Entwurf eines Manifests für Gesunde Organisationen

Zukunftsfähigkeit in krisenhaften Zeiten sichern

Robert Paust/Arnd Schaff

Ein Manifest ist ein Appell zur Veränderung eines Status quo, der in den Augen der Verfasser:innen nicht mehr zukunftsfähig ist. Hier im Fokus: der Mangel an Ernsthaftigkeit und Nachhaltigkeit bei der Gestaltung und Weiterentwicklung von betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM) – trotz der großen Relevanz des Themas in Zeiten von zunehmender Dynamik und Komplexität im Allgemeinen, von Fachkräftemangel, Teilzeit- und Frühverrentungswellen oder einer »Mental Health Crisis« im Besonderen.

Koordiniert von den beiden Autoren haben die Mitglieder der Fachgruppe »Gesunde Organisationen« der Gesellschaft für Organisation (gfo) den vorliegenden Entwurf erarbeitet. Dieser sollte der Fokussierung der Aktivitäten der Fachgruppe dienen. Beteiligt an der Erschaffung dieses Entwurfs waren Praktiker:innen aus Wirtschaft und Behörden, Wissenschaftler:innen von privaten und öffentlichen Hochschulen, BGM-Berater:innen und -koordinator:innen, Vertreter:innen von Krankenkassen und Berufsverbänden.

Trotz dieser Perspektivenvielfalt, der wissenschaftlichen Fundierung, des transparenten Entstehungsprozesses und des großen Engagements insbesondere in der federführenden Expertengruppe soll hier ganz bewusst nur ein Entwurf angeboten werden. Weitere Schritte können dann die Auswertung der Rückmeldungen, gegebenenfalls die Weiterentwicklung des Manifests auf einer nochmals breiteren Basis sowie die Initiierung eines Unterzeichnungsprozesses sein.

Was macht gesunde Organisationen aus?

Fünf Eckpunkte markieren das Feld, das eine »gesunde Organisation« im Sinne unserer Fachgruppe einnehmen sollte. Zum Teil werden dabei Forderungen und Ideen aufgegriffen (Nachhaltigkeit, Ganzheitlichkeit, lernende Organisation etc.), die teilweise schon seit Jahrzehnten immer wieder aufkommen. Wir sind jedoch zum einen der Überzeugung, dass diese keinesfalls bereits flächendeckend in das organisationale Handeln integriert wurden. Zum anderen ergeben sich aus der hier vorgeschlagenen Kombination der Ideen auch gänzlich neue Perspektiven.

Gesunder Erfolg

Die Menschen in der Organisation sind sowohl eine wichtige Voraussetzung als auch Teil des wirtschaftlichen Erfolges. Ausbeutung im Sinne einer kurzfristigen Gewinnmaximierung ist mittel- und langfristig schädlich für den unternehmerischen Erfolg. Insofern sind nachhaltige Wirtschaftlichkeit und die humanen und sozialen Aspekte im Zielsystem einer Organisation gleich wichtig. In gesunden Organisationen weiß man, dass diese Zielsetzungen nicht miteinander konkurrieren.

> Eine gesunde Organisation strebt nachhaltigen unternehmerischen Erfolg und gleichzeitig die langfristige Gesunderhaltung der Organisationsmitglieder an.

Derzeit liegt bei vielen Organisationen der größte Aufholbedarf bei dem Mitarbeitendenwohlbefinden und der sozialen Interaktion im Unternehmen.

Ganzheitlicher Ansatz

Gesundheit manifestiert sich auf kultureller Ebene und wird dort ermöglicht oder verhindert (siehe auch »Gesunde Leistungskultur«), genauso wie in der strategischen Unternehmensführung, der Mitarbeiterführung, dem Regelsystem, den Prozessen und Strukturen bis hin zu tangiblen Aspekten wie Gebäuden und Ausstattungskonzepten.

> Um Gesundheit in allen Aspekten – wirtschaftlich, sozial und human – fest zu verankern, muss eine ganzheitliche »Leitidee Gesundheit« etabliert werden.

Ganzheitlichkeit in der Gesundheitsförderung bedeutet auch, gleichermaßen auf eine Verhältnis- wie auch auf eine Verhaltensprävention zu setzen.

Heute ist im Allgemeinen eher ein Aufholbedarf im Bereich der Verhältnisprävention zu finden.

Nur für den eigenen Gebrauch - Keine Weitergabe & Veröffentlichung
© Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

Gesunde Leistungskultur

Eine gesundheitsförderliche Kultur beginnt mit der Dokumentation der Ist-Situation, aus der im nächsten Schritt in einem partizipativen Prozess die Soll-Kultur sowie Maßnahmen zu ihrer Erreichung entwickelt werden. Dabei besteht der echte Wille zur Betrachtung unangenehmer Themen wie Führungsprobleme oder psychische Erkrankungen sowie die konkrete Bereitschaft, Ressourcen für die Schaffung einer gesundheitsförderlichen Arbeitskultur bereitzustellen.

> Eine gesundheitsförderliche Unternehmenskultur bildet einen unverzichtbaren Grundpfeiler von gesunden Organisationen. Es geht um nachhaltig erfolgreiches Wirtschaften und gleichzeitig um humane und soziale Werte.

