

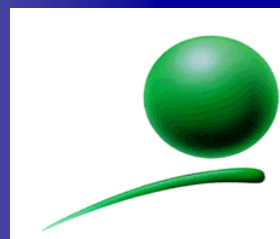
ENTWICKLUNGSCHANCEN

Workshopkette:
„Stärkung betrieblicher Gesundheitspotenziale
als Führungsaufgabe und Motor des Geschäftserfolgs,„

2007

Dokumentation

Ein Workshop der
Gesellschaft für Betriebliche
Gesundheitsförderung (BGF) mbH
Manfred-von-Richthofen-Str. 15
12101 Berlin
Tel. 780962-41
www.bgf-berlin.de



Gesellschaft für
Betriebliche
Gesundheitsförderung
Dr. Gerd Westermayer

Entwicklungschancen

Aus der Workshopkette

„Stärkung betrieblicher Gesundheitspotenziale als Führungsaufgabe und Motor des Geschäftserfolgs“

16.03.2007, 09:00 – 13:00 Uhr

BGF
Gesellschaft für
Betriebliche Gesundheitsförderung mbH
Dr. Gerhard Westermayer
Manfred-von-Richthofen-Str. 15
12101 Berlin
Tel.: 030 78 09 62 41
Fax: 030 78 09 62 42
Email: jens.wellendorf@bgf-berlin.de

Entwicklungschancen

Dokumentation des Workshops am
14.03. 2007

Teilnehmende Unternehmen

Unternehmen

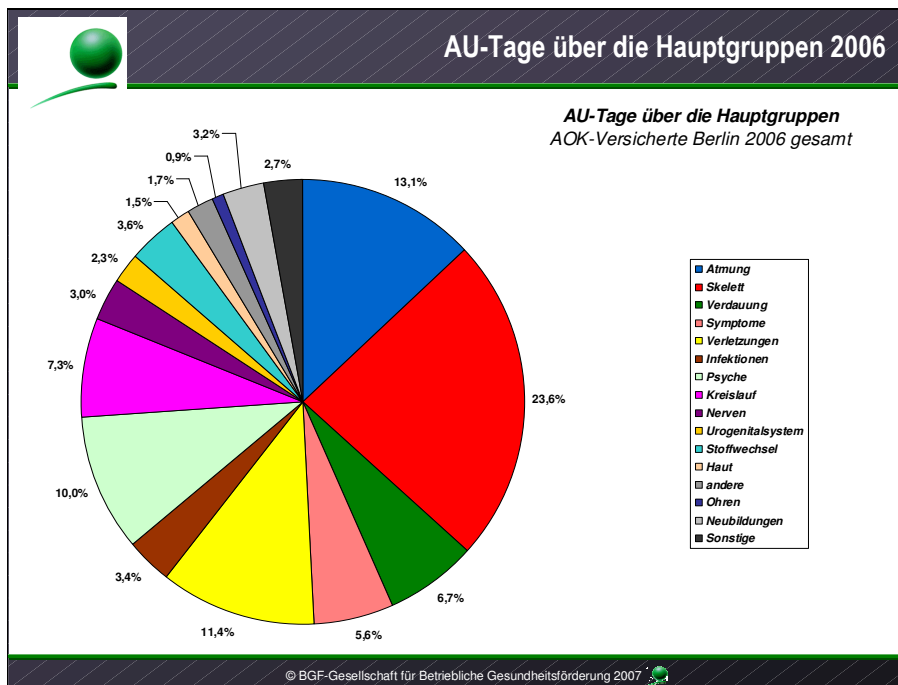
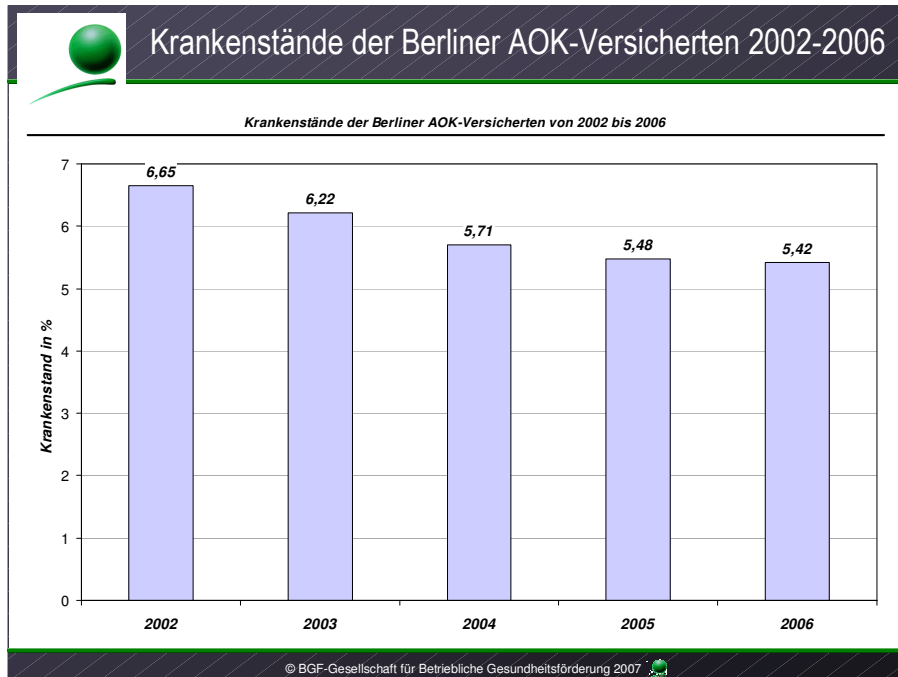
Bezirksamt Charlottenburg-Wilmersdorf
DGB Bundesvorstand
Landeskriminalamt
JobCenter Tempelhof-Schöneberg
Finanzamt Wedding
NCC-Deutschland GmbH
Landesamt für Gesundheit und Soziales Berlin
Bezirksamt Neukölln
Unfallkasse Berlin
St. Gertrauden Krankenhaus GmbH
Deutsche Rentenversicherung Bund
Senatsverwaltung für Justiz
Deutsche Bahn AG
Polizei
Bezirksamt Friedrichshain-Kreuzberg
Bezirksamt Tempelhof-Schöneberg

