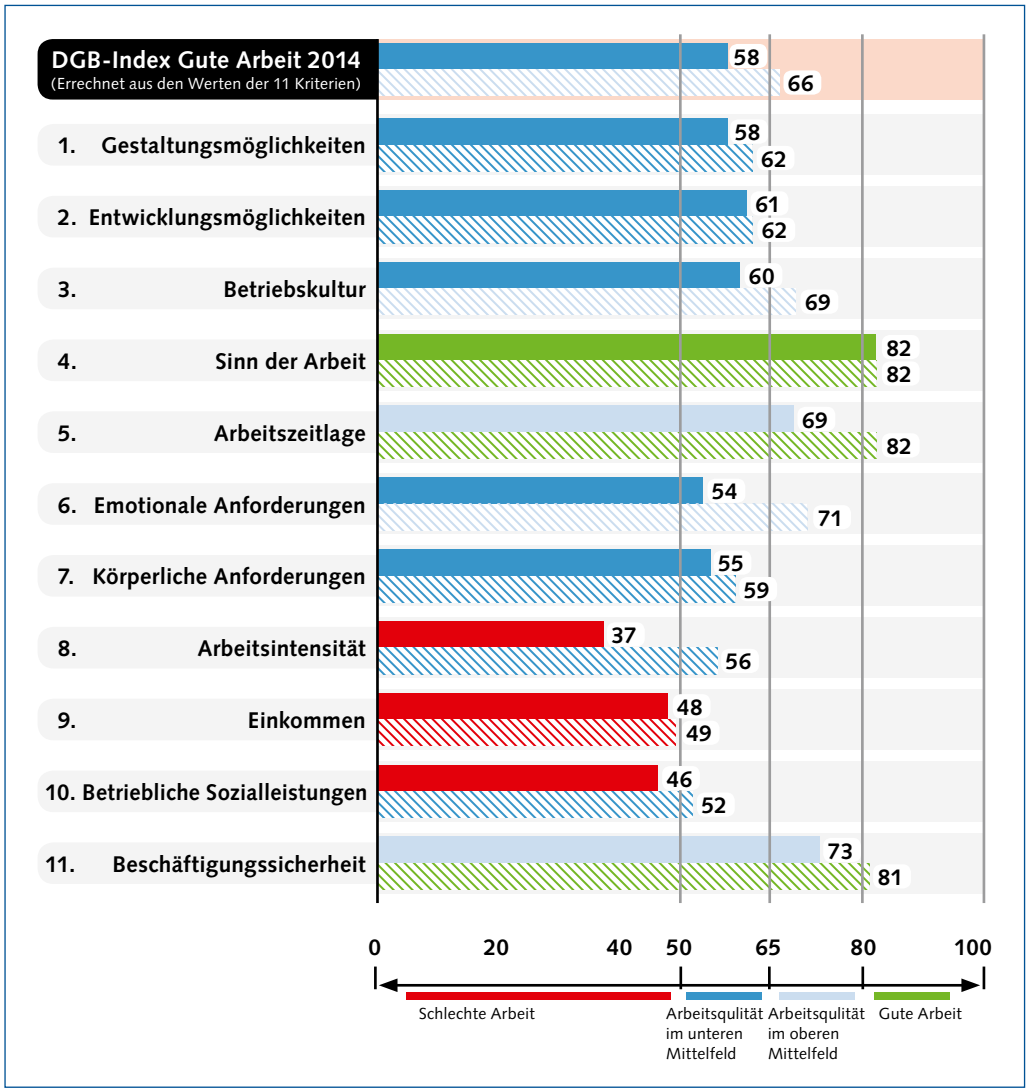
Der nächste Schritt nach einem konkreten Anlass oder auch im Rahmen der Routine ist der Einbezug der Mitarbeiter/innen durch eine Befragung.

FÜR DIE PRAKTISCHE DURCHFÜHRUNG BIETEN SICH ZWEI VERFAHREN AN:

- A. Für mittlere und große Betriebe:
  Die Mitarbeiterbefragung mit Fragebogen oder Online-Verfahren
- B. Für kleinere Betriebe (bis ca. 20 Mitarbeiter):
  Das strukturierte Interview oder Mitarbeitergespräch

zu A: In Unternehmen mit Mitarbeiterzahlen über 30 empfehlen sich schriftliche oder Onlinebefragungen. Ein gutes Modell mit einem Instrument hierzu wird frei zugänglich vom DGB angeboten: Der Index Gute Arbeit (Abb. 16)[17]

Abb. 16: DGB – Index Gute Arbeit



zu B: In kleineren Betrieben bieten sich so genannte Analyseinterviews an, die z. B. auch im Rahmen der jährlichen Mitarbeitergespräche geführt werden können. In der Praxis hat sich eine Methode sehr bewährt: der „Anerkennende Erfahrungsaustausch".[18] Diese Methode ermöglicht es, in einem Gespräch die Sichtweisen und möglichen Belastungsfelder der Mitarbeiter/innen herauszufinden; gleichzeitig wird dabei eine intensive soziale Beziehung aufgebaut, die von Wertschätzung und Achtsamkeit geprägt ist.

5.2.2 Der anerkennende Erfahrungsaustausch

In dem recht einfachen Verfahren fragt die Führungskraft / der Betriebsinhaber vor allem nach den Stärken (= Ressourcen für Arbeitsfähigkeit) und Schwächen (= Belastungen für Arbeitsfähigkeit) in einem Unternehmen aus der Sicht der Mitarbeiter (s. Abb. 17).

Abb. 17: Der anerkennende Erfahrungsaustausch – Fragen nach Stärken und Schwächen

Fragen nach Stärken (Ressourcen)	Fragen nach Schwächen (Belastungen)
Was gefällt Ihnen bei der Arbeit am besten?	Was belastet und stört Sie?
Was davon am meisten?	Was davon am meisten?
Auf was sind Sie stolz im Unternehmen und bei der Arbeit?	Was würden Sie an meiner Stelle als erstes ändern oder verbessern?
Was sollte sich aus Ihrer Sicht auf keinen Fall ändern, weil es gut ist?	
Was alles gelingt Ihnen regelmäßig besonders gut?	
Was macht aus Ihrer Sicht unsere Organisation für die Gesundheit der Mitarbeiter?	

Ebenso wichtig wie die Fragen selbst ist die Haltung der Führungskraft, die ein ehrliches Interesse ausdrücken und dem Mitarbeiter Vertrauen signalisieren muss. Nur so können aufrichtige und nützliche Aussagen erwartet werden, die dann in einem gemeinsamen Verbesserungsprozess umgesetzt werden können (s. Abschnitt 5.2.3). Die notwendige Einstellung und Haltung der Führungskraft für die Durchführung dieser Analyseinterviews lässt sich folgendermaßen zusammenfassen (s. Abb. 18):

Abb. 18: Der anerkennende Erfahrungsaustausch – Die Haltung der Führungskraft

Die Haltung der Führungskraft
„Ich nehme Dich wahr und bin an Dir als Person interessiert!“
„Ich habe Interesse an Deinen Einschätzungen und Erfahrungen!“
„Ich erkenne Deine Ressourcen und Kompetenzen!“
„Ich anerkenne und schätze das, was Du leistest!“
„Ich (ver)traue Dir (viel zu)!“
„Ich halte Deine Ideen für wichtig und wertvoll!“

Diese innere Haltung braucht eine gute Vorbereitung, damit eine glaubwürdige Umsetzung möglich ist. Für das Gespräch gibt es einige Regeln, die in der Praxis eine gute Hilfe darstellen (s. Abb. 19):

Abb. 19: Der anerkennende Erfahrungsaustausch – Gesprächsregeln

Gesprächsregeln
Aktives Zuhören statt reden
Zunächst keine Reaktion, außer Verständnis suchen und zeigen
Suggestiv- und Alternativfragen vermeiden
Einfache Fragen, damit der Gesprächspartner frei zum Thema reden kann
Gesprächspausen aushalten
Und Zeit haben, im Sinne von: Keine vorschnellen Schlüsse ziehen

Die Inhalte der Gespräche werden von der Führungskraft stichpunktartig mitnotiert. Dies stellt bereits den ersten Schritt einer systematischen Dokumentation dar, wie sie im Arbeitsschutz immer gefordert wird. Die Ergebnisse aller Gespräche werden dann nach Themen und Häufigkeit gegliedert zusammengefasst: Welche Zustände oder Abläufe wurden von mehreren (vielen) Mitarbeitern/innen angesprochen – sowohl als Stärken wie auch als Schwächen? Diese Zusammenfassung stellt dann den Ausgangspunkt zum entscheidenden (Verbesserungs-)Prozess im Betrieb dar, der zeitnah zu den Interviews erfolgen muss.

5.2.3 Der gemeinsame Verbesserungsprozess

Ob nun in einem großen Betrieb eine Mitarbeiterbefragung schriftlich oder online durchgeführt wurde oder ob in einem kleinen Betrieb gezielte Analyseinterviews geführt wurden: Mit jeder Methode werden sich bestimmte Themen und Sachverhalte herauskristallisieren, die von den Mitarbeitern/innen als belastend oder störend wahrgenommen werden. Diese Ergebnisse müssen dann betrieblich vermittelt werden (s. Abb. 20). Der größte Fehler, den der Unternehmer machen kann, ist, die Befragungs- bzw. Interviewergebnisse nicht transparent zu machen oder sie sogar unbearbeitet zu lassen! Bei einer nächsten Befragung würden die Mitarbeiter/innen vermutlich eher verhalten reagieren und sich kaum mehr produktiv in dem Prozess engagieren. Zu den einzelnen Schritten des gemeinsamen Verbesserungsprozesses gibt es von der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV) einen Leitfaden (Abb. 20), der praktisch beschreibt, wie die Bearbeitung der analysierten Themen ablaufen kann.[19]

Abb. 20: Der gemeinsame Verbesserungsprozess – Workshop oder Ideentreff

Die Schritte	Die Leitfragen	Die Zeit
Schritt 1: Ergebnispräsentation Darstellung der Themenschwerpunkte, die in den Interviews/Befragungen deutlich wurden.	• Was war positiv? • Was muss verbessert werden?	15–20 min
Schritt 2: Ein Hauptthema finden Aus den Themenschwerpunkten wird ein Thema ausgewählt. Die Auswahl kann durch Abstimmung erfolgen.	• Welches Thema ist so wichtig, dass es zuerst bearbeitet werden soll?	15 min
Schritt 3: Lösungen finden Jeder Teilnehmer gibt Antworten auf folgende Fragen:	• Was ist anders, wenn wir unser Ziel erreicht haben? • Was kann jeder Einzelne heute und morgen tun, um das Ziel zu erreichen? • Was können wir tun, dass es so bleibt? • Welche positive und negative Auswirkung hat das Erreichen des Zieles?	30–45 min
Schritt 4: Aufgabenblatt erstellen Das Ergebnis schriftlich festlegen	• Wer macht was bis wann? • Wer kontrolliert? • Wer dokumentiert?	15–20 min
Diese Schritte werden für weitere Themen ggf. in weiteren Treffen wiederholt und ebenfalls dokumentiert.		

PRAKTISCHER BEZUG

Die Themen und Anliegen aus den Befragungen sollten vorrangig mit den Personen bearbeitet werden, die sie angesprochen haben. Meist haben diese schon eine Lösung parat, da sie sich vor Ort schon länger mit dem Thema auseinandergesetzt haben.

Wenn die Ergebnisse der Befragung, die Aufgabenblätter aus den Workshops und die konsequente Umsetzung der Maßnahmen chronologisch dokumentiert werden, entspricht dies exakt den Anforderungen aus dem Arbeitsschutz, die in Abschnitt 5.1 (s. Abb. 14 – Qualitätsmanagementansatz) dargestellt wurden. Wichtig ist, dass die bearbeiteten Themen den Merkmalsbereichen der Gefährdungsbeurteilung (Arbeitsumgebung, Arbeitsorganisation, Arbeitsinhalt, Soziale Beziehungen) zugeordnet werden können.

5.3 Kooperation mit den Sozialversicherungsträgern

Ganz oben in den Empfehlungen zum Einstieg in die betriebliche Gesundheitsarbeit steht der Tipp, mit den Sozialversicherungen zu kooperieren. Wie bereits dargestellt (Abb. 8), stehen die Angebote der wichtigsten Träger in einer „logischen“ Reihe. Diese enhält jeden möglichen Moment zwischen „Erhalt der Arbeits- und Leistungsfähigkeit“ bis hin zur „Wiederherstellung und Wiedereingliederung der Mitarbeiter/innen im Krankheitsfall“. Die Angebote der Sozialversicherungsträger beziehen sich auf diese Reihe und bieten kompetente Hilfe und Unterstützungsleistungen.

Die Tabelle im Anhang (s. Abschnitt 6.1) gibt exemplarisch – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – einen Überblick über mögliche Leistungen der Kostenträger, die zur Unterstützung der betrieblichen Gesundheitsarbeit in Anspruch genommen werden können.

PRAKTISCHER BEZUG

Die Möglichkeiten und Leistungen der Kostenträger (Sozialversicherungen) sind zahlreich und umfassend. Sollen diese systematisch für den eigenen Betrieb genutzt werden, sind die Voraussetzungen dafür folgende:

– die Beschäftigung mit dem Modell für Gesundheit (Abb. 1) und

– das Wissen über die tatsächliche Situation im Betrieb (Ist-Analyse).

Nur dann wird es möglich sein, gezielt Maßnahmen und Unterstützungsleistungen in Anspruch zu nehmen. Als erste Ansprechpartner für einen Betrieb sind zu empfehlen:

- Gemeinsame Servicestellen (www.reha-servicestellen.de)
- Firmenservice der Deutschen Rentenversicherung

5.4 Wandel der Führungsorientierung

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich die Ziele des Arbeits- und Gesundheitsschutzes an dem Leitbild „Gute Arbeit“ (s. Abb. 16) orientieren. Gerade für viele kleine und mittlere Betriebe, die meist inhabergeführt sind, wird die Pflege und Wertschätzung der zwischenmenschlichen Beziehungen und die Aufrechterhaltung eines anforderungsgerechten Umfeldes für die Mitarbeiter/innen keine neue Errungenschaft darstellen. Gleichwohl sollten bisherige Arbeitsweisen und Abläufe mit den jetzigen Vorschriften abgeglichen werden, d. h. es sollte eine Bestandsaufnahme erstellt und vor allem regelmäßig dokumentiert werden. Damit wird der aktuellen Anforderung des Arbeitsschutzgesetzes entsprochen und die Gesundheitsförderung im Betrieb passt sich den veränderten rechtlichen Bestimmungen an.

Diese sehen vor, dass Gesundheitsförderung in Betrieben ein fester Bestandteil des Unternehmens ist und in die Organisationsstrukturen übernommen wird.

Den wichtigsten Beitrag zum Erfolg können Inhaber und Führungskräfte leisten: Jede Veränderung in Richtung Achtsamkeit für Bedürfnisse und Wertschätzung muss von ihnen ausgehen. Sie haben es auch in der Hand, wie hoch der Grad der Partizipation, d. h. die Beteiligung der Mitarbeiter/innen an Entscheidungen, als das wesentliche Instrument moderner Unternehmensführung, künftig sein wird.

Die Betriebe können in diesem Wandel auf Unterstützung bauen; gerade die Berufsgenossenschaften bieten sehr viel Aus- und Fortbildung zur Veränderung des Führungs- und Organisationsstils an (s. Abschnitt 6.1). Bereits im Jahr 2007 hat der Bundesverband der Unfallkassen (BUK) diesen notwendigen Wandel beschrieben (s. Abb. 21) und damit schon früh einen effektiven Weg zur Veränderung und Verbesserung der Betriebs- und Unternehmenskultur aufgezeigt.[20]

Abb. 21: Der Wandel der Führungsorientierung – gestern, heute, morgen

Aufgabenorientierung	Mitarbeiterorientierung	Mitwirkungsorientierung
Betriebliche Zielerreichung	Gutes Betriebsklima	Selbstbestimmung
100 % Verantwortung bei Führung	Mittragen von Verantwortung	Erweiterte Handlungsspielräume
Aufgabenerteilung durch Vorgesetzte	Entwicklung von Personen	Übertragung von Kontrollaufgaben
Aufgabenkontrolle durch Vorgesetzte	Empathie und Vertrauen	Weiterqualifizierung
Rückmeldung als Kontrollmechanismus	Persönliche Gespräche	Rückmeldungen prozessorientiert
Kommunikation häufig hierarchisch	Kommunikation kooperativ	Kommunikation kooperativ
Motivation durch Leistung	Motivation durch Zufriedenheit	Motivation durch Verantwortung

5.5 Fazit und Tipps

Es dürfte derzeit in der Bundesrepublik Deutschland kaum ein Thema geben, für das sich so viele Seiten engagieren wie für die Gesundheitsförderung. Eine Nutzung der Unterstützungsmöglichkeiten setzt jedoch voraus, dass das Unternehmen sich zum einen mit den grundlegenden Zusammenhängen von Gesundheit auseinandersetzt und sich zum anderen über seine eigenen Zielsetzungen im Klaren ist.

Viele Verfahren können im Betrieb mit den zur Verfügung stehenden Mitteln eingeleitet werden: Die Gespräche mit Mitarbeitern/innen und Führungskräften sind der Einstieg.

Wer dann für diesen Prozess im Betrieb – über die bereits genannten fachlichen Unterstützungsmöglichkeiten hinaus – Beratung sucht, hat gute Möglichkeiten: Förderprogramme gerade für kleine und mittlere Unternehmen finanzieren Beratungsleistungen durch Spezialisten, um solche langfristigen Prozesse in einem Unternehmen wirkungsvoll aufzubauen.

Wichtig sind vor allem zwei Förderprogramme:

- **Gründercoaching Deutschland (GCD)**[21]. Diese Fördermittel des Europäischen Sozialfonds (ESF) können über die KfW-Bank abgerufen werden. Das Programm bietet Unterstützung bei wirtschaftlichen, finanziellen und organisatorischen Fragen und kommt für Existenzgründer, Unternehmensnachfolger und junge Unternehmer bis zu 5 Jahren nach Gründung infrage.
- **Unternehmenswert: Mensch**[22]: Dieses Förderprogramm unterstützt kleine und mittlere Unternehmen ganzheitlich und niedrigschwellig bei der Gestaltung einer zukunftsgerechten und mitarbeiterorientierten Personalpolitik. Gefördert werden Beratungsleistungen in vier Handlungsfeldern: Personalführung, Chancengleichheit & Diversity, Gesundheit, Wissen & Kompetenz. Nach einer erfolgreichen Modellphase wird das Programm ab Sommer 2015 bundesweit angeboten.

6. Weiterführende Informationen

6.1 Leitfragen und Checklisten

Checkliste Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen

Quelle: Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (2012)

Merkmalsbereich: Arbeitsinhalt/Arbeitsaufgabe	Mögliche kritische Ausprägung
Vollständigkeit der Aufgabe	Tätigkeit enthält: • nur vorbereitende oder • nur ausführende oder • nur kontrollierende Handlungen
Handlungsspielraum	Der/Die Beschäftige(n) hat/haben keinen Einfluss auf: • Arbeitsinhalt • Arbeitspensum • Arbeitsmethoden / -verfahren • Reihenfolge der Tätigkeiten
Variabilität	Einseitige Anforderungen: • Wenige, ähnliche Arbeitsgegenstände und Arbeitsmittel • Häufig Wiederholung gleichartiger Handlungen in kurzen Takten
Information / Informationsangebot	• zu umfangreich (Reizüberflutung) • zu gering (lange Zeiten ohne neue Information) • ungünstig dargeboten • lückenhaft (wichtige Informationen fehlen)
Qualifikation	• Tätigkeiten entsprechen nicht der Qualifikation der Beschäftigten (Über-/Unterforderung) • Unzureichende Einweisung / Einarbeitung in die Tätigkeit
Emotionale Inanspruchnahme	• Durch das Erleben emotional stark berührender Ereignisse (z.B. Umgang mit schwerer Krankheit, Unfällen und Tod) • Durch das ständige Eingehen auf die Bedürfnisse anderer Menschen (z.B. auf Kunden, Patienten, Schüler) • Durch permanentes Zeigen geforderter Emotionen unabhängig von eigenen Empfindungen • Bedrohung durch Gewalt durch andere Personen (z.B. Kunden, Patienten)

Merkmalsbereich: Arbeitsorganisation	Mögliche kritische Ausprägung
Arbeitszeit	• Wechselnde oder lange Arbeitszeit • Ungünstig gestaltete Schichtarbeit, häufige Nachtarbeit • Umfangreiche Überstunden • Unzureichendes Pausenregime • Arbeit auf Abruf
Arbeitsablauf	• Zeitdruck / hohe Arbeitsintensität • Häufige Störungen / Unterbrechungen • Hohe Taktbildung
Kommunikation / Kooperation	• Isolierter Einzelarbeitsplatz • Keine oder geringe Möglichkeit der Unterstützung durch Vorgesetzte oder Kollegen • Keine klar definierten Verantwortungsbereiche

Merkmalsbereich: Soziale Beziehungen	Mögliche kritische Ausprägung
Kollegen	• Zu geringe / zu hohe Zahl sozialer Kontakte • Häufige Streitigkeiten und Konflikte • Art der Konflikte: soziale Drucksituationen • Fehlende soziale Unterstützung
Vorgesetzte	• Keine Qualifizierung der Führungskräfte • Fehlendes Feedback, fehlende Anerkennung für erbrachte Leistungen • Fehlende Führung, fehlende Unterstützung im Bedarfsfall

Merkmalsbereich: Arbeitsumgebung	Mögliche kritische Ausprägung
Physikalische und chemische Faktoren	• Lärm • Beleuchtung • Gefahrstoffe • Hitze / Kälte
Physische Faktoren	• Ungünstige ergonomische Gestaltung • Schwere körperliche Arbeit
Arbeitsplatz- und Informationsgestaltung	• Ungünstige Arbeitsräume, räumliche Enge • Unzureichende Gestaltung von Signalen und Hinweisen
Arbeitsmittel	• Fehlendes oder ungeeignetes Werkzeug bzw. Arbeitsmittel • Ungünstige Bedienung oder Einrichtung von Maschinen • Unzureichende Softwaregestaltung

Merkmalsbereich: Neue Arbeitsformen	Mögliche kritische Ausprägung
Die Merkmale sind nicht Gegenstand des Aufsichtshandelns, spielen aber für die Belastungssituation der Beschäftigten eine Rolle.	• Räumliche Mobilität • Atypische Arbeitsverhältnisse, diskontinuierliche Berufsverläufe • Zeitliche Flexibilisierung, reduzierte Abgrenzung zwischen Arbeit und Privatleben

Beispiele für Unterstützungsleistungen der Sozialversicherungen

Träger	Ansatz	Instrument, Intervention, Maßnahme	Zielsetzung
Berufsgenos-senschaft[23]	Prävention betrieblich	• Workshop Psychische Belastung, Gefährdungsbeurteilung bei psychischen Belastungen • Psychische Belastungen im Betrieb erkennen, erfassen und präventiv behandeln	Analyse
	Prävention betrieblich	• Konfliktbewältigung im Arbeitsschutz • Rückkehrgespräche – Ursachenanalyse, Information, Motivation • Schikane am Arbeitsplatz – Mobbing • Sicherheitskultur in Gruppen und Systemen • Sprache als Werkzeug	Soziale Beziehungen
	Prävention betrieblich	• Gesundheitsverhalten im Betrieb, • Sicherheitskultur in Gruppen und Systemen • Erfolgreich unterweisen im Arbeitsschutz • Unterweisung – Methodentraining	Unterweisung Mitarbeiter
	Prävention betrieblich	• Gesundheit mit System – Betriebliches Gesundheitsmanagement • Demographischer Wandel. Länger gesund arbeiten	Organisation
	Prävention betrieblich	• Gewerk- und Branchenspezifische Schulungen zum Arbeitsschutz	Arbeits-umgebung
	Prävention individuell	• Workshop: Projekt Gesundheitstag • Gesundheitsbewusstes Verhalten fördern – fit for work • Gesundheitskompetenzen fördern – Burnout Prävention • Suchtmittelkonsum im Betrieb • Motivierende Gesprächsführung mit Suchtmittelauffälligen	Verhalten Mitarbeiter
Kranken-kassen[24]	Prävention Individuell	• Reduzierung von Bewegungsmangel durch gesundheitssportliche Aktivität • Vorbeugung und Reduzierung spezieller gesundheitlicher Risiken durch geeignete verhaltens- und gesundheitsorientierte Bewegungsprogramme	Verhalten Mitarbeiter
	Prävention Individuell	• Vermeidung von Mangel- und Fehlernährung • Vermeidung und Reduktion von Übergewicht	Verhalten Mitarbeiter
	Prävention Individuell	• Förderung von Stressbewältigungs-kompetenzen • Förderung von Entspannung	Verhalten Mitarbeiter
	Prävention Individuell	• Förderung des Nichtrauchens • Gesundheitsgerechter Umgang mit Alkohol / Reduzierung des Alkoholkonsums	Verhalten Mitarbeiter

Träger	Ansatz	Instrument, Intervention, Maßnahme	Zielsetzung
	Prävention betrieblich	• Mögliche Leistungen der Krankenkassen in der betrieblichen Gesundheitsförderung sind: – Analyseleistungen (z. B. Arbeitsunfähigkeits-, Arbeitssituations- und Altersstrukturanalysen, Befragungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Durchführung von Workshops u. a. Verfahren) zur Bedarfsermittlung – Beratung zur Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen – Beratung zur Gestaltung gesundheitsförderlicher ArbeitsbedingungenBeratung zur Ziel- und Konzeptentwicklung sowie zu allen Themen der Beschäftigtengesundheit einschließlich Unterstützungsmöglichkeiten zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben – Unterstützung beim Aufbau eines Projektmanagements – Moderation von Arbeitsgruppen, Gesundheitszirkeln und ähnlichen Gremien – Qualifizierung / Fortbildung von Multiplikatorinnen und Multiplikatoren in Prävention und Gesundheitsförderung – Umsetzung verhaltenspräventiver Maßnahme – Interne Öffentlichkeitsarbeit – Dokumentation, Evaluation und Qualitätssicherung	Organisation
	Prävention betrieblich	• Gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeitstätigkeit und -bedingungen • Gesundheitsgerechte Führung • Gesundheitsförderliche Gestaltung betrieblicher Rahmenbedingungen – Bewegungsförderliche Umgebung – Gesundheitsgerechte Verpflegung im Arbeitsalltag – Verhältnisbezogene Suchtprävention im Betrieb	Organisation
	Risikogruppen	• Patientenschulungen nach § 43 SGB V, z. B. Mobilis[25] – Multimodales Langzeitprogramm (1 Jahr)	Therapie Mitarbeiter
	Risikogruppen	• Medizinische Vorsorgeleistungen in anerkannten Kurorten nach § 23 SGB V. z. B. IGM-Campus[26]	Vorsorge Mitarbeiter
	Checkup	• Gesundheitsuntersuchungen nach § 25 SGB V	Vorsorge Mitarbeiter
	Therapie	• Allgemeine ärztliche und therapeutische Leistungen nach § 2 SGB V	Therapie Mitarbeiter

Träger	Ansatz	Instrument, Intervention, Maßnahme	Zielsetzung
Rentenversicherung[27]	Prävention Risikogruppen	• Präventionsprogramme nach § 31 Abs. 1 Satz 1 Nr. 2 SGB VI z. B. BETSI[28] – Beschäftigungsfähigkeit teilhabeorientiert sichern (6–12 Monate)	Von Krankheit bedrohte Mitarbeiter
	Rehabilitation	• Medizinisch beruflich orientierte Rehabilitation (MBOR) • Betriebsärztliche Rehabilitation, z.B. BÄR, Rebe, u. a. • Suchtrehabilitation	Wiederherstellung erkrankter Mitarbeiter
	Rehabilitation	• Berufliche Rehabilitation – Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben (LTA), z. B. Umschulungen, Eignungsklärung, Integrationsmaßnahme, Hilfsmittel, finanzielle Hilfen, z. B. Gründungszuschuss	Wieder-Eingliederung Mitarbeiter
	Rehabilitation	• Reha-Sport und Funktionstraining in Gruppen	Stabilisation nach Rehaverfahren
Agentur für Arbeit[29]	Integration	• Menschen mit Behinderung: Berufliche Rehabilitation, Berufsorientierung, Berufsvorbereitung, Gleichstellung, finanzielle Hilfen	Integration behinderter Mitarbeiter
Integrationsämter[30]	Integration	• Zuschüsse und Darlehen – für Investitionen – für eine behinderungsgerechte Einrichtung – bei außergewöhnlichen Belastungen – zu den Ausbildungsgebühren – zu den Kosten für die Berufsausbildung • Eine einmalige Prämie für ein betriebliches Eingliederungsmanagement	Integration behinderter Mitarbeiter

6.2 Literaturhinweise, Informationsbroschüren, Internetinformationen

6.2.1 Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen

DGUV (2013)
IAG Report 1/2013 Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen. Tipps zum Einstieg
ISBN (print): 978-3-86423-083-7

DGB (2014)
Index Gute Arbeit
http://index-gute-arbeit.dgb.de

Holm, M.; Geray, M. (2012)
Integration der psychischen Belastungen in die Gefährdungsbeurteilung. Handlungshilfe. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAUA, Hrsg.)
ISBN 978-88261-633-0

Unfallkasse des Bundes (2014)
Was stresst? Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung – Eine Handlungshilfe
UKB 9.

