

Gesundheitsentwicklung im Unternehmensbereich am Beispiel eines Maschinenbauunternehmens – organisationale und individuelle Perspektiven von Führungskräften

Für die meisten Organisationen haben Komplexität und Dynamik enorm zugenommen. Individuen müssen sehr viel mehr Rollen wahrnehmen, sie haben mehr Kontexte, auf die sie sich beziehen müssen und mehr Beziehungen, die sie gestalten müssen. Jeder muss ein sehr komplexes Potpourri bedienen und für sich Prioritäten konfigurieren, die aus ganz unterschiedlichen Logiken kommen. Mitarbeiter sind nicht mehr in festen Teams verankert, vielmehr sind Zugehörigkeiten und Beständigkeiten aller Art in Frage gestellt. Oft wissen sie nicht mehr, ob ihr Know-how trägt. Das Unternehmen sieht sich mit Unsicherheiten und erhöhten Anforderungen konfrontiert – und oft genug antwortet es dann mit Druck anstatt mit Intelligenz, guter Beziehungspflege und modernen Führungskonzepten.

Bei der Umsetzung von Vorgaben und Leitlinien werden Mitarbeiter dann von ihren Führungskräften oftmals alleine gelassen. Wenn aber Menschen zu beständig Stress haben oder die Zuversicht verlieren, dass sie die Ziele erreichen, zeigt sich das in unterschiedlichem Ausweichverhalten – sie werden krank.

Im Zusammenhang mit demografischen Entwicklungen stellt das Thema Gesundheit eine besondere Herausforderung für Unternehmen dar. Es genügt heute nicht mehr, als Unternehmen für gute Arbeitsplatzgestaltung (Hygiene, Umweltmanagement, Arbeitsschutz, Arbeitssicherheit, Belastung durch Schadstoffe, etc.) zu sorgen. Diese Standards werden weiter bestehen, an diesen wird weiter sehr intensiv festgehalten.

Die Standards reichen jedoch nicht aus, sicherzustellen, dass Mitarbeiter dauerhaft gesund bleiben. In der bisherigen Vorstellung, die auch weiterhin Bestand haben wird, geht man davon aus, dass Krankheit dann entsteht, wenn irgendwo in den genannten Bereichen ein Problem vorhanden ist. Das Verständnis von krankheitsauslösenden oder gesundheitsminimierenden Faktoren hat sich jedoch stärker auf die Einbeziehung von Anteilen des Privatlebens der Mitarbeiter ausgedehnt. Arbeit als einerseits krankheitsauslösend und Freizeit als andererseits gesundheitsfördernd werden nicht mehr in dieser Trennung wahrgenommen, sondern delikaterweise geht man heute stärker davon aus, dass in der privaten Lebensführung Faktoren liegen, die Einfluss auf die Gesundheitsentwicklung der Mitarbeiter haben. Unternehmerische Verantwortung und Verantwortung für die eigene Lebensgestaltung begegnen sich, ohne die Freiheit und Rechte des Mitarbeiters einschränken zu wollen und zu können.

Das Thema Gesundheit ist nicht durch „Sonderaufführungen“ und „Gesundheitsevents“ zu bearbeiten. Ein systemischer Umgang damit legt eine Integration in alle Prozesse und den Blick auf das Zusammenspiel mit Aufbau und Ablauf in der Organisation und mit dem Umfeld der Person nahe (Unternehmenskultur).

Damit ist Gesundheit ein wichtiger Teil der Führungsarbeit. Wie finden Führungskräfte zunächst für sich selbst den richtigen Umgang? Wie gehe ich als Führungskraft mit Anforderungen und Belastungen um, mit den dynamischen Umwelten und Elementen in der Organisation um mich herum? Welchen Einfluss und welche Gestaltungsmöglichkeiten habe ich in der Organisation für meine Mitarbeiter?

Die Führungskraft in das Thema Gesundheit stärker mit einzubeziehen, ist ein wichtiger Hebel. Hier fehlt häufig jedoch eine Verbindung zwischen Individuum und Organisation, zwischen individuellen Gesundheitsmaßnahmen und Themen der Organisationsentwicklung. Im betrieblichen Gesundheitsmanagement werden häufig viele Einzelmaßnahmen ergriffen. Was bedeuten salutogene Aspekte auch für die Organisation und Führungskultur, für die Art und Weise, wie Prozesse strukturiert und Abläufe organisiert sind? Studien der Bertelsmann AG zeigen einen klaren Zusammenhang zwischen den Dimensionen Führung, Mitarbeiteridentifikation, Gesundheit und Betriebsergebnis. Damit wird aus diesem Thema eine ökonomische Notwendigkeit für die Unternehmen.

Im vorliegenden Projekt geht es im Wesentlichen darum, die Führungskraft zum einen für das Thema zu sensibilisieren sowie den Umgang mit sich selbst in diesen anfordernden Kontexten zu reflektieren. Zum anderen geht es um die Frage, welchen Anforderungen Führungskräfte heute begegnen, welchen Veränderungen in den Umwelten sich Führungskräfte ausgesetzt fühlen (Arbeiten in Polaritäten und Entscheidung unter oft widersprüchlichen Bedingungen; Changeprozesse in der Organisation, im Markt, unter den Führungskräften, persönlich in der Lebensführung) und welche Dimensionen Gesundheit für die Organisation hat. Eine gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung und gesundheitsförderliche kulturelle Gestaltung durch Führungskräfte ist hierbei eine wichtige Organisationsperspektive und verdeutlicht die Verantwortung der Führungskraft.

Design des Projektes:

In einem Kooperationsprojekt geht es somit konkret um die Frage, welchen besonderen Anforderungen und möglicherweise daraus resultierenden Belastungen Führungskräfte heute begegnen und welchen Einfluss diese auf ihre Gesundheit haben (es sollen dabei pathogene sowie salutogene Aspekte in der Befragung berücksichtigt werden)?

Neben dieser organisationalen Perspektive wird aus Sicht der Personen die Frage gestellt werden, welchen Umgang, welche persönlichen Strategien, mit Anforderungen umzugehen, es unter Führungskräften bezogen auf deren eigene Gesundheit (gesundheitsfördernde und krankheitsauslösende) gibt bzw. welchen Support bzgl. der Anforderungen und Belastungen die Organisation („supply-demand-fit“) bietet.

Obwohl zu diesem Thema bereits Untersuchungen und beschriebene Projekte existieren, bleibt gerade in der Praxis die Verzahnung der individuellen und organisationalen Perspektive oft unberücksichtigt oder ist nur schwer umzusetzen. Eine Hypothese ist, dass gerade das gelungene Zusammenspiel dieser beiden Perspektiven für das eigene Führungsverhalten bedeutend ist.

In diesem Projekt ist eine Vernetzung dreier Partner mit Interesse an systemisch-konstruktivistischer Organisationsforschung gelungen: das Institut für Medizinische Psychologie des Uniklinikums Heidelberg auf wissenschaftlicher Seite, das Institut für systemische Beratung und die Heidelberger Druckmaschinen AG (HDM) als Forschungsfeld.

Ziel des Unternehmens HDM ist die Entwicklung eines Gesundheitsnetzwerks und die Erweiterung und Vertiefung der bisherigen Initiativen durch die Impulse aus der Kooperation.