Drei wichtige Erfolgsfaktoren verdienen dabei besondere Aufmerksamkeit:

- Jegliche Kommunikation und das Handeln bei der Entwicklung der Soll-Kultur orientiert sich am Konzept der Salutogenese hinsichtlich Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit (Leitprinzipien).
- In der Unternehmenskommunikation nach innen und außen werden Themen rund um ganzheitliche Gesundheit regelmäßig aufgegriffen (Sensibilisierung).
- Die Führungskräfte auf allen Ebenen sind Vorbild und Motor einer gesundheitsförderlichen Unternehmenskultur (Vorbildfunktion).

Gesunde Organisationen als lernende Organisationen

Die Arbeit der Zukunft ist geprägt durch ein hohes Maß an Digitalisierung, Virtualisierung und Agilität, zunehmende Volatilität und Unsicherheiten, Einbindung von künstlicher Intelligenz, Remote Work und einen substanziellen Fachkräftemangel. Dem begegnen gesunde Organisationen durch die ständige Weiterentwicklung von unter anderem Eigenverantwortung, Selbstwirksamkeit, Arbeit in Teams, Partizipation und mitarbeiterfokussierter Führung.

> Um Organisationen langfristig gesund zu erhalten, ist es erforderlich, kontinuierlich die neuen Entwicklungen in der Arbeitswelt zu beobachten und regelmäßig entsprechende Anpassungen in der Organisation vorzunehmen. Die fest etablierte BGM-Funktion ist an diesen Prozessen maßgeblich beteiligt.

Das betriebliche Gesundheitsmanagement ist der operative Arm des Leitgedankens Gesundheit und initiiert regelmäßig gesunde Veränderungen. Es dokumentiert den Gesundheitszustand der Organisation, erkennt Handlungsbedarf und begleitet methodisch bei der nachhaltigen und zukunftsorientierten Entwicklung einer gesunden Organisation. Gleichzeitig ist das betriebliche Gesundheitsmanagement den Einflüssen der Organisationsstruktur und -prozessen ausgesetzt, in denen es arbeitet. Eine Weiterentwicklung der Gesamtorganisation findet also in einem stetigen Wechselspiel zwischen den bestehenden Verhältnissen und den aus dem betrieblichen Gesundheitsmanagement heraus initiierten Veränderungen statt. Belastbare Roadmaps stellen dabei ein wichtiges und professionelles Hilfsmittel auf dem Weg zur gesunden Organisation dar.

Salutogenese
Im Salutogenese-Modell – eine Wortschöpfung von Anton Antonovsky (von lat. salus = Unverletztheit, Heil, Glück und griech. génesis = Entstehung) – wird Gesundheit nicht als Zustand, sondern als Prozess betrachtet. Im Gegensatz zum in der Medizin vorherrschenden Modell der Pathogenese (der Entstehung und Entwicklung einer Krankheit) wird hier erklärt, wie Gesundheit entsteht.

Betriebliches Gesundheitsmanagement als lohnende Investition

Die Umsetzung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements bedeutet aus betriebswirtschaftlicher Sicht immer auch Ressourceneinsatz, der als Investition angesehen werden sollte. Investitionen werden dann getätigt, wenn sie einen realistischen Wertbeitrag liefern.

> Gesunde Organisationen sind wirtschaftlich vorteilhaft. Betriebliches Gesundheitsmanagement ist eine unverzichtbare organisationale Funktion, deren Wertbeitrag nachgewiesen werden kann.

Der Wertbeitrag der gesunden Organisation bzw. des betrieblichen Gesundheitsmanagements kann transparent nachgewiesen werden. Messpunkte für die Verbesserungen im betrieblichen Alltag sollten daher identifiziert und in managementtaugliche Steuerungsmechanismen überführt werden. Der gesamtbetriebliche Nutzen wird durch belastbares Controlling nachgewiesen und bildet eine Position im betrieblichen Berichtswesen.

Fazit

Mit diesem Entwurf eines Manifests der Fachgruppe »Gesunde Organisationen« der gfo ist nun eine zeitgemäße Grundlage vorhanden, die der Arbeit innerhalb der Fachgesellschaft, aber vor allem auch der Arbeit in Organisationen Orientierung geben kann. Der Nutzungs- und Weiterentwicklungsprozess dieser Grundlage ist mit dieser Veröffentlichung angestoßen. Die Fachgruppe unterstützt dabei gern Organisationen, die sich an diesem Manifest orientieren wollen. Der Kontakt kann über die

Nur für den eigenen Gebrauch - Keine Weitergabe & Veröffentlichung
© Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

Autoren dieser Stellungnahme hergestellt werden. Informationen zu weiteren Schritten erhalten Sie gern per E-Mail.

Link zur Arbeitsgruppe »Gesunde Organisationen« innerhalb der gfo: https://gfo-web.de/communities-of-practice/gesunde-organisationen/

Anmerkung zum Begriffskasten

Salutogenese – DTV-Lexikon, München 2006; Salutogenese-Zentrum, Glossar, (www.salutogenese-zentrum.de), https://tinyurl.com/4mrk7p4 m (letzter Zugriff: 17.08.2023).

Prof. Dr. Robert Paust
Professor für Leadership & Organizational Development,
IfGO Institut für Gesunde Organisation
rpaust@ifgo.eu

Prof. Dr. Arnd Schaff
Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Changemanagement, FOM Hochschule, Essen, und Unternehmensberater
arnd.schaff@fom.de

Nur für den eigenen Gebrauch - Keine Weitergabe & Veröffentlichung
© Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH