

Betriebs
Kranken
Kassen

Magazin für Politik, Recht und
Gesundheit im Unternehmen

ONLINE
AUSZUG



Herz, Hirn & Telemedizin

■ MORBI-RSA

Die Politik sieht genauer hin, wie der Finanzausgleich den Wettbewerb der Kassen verzerrt. Ein Riegel gegen Kodiermanipulationen ist schon da.

■ BILDSCHIRM-DOKTOR

Das Smartphone des Patienten wird zum wichtigsten Instrument telemedizinischer Versorgungskonzepte.



GESUNDE FÜHRUNG

BGM IM STRESSTEST

Von Stefan Lummer

„Betriebliches Gesundheitsmanagement ist ein zentrales Instrument, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten.“ Essens CDU-Oberbürgermeister Thomas Kufen begrüßte die Teilnehmer des Fachforums „Gesundheit, Verantwortung, Ökonomie“ der privaten FOM Hochschule für Ökonomie und Management mit einem klaren Credo für die Managementaufgabe, gesunde Arbeit zu organisieren. Die meisten der über 200 Teilnehmer des Symposiums mussten nicht mehr katholisch gemacht werden: Unternehmer, Geschäftsführer, Personaler, Professoren und Studierende der FOM hatten sich zum Stresstest für Betriebliches Gesundheitsmanagement versammelt.



© Steve Prezant / Corbis / Getty Images

„Beenden Sie den Balance-Bullshit und gehen Sie neue Wege.“ Friederike Müller-Friemuth lässt keinen Zweifel daran, dass sie den Weg von Managern, immer mehr Geld in Obst, Yoga in der Mittagspause und Resilienztraining zu investieren, für ein Ablenkungsmanöver hält. Die Professorin für Technologie- & Innovationsmanagement an der privaten FOM Hochschule für Ökonomie und Management legt beim Stresstest für Betriebliches Gesundheitsmanagement Anfang Februar den Finger in die Wunde: „Wenn die Personaldecken dünner werden, die Arbeitslast steigt, sehen wir ein Defizit in Personalplanung, einer klassischen Organisationsaufgabe des Managements.“ Roboter oder Rückentraining? Was tun wir für den Rücken von Pflegenden im Altenheim oder im Krankenhaus? Kommen Geschäftsführer auf die Idee, sich in der Autoindustrie umzusehen, wo schwere Motorblöcke von smarten Maschinen gehoben und gedreht werden? Prof. Dr. David Matysiewicz, Dekan Gesundheit & Soziales an der FOM, hat

Managern gezeigt, wie Studierende die Frage beantworten: „Was macht ein gesundes Unternehmen aus?“ Leonie am Orde hat Erstsemester befragt, um Managern zu zeigen, dass Gesundheit und Arbeit eine Botschaft an den Arbeitsmarkt ist: „Sie studieren im ersten Semester. Was macht für Sie einen ‚gesunden Arbeitgeber‘ aus?“ Prof. Dr. Friederike Müller-Friemuth bringt Manager auf den Gedanken, dass nicht mehr Yoga, sondern bessere Führung gefragt ist: „Geben Sie Ihren Mitarbeitenden zu verstehen, dass ihre Arbeit und ihre Ideen relevant für das Bestehen und die Weiterentwicklung der Organisation sind.“ Im Interview mit uns (Seite 40) rät sie Unternehmen, sich nicht in Gesundheits- und Glücksbewirtschaftung zu verheddern, sondern Strukturen und Prozesse ihrer Organisation ins Visier zu nehmen. Ihre Keynote-Address beim Stresstest war nichts weniger als wunderbare Ketzerei: „Murder your darlings“.



Interview mit Prof. Dr. Friederike Müller-Friemuth, FOM Essen

MURDER YOUR DARLINGS

Betriebliches Gesundheitsmanagement ist eine Managementaufgabe, wird aber gern verwechselt damit, dass man Mitarbeitern Obst und Salat anbietet, oder mit einer Frau, die mit der mobilen Massageliege in die Firma kommt. Oder mit der Yogamatte. Sie befassen sich lieber damit, wie es gelingt, gesunde Arbeit zu organisieren. Es geht also um Struktur, nicht um Yoga?