Unfallkasse des Bundes (2013)
Gute Fragen für mehr Gesundheit. Die Mitarbeiterbefragung der Unfallkasse des Bundes für ein fundiertes Betriebliches Gesundheitsmanagement
UKB 7.

INQA (2014)
Der Leitfaden zum Screening Gesundes Arbeiten – SGA. Physische und psychische Gefährdungen erkennen – gesünder arbeiten
www.screening-gesundes-arbeiten.de

Paridon, H. (2013).
Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastungen – Tipps zum Einstieg
Institut für Arbeit und Gesundheit der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (IAG)
ISBN 978-386423-083-7

Morschhäuser, M; Matthäi, I. (2012)
Leitfaden zur Arbeitsplatzbeobachtung
Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V. Saarbrücken

6.2.2 Praktische Umsetzung

INQA (2015)
Kein Stress mit dem Stress. Ein Einführungsseminar für Fach- und Führungskräfte Gesundheit
www.psyga.info

INQA (2014)
Führungskultur im Wandel. Kulturstudie mit 400 Tiefeninterviews
www.forum-gute-fuehrung.de

Berger, S. et al. (2010)
Arbeiten: entspannt, gemeinsam, besser – So geht's mit Ideen-Treffen
Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV). BGI/GUV-I 7010-1

Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (2012)
Leitlinie Beratung und Überwachung bei psychischer Belastung am Arbeitsplatz
Nationale Arbeitsschutzkonferenz, Geschäftsstelle der Nationalen Arbeitsschutzkonferenz
www.gda-portal.de

Stadler, P., Spieß, E. (2002)
Mitarbeiterorientiertes Führen und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz
Checklisten Seite 14–17, Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAUA), Friedrich-Henkel-Weg 1–25, D-44149 Dortmund

BKK Bundesverband (2012)
Eine Handlungshilfe für Beschäftigte. Kein Stress mit dem Stress. Praxishilfe Beschäftigte
www.psyga-transfer.de.

Bökenheide, T. (2009)
Anerkennender Erfahrungsaustausch – Das Instrument für Führungskräfte
Bertelsmann Stiftung. Fachkonferenz „Anerkennung und Vertrauen als Wettbewerbsfaktoren in unsicheren Zeiten"
18.–19. März 2009, Frankfurt/Main

DGB (2015)
Neue Wege im BEM. Der anerkennende Erfahrungsaustausch
www.neue-wege-im-bem.de

Hansmann, T. (2012)
Der „Anerkennende Erfahrungsaustausch" – mit Anmerkungen aus systemisch-konstruktivistischer Perspektive – Ein Beitrag zum gesundheitsförderlichen Management
http://www.systworks.com/_downloads/Anerkennender_Erfahrungsaustausch.pdf

6.2.3 Weiterführende Literatur und Veröffentlichungen

Badura, B.; Steinke, M.; 2011
Die erschöpfte Arbeitswelt
Sonderdruck der Bertelsmann Stiftung Gütersloh

Badura, B. et al. 2012
Fehlzeiten Report 2012
Springer Verlag Berlin Heidelberg
ISBN-13: 978-3-642-29200-2

Becker, P. (2006)
Gesundheit durch Bedürfnisbefriedigung
Hogrefe Verlag Göttingen
ISBN: 3-8017-2029-2

Bundesverband der Unfallkassen; 2007
Gesundheitsförderliche Mitarbeiterführung
Kurzinformationen über Forschungsergebnisse zum Arbeits- und Gesundheitsschutz im öffentlichen Dienst, Bundesverband der Unfallkassen 2007/1

Bundesministerium für Gesundheit (2014)
Entwurf eines Gesetzes zur Stärkung der Gesundheitsförderung und der Prävention (Präventionsgesetz – PrävG)
http://www.bmg.bund.de/fileadmin/dateien/Downloads/P/Praeventionsgesetz/141217_Gesetzentwurf_Praeventionsgesetz.pdf.

Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (2011)
Leitlinie Gefährdungsbeurteilung und Dokumentation
Nationale Arbeitsschutzkonferenz, Geschäftsstelle der Nationalen Arbeitsschutzkonferenz

Melchart, D. (2003)
Theoretische Modelle von Salutogenese und Pathogenese – Gesundheit zwischen Wissenschaft und Kunst
Verbundprojekt „Hochschulen für Gesundheit“
Druck: Hochschule Magdeburg-Stendal (FH) Magdeburg. März 2003
http://www.system2teach.de/hfg/re_ressources/2683/SalutogenesePathogenese.pdf

Pauls, Helmut (2013)
Das biopsychosoziale Modell – Herkunft und Aktualität. Resonanzen
E-Journal für Biopsychosoziale Dialoge in Psychotherapie, Supervision und Beratung, 1(1), 15-31. Zugriff am 15.05.2013. ISSN: 2307-8863

Treier, M. (2015)
Betriebliches Arbeitsfähigkeitsmanagement: Mehr als nur Gesundheitsförderung (essentials)
Springer. ISBN: 978-3658085704

Treier, M. (2014)
Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen (essentials)
Springer. ISBN 978-3658080181

Wühr, E. (2011)
Systemische Medizin
Verlag Systemische Medizin. Bad Kötzting
ISBN 978-86401-000-2

Steinke, M.; Badura, B. (2011)
Präsentismus – Ein Review zum Stand der Forschung
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
ISBN 978-3-88261-126-7

Tempel, J.; Ilmarinen, J. (2013)
Arbeitsleben 2025
VSA Verlag
ISBN 976-3-89965-464-6

Uhle, T.; Treier, M. 2011
Betriebliches Gesundheitsmanagement
Springer Verlag Berlin Heidelberg New York
ISBN-13 978-3-540-95933-5

Ulich, E.; Wüster, M. 2010
Gesundheitsmanagement in Unternehmen
Gabler Verlag. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH
ISBN 978-3-8349-2545-9

6.3 Anmerkungen

1 Lühmann, D., Burkhardt-Hammer, T., Stoll, S., & Raspe, H. (2006). Prävention rezidivierender Rückenschmerzen–Präventionsmaßnahmen in der Arbeitsplatzumgebung. DAHTA@ DIMDI, Köln [www-Dokument] URL: http://gripsdb. dimdi. de/de/hta/hta_berichte/hta134_ bericht_de. pdf [6.7. 2006].

2 Antonovsky, A. S., & Franke, A. S. (1997). Zur Entmystifizierung der Gesundheit. dgvt-Verlag.

3 Becker, P. (2006). Gesundheit durch Bedürfnisbefriedigung. Hogrefe Verlag Göttingen. ISBN-10: 3-8017-2029-2

4 Becker, P. (2006). Gesundheit durch Bedürfnisbefriedigung. Hogrefe Verlag Göttingen. ISBN-10: 3-8017-2029-2

5 Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (2012). Leitlinie Beratung und Überwachung bei psychischer Belastung am Arbeitsplatz. Nationale Arbeitsschutzkonferenz, Geschäftsstelle der Nationalen Arbeitsschutzkonferenz. www.gda-portal.de.

6 i.Punkt21. (2008). Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention. Ausgabe März 2008. Initiative Gesundheit und Arbeit (iga). www.iga-info.de

7 Stansfeld et al. (1999). OEM 56: 302.

8 Buttler, G., Burkert, C., Boente, F. (1998). „Betriebliche Einflussfaktoren des Krankenstandes." Universität Erlangen-Nürnberg, Lehrstuhl für Statistik und empirische Wirtschaftsforschung, Personalführung 30: 9.

9 www.hochdruckliga.de Abruf am 03.02.2015

10 TK Gesundheitsreport (2014). AU-Tage je Fall nach ICD-10-Diagnosekapiteln. S.89

11 www.bptk.de – BundesPsychotherapeutenKammer – Aufruf am 03.02.2015

12 www.gesetze-im-internet.de/arbschg/_15.html Aufruf am 03.02.2015

13 http://www.gesetze-im-internet.de/arbschg/_5.html Aufruf am 03.02.2015

14 http://www.gesetze-im-internet.de/arbschg/_3.html Aufruf am 03.02.2015

15 BAUA – Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2014). Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen: Erfahrungen und Empfehlungen. Berlin. Erich Schmidt Verlag

16 Holm, M.; Geray, M. (2012). Integration der psychischen Belastungen in die Gefährdungsbeurteilung. Handlungshilfe. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAUA, Hrsg.). ISBN 978-88261-633-0

17 http://index-gute-arbeit.dgb.de

18 DGB (2015). Neue Wege im BEM. Der anerkennende Erfahrungsaustausch. www.neue-wege-im-bem.de.

19 Berger, S. et al. (2010). Arbeiten: entspannt, gemeinsam, besser – So geht's mit Ideen-Treffen. Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV). BGI/GUV-I 7010-1

20 Bundesverband der Unfallkassen; 2007: Gesundheitsförderliche Mitarbeiterführung; Kurzinformationen über Forschungsergebnisse zum Arbeits- und Gesundheitsschutz im öffentlichen Dienst, Bundesverband der Unfallkassen 2007/1

21 www.kfw.de/inlandsfoerderung/Unternehmen/Gr%C3%BCnden-Erweitern/Finanzierungsangebote/Gr%C3%BCndercoaching-Deutschland-%28GCD%29/. Aufruf am 12.02.2015

22 http://www.unternehmens-wert-mensch.de/DE/Startseite/start.de. Aufruf am 12.02.2015

23 Beispiele aus den Seminarprogrammen von BG ETEM, BG Bau, VBG, BG RCI der jeweiligen Internetseiten. Aufruf am 07.02.2015

24 Angebote der gesetzlichen Krankenkassen in Anlehnung an den „Leitfaden Prävention Handlungsfelder und Kriterien des GKV-Spitzenverbandes zur Umsetzung der §§20 und 20a SGB V vom 21. Juni 2000 in der Fassung vom 10. Dezember 2014. www.gkv-spitzenverband.de/media/dokumente/presse/publikationen/Leitfaden_Praevention_2014_barrierefrei.pdf Aufruf am 09.02.2015

25 www.mobilis-programm.de Aufruf am 09.02.2015

26 www.igm-campus.de Aufruf am 09.02.2015

27 www.deutsche-rentenversicherung.de

28 www.deutsche-rentenversicherung-bayernsued.de. Aufruf am 09.02.2015

29 www.arbeitsagentur.de/web/content/DE/Unternehmen/index.htm. Aufruf am 09.02.2015

30 www.integrationsaemter.de/leistungen-an-arbeitgeber/57c42/index.html. Aufruf am 09.02.2015

Handlungsfeld Unternehmenskultur

Mag. Christian Holzer

Unternehmensberater, Karrierecoach und Fachbuchautor, Salzburg

Handlungsfeld Unternehmenskultur

1. Der Zusammenhang von Work-Life-Balance und Unternehmenskutur 88

1.1 Unternehmenskultur als Markenzeichen für attraktive Arbeitgeber 88
1.2 Unternehmenskultur entwickelt sich aus Rahmenbedingungen 88
1.3 Trends 89
1.4 Ein Wechselspiel aus Führungsvorgabe und Kulturbeitrag aller 90
1.5 Moderne Unternehmen sind „Lebenswelten“ in Work-Life-Balance-Ausrichtung 91

2. Praktische Bestandteile von Unternehmenskultur mit Blick auf Work-Life-Balance 92

2.1 Work-Life-Balance-Faktoren 92
2.2 Arbeitsbedingungen, Gesundheitsförderung und freiwillige Leistungen als Beitrag zur Unternehmenskultur 95
2.3 Unternehmen als Lebenswelten 95
2.4 Führen 97
2.4.1 WLB-Steuerung: Systemisch führen 97
2.4.2 WLB-Steuerung: Persönliche Ebene 98
2.5 Unternehmenskonzeptmodell Work-Life-Balance 99
2.6 Firmenbeispiele langjährig entwickelter Unternehmenskulturen 99

3. Nutzen und betriebswirtschaftlicher Ertrag von Unternehmenskulturen mit Blickrichtung Work-Life-Balance 101

3.1 Der Nutzen positiver Unternehmenskultur in Zahlen 101
3.2 Die Kosten mangelnder Unternehmenskultur 102

4. Typische Problemstellungen, die auf die Unternehmenskultur wirken 103

5. Handlungsempfehlungen für eine Work-Life-Balance-Unternehmenskultur 107

6. Weiterführende Informationen 109

Handlungsfeld Unternehmenskultur

1. Der Zusammenhang von Work-Life-Balance und Unternehmenskultur

In einer schnelllebigen Zeit mit hohen Anforderungen und der Tendenz ständiger Verfügbarkeit ist es wichtig, sich nicht von dieser Hektik anstecken zu lassen. Ausbrennen und unter Druck zusammenbrechen ist in den letzten Jahren bedauerliche Realität in der Arbeitswelt geworden. Wenn es uns gelingt, die eigenen Bedürfnisse, soziale Kontaktpflege, Gesundheit und Arbeit sinnvoll auszubalancieren, ist viel erreicht, man spricht dann von gelungener Work-Life-Balance. Es verleiht dem Tun eine unvergleichlich bessere Kraft als eine Steuerung über Druck und Kontrolle von außen. Es entspricht unserer Zeit, eine sinnerfüllte Arbeit als wesentlichen Teil eines gelungenen Gesamtlebenskonzeptes anzusehen. Arbeit als reine Geldbeschaffungsmaßnahme zu sehen, um möglichst in der Freizeit sein wirkliches Leben zu leben, trifft oft nicht mehr zu. Work-Life-Balance liegt zwar in der eigenen Verantwortung jedes Einzelnen – „jeder ist seines Glückes Schmied" –, aber gleichzeitig hat sie auch für Betriebe eine hohe Relevanz. Unternehmen brauchen qualifiziertes Personal. „Fachkräftemangel", „War for Talents", aber auch „Burn-out" sind in den Sprachgebrauch der letzten Jahre aufgenommen worden. Es sind drastische Worte des Mangels, des „Verteilungskrieges" und des Ausbrennens, die die negativen Spitzen dieser Marktsituation kennzeichnen. In positiver Formulierung geht es darum, als Unternehmen für Mitarbeiter/innen und Führung gleichermaßen langfristig attraktiv zu sein.

1.1 Unternehmenskultur als Markenzeichen für attraktive Arbeitgeber

Unternehmen treten unter dem Begriff Employer Branding mit ihrer Arbeitgebermarke mehr und mehr an die Öffentlichkeit. Sie wissen: Wer die Bedürfnisse vorhandener und potenzieller Mitarbeiter/innen besser als andere erfüllt, ist ein attraktiver Arbeitgeber und hat wirtschaftlich langfristig die Nase vorne. „In unseren Produkten sind wir zwar sehr stark, aber kopierbar. Unverwechselbar sind wir in unserer Unternehmenskultur. Darin sind wir gewachsen und schwer kopierbar", sagt Christoph Hinteregger, Mitglied der Geschäftsführung und technischer Leiter des Seilbahntechnik-Weltmarktführers „Doppelmayr Seilbahnen GmbH" (Hinteregger 2014). Der Zusammenhang zwischen dem „Goldschatz" Unternehmenskultur und dem wirtschaftlichen Erfolg liest sich bei Doppelmayr in Zahlen folgendermaßen: 858 Millionen Euro Jahresumsatz im Geschäftsjahr 2013/2014, 14.500 Anlagen auf sechs Kontinenten und in 88 Ländern der Welt, 2.452 Mitarbeiter, 118 Auszubildende. Die Unternehmenskultur wird mehr und mehr zum Garanten wirtschaftlichen Erfolges.