Workshop Entwicklungschancen

Programm

1. Begrüßung
2. Vorstellungsrunde
3. Einführung
4. Gruppenarbeit
- Pause*
5. Vertiefung des Themas/praktische Beispiele
6. Abschluss

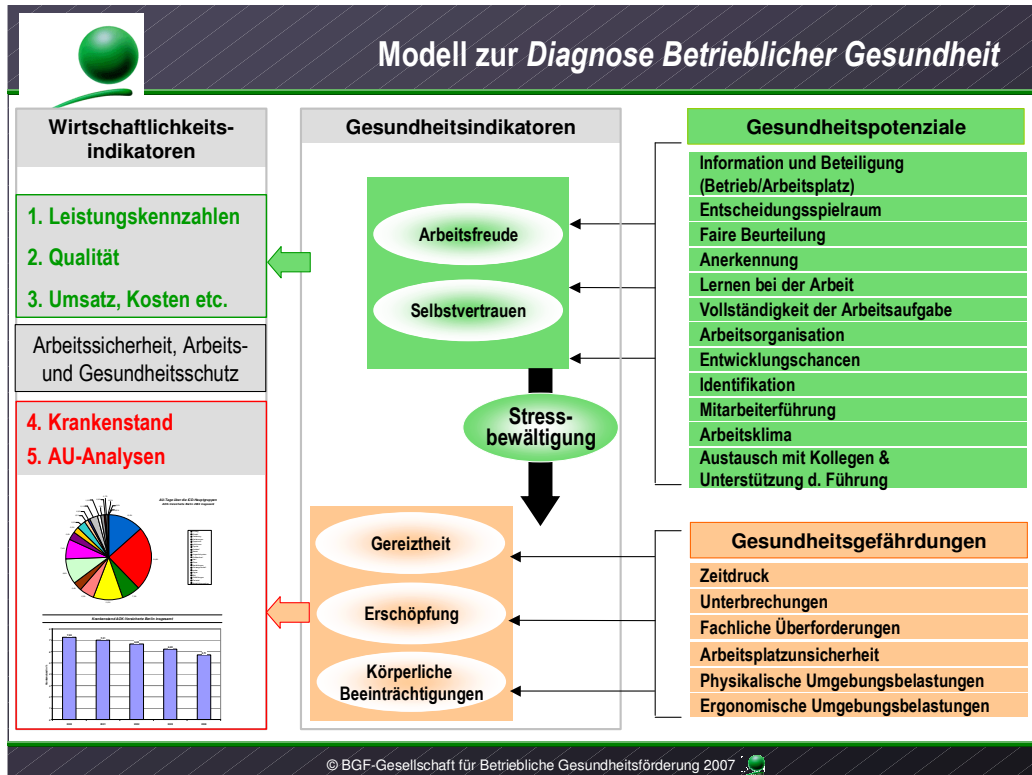
Einführung in das Thema und das Potenzialmodell der BGF