» Es ist ohne Frage ein zivilisatorischer Fortschritt, dass wir mittlerweile Unternehmen haben, die die Gesundheit ihrer Mitarbeiter ernst nehmen und auch sehr viel dafür tun. In vielen Unternehmen wird dies professionell betrieben. Ich habe in meiner Keynote eine Einseitigkeit aufs Korn genommen, die den öffentlichen Diskurs über Betriebliches Gesundheitsmanagement aber eben auch prägt – allerdings unter der Oberfläche. Das geht in die Richtung der Botschaft: Wir gehen auf Euch ein. Wenn wir nicht genau wissen, was Euch gerade individuell umtreibt in Sachen Gesundheit, liebe Mitarbeiter, dann machen wir eine Umfrage. Und dann versuchen viele Wirtschaftsorganisationen

individuelle Maßnahmen anzubieten. Du vergeudest zu viel Energie mit unwichtigen Routineaufgaben? Da hat das Personalmanagement gerade einen Zeitmanagementkurs eingerichtet, besuche den doch mal. Oder Du hast oft zu viele Aufgaben gleichzeitig zu erledigen? Da haben wir auch was: Investiere doch mal Zeit in Selbstorganisation. Oder man hat noch eine private Baustelle dazu und weiß vor lauter To-dos nicht recht, wo einem der Kopf steht. Dann sagt der Personaler, nimm' Dir doch mal ein Meditationswochenende im Kloster.

Die Personaldecken werden dünner, die Arbeitslast steigt. Doch statt interne Prozesse und Strukturen zu verändern, bekommt jeder einzelne Mitarbeiter seine persönliche ‚Pimping your Performance‘-Strategie verpasst, mit einem immer größeren Bauchladen und einem sehr beeindruckenden Angebotsportfolio in Work-Life-Balance, Resilienz und Achtsamkeitstraining. Das dient immer auch dazu, unternehmensethisch zu zeigen: Die Organisation übernimmt Verantwortung: Wir gucken da hin und gehen darauf ein! Mit bestem Wissen und Gewissen, das meine ich gar nicht kritisch. Aber das Ganze lohnt sich dennoch zu hinterfragen:

Weil Personaldecken immer dünner werden, erleben wir als Berater in den Unternehmen immer wieder Teams, die nicht mehr in der Lage sind, etwa während einer Grippeperiode den Ausfall auch nur eines einzigen Mitarbeiters zu kompensieren, weil jeder so viel auf dem Tisch hat. Die machen eh' schon Überstunden und dann das! Wir sehen hier ein deutliches Defizit in Personalplanung, einer klassischen Organisationsaufgabe des Managements.

Auf so eine Situation ziele ich mit meiner Aussage: Soviel Yoga kann man gar nicht anbieten, um die Organisationsdefizite, die im Hintergrund lauern, aufzufangen. Manchmal drängt sich uns der Eindruck auf, dass nicht wenige Unternehmen ein reichhaltiges Angebot an Work-Life-Balance anbieten, um die Organisation und den eigenen Führungsstil nicht verändern zu müssen. «

Das sind also die Darlings des Betrieblichen Gesundheitsmanagements, mit deren Hilfe Fehler und Versäumnisse in der Struktur und Organisation therapiert werden?

» Ja. Und die Aufforderung: „murder your darlings“, ist natürlich polemisch gemeint. Wir sind ja stolz und glücklich, dass sich viele Instrumente des BGM inzwischen ganz selbstverständlich in den Unternehmen etabliert haben. Es geht aber auch darum, auf die erdabgewandte Seite des Mondes zu sehen, auf die Rückseite dieses Hypes um Work-Life-Balance und Achtsamkeit. Nutzt die lobenswerten Instrumente nicht dafür, Management-Defizite des Unternehmens zu bemänteln! Menschen spüren sofort, wenn das geschieht, und werden zynisch. «

Bei den international aufgestellten Unternehmen erleben wir, dass Betriebliches Gesundheitsmanagement als Managementaufgabe verstanden wird und zum Selbstverständnis des Unternehmens dazugehört. Wo sehen Sie den Antreiber, um diese Dinge, die man im internationalen Konzern schon verstanden hat, auch in den Mittelstand zu tragen, nämlich, dass es sich lohnt, das Thema Gesundheit sowohl in die Produkte einzubinden als auch als Botschaft an den Kunden und an den Arbeitsmarkt zu senden?