1.2 Unternehmenskultur entwickelt sich aus Rahmenbedingungen

Unternehmenskultur kann man allerdings nicht von der Stange kaufen. Wie Christoph Hinteregger beschreibt, sie entsteht. Das sieht auch der Führungs- und Innovations-

experte Peter Kruse so, Honorarprofessor an der Universität Bremen: „Bitte unterscheiden Sie bei allem, was Sie tun, zwischen indirekten Variablen und direkten Variablen. Wenn jemand sagt, wir machen ein Kulturveränderungsprojekt, dann bekomme ich weiße Haare. Weil Kultur ist eine indirekte Variable. Kultur kann ich nicht erzeugen, sie ist keine Projektarbeit. Ich kann nur Rahmenbedingungen erzeugen, in dem bestimmte Kulturmerkmale emergieren. Wenn Sie Kreativität erzeugen wollen, können Sie sich fragen, was sind systemische Rahmenbedingungen, in denen Kreativität erscheint. Sie können Kreativität nicht machen". Sonst komme man in Situationen, sagt Kruse, wo wir Menschen auffordern „sei kreativ". „Das ist mindestens so absurd wie zu sagen ‚sei spontan'" (Kruse 2015).

1.3 Trends

Organisationskultur ist „…ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt, und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit Problemen weitergegeben wird", formuliert der Wegbereiter des Forschungsfeldes Organisationskultur Professor Edgar H. Schein (1985) vom MIT (Massachusetts Institute of Technology).

Beständigkeit, man spricht heute von sozialer Nachhaltigkeit, entsteht durch die bewusste Organisation von sozialen und kulturellen Systemen. Das Aufrechterhalten des Gesundheitszustands (Vitalität, Organisation und Widerstandsfähigkeit) ist von besonderer Bedeutung. Dies kann durch die vermehrte Bildung und Stärkung sozialer Werte erreicht werden und verbessert die Widerstandsfähigkeit eines sozialen Systems entscheidend. Innerhalb von Unternehmen betrifft dies z. B. die Auswirkungen sozialen Handelns im Umgang mit Mitarbeitern, die Beziehungen zu Interessensgruppen oder die allgemeine Verantwortung des Unternehmens gegenüber der Gesellschaft (Gabler Wirtschaftslexikon, 2015). Wie ist es nun um diese nachhaltige, positive Unternehmenskultur bestellt?

Eine Umfrage in österreichischen Betrieben ergab, dass nur etwa die Hälfte der Befragten die Unternehmen als vertrauensvoll bezeichneten. 9 % der Unternehmen gelten als sehr vertrauensvoll, ein Drittel gilt als wenig vertrauensvoll. 97 % der Befragten wünschen sich von Unternehmen Engagement für eine positive Unternehmenskultur. In Punkto verantwortliches Handeln wünschen sich 81 % eine faire Behandlung der Beschäftigten (Die Presse 9/2013). Zahlen wurden auch beim Wiener Symposium „Das Neue Arbeiten" präsentiert: Wo sehen die Österreicher die wesentlichen Herausforderungen für die Zukunft der Arbeit und der Unternehmen? Work-Life-Balance punktete je nach Alterssegment zwischen 61 und 71 Punkten immer auf Platz eins oder zwei, gefolgt von Mitarbeiterzufriedenheit und flexiblen Arbeitsformen und -zeiten (Die Presse 10/2013). Und noch eine österreichische Untersuchung: Die Menschen wünschen sich eine sozial kompetente Führung, eine erfüllende Aufgabe und ein gutes Betriebsklima, das alles bei einem vernünftigen Gehalt. In Zahlen ausgedrückt: Erfüllendes Aufgabengebiet 74 %, gutes Arbeitsklima 71 %, hohes Gehalt 60 %, flexible Arbeitszeiten 52 % und einen tollen Chef 41 % (Der Standard

2014). Der irische Wirtschaftsphilosoph Charles Handy sieht vor allem bei großen Unternehmen wirklich große Probleme in der Unternehmenskultur: Lediglich 20 % der Mitarbeiter arbeiten wirklich engagiert, der Rest sind Mitläufer. 10 % seien so frustriert, dass sie auch andere mit hinunterziehen (Salzburger Nachrichten 2014).

Work-Life-Balance kann heute als Grundbedürfnis der Menschen angesehen werden. Sie ist von Sinn und dem Einbringen der eigenen Persönlichkeit geprägt. Für Unternehmen ist diese Haltung von Relevanz, immer mehr Betriebe richten sich danach aus. Geänderte Unternehmenskulturen entstehen. Über strategisches Aufgreifen von Elementen der Work-Life-Balance (von innen heraus agieren, Autonomie, Reflexion …) kann viel Nutzen für den Unternehmenserfolg entstehen (besserer Ruf, mehr Auswahl durch eine höhere Anzahl von Bewerbern, mehr Mitarbeiterbindung und dadurch höhere Kundenbindung, weniger Burn-out-Fälle…).

Leitfragen: **Was macht den Charme und die Attraktivität meines Unternehmens aus?**
Welche Mission habe ich Unternehmen? (Was ist mein Wesen, mit welchen Werten, und möchte ich weiterhin genauso bleiben?)
Welche Führungsfähigkeiten habe ich im Hinblick auf die Gestaltung und Weiterentwicklung von Work-Life-Balance-im Unternehmen?
Welche Werte möchte ich, dass meine Mitarbeiter/innen ins Unternehmen hineintragen, und tun sie das auch?
Sind ausreichend Faktoren der Work-Life-Balance im Unternehmen als Rahmenbedingungen vorhanden, um die Unternehmenskultur positiv zu entwickeln?

1.4 Ein Wechselspiel aus Führungsvorgabe und Kulturbeitrag aller

Die Frage ist also nicht nur, wie sich die Unternehmenskultur auf die Work-Life-Balance auswirkt, sondern auch, wie sich Work-Life-Balance-Sichtweisen in der Unternehmenskultur wiederfinden. Jeder Einzelne ist gefragt, „Kultur“ an den Arbeitsplatz zu bringen, ein Stück Lebenswelt mit zu erschaffen. Führungskräfte haben dabei Vorbildfunktion. Der Schlüssel für den Betriebserfolg der Unternehmen ist mehr denn je der Mensch, der eine sinnvolle Arbeit als Teil seines Lebensplanes sieht. Vorbei sind die Zeiten, als Arbeitnehmer/innen allein aus der Tatsache heraus zufrieden waren, einen Arbeitsplatz zu haben. Wenn es Unternehmen schaffen, eine gemeinsame Blickrichtung von Unternehmensführung und Fachkräften bei wertschätzendem Umgang miteinander herzustellen, werden diese als Folge auch bei den Betriebsergebnissen an der Spitze mitmischen. Work-Life-Balance als Unternehmenskonzept schafft ein Grundverständnis im Betrieb, mit gleichem Ressourceneinsatz mehr als bisher zu erreichen, ohne in (Selbst-)Überforderung unterzugehen. Der Grad erfolgreicher Umsetzungen von Projekten und Neuentwicklungen steigt, die Anwesenheitszeiten werden produktiver genutzt, mehr Resultate entstehen, Führungskräfte – und nicht nur diese – hangeln sich nicht von einer Burn-out- und Sinnkrise zur nächsten, sondern sind langjährig auf hohem Niveau einsatzfähig. Sinn und Firmenloyalitäten entstehen.

1.5 Moderne Unternehmen sind „Lebenswelten“ in Work-Life-Balance-Ausrichtung

Nicht mehr nur der wirtschaftliche Erfolg repräsentiert den Unternehmensruf, auch die Art und Weise, wie ein Unternehmen agiert, welche Wertvorstellungen vorhanden sind, also auf welcher Kultur der Unternehmenserfolg aufgebaut ist, gewinnt an Relevanz.

Wirtschaftlicher Erfolg wird in Zukunft davon abhängen, über ausreichend qualifiziertes Personal verfügen zu können. Es geht auch um deren Persönlichkeitsentfaltung und Werthaltungen, und darum, was sie im Leben erreichen wollen. Es gilt gemeinsam mutig Perspektiven zu gestalten. Das innere Gefühl, etwas Sinnvolles zu leisten, erzeugt bei den Menschen persönliche Balance- und Stabilitätszustände, die zu Lebenszufriedenheit führt, eben Work-Life-Balance (WLB). In einer „Lebensweltsicht“ verschmelzen Arbeit und Privatleben. Somit sind auch Unternehmen als „Lebenswelt“ aufspür- und vermarktbar. Oft sind Betriebe in ihrer Außendarstellung allerdings von beliebiger Austauschbarkeit geprägt. Das muss nicht sein. Unterscheidungsmerkmale können dadurch sichtbar gemacht werden, dass Work-Life-Balance-Faktoren – als Grundlage der Unternehmenskultur – aufbereitet werden, und so unverwechselbare Wiedererkennungsmerkmale des Unternehmens entstehen.

Abb. 1 (Holzer, 2014b)

Unternehmenskultur moderner Unternehmen

Work-Life-Balance-Erfolgsfaktoren

Fokus Unternehmen

Das Ganze sehen
Von innen heraus agieren
Wertschätzung
Können auf 4 Ebenen
(Methode / Fach / Soziale Fähigkeiten / Werte)
Handhabbarkeit
Verstehbarkeit
Selbstwirksamkeit
Autonomie
Reflexion

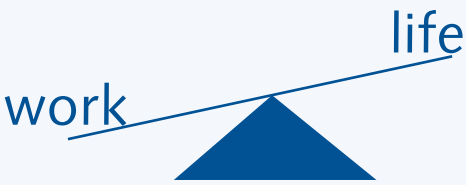
= Persönlichkeit und Sinn

Work-Life-Balance-Erfolgsfaktoren

Fokus Lebenswelt

Selbstwert
Lebensfreude
Vertrauen

= Persönlichkeit und Sinn



2. Praktische Bestandteile von Unternehmenskultur mit Blick auf Work-Life-Balance

Unternehmenskultur wird dann besonders wichtig, wenn gutes Personal nicht mehr uneingeschränkt zur Verfügung steht. Die Attraktivität von Unternehmen wird über Kulturelemente aufspürbar: Work-Life-Balance- und Lebensweltfaktoren, Führungsgestaltung und der angestrebte persönliche Beitrag zu dieser Kultur. Diese Beiträge bereichern die bisherige Praxis, Qualität vornehmlich über fachliche Kriterien herzustellen. Plötzlich ist z. B. Begeisterungsfähigkeit viel mehr Wert und steht beispielsweise auf Augenhöhe mit Kenntnissen wie Projektmanagement.

2.1 Work-Life-Balance-Faktoren

Familienfreundlichkeit, Gesundheitsbewusstsein, Mitarbeiterorientierung etc. finden sich häufig in Unternehmensleitbildern. Blickt man in Stelleninserate, stößt man oft auf irritierend gleichförmige Bilder. Offenbar suchen alle Firmen „engagierte Menschen, die die Zukunft aktiv gestalten möchten", die „flexibel, aufgeschlossen und kontaktfreudig" sind und „neue Herausforderungen suchen". Floskeln dominieren. Faktoren der Work-Life-Balance liefern einen wesentlich genaueren Blick, mit wem man es zu tun hat. Nur wer Sinn stiftet und Persönlichkeitsentfaltung ausdrücklich wünscht, triumphiert als Arbeitgeber mit Vorteilen im Recruiting, das Personal (Führungskräfte und Mitarbeiter) bleibt länger im Unternehmen und arbeitet mit mehr Mut und Zuversicht. Burn-out-freie Zonen entstehen, und den Kunden gefällt das.

8 Faktoren, die Work-Life-Balance im Unternehmen erhöhen
Das Ganze sehen
Von innen heraus agieren
Wertschätzung
Können auf vier Ebenen
Handhabbarkeit, Verstehbarkeit und Autonomie
Soziale Eingebundenheit
Reflexion über Coaching
Sinn

Das Ganze sehen: Wenn einzelne Mitarbeiter eigenverantwortlich Entscheidungen treffen sollen, ist eine angemessene Grund- und Gesamtinformation aus erster Hand erforderlich. Das „Warum" muss gesehen und verstanden werden. Firmenziele und persönliche Ziele können besser verglichen werden.

Von innen heraus eigenverantwortlich agieren: Mitarbeiter/innen können verantwortlich handeln und müssen nicht auf Zuruf aufgescheucht von einem Punkt zum anderen laufen. Sie kennen die Anforderungen und können diesen aus einer inneren Steuerung heraus gerecht werden. Jeder ist für sich immer in „Pole Position", auch wenn wir unterstützen, helfen und beitragen, aber auch wenn wir vorleben.

Wertschätzung: Alle im Unternehmen (auch die Chefetagen) sollen das Gefühl haben, dass ihre Arbeit etwas wert ist und dass er oder sie als Person geschätzt wird. Wertschätzung vermehrt Sinn. Oft erleben wir aber Denkweisen wie „nicht geschimpft, ist gelobt genug." Stress entsteht oftmals aus der Schere von hohen Anforderungen und gleichzeitig geringer Wertschätzung (s. auch Teil C, Abschnitt 1.2.2).

Können auf vier Ebenen: Unternehmen sollten darauf achten, dass nicht nur fachliches und methodisches Können als Qualifikationen zählen. Gerade soziale Fähigkeiten und gemeinsames Werteverständnis machen unser Führen und unser Handeln authentisch und verstehbar. Wenn Sozialverhalten und Werteverständnis im Unternehmen viel Wert beigemessen wird, vermehrt dies das Wohlbefinden nach innen und macht die Unternehmen auch für künftige Mitarbeiter attraktiv. Beziehungsdenken hat gegenüber Strukturdenken in Unternehmen Nachholbedarf.

Handhabbarkeit, Verstehbarkeit und Autonomie: Mitarbeiter/innen sollten wissen, wo es langgehen soll. Außerdem sollte über Feedback und Nachfragen wirkliches Verstehen abgesichert werden. Daraus entsteht autonomes Handeln.