Eine bedenkliche Entwicklung des Krankheitsgeschehens findet derzeit in den Berliner Unternehmen statt: Die Krankenstände sinken Jahr für Jahr bei sich gleichzeitig verschlechternder Gesundheit und einer Veränderung des Diagnosespektrums hin zu mehr schweren chronischen Erkrankungen, z.B. Depressionen und Stoffwechselstörungen. Der moderne Begriff des „Präsentismus“ (Beschäftigte erscheinen trotz Krankheit bei der Arbeit) kennzeichnet im Kontrast zum früher aktuellen „Absentismus“ (Beschäftigte melden sich krank, obwohl sie gesund sind) ein Dilemma, in dem heute viele Unternehmen stecken.

Um kranke und/oder erschöpfte Mitarbeiter in den Unternehmen durch motivierte, gesunde und leistungsstarke Mitarbeiter zu entwickeln, hat die BGF GmbH das Modell betrieblicher Gesundheitspotenziale entwickelt.

Zum Modell Betrieblicher Gesundheit am Beispiel Mitarbeiterführung



Gesundheitsindikatoren weisen auf das gesundheitliche Befinden der Mitarbeiter hin. Dabei wird zwischen Positiv- und Negativindikatoren unterschieden. Positivindikatoren stehen für betriebliche Gesundheit im positiven Sinne (Arbeitsfreude und Selbstvertrauen). Negativindikatoren stehen dagegen für Gesundheitsbeeinträchtigungen (Gereiztheit, Erschöpfung und körperliche Beeinträchtigungen).

Wie aus der Abbildung ersichtlich wird, werden die positiven Gesundheitsindikatoren durch Gesundheitspotenziale und die negativen Gesundheitsindikatoren durch Gesundheitsgefährdungen beeinflusst.

Das Vorhandensein von **Gesundheitsgefährdungen** wirkt sich negativ auf die Gesundheit der Mitarbeiter aus (Stress). Das Nichtvorhandensein von Gesundheitsgefährdungen reicht dagegen allein noch nicht aus, gesund zu sein oder zu werden. Gesundheitsgefährdungen sind häufig relativ gut unter Kontrolle (wie z.B. Umgebungsbelastungen) bzw. können lediglich in eingeschränkter Art und Weise vollständig reduziert werden (wie z.B. Zeitdruck). Sie bieten daher oft nur wenig Ansatzmöglichkeiten für Verbesserungen. Deshalb wird der Fokus beim Gesundheitsmanagement vor allem auf die Stärkung der Gesundheitspotenziale gelegt, wobei natürlich Gesundheitsgefährdungen immer dort beseitigt werden sollten, wo dies möglich ist.

Gesundheitspotenziale bei der Arbeit (z.B. Mitarbeiterführung im engeren Sinne) können sich, sofern sie vorhanden sind und wahrgenommen werden, gesundheitsförderlich auf die Mitarbeiter auswirken. Sie erlauben Arbeitsfreude und Selbstvertrauen zu entwickeln und mit vorhandenen Stressoren oder Gesundheitsgefährdungen besser umzugehen (Stressbewältigung).

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist der Zusammenhang zwischen den Gesundheitsindikatoren und Indikatoren der **Wirtschaftlichkeit**. Erfahrungen der BGF GmbH konnten zeigen, dass Unternehmen, in denen die Mitarbeiter ein hohes Maß an Arbeitsfreude und Selbstvertrauen haben, über höhere Leistungs- und Qualitätskennzahlen verfügen.