» Lassen Sie mich mal ketzerisch Ihre Frage vom Kopf auf die Füße stellen. Sie haben vollkommen recht, das Thema, im Konzern-Sprech „Issue“, ist im Management der Global Player längst angekommen. Aber für eine sinnvolle Operationalisierung dieses Geschehens sehe ich bestimmte Prinzipien, denen Genüge getan werden sollte, um die eigene Organisation gesund zu erhalten oder gesund zu entwickeln, z. B.: Umstrukturierungen

und Restrukturierungen sind die Ausnahme, damit will man die Mitarbeiter nicht überfordern. Leiharbeiter überbrücken Engpässe, aber sie ersetzen nicht die Stammebelegschaft. Arbeitsbedingungen im Hause passen zum öffentlichen Auftritt. Oder auch, dass sich der beste Vorschlag durchsetzt, egal, von wem er kommt. Jetzt sehen wir doch mal genau hin, was Unternehmen wirklich tun. Da haben Sie sehr viele internationale Großunternehmen, in denen jagt eine Umstrukturierung die nächste, es gibt Outsourcing- und Insourcing-Prozesse im fliegenden Wechsel, es gibt Arbeitsbedingungen, die nicht unbedingt zum öffentlichen Auftritt des Hauses passen. Und die Definition von guter Leistung ist durchaus nicht immer personenunabhängig. Was ich damit sagen will: Das Gesundheitsmanagement in den Großunternehmen ist meist hervorragend, keine Frage. Aber eine Organisationskultur im gesunden, heilsamen Sinne, die die Gesundheit der Mitarbeiter schützt, ist bei Aktiengesellschaften, die unter dem Druck der Börse stehen, in denen die Quartalsdenke regiert, durchaus noch entwicklungsfähig. Da ist mancher Mittelständler erheblich besser. Mein Eindruck ist überhaupt nicht: Auf der einen Seite gibt es die tollen Konzerne, die gesunde Arbeit organisieren, und der Mittelstand dilettiert hinterher. Dafür ist der Mittelstand in Deutschland auch viel zu heterogen. Die Konzerne bespielen das Thema öffentlich professioneller. Aber was intern passiert, ist oft eine andere Sache. «

In den USA wollte man den Zustand überwinden, dass traditionelle Zielvereinbarungen nur sehr selten Vertrauen, Loyalität, intrinsische Motivation oder Teamgeist aktivieren können. Dort hat man eine Weile lang Transformational Leadership gefeiert, die vermeintliche Antwort auf die Frage: Wie inspirieren Führungskräfte motivierte Followers? In der Praxis hat das nicht funktioniert, und das charismatische Führungsprinzip wurde schnell entzaubert. Obwohl es eigentlich überzeugend

klings, dass Führung die Werte der Mitarbeiter durch vorbildhaftes Verhalten und attraktive Visionen verändern und auf ein gemeinsames Unternehmensziel hin ausrichten kann. Aber das Jahresheft „Academy of Management Annals“ hat schon in seiner 2013-er Ausgabe den Heilsversprechen von Transformational Leadership die Realität in den Konzernen gegenübergestellt. Daan van Kippenberg von der Rotterdam School of Management erinnerte damals an das Märchen von Hans Christian Andersen, weil sich die Wissenschaftler – umgeben von Jubel über Transformational Leadership – fühlten wie der Junge bei des Kaisers neue Kleider. Sie hatten gemessen, nach Evidenz gesucht und mussten schreiben: Der Kaiser ist nackt.