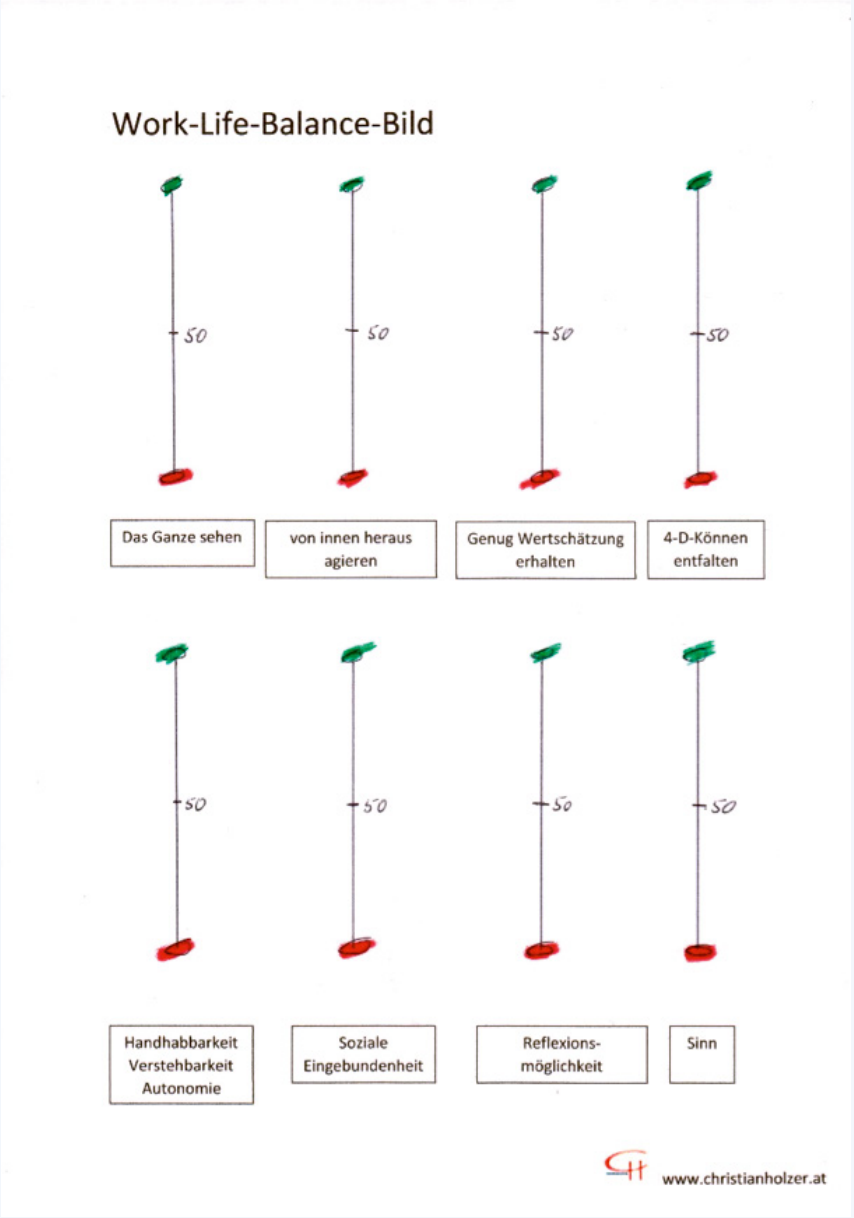
Soziale Eingebundenheit: Menschen sind soziale Wesen und blühen über soziale Einbindung, etwa in der Familie, in Gruppen etc. auf und schöpfen daraus Sicherheit und Vertrauen. Das sollte uns auch für den Arbeitsplatz Vorbild sein. Systematischer Entzug der sozialen Eingebundenheit macht krank und wird beispielsweise in Form von systematischer Abwertung und Kontaktentzug als Mobbing empfunden (s. auch Teil C, Abschnitt 3.1.1). Ein praktisches Beispiel: Eine IT-Spezialistin beklagte sich über zunehmenden eigenen Leistungsabfall. Es stellte sich heraus, dass sie im Unternehmen nur bei Fehlleistungen Feedback erhielt. Demoralisiert konnte sie nicht mehr an ihre hohen Leistungen anknüpfen, die sie nach Verlassen des Unternehmens in einem anderen Unternehmen mit wertschätzender Kultur wieder voll ausspielen konnte.

Reflexion über Coaching: Im Sport finden Menschen oft besonders viel Sinn. Gerade dort geben Coaches den Athletinnen und Athleten viel Rückhalt. Ähnliche Gespanne funktionieren auch im Berufsleben. Berufsbezogene Reflexion und Strategiebildung mit einem neutralen Coach durchzuführen, der auch die Work-Life-Balance thematisiert, wirkt stabilisierend.

Sinn: Der Balancebringer schlechthin. Hier sei auf Daniel Pinnows (2011) Führungsanleitung „ … eine Welt zu erschaffen, der andere gerne angehören wollen" verwiesen. Auch der Erfolgstrainer Jürgen Klopp bezieht sich auf den Sinnfaktor, um Motivation zu erzeugen: „Es ist die Lust am Gewinnen und nicht die Angst vorm Verlieren, die uns stark macht (…) die Lust am Gewinnen lässt Dich leicht laufen, lässt dich leicht über Dich hinauswachsen, lässt Dich stark sein. (…) Und das ist es, was ich versuche, in Worten, Gesten und Gesichtsausdrücken meinen Jungs mit auf den Weg zu geben: Wie sehr es sich lohnt." (Klopp 2015)

Work-Life-Balance-Bild

Um Ist- und Sollstände von Work-Life-Balance bewusst zu machen, arbeite ich in erster Linie mit Gruppenberatungen und Coachinggesprächen. Wenn ich Ergebnisse mehrerer Einzelgespräche bewerte, fasse ich die Einzelbilder zusammen und beobachte Unterschiede und Gemeinsamkeiten. In Seminaren gebe ich den Teilnehmerinnen und Teilnehmern Work-Life-Balance-Bilder zur eigenen Bearbeitung an die Hand. Zu den acht Work-Life-Balance-Faktoren kann jeder für sich individuell den gefühlten Work-Life-Balance-Wert im Ist und die wünschenswerte Position im Soll eintragen. Auf dieser Basis kann besprochen werden, welche Strategien sinnvoll sind, ob Handlungsbedarf besteht, und welche Schritte auf dem Weg vom Ist-Wert zum Soll-Wert lohnenswert sind.



2.2 Arbeitsbedingungen, Gesundheitsförderung und freiwillige Leistungen als Beitrag zur Unternehmenskultur

Weitere betriebsinterne Faktoren, wie Arbeitsbedingungen und Arbeitszeit (s. auch Teil B, Kapitel 2) sowie Regelungen zur betrieblichen Gesundheitsförderung (s. auch Teil C, Kapitel 2) wirken auf die Unternehmenskultur. Auch freiwillige Leistungen des Unternehmens erleichtern dem Mitarbeiter das Leben, wirken aber nur bedingt kulturbildend. Sie sind Instrumente der Struktur, wirken sich auf der Verhaltensebene der Eigenverantwortung und der Führung nur wenig aus. Die Palette freiwilliger Leistungen reicht weit, und viele sind inzwischen Standard geworden: Fahrtkostenzuschüsse, Betriebskindergarten, gesunde Betriebsküche, Einkaufsmöglichkeiten im Betrieb, Sabbaticals, kostengünstige Ferienwohnungen, Bügelservice etc.

2.3 Unternehmen als Lebenswelten

Nicht mehr nur der wirtschaftliche Erfolg repräsentiert den Unternehmensruf. Work-Life-Balance schafft eine Perspektive, zwei vermeintlich getrennte Welten zu vereinen. Nämlich die private Welt und die Arbeitswelt. Die Zusammenführung beider Welten wird von den Menschen als „stimmig" und sinnstiftend empfunden. Unternehmen können daher das eigene Potenzial als Lebenswelt überprüfen.

Verschiedene Persönlichkeiten, ähnliche Haltungen: Das sinnvolle Einbringen der eigenen Persönlichkeit in das Unternehmen ergibt eine Zusammenkunft verschiedenster Persönlichkeiten – Jüngere und Ältere, Männer und Frauen, verschiedene Qualifikationen –, die untereinander zusammenpassen und auch gemeinsame Haltungen im Abgleich mit bestehenden Unternehmenswerten aufweisen. Wertelandschaften entstehen.

Tradition und Vorausschau: Gerade Familienunternehmen zeichnen sich durch Bestehen über mehrere Generationen hinweg aus. Traditionen haben sich herausgebildet und prägen das Wesen eines Unternehmens. Die Zeiten ändern sich allerdings sehr rasch. Oft bietet die Tradition die Sicherheit, durch all diese Veränderungsnotwendigkeiten zu kommen. Oft braucht es aber auch den Mut zum Wandel.

Motivation, Stress und das Gesundbleiben: Gestützt wird die Relevanz von positiver Unternehmenskultur durch Ausführungen zur Salutogenese von Aaron Antonovsky (s. auch Teil C, Abschnitt 1.1), der das Pathogeneseprinzip – „was macht uns krank?" – umdrehte und sich die Frage stellte – „was hält uns gesund?". Sinn und der Glaube in die eigenen Fähigkeiten ist es, was uns überproportional gute Gesundheit beschert. Auch in der Motivforschung wird der Faktor „Sinn" ganz oben gereiht, zusammen mit Wertschätzung und Autonomie. Die Stressforschung (Selye 1991) zeigt in Ergänzung dazu, dass Ursachen für ungesunden Dauerstress in einer Schere aus hohen Anforderungen und hoher Kontrolle durch Dritte bei wenig Wertschätzung und geringen Spielräumen zu suchen sind. Mediziner unterscheiden gesunden Eustress und krankmachenden Disstress. Was Botenstoffe kurzfristig an Leistungssteigerung erzeugen, wird bei Dauerüberlastung zum Gesundheitsrisiko.

Motiv- und Emotionslagen von qualifizierten jüngeren Arbeitskräften: Mit dem Auftreten der „Generation Y“, den jungen Arbeitnehmern/innen, die in den 1980er Jahren geboren sind, hat ein neuer Zeitgeist Einzug in die Bewertung von Arbeit gehalten. War bisher Arbeit eine „ernste“ Angelegenheit, sieht diese Generation erstmals den „Spaßfaktor“ der Arbeit als mitentscheidend. Einkommen verhindert bestenfalls Unzufriedenheit. Zufriedenheitswerte werden über Arbeitsinhalte bzw. Beziehungsgestaltung aufgebaut. Der schwedische Volkswirt und Generation-Y-Experte der Universität Stockholm Parment (2009) sieht einen Megatrend darin, dass man zur Arbeit greift wie zu Produkten. Man kauft sie, weil sie emotional ansprechen oder eben nicht. Diese Erwartungen gilt es für Unternehmen zu erfüllen.

Differenzierung und Vertrauensaufbau: Aus den beschriebenen Work-Life-Balance- und Lebensweltfaktoren lassen sich viele Erkennungsmerkmale für die Wesensart des eigenen Unternehmens herausfiltern. Am besten führen Sie Gespräche quer durch alle Hierarchieebenen. Die so gewonnenen Work-Life-Balance- und Lebensweltbeschreibungen können dann mit bestehenden Leitbildern, Traditionen, Visionen und Missionen verglichen und verarbeitet werden. Die Tatsache, dass Persönlichkeitseinbringung und individuelle Haltungen in eine „Unternehmensidentität“ münden, wirkt vertrauensbildend. Menschen blühen auf, wenn Sie sich unterstützt und gut aufgehoben fühlen. In der authentischen Darstellung nach außen kann ein Gefühl von „ich will da dabei sein“ erzeugt werden.

Besseres Zusammenpassen herstellbar: Inhalte von Lebenswelt- oder Wesensbeschreibungen (Autonomien, Selbstwertbringer, Handhabbarkeit etc.) können auch für Fragestellungen in Bewerbungsgesprächen und Mitarbeitergesprächen herangezogen werden. Stelleninserate, Internetauftritt, Social Media, Projektteams, Innovationsgestaltung sind Einsatzbereiche, in denen Ergebnisse der „Lebensweltbeschreibungen“ einsetzbar sind. Auch neue Kooperationsformen zwischen HR-Management, Geschäftsführung und Marketing können entstehen.

6 Fragen an Unternehmen zu Work-Life-Balance und Lebensqualität
Was haben wir an Work-Life-Balance-/Lebensweltfaktoren im Unternehmen und wie schaffen wir es, mehr davon zu bekommen?
Wie unterstützt die Führung uns bei individuellem Fortkommen?
Haben wir höchstmögliche Selbstwerte im Unternehmen?
Gibt es eine Kultur des Gönnens und wie äußert sie sich?
Haben wir reservierte Zeiten des Ausprobierens?
Haben wir gecoachte Reflexionsmöglichkeiten?, mit Unterstützung (Coach)?

2.4 Führen

Eine positive Unternehmenskultur kann nicht über Druck, Kontrolle und Konkurrenzdruck hergestellt werden. Eine Unternehmenskultur entsteht, wie bereits erläutert, nicht auf Knopfdruck, sie muss wachsen, sie entwickelt sich. Und zwar in einem Umfeld, in dem alle im Unternehmen dazu etwas Positives beitragen, Führungskräfte haben dabei Vorbildwirkung. Über die Zuweisung von „Schuldfragen" werden keine Arbeitsansätze erzielt. Vielmehr geht es darum, Schwachstellen ausfindig zu machen. Die Strategien für die Weiterentwicklung einer positiven Unternehmenskultur sind über die Arbeit an

- Beziehungen,
- Selbstbestimmung,
- Vertrauen und
- Möglichkeiten sehen,

zu finden. Dies kann gute Rahmenbedingungen für ein Gedeihen der Unternehmenskultur bilden.

2.4.1 WLB-Steuerung: Systemisch führen

Unter dem Aspekt Führung vermag Work-Life-Balance sowohl in Eigenführung (ich schaffe für mich Work-Life-Balance) als auch in Mitarbeiterführung viel zu leisten.

Wenn Führungskräfte fachliche und methodische Qualitäten aufweisen und dazu noch in der Lage sind, Führungstechniken vor dem Hintergrund eigener sozialer Fähigkeiten und Werte in Einklang mit Unternehmenswerten anzuwenden, dann ist umsichtige moderne Führung möglich. Sie ist in der Lage, einzelne Menschen anzusprechen und „Wollen" zu erzeugen. Nicht mehr geheimes Bremsen, sondern aktives Unterstützen erhöht die Produktivitätskraft. Intentionen werden sichtbar.

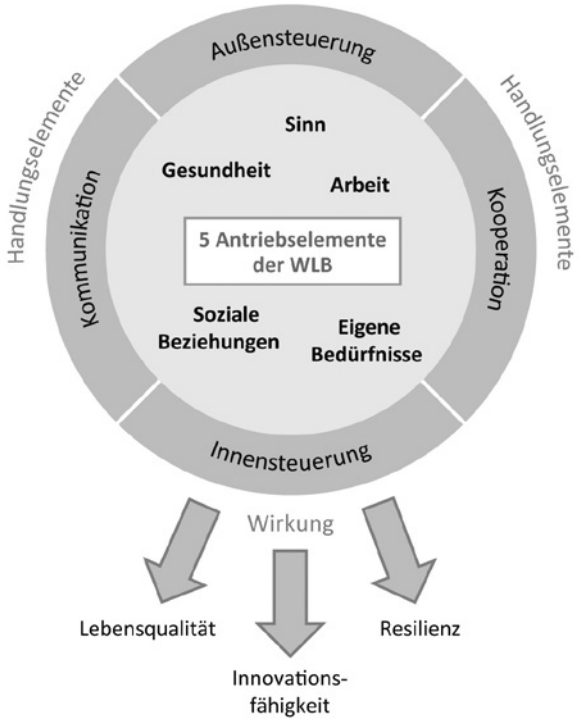
4 Elemente systemischer Führung
Rahmen: Aufgaben und Kompetenzen sollten immer im Blickfeld sein.
Feedback: Lob, Kritik, Empathie, ob gegeben oder erhalten, führen zu mehr authentischem Verständnis in der Zusammenarbeit. Mitsprache sollte verpflichtend sein.
Fragen: Fragen sind nicht unangebracht, sondern erhöhen die Sicherheit in abgestimmten Systemen. Führungskräfte sollten sich nicht scheuen, Fragen zu stellen: Wer fragt, führt.
Spielräume: Spielräume selbst nutzen und geben. Systeme haben die Tendenz, sich selbst zu organisieren. Eigenverantwortung statt Beherrschbarkeitsdenken. Stress entsteht oftmals durch hohe Anforderungen und wenig eigenen Spielraum.

2.4.2 WLB-Steuerung: Persönliche Ebene

Wenn es uns gelingt, die eigenen Bedürfnisse, soziale Kontaktpflege, Gesundheit und Arbeit sinnvoll auszubalancieren, ist viel erreicht. Das Schmiermittel zwischen den Antriebselementen ist Kommunikationskompetenz und Kooperationswille. Leistungsfähigkeit und Motivation von innen heraus entsteht.

Abb.2 (Holzer 2013)

Das Antriebs-Handlungs-Wirkungsmodell



Das Erkennen von Work-Life-Balance-Faktoren als persönlicher Balancegeber und als Motor im Unternehmen ruft positive Befindlichkeiten am Arbeitsplatz hervor, die Vorbildfunktion für gelungenes Agieren im gesamten Leben haben können, mir und anderen gegenüber Wohlwollen erzeugen und es mir dabei ermöglichen, gute Resultate über einen langen Zeitraum hinweg zu erbringen. Es geht um das eigene Erkennen von Faktoren des individuellen, persönlichen, zufriedenen, begeisterungsfähigen Arbeitens mit den Resultaten:

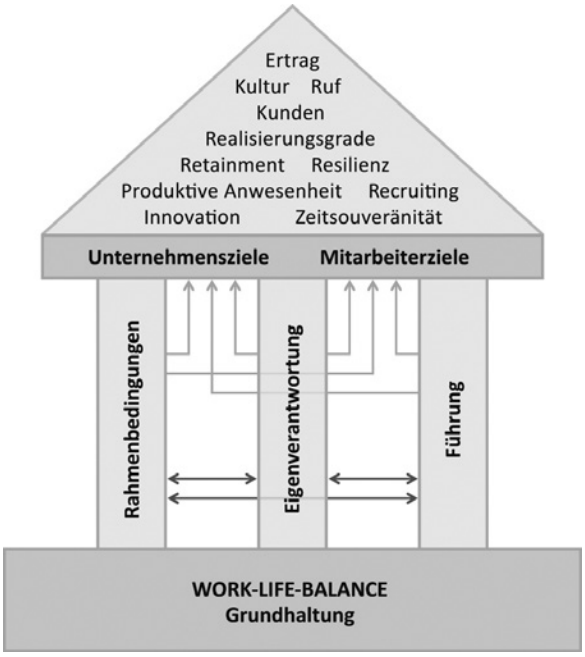
- Lebensfreude
- Innovationsfähigkeit
- Widerstandsfähigkeit (Resilienz)

2.5 Unternehmenskonzeptmodell Work-Life-Balance

Das systematische Work-Life-Balance-Unternehmenskonzept-Modell basiert auf einer Grundhaltung der Work-Life-Balance. Unternehmensziele und Mitarbeiterziele ruhen in Augenhöhe auf den drei Säulen Eigenverantwortung, Führung und Rahmenbedingungen. Die drei Säulen stehen in wechselseitigem Zusammenhang in der Ausrichtung auf Unternehmens- und Mitarbeiterziele. Das benötigt einen ständigen Austausch dieser Zielausrichtungen, wobei das Mitarbeitergespräch, aber auch gecoachte Reflexions- und Strategierunden zur Qualitätsverbesserung beitragen.

Abb.3 (Holzer 2013)

Das Work-Life-Balance-Unternehmenskonzept-Modell



2.6 Firmenbeispiele langjährig entwickelter Unternehmenskulturen

Die Firma **Brose** (Autozulieferer mit Sitz in Coburg) ist ein Familienunternehmen mit 100-jähriger Tradition und verzeichnet seit Jahren steigende Umsatzzahlen und Mitarbeiterzuwächse. Auf einer Tagung 2014 präsentierte die Firma ihre Work-Life-Balance-Unternehmenskultur mit folgenden Leitlinien:

- Flexible, teamorientierte Organisation
- Ergebnisorientierung statt Anwesenheitsorientierung
- Sozial- und Gesundheitsmanagement mit den drei Komponenten:
  - Gesundheitsmanagement
  - Sozialberatung
  - Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Innovativ ist die betriebliche Sozialberatung. Brose geht davon aus, dass Faktoren des gesamten Lebens den Menschen in der Arbeit beeinflussen. Somit werden Hilfestellungen in persönlichen Anliegen, die weit über betriebliche Fragen hinausgehen, als Service angeboten und der Kontakt zu weiterführenden Spezialeinrichtungen hergestellt. Schuldenberatung, Krisenfälle und familiäre Probleme machen ca. 45 % des Beratungsaufwandes aus (die persönliche Anonymität bleibt gewahrt) (s. Invest in Future, 2014).

Die gelungene Komplettsanierung der Hauptpiste des **Flughafens Wien 2013** (am Tag Flugverkehr und in der Nacht Sanierung) verdeutlicht, dass sowohl Planungselemente, als auch kommunikative und emotionale Elemente für die Herstellung höchster Qualität erforderlich waren. Projektleiter Christian Harrer: „Mit Druck hätten wir gar nichts erreicht, wir haben in täglich zweimaligen Feedbacksitzungen immer viel zugehört, wenn ein Problem zu bearbeiten war. Die Fachmeinung der Leute vor Ort war uns sehr wichtig." Gearbeitet haben bis zu 500 Arbeiter, rund 450 Fahrzeuge waren jede Nacht im Einsatz. Vorgabe war eine absolut fehlerfreie Piste ohne Naht, auf der nach der nächtlichen Arbeit um punkt 7:15 Uhr am Morgen die erste planmäßige Landung erfolgen musste. Zur Vorbereitung und zur Schaffung des emotionalen Bezugs zur technischen Sanierung wurden Flugkapitäne angehört, Leute vom Tower befragt und es wurden sämtliche Arbeiter mit Bussen über das zu sanierende Rollfeld gefahren, um diese Verbindung herzustellen. „Am Ende war jeder einzelne stolz, bei diesem Projekt mitmachen zu können", sagt Projektleiter Harrer (vgl. Vienna International Airport, 2013, Video)

Albert Schmidbauer, Eigentümer der **Biogena Naturprodukte GmbH & Ko KG** in Österreich mit Standorten in Salzburg und Wien (135 Mitarbeiter/innen), priorisiert die strategischen Ziele Mitarbeiterzufriedenheit und Vertrauen im Unternehmen: „Potenzialentwicklung ist zentraler Bestandteil unserer Managementkultur. Wir stellen zusätzlich eine Vertrauenskultur in den Vordergrund. Unsere drei Grundwerte im Unternehmen sind Vertrauen, Wertschätzung und Verantwortung, und es ist Führungsaufgabe, diese zu vermitteln und zu hüten". Es geht also darum, in der Chefetage vorzuleben, was von allen erwartet wird. Es ist der freiwillige Beitrag aller, zu einer bestimmten Kulturblickrichtung beizutragen. Albert Schmidbauer: „Wirtschaftlich gut dazustehen und Gewinne zu maximieren, ist bei uns mehr Ergebnis als Ziel. Für uns macht es Sinn, dass eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit entsteht. Vertrauen entsteht, indem man bedingungslos Vertrauen gibt. Das bedeutet wiederum Kontrollverzicht, geringe Reglementierung, große Entfaltungsspielräume." Ab 2014 gibt es bei Biogena den sogenannten Bildungstausender, jeder Biogena-Mitarbeiter kann sich für 1000 Euro völlig frei fortbilden, jeder wie er will. „Ich entscheide nichts mit", sagt Schmidbauer, „die Interessen des Mitarbeiters stehen im Vordergrund. Ich will damit erreichen, dass ich eine Truppe von freidenkenden und breit gebildeten Mitarbeitern habe, damit wir bestmöglich für die Zukunft gerüstet sind, zukunftsfit sozusagen." Biogena schreibt derzeit jährlich ein Umsatzplus von etwa 30% (vgl. Fair-Play 10/1014, Radiofabrik)

Der **Johanneskeller** ist ein Gastronomiebetrieb in der Salzburger Innenstadt. Zur Außendarstellung der Arbeitgeberqualitäten wurden im Frühjahr 2015 von Führungskräften und Mitarbeitern/innen des Unternehmens Videobeiträge für die Website erstellt. Damit zeigt sich der Johanneskeller als Arbeitgeber und spricht vorhandene und künftige Mitarbeiter sowie potenzielle Gäste an. Der Gastronom und Chefkoch Peter Lammer betont in einem der Videos: „Selbstwert bringt uns die Freiheit zu tun und zu lassen, was wir möchten und was gut für die Gäste ist, für mich selbst und für das Team. Diese Freiheit macht Spaß. Es ist ein Privileg so sein zu dürfen wie man ist, in der Arbeit. Wir arbeiten selbstverantwortlich, mit freier

Zeiteinteilung und mit viel Vertrauen, das wurde in den letzten 15 Jahren niemals ausgenutzt. In meiner Führungstätigkeit achte ich darauf, dass ich Verständnis für besondere Lebenslagen aufbringe: Wenn es Hochs gibt, bin ich gerne dabei. Wenn es Tiefs gibt, bin ich auch dabei." (vgl. Johanneskeller, 2015)

3. Nutzen und betriebswirtschaftlicher Ertrag von Unternehmenskulturen mit Blickrichtung Work-Life-Balance

Die Mitarbeiter werden vom Kostenfaktor zum Produktivfaktor. „Charakteristisch für die neuen Herausforderungen ist die Lern- und Wandlungsfähigkeit der Menschen in den Produktions- und Leistungsprozessen. (…) Das aber setzt Menschen im Unternehmen voraus, die dies können und wollen. (…) Produktivität und Leistungsfähigkeit entstehen vor allem im Kopf der arbeitenden Personen." (INQA, 2012).

Eine wertvolle Unternehmenskultur mit Work-Life-Balance-Elementen und Lebensweltfaktoren, die zu einer angesehenen und attraktiven Arbeitgebermarke führen, bringt qualifiziertes Personal ins Unternehmen und lässt es dort länger bleiben. Die Menschen arbeiten mit mehr Mut und Zuversicht. Den Kunden gefällt zunehmend diese Art der Arbeitsgestaltung, die hinter Produkten und Dienstleistungen steht. Außerdem werden durch die Forcierung von Sinn und inneren Bereitschaften psychische Beeinträchtigungen (inklusive Burn-out-Fälle) verhindert.

Eine Bezifferung des Nutzens und des Schadens ist schwer zu schaffen. Charaktereigenschaften sind nicht messbar, Führungskönnen hat keine Maßzahl. Es gibt kein Kennzahlensystem für Vertrauen und keine Zahlen zu dessen Relevanz für Erfolg oder Misserfolg. Trotzdem nachstehend einige Annäherungen an Kosten- und Nutzenberechnungen.

3.1 Der Nutzen positiver Unternehmenskultur in Zahlen

„Die Bilanzierung unterschiedlicher Maßnahmen zur Verbesserung der Work-Life-Balance im Unternehmen zeigt, dass sich betriebliche Investitionen in diesem Bereich schnell amortisieren. Durch die verkürzten Abwesenheitszeiten und den schnelleren Wiedereinstieg in den Beruf." (BMFSFJ, 2005). Eine vom gleichen Bundesministerium in Auftrag gegebene Studie (durchgeführt von Prognos AG) ermittelte eine Rendite für familienfreundliche Maßnahmen in Unternehmen von 25 %. In Referenzrechnungen weist das Work-Life-Balance-Szenario für 2020 in der volkswirtschaftlichen Rechnung ein um 1,3% erhöhtes Bruttoinlandprodukt, 221.000 zusätzlich sozialversicherungspflichtige Beschäftigte (…) und einen deutlichen Anstieg der Binnennachfrage auf.

Thomas Loew und Jens Clausen, zwei deutsche Wirtschaftsforscher, wiesen in der Studie „Wettbewerbsvorteile durch CSR (Corporate Social Responsibility)" 2010 – in Aufarbeitung einer Fülle anderer Studien zum Thema – einen Zusammenhang von

Unternehmenskultur, Mitarbeiterengagement und Unternehmenserfolg nach. In einer Befragung von 314 Chefetagen von Unternehmen attestierten die erfolgreichen Unternehmen dem Mitarbeiterengagement mit Abstand den höchsten Anteil am Erfolg (23 %). Die wirtschaftlich am wenigsten erfolgreichen Unternehmen brachten es beim Wert des Mitarbeiterengagements lediglich auf 3 %.

Hidden-Champions-Experte Prof. Dr. Hermann Simon, deutscher Wirtschaftsexperte und Autor zahlreicher Managementbücher, nennt unter anderem zwei Faktoren, die Hidden Chamipons so erfolgreich machen: Die Fluktuation von Mitarbeitern ist extrem niedrig (Maßzahl USA 19 %, Österreich 9 %, Deutschland 7,3 %, Hidden Champions 2,7 %). Außerdem ist die Kontinuität der Führungskräfte enorm hoch. (Hidden Champions 20 Jahre, Großunternehmen 6,1 Jahre). Hidden Champions sind mittelständische Unternehmen, die am Weltmarkt unter den Top 3 ihrer Branche rangieren oder im eigenen Kontinent Marktführer sind, ohne dass ihre Namen einer großen Zahl von Menschen bekannt sind.

3.2 Die Kosten mangelnder Unternehmenskultur

Personalnachbesetzungen kosten Geld. Die Bandbreite von Personalnachbesetzungskosten reicht etwa von € 10.000.– bis € 25.000.–, je nach Branche und Funktion des zu besetzenden Arbeitsplatzes. Mitberechnet sind die Kosten des scheidenden Mitarbeiters und die Kosten der Neubesetzung, Einarbeitungs- und Doppelbelastungskosten. Nicht gerechnet Know-how-Verluste, Imageverluste, sinkender sozialer Zusammenhalt und bei Nachbesetzung immer jüngeren Personals die fehlende soziale Durchmischung von Jung und Alt (s. Arbeitswelten Consulting, 2015)

Die Entwicklung der Renteneintritte wegen psychischer Erkrankungen zeigen in Deutschland und Österreich in den letzten 20 Jahren Steigerungsraten von 11 auf 29 %. Bei Frauen (38 %) sind seelische Leiden mittlerweile die häufigste Ursache für die Zuerkennung einer Frührente in den beiden Ländern, psychosomatische Erkrankungen nicht mit eingerechnet. Tendenz stark steigend.

Etwa ein Viertel der Berufstätigen im deutschsprachigen Raum leiden heute schon unter Einschlafstörungen bzw. können nicht durchschlafen. Bei Managern liegt die Zahl bei etwa 50 %. Dabei ist guter Schlaf einer der wichtigsten Leistungsgrundlagen überhaupt. Auch Alkoholprobleme, Rückenprobleme bis hin zu Burn-out-Erkrankungen können die Folge von Dauerstress sein. Die durchschnittlichen jährlich anfallenden Krankentage in Deutschland und Österreich liegen in den letzten Jahren zwar stabil bei etwa 12 Tagen pro Person. Was dramatisch angestiegen ist, ist die Zahl der Krankenstände von 30, 40 und mehr Tagen wegen psychischer Probleme. Nach Angaben des österreichischen Gesundheitsministeriums erreichte die Zahl von Ausfällen am Arbeitsplatz 2009 in Österreich eine zuvor nicht vorstellbare Höhe von 2,6 Millionen Tagen, um bis 2012 noch einmal drastisch auf 3,4 Millionen anzusteigen.

4. Typische Problemstellungen, die auf die Unternehmenskultur wirken

Gegen Probleme in der Unternehmenskultur gibt es keine Pille. Probleme in der Unternehmenskultur treten an Stellen auf, an denen man sie nicht vermutet. Systemisch gesehen treten Schwachstellen buchstäblich an schwachen Stellen auf. Aber wie lokalisiert man angesichts der Fülle der Rahmenbedingungen das Problem genau? Wie diagnostiziert man beispielsweise einen Streit zweier Kollegen? Haben sich kleine Probleme vervielfacht und hat dann der letzte Tropfen das Fass zum Überlaufen gebracht?

In diesem Kapitel schildere ich Fragen, die in meinen Vorträgen und in Seminaren immer wieder auftauchen. Ich betrachte gleichzeitig diese Probleme durch die Work-Life-Balance-Brille. Daraus ergeben sich wiederum Anregungen alternativen Handelns.

Handlungsleitlinien. Was hilft:
Vertrauen. Vertrauen in sich selbst ist meist die Basis, um Vertrauen geben zu können.
Offengelegte Intentionen und offene Kommunikation. Leistung entwickelt sich in Räumen und Zeiten gemeinsamer Gespräche, Platz für Warum- und Wie-Fragen.
Reflexion, beginnend mit der Selbstreflexion. Was ist mein Beitrag in der Sache? Was kann ich beitragen, damit in der speziellen Angelegenheit positive Schritte in Gang kommen?
Wertschätzung. Daraus entsteht Selbstwert und Mut. Eine Kultur der Zuversicht entsteht daraus eher als Kulturen der Skepsis.
Externes Coaching, um die Reflexion zu unterstützen und Szenarien aufzubauen, aus dem der Mitarbeiter oder die Führungskraft auswählen kann, welche Option die lohnenswerteste ist.

Mitarbeiter streiten untereinander

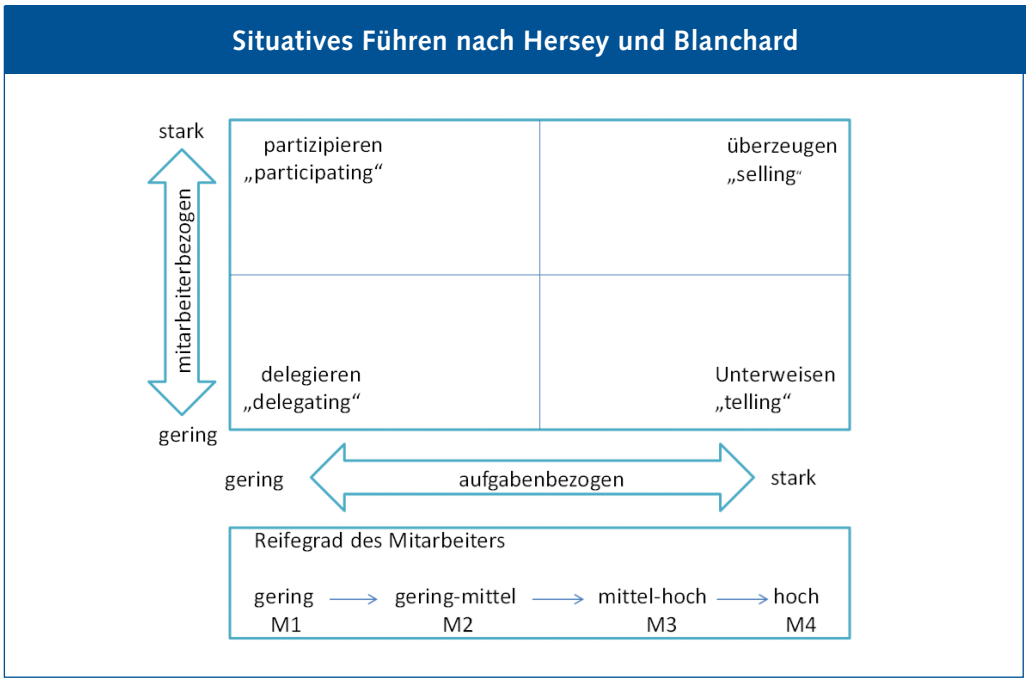
In meinen Vorträgen und Seminaren wird mir oft berichtet, dass Menschen im Betrieb wie „Hund und Katze“ zueinander sind, sie streiten heftig. Wie bereits erwähnt, ist Streit prinzipiell Teil des Lebens, also auch Teil des Arbeitslebens. Führungskräfte müssen nicht sofort in jeden Streit eingreifen. Eigenverantwortliche Mitarbeiter regeln Unstimmigkeiten gut untereinander. Verfestigen sich allerdings Streitereien, bedeutet das eine hohe Belastung für die Stabilität der Mitarbeiter, der Betrieb ist gefährdet. Streit ist Emotion, und Sachlichkeit bleibt oft auf der Strecke. Wenn die Fakten auf dem Tisch liegen, hat die Führungskraft die Möglichkeit der Beurteilung: Was ist Firmenziel und welche Handlungsoptionen ergeben sich daraus? In verhärteten Fällen könnte Mediation oder Supervision helfen. Als noch weiterführendes Mittel können eine räumliche Trennung bzw. geänderte Aufgaben die Streitparteien besänftigen. Sie könnten jetzt sagen: Es ist die Arbeitseinstellung der Mitarbeiter, die gefordert ist. Jeder soll seine Arbeit machen und basta! Frieden zu befehlen, geht meist nicht. Wenn ich

zwei Mitarbeiter habe, die für das Unternehmen wertvoll sind, finden sich Wege, ihre Emotionen zu akzeptieren und trotzdem Lösungen zu finden. Über befohlenen Frieden haben Sie den Streit nicht beseitigt, er ist lediglich nicht mehr sichtbar. Die Auswirkungen auf den Betrieb sind aber noch genauso vorhanden.

Mitarbeiter arbeiten nur nach Vorschrift; Mitarbeiter stellen sich dumm

Die US-Amerikaner Paul Hersey und Ken Blanchard haben in den 1970er Jahren ein Führungsmodell entworfen, das nicht mehr nur von der Beschreibung einzelner Führungstypen getragen war. Das Modell stellte die Dimensionen Aufgabenorientierung und Personenorientierung mit ihren Ausprägungen „stark" bzw. „gering" zueinander in Beziehung und erhielt so vier Quadranten des Führungsverhaltens. Zusätzlich zu diesen Dimensionen setzten die Autoren den Reifegrad der Mitarbeiter hinzu. Situatives Führen war damit auf den Weg gebracht.

Grafik: Modell nach Hersey und Blanchard (1977)



Wenn nun Mitarbeiter sich aus welchen Gründen auch immer verweigern, verantwortlich am Gesamterfolg mitzuarbeiten, zeugt das von wenig Reifegrad im Sinne des situativen Führens. Es bleibt Ihnen als Führungskraft nicht sehr viel mehr übrig, als aufgabenbezogen schlicht Aufträge zu erteilen. Über persönlichkeitsbildende Maßnahmen, meist gleichbedeutend mit Persönlichkeitsreflexion, könnten sich solche Mitarbeiter weiter entwickeln und an „Reife" zulegen, um mehr eingebunden werden zu können. Solcherart Entwicklungen haben schon „Wunder" hervorgebracht. Einmal Gefallen an eigenem Wirken gefunden, blühen Menschen oft auf. Die Entfaltung dieses Entwicklungspotentials setzt ein gewisses Maß an positivem Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter voraus. Ähnlich vielleicht wie sich Sportler unter einem Trainer erstaunlich entwickeln, die vorher wenig zu Stande gebracht haben.

Das Arbeitsklima könnte besser sein. Bestimmte Mitarbeiter machen schlechte Stimmung.

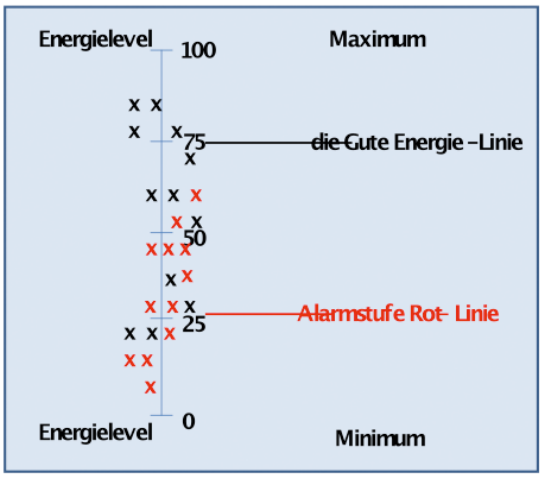
Ich habe Mitarbeiter und Führungskräfte getroffen, die nicht mehr mit Kollegen Mittagessen gegangen sind, weil dort immer über die Arbeit geschimpft wurde. Wir Menschen haben die Tendenz, Probleme überproportional groß zu sehen und die positiven Elemente als logisch und gegeben vorauszusetzen. Dadurch entstehen Situationen des permanenten Miesmachens. Man sollte diese Situationen meiden. Umgeben Sie sich mit positiven Menschen, dann kann auch etwas geschafft werden. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass Führungskräfte Situationen dadurch entschärften, dass sie Miesmacher isolieren. Auch Gespräche im Zuge geänderter Aufgabenbereiche, Fachgespräche über Ziele, Prozesse und Verhalten können negative Verhaltensmuster durchbrechen. Auch der klare Hinweis an Kollegen, nicht immer von deren Problemen erschlagen werden zu wollen, kann hilfreich sein.

Ich kann nicht mehr

Immer wieder höre ich von Firmenchefinnen und -chefs, dass die Belastung über die Jahre einfach zu hoch wird. Die Verantwortung, der Stress, die täglichen Sorgen, alles wächst ihnen über den Kopf.

Zur Verdeutlichung und zur Reflexion lasse ich gerne Seminarteilnehmer sich auf einer gedachten Linie von 0–100 aufstellen. 100 ist gefühlter derzeitiger voller Energiezustand und 0 vollkommene Energielosigkeit. In einem zweiten Schritt frage ich nach dem gefühlt jeweils energielosesten Zustand, bei dem die Teilnehmer/innen aber immer noch arbeiten gegangen sind. Sie sehen an der nachstehenden Grafik, dass sich die Punkte über die gesamte Bandbreite aufteilen, Wie bei einer Autobatterie sollten Sie danach trachten, dass Energiezustände nicht unter die 50 %-Marke fallen. Einmal entladen dauert die Aufladung besonders lange. Ich habe bei ca. 25 %-Restenergie die Alarmstufe Rot-Linie eingezogen, da ich aus Rückmeldungen der Teilnehmer weiß, dass unterhalb dieser Linie die akute Gesundheitsgefährdung vorherrscht. Wo befindet sich Ihr Energiezustand derzeit? Zur Energieüberprüfung können Sie auch zwei Faktoren aus dem persönlichen Work-Life-Balance-Modell heranziehen. Können Sie ausreichend Ihre eigenen Bedürfnisse im Leben verwirklichen? Haben Sie ausreichend Zeit und Energie, Ihre sozialen Beziehungen aufrecht zu erhalten? Was lohnt sich, im Sinne von mehr Energieentwicklung zu ändern?

Grafik: Holzer 2013



X = Zustand bei Abfrage aktuell
X = jemals empfundener schlechter Energiezustand

Ich gestalte und moderiere einmal im Monat das Radioformat „Fair-Play“ beim Salzburger Radiosender Radiofabrik (www.radiofabrik.at). Ich hatte dort schon viele Führungskräfte und Experten zu Gast, allesamt mit Affinität zu verantwortungsvollem Führen und sozialer Nachhaltigkeit. Einer dieser Gäste war Prof. Dr. Uwe Böschemeyer, Therapeut, Berater und Erfolgsautor mit Büros in Hamburg und Salzburg. Prof. Böschemeyer sagt, wenn Menschen nicht mehr können, erleiden sie hohen Sinnverlust: Sie wollen nicht mehr da sein, sie wollen weg, sie wollen gar nicht mehr aufstehen. Gleichzeitig sagt er: „In jedem von uns steckt so viel wartendes Leben, das darauf drängt, endlich leben zu dürfen!“ (Böschemeyer, 2014)

Die Mitarbeiter kommen wegen allem zu mir

Eine Kulmination der bisherigen Problempunkte. Sie können loslassen, an der langen Leine führen. Wenn die Kultur der Eigenverantwortung stimmt, dann wächst das Vertrauen. Das braucht einen Rahmen der Aufgaben, Funktionen und Verantwortungen, die am besten schriftlich festgehalten werden. Nur wenn der Rahmen verlassen wird, greift die Führungskraft ein. Fragen der übertragenen Verantwortung werden nicht mehr von der Führungskraft entschieden. Das heißt nicht, dass es keine laufenden Abstimmungen von Unternehmenszielen und Handlungsprozessen im Unternehmen geben soll. Ganz im Gegenteil sollen über viel Feedback und Fragestellungen beste Wege eingeschlagen werden. Letztlich sollen aber die Spielräume aller möglichst groß sein, damit eine Fokussierung alleine auf die Führungskraft möglichst minimiert wird.