Gelingt es einem Unternehmen jedoch nicht, seine Potenziale zu nutzen, so kann es sehr schnell zu einer Steigerung von Gereiztheit, Erschöpfung und schließlich körperlichen Beeinträchtigungen kommen, da Arbeitsfreude und Selbstvertrauen nicht mehr ausreichend vorhanden sind, die negativen Wirkungen der Gesundheitsgefährdungen abzupuffern.

Dies hat ebenfalls Folgen für die Wirtschaftlichkeit, die sich z.B. in einem erhöhten Krankenstand, einer Erhöhung der Langzeitkranken und somit einer herabgesetzten Produktivität zeigen.

Das Gesundheitspotenzial Entwicklungschancen

Im Rahmen betrieblichen Gesundheitsmanagements bilden Entwicklungschancen ein wesentliches Potenzial zur Motivation und zur Schaffung objektiver Handlungsmöglichkeiten. Aller Wahrscheinlichkeit nach werden Entwicklungschancen für Unternehmen noch deutlich wichtiger werden, weil den wenigen und voraussehbar hart umkämpften hoch qualifizierten Nachwuchskräften der Zukunft eine attraktive Karrieremöglichkeit geboten werden muss.

Klassischer Weise spielen vertikale Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten für Motivation und Sinnhaftigkeit der Mitarbeiter eine große Rolle. Mitarbeiter auf höheren Hierarchiestufen haben außerdem häufig deshalb gesundheitsförderlichere Arbeitsplätze, weil die mittlerweile auf allen Hierarchiestufen vorhandenen sehr breiten Anforderungen bei ihnen eher durch angemessene Entscheidungsspielräume ergänzt werden.

Heutzutage werden u.a. aufgrund der Tendenz zu immer flacheren Unternehmenshierarchien anstelle von vertikalen verstärkt gleichwertige hierarchisch horizontale Entwicklungsmöglichkeiten gesucht und den Mitarbeitern angeboten.

Workshopfragen

Zusätzlich zu den von der BGF im Zusammenhang mit Entwicklungschancen als wichtig erachteten Themen:

1. Wird das Thema Entwicklungschancen im Zuge des demografischen Wandels zukünftig wichtiger oder weniger wichtig?
2. Warum beklagen sich Mitarbeiter regelmäßig darüber, dass es keine Entwicklungschancen gibt – und wenn es welche gibt, interessiert sich keiner dafür?

werden von den Teilnehmern des Workshops weitere Themen genannt:

3. 50+/demografischer Wandel
4. Wie können Führungskräfte Mitarbeitern klar machen, dass seine Fähigkeiten nicht ausreichen?
5. Gibt es erfolgreiche Modelle für den Aufbau horizontaler Entwicklungschancen?
6. Wie kann erfolgreiche Personalentwicklung zum Vorteil für die verantwortlichen Führungskräfte werden? Häufig ist es so, dass in PE erfolgreiche Führungskräfte nur ihre besten Mitarbeiter verlieren.
7. Kann die Mitarbeitermotivation durch die Übertragung zusätzlicher Funktionen gesteigert werden?
8. Lässt sich Personalentwicklungs-Arbeit messen?

Kleingruppenarbeit

Beispiel für die erarbeiteten Ergebnisse zu zwei der Fragen in einer Kleingruppe:



Generell erhöht man die Wahrscheinlichkeit, die richtigen Mitarbeiter für die richtige Stelle zu bekommen dadurch, dass man die Mitarbeiter konkret anspricht. Dies gilt auch für den umgekehrten Fall. Um Mitarbeitern eine negative Rückmeldung zu geben, sollten sie allerdings möglichst schon einmal vor dem konkreten Vorliegen von Aufstiegsmöglichkeiten angesprochen werden.

Beurteilungen sollten gemäß den tatsächlichen Leistungen geschrieben werden und nicht gemäß Nasenpolitik. Durch eine objektive Anforderungs-/Potenzialanalyse kann ebenfalls eine bessere Passung von Stelle und Mitarbeiter erreicht werden. In der öffentlichen Verwaltung sind objektive Prozesse häufig deshalb verkompliziert, weil Stellen von vornherein schon vergeben sind und die Ausschreibungen nur intern laufen. Es wird empfohlen, Assessment-Center nur extern durchführen zu lassen.