» Wir werden doch alle keine Unternehmer, nur weil unser Chef uns sagt: Du bist jetzt Entrepreneurin. Das ist doch albern! Wir finden bei uns in Europa oft Unternehmensphilosophien, die nur PR-Slogans sind: Mitarbeiter, die eben keine echte unternehmerische Verantwortung haben, die sich nicht dafür verantworten müssen, wenn ein Projekt in die Brüche geht (höchstens fällt der Bonus weg) oder tatsächlich mehr Gestaltungsmacht im Unternehmen erhalten, wenn ein mutiges Projekt gelingt.

Dabei gibt es durchaus Vorbilder, die versuchen, das sehr glaubwürdig umzusetzen. In meiner Keynote habe ich das Beispiel Adobe genannt. Da bekommt jeder neue Mitarbeiter eine rote Kickbox mit einer Scheckkarte über 1.000 US-Dollar und der Aufforderung: Wir wollen, dass Du hier Deine eigenen Projekte auf den Weg bringst. Arbeite an einem Projekt, das Du entwickelst, einem Markt-Test unterziehst und verantwortest. Mach' zwar prinzipiell das, wofür wir Dich eingestellt haben, aber bitte auch anderes: dein Projekt. Solche Innovationsführer sind konsequent und glaubwürdig, wenn es darum geht, den Mitarbeitern wirklich unternehmerische Verantwortung zu übertragen. Das Gemeinte wird hier auch gemacht. Sie profitieren einerseits von der intrinsischen Motivation ihrer Mitarbeiter

und werden andererseits gelassener in Sachen Fehlerkultur – unter'm Strich eine Erfolgsgeschichte. «

Was hat denn der Stresstest für Betriebliches Gesundheitsmanagement ergeben für Ihren Blick auf die Bedingungen guter, gesunder Arbeit?

» Die Vorträge des Tages haben gezeigt: Es gibt viele Organisationen, die professionell aufgestellt sind. Es ging uns beim „Stresstest“ auch gar nicht darum, dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement ins Knie zu schießen, weil es nicht fachkundig genug wäre oder nicht kreativ. Das ist nicht die Baustelle. Im Augenblick erleben wir jedoch einen Hype, in dem das Portfolio von Maßnahmen scheinbar auf Teufel komm' raus immer mehr erweitert wird. Eine Falle wäre zu glauben: je größer mein Bauchladen, desto besser mein Betriebliches Gesundheitsmanagement. Zwar gilt: Je individueller ich auf die Belange der Mitarbeiter eingehe, umso effektiver ist es. Das verstellt uns aber womöglich den Blick auf andere Defizite, die für die Gesundheit im Betrieb mindestens genauso wichtig sind. Denn natürlich ist es gut, Mitarbeitern, die bis zur Halskrause in Arbeit stecken, eine gesundheitsfördernde Maßnahme anzubieten. Noch besser wäre es allerdings, die Abläufe so zu organisieren, dass die Ressource Personal gar nicht erst beschädigt wird, also die Mitarbeiter den Bauchladen nicht benötigen. In den Pausengesprächen habe ich viel Nachdenklichkeit und Zustimmung wahrgenommen. Die aktuelle Gesundheitsbewirtschaftung läuft Gefahr, die Organisation aus dem Blick zu verlieren. Ich meine, gute Führung statt Maßnahmen-Furor wäre auch ein Weg. Dieses Thema ist zwar überhaupt nicht neu, wird aber immer wichtiger. Vielleicht sind wir ja gerade dabei, Führung neu zu entdecken: nämlich hinsichtlich ihrer zwar impliziten, aber gravierenden Folgen für Gesundheit. «

BETRIEBSKRANKENKASSEN

SIE HABEN INTERESSE AN DIESEM MAGAZIN?

Alle zwei Monate erscheint unser Magazin für Politik, Recht und Gesundheit im Unternehmen in gedruckter Form. Auf unserer Online Plattform www.bkk-dachverband.de finden Sie ausgewählte Artikel der einzelnen Ausgaben.

Sollten Sie Interesse an der vollständigen Printausgabe haben, können Sie diese kostenlos bei uns anfordern.



VOLLSTÄNDIGE AUSGABE KOSTENLOS ANFORDERN:

www.bkk-dachverband.de/bkkmagazinkontakt

Stefan Lummer

stefan.lummer@bkk-dv.de

+49 30 2700 406 303