Ein Hotelier aus Abtenau – ein ganz besonders schöner Fleck auf unserer Landkarte – war vor ein paar Jahren am Ende seiner Kräfte angelangt. Obwohl er gute Mitarbeiter hatte, war ihm alles zu viel. Er arbeitete in einem 2-Saisonen-Betrieb. Frei hatte er zwischen den Saisonen, in der Saison arbeitete er durch, 7 Tage die Woche. Er hat auf eine 6-Tage-Woche umgestellt. Der Hotelier sagt im Rückblick: „Ich habe bis heute die 6-Tage-Woche beibehalten. Ich hatte Mitarbeiter, die langjährig bei mir arbeiteten, auf die ich mich verlassen konnte und die nicht immer fragen gekommen sind. Dass ich einen Tag die Woche frei habe, kostet mich zwar Geld, vermutlich wäre ich aber sonst heute nicht mehr da. Ich schiebe andere Investitionen ein wenig nach hinten.“

Mythos Fehlerfreiheit

Eine qualifizierte IT-Spezialistin konnte ihr Potenzial nicht zur Geltung bringen. Im Betrieb herrschte eine Kultur, Fehler nicht zuzulassen. Feedback vom Vorgesetzten gab es ausschließlich, wenn ein Fehler auftrat. Über die Jahre hatte sich bei ihr ein Arbeitsstil ausgeprägt, der rein auf Fehlervermeidung ausgerichtet war. Jeder Fehler, der trotzdem passierte, untergrub das Selbstbewusstsein und schürte die Angst vor weiteren Fehlern und öffentlicher Kritik durch den Chef. Zu Beginn ihrer Tätigkeit hatte sie immer wieder Verbesserungsvorschläge und Entwicklungen vorgeschlagen, die allerdings von der Firmenleitung nie registriert wurden.

Sie nahm sich Coachingstunden. Über das Bewusstmachen ihrer eigenen Stärken und hohen Potenziale erholte sich der Selbstwert dieser Frau rasch. Über die neutrale Feed-

backarbeit im Coaching kam sie zu der Erkenntnis, dass sie unter Rahmenbedingungen arbeitete, die ihr einen großen Teil Ihrer Kraft raubten. Gleichzeitig stellte sie in Perspektiven- und Szenarienarbeit fest, dass sie mehrere Handlungsoptionen für ihre weitere berufliche Tätigkeit hatte. Diese lagen aber nicht mehr in der bisherigen Firma, sie fasste einen Jobwechsel ins Auge.

Wenn gute Mitarbeiter weggehen

Eine Garantie, dass mit einer noch so hohen Unternehmenskultur die Mitarbeiter immer bleiben, ist nicht möglich. Wenn sich Mitarbeiter bzw. Führungskräfte weiter entwickeln wollen, sich andere Lebensumstände schaffen etc., sind sie nicht zu halten. Ich habe aber auch Fälle erlebt, da haben Mitarbeiter wegen höherer Bezahlung das Unternehmen gewechselt und sind ein Jahr später wieder ins alte Unternehmen eingetreten, weil alles andere im ursprünglichen Unternehmen besser gepasst hat. Auch am Ende der Lehrlingsausbildung sind Unternehmen mitunter nicht in der Lage, alle eines Jahrganges zu übernehmen. Wichtig ist, die Tür offen zu lassen und eine Rückkehr zu ermöglichen. Auch das Aufrechterhalten von guten Kontakten zu ehemaligen Mitarbeitern kann wertvolle Netzwerkqualitäten nach sich ziehen.

5. Handlungsempfehlungen für eine Work-Life-Balance-Unternehmenskultur

Für das Thema Unternehmenskultur ist, wie ausgeführt, die Gestaltung positiver Rahmenbedingungen unter denen sie sich entwickeln kann, entscheidend. Das heißt für Planung und Handlung im Unternehmen, dass es kein fertiges Modell gibt, diese oder jene „passende“ Kultur irgendwo zu erwerben und dann in den Betrieb zu implementieren. Unternehmenskultur wächst, und zwar auf den Haltungen, Werten, Persönlichkeiten aller im Unternehmen. Strategische Ausrichtung und Führungsvermögen auf Work-Life-Balance- und Lebensweltorientierungs-Grundsätzen bilden die Grundlage für eine sozial nachhaltige Unternehmenskultur. Unter dieser Maßgabe können alle Fragen der Unternehmensführung – Führung, Organisationsentwicklung, Kundenpflege, Vertrieb, Markenbildung, Innovation und Forschung Liquidität, Risikobewertung, etc. – strategisch und operativ abgestimmt werden.

Handlungsleitlinien Firmenstrategie
Unternehmenskultur ist Führungsaufgabe
Vertrauen, Wertschätzung und Verantwortung in die Strategie des Unternehmens hineinnehmen
Wirtschaftlicher Erfolg ist Ergebnis gelebter Zufriedenheiten
Vertrauenskultur entsteht über Führungsverhalten und vorgelebter positiver Kultur
Was nach innen gelebt wird, ist nach außen herzeigbar (Employer Branding)

Beispielhafte Vorgehensweise zur Bearbeitung und Weiterentwicklung von Work-Life-Balance im Unternehmen
Gespräche in der Führungsetage über strategische Maßnahmen zum Ausbau der WLB im Unternehmen
Mitarbeiterinformation über die Planungen
Einbindung von Mitarbeitern/innen zu Themen und Prozess des WLB-Projekts (Ist/Soll)
Zusammenführung der Ergebnisse „Führung“ und „Mitarbeiterinputs“
Präsentation der Ergebnisse für alle Mitarbeiter/innen und Diskussionsmöglichkeit
Weiterführende Projekte mit Projektdefinition und Prozessgestaltung: Themen (z.B. Was hebt den Selbstwert der Mitarbeiter/innen? Was hebt Begeisterung? Führungsanforderungen? Gönnen? Ausprobieren? Spielraumerhöhung? etc.), Arbeitsgruppen, externe Experten, Projektleitung und Zeithorizonte…
Regelmäßige Mitarbeiterinformation über den Projektfortgang
Umsetzung von Ergebnissen

Konkrete Maßnahmen
Informationsbeschaffung über Work-Life-Balance-Unternehmenskultur. Vorträge, Seminare.
Coachingeinheiten über Work-Life-Balance-Einsatzmöglichkeiten im Unternehmen für die Führungs- und Mitarbeiterebene (Arbeit mit WLB-Bild)
Mitarbeitergespräche abseits von reinem Kennzahlenaustausch unter Berücksichtigung von WLB-Faktoren
Erstellung von Werbematerial. Erfolgsgeschichten, Videos als Beispiel für Unternehmenskultur.

6. Weiterführende Informationen

Arbeitswelten Consulting (2015)
(www.arbeitswelten.at)

Böschemeyer, Uwe (2014)
Warum nicht. Über die Möglichkeit des Unmöglichen.
Salzburg: Ecowin

BMFSFJ (2005) Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
Work-Life-Balance. Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität.
Broschüre

Der Standard
Ein Bild neuer Ansprüche an den Job
Karin Bauer 4./5.10.2014

Die Presse
Was Konsumenten von Firmen wollen
Andrea Lehky, 7./8.9.2013

Die Presse
Wie wir morgen arbeiten werden
Michael Köttritsch, 12.10.2013

Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth (1977)
Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Ressources.
3. Auflage. New Jersey: Prentice-Hall

Hinteregger, Christoph (2014)
Vortrag **„Was Unternehmertypen besonders macht"**
am Austrian Business Opening

Holzer, Christian (2014a)
Arbeitgebermarke: Unternehmen als „Lebenswelten" mit Persönlichkeit
In: Management Dossier #06 Verwaltungsrat.
Zürich: Weissman Suisse/WEKA

Holzer, Christian (2014b).
Mehr Begeisterung, bitte!
In: Personalmagazin 2/14. Freiburg: Haufe

Holzer, Christian (2013).
Unternehmenskonzepte zur Work-Life-Balance.
Erlangen: Publicis

INQA Initiative Neue Qualität der Arbeit
Offensive Mittelstand. Gut für Deutschland (2012). Unternehmensführung für den Mittelstand
Stuttgart: Schäfer. Poeschel

Invest in Future (2014). Der Zukunftskongress für Bildung und Betreuung am 27./28.10.2014 in Stuttgart. Tagungsdokumentation.

Johanneskeller (2015)
Arbeitgebermarken-Videobeiträge auf www.johanneskeller.at.
Holzer/Pattiss

Klopp, Jürgen (Zugriff 2015)
Diese Lust aufs Gewinnen, die tobt in mir
https://www.youtube.com/watch?v=FY-V3chAUUIs

Kruse, Peter (Zugriff 2015).
Youtube-Beitrag Prof. Peter Kruse über Kreativität:
https://www.youtube.com/watch?v=oyo_oGUEH-I

Parment, Anders (2009)
Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft
Wiesbaden: Gabler

Pinnow, Daniel F. (2011)
Führen. Worauf es wirklich ankommt
5. Auflage. Wiesbaden: Gabler

Salzburger Nachrichten
Großkonzerne haben keine Zukunft
Helmut Kretzl, 1.9.2014

Schein, Edgar H. (1985)
Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View
San Francisco: Jossey-Bass

Selye, Hans (1991)
Stress beherrscht unser Leben
München: Heyne

Springer Gabler Verlag (Hrsg.),
Gabler Wirtschaftslexikon,
Stichwort: soziale Nachhaltigkeit,
online im Internet: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/soziale-nachhaltigkeit.html) (Stand: 31.03.2015)

Universität Bamberg/Monster. **„Recruiting Trends 2015"**. Interview mit Studienleiter Prof. Dr. Tim Weitzel. http://arbeitgeber.monster.de/hr/personal-tipps/personalmanagement/personalfuhrung-entwicklung/verlassen-sie-ausgetretene-pfade.aspx

Vienna International Airport (2013)
Video: **Die Sanierung der Piste 16/34 am Flughafen Wien**
Ricki Weiss

Weishaupt, Markus und Pellny, Michael (2014)
In 4 Phasen zum Top-Arbeitgeber
In: Management Dossier #06 Verwaltungsrat.
Zürich: Weissman Suisse/WEKA

„Fair-Play" das Magazin der sozialen Nachhaltigkeit. Jeden ersten Donnerstag im Monat von 16h–17h.
Im Radio auf 107,5 MHZ in Salzburg und Umgebung und als Internetradio weltweit ausgestrahlt: (www.radiofabrik.at.)

Autorenverzeichnis

Angela Fauth-Herkner gründete 1989 das Beratungsunternehmen Fauth-Herkner & Partner, Neue Wege für die Arbeitswelt, München. Mit ihrem Expertenteam aus verschiedenen Fachbereichen berät und unterstützt sie Betriebe unterschiedlicher Branchen und Betriebsgrößen zu folgenden Themen: Flexibles Arbeits(zeit)management, Schichtsysteme, Langzeitkonten, mobiler Arbeitsort, Demografie- und Gesundheitsmanagement, Beruf und Familie, Work-Life-Balance, Diversity, Organisationsentwicklung, Mitarbeiterbefragungen, Kompetenzentwicklung von Führungskräften und Teams. Darüber hinaus arbeitet Frau Fauth-Herkner im Coaching.

Frau Fauth-Herkner unterstützte das WLB-Projekt mit Fachvorträgen zu den WLB-Handlungsfeldern „Arbeitsbedingungen" sowie „Unternehmenskultur".

Stefanie Wiebrock, Dipl.-Sozialwissenschaftlerin und Systemischer Coach, ist seit 1997 Beraterin bei Fauth-Herkner & Partner. Schwerpunkte ihrer Arbeit sind die Themen Arbeits(zeit)management, Organisationsentwicklung, Demografie, Beruf und Familie, Work-Life-Balance, Kompetenzentwicklung von Führungskräften / Teams, Personalentwicklung und Kommunikation. Frau Wiebrock ist Prüferin für das Qualitätssiegel „Familienfreundlicher Arbeitgeber" der Bertelsmann Stiftung sowie Prozessbegleiterin für das INQA-Audit „Zukunftsfähige Unternehmenskultur" und begleitet Unternehmen bei der Umsetzung dieser Zertifizierungen.

Frau Wiebrock unterstützte das WLB-Projekt mit Gruppen- und Einzelberatungen zu den Themen „Familienfreundlicher Handwerksbetrieb" (WLB-Handlungsfeld „Arbeitsbedingungen") sowie „Attraktive Unternehmenskultur entwickeln" (WLB-Handlungsfeld „Unternehmenskultur").

Stephan Gronwald, Sozialwissenschaftler, Dr. phil., führt seit dem Jahr 2000 mit der Dr. Gronwald GmbH, Bad Wiessee, Projektentwicklungen im betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) sowie Forschung zum Bereich „Struktur- und Prozessqualität im BGM" durch. Er arbeitet darüber hinaus als Systemischer Mediator, als Gründungscoach im Rahmen der Förderung der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) sowie im „Kompetenzzentrum für Komplementärmedizin und Naturheilkunde" am Klinikum rechts der Isar der TU München. Er ist Mitglied im Expertenbeirat des Corporate Health Award unter Schirmherrschaft des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales.

Herr Dr. Gronwald unterstützte das WLB-Projekt mit Gruppen- und Einzelberatungen von Betrieben sowie mit Fachvorträgen zum WLB-Handlungsfeld „Betriebliche Gesundheitsförderung".

Christian Holzer, Mag., ist Unternehmensberater für Work-Life-Balance in Salzburg. Er arbeitet als systemischer Karrierecoach und Employer Branding Experte. Der Autor des Fachbuchs „Unternehmenskonzepte zur Work-Life-Balance" ist Lehrbeauftragter an der Universität Salzburg für „Initiative Karrieregestaltung und persönliche Leistungsentwicklung" sowie Berater bei der Offensive Mittelstand Deutschland.

Herr Mag. Holzer unterstützte das WLB-Projekt mit Gruppenberatungen und Fachvorträgen zum WLB-Handlungsfeld „Unternehmenskultur" und zur „Work-Life-Balance für Führungskräfte".

Angelika Bahl-Benker, Dipl.-Pädagogin. Sie leitete bis 2014 die Abteilung Verbund Strukturwandel (VSW) und war Projektleiterin des Projekts „Work-Life-Balance und Lebensphasenorientierung als Chance zur Fachkräftesicherung" sowie Stellvertretung der Geschäftsführung der Münchner Arbeit gGmbH. Anschließend unterstützte sie die Projektarbeit weiter.

Thomas Schermer, Dipl.-Psychologe. Er ist Mitarbeiter im Projekt „Work-Life-Balance und Lebensphasenorientierung als Chance zur Fachkräftesicherung" in der Abteilung Verbund Strukturwandel (VSW) der Münchner Arbeit gGmbH.

WORK-LIFE-BALANCE

www.verbund-strukturwandel.de/worklifebalance