Voraussetzung dafür, dass sich kompetente Mitarbeiter um offene Stellen bewerben, ist das Vorliegen von attraktiven Leitungsstellen. Diese Grundvoraussetzung ist in der öffentlichen

Verwaltung nicht immer gegeben, teilweise ist nicht mal die Bezahlung höher. Gefördert werden könnte dieses Ergebnis auch dadurch, die Stellenbeschreibungen nicht absolut zu formulieren, sondern dort Spielräume zu lassen, so dass sich auch entwicklungsfähige Kandidaten bewerben können, die noch nicht alle Voraussetzungen erfüllen.

Die Frage danach, ob Mitarbeiter im Anschluss an Bewerbungen außerhalb des eigenen Unternehmens im Anschluss daran Schwierigkeiten bekommen oder ob dies sogar gerne gesehen wird, wird unterschiedlich beantwortet.

Ein sehr weitreichender Vorschlag geht dahin, nicht nur die Mitarbeiter der infrage kommenden Tätigkeit anzupassen, sondern auch zu schauen, welche Kompetenzen die Mitarbeiter haben und im Anschluss daran, ob das Unternehmen diese Kompetenzen gewinnbringend einsetzen kann.

Die Frage danach, wie Mitarbeiter, die für eine zu besetzende Stelle nicht in Frage kommen, weiterhin motiviert gehalten werden können, ist deutlich schwieriger zu beantworten. Offensichtlich gibt es Mitarbeiter, die von ihren eigenen Fähigkeiten überzeugt sind und nach einem negativen Bescheid nicht mehr bereit sind, sich für ihr Unternehmen einzusetzen.

Das Erlebnis, dass ein Mitarbeiter von seinem Vorgesetzten nicht in der Lage gesehen wird, eine Stelle anzunehmen, die er sich selbst zutraut, kann bei ihm zu Dienst nach Vorschrift führen.

Ein Weg, dem entgegenzuwirken, kann sein, dem Mitarbeiter eine andere Entwicklungsperspektive aufzuzeigen. Anstelle des direkten Aufstiegs könnte der Aufstieg über einen Karriere-„Umweg“ stehen, evtl. sogar über einen anderen Vorgesetzten (hierzu muss der Mitarbeiter aber i.A. deutlich äußern, dass er sich durch seinen aktuellen Vorgesetzten in seiner Entwicklung gehemmt fühlt).

Ebenso wie bei der gezielten Förderung fähiger Mitarbeiter ist beim Umgang mit weniger vielversprechenden Mitarbeitern ein ehrliches, gerechtes und deutliches Feedback der Schlüssel.

In der anderen Kleingruppe wurde die folgende Frage beantwortet:

Wie kann erfolgreiche PE umgesetzt werden, ohne dass es zum Nachteil wird?

Problembeschreibung: Personal/*gute Leute* fehlen während und nach PE.

Lösungen:

- Anreize/Nutzen schaffen: Führungskräfte bekommen hochwertigen Ersatz/ mit bereits entwickelter Person
 - Rotationen sollten nur im Austausch mit anderen qualifizierten Personen stattfinden (die Personen sollten sich freiwillig an zentraler Stelle melden).
 - Die Führungskräfte sollten hierzu zunächst nur einen Potenzialbogen erhalten und entscheiden, ob Gespräch/Hospitation stattfindet.
- Top down Führungskräfte anregen, dass untergeordnete Führungskräfte ihre Mitarbeiter fördern

Problembeschreibung: Der Großteil der Mitarbeiter will sich nicht stärker als nötig engagieren.

- generell sollten alle MA entwickelt werden, nicht nur High Potentials

Die Schwierigkeit, die sich für Führungskräfte bei der Personalentwicklung häufig stellt, dass tatsächlich nur wenige Mitarbeiter (ca. 20%) den Hauptteil der Arbeit machen und Leistungsträger sind, kann nur über Anreize gelöst werden. Werden nämlich die Leistungsträger weiterentwickelt, fehlen sie vor Ort, so dass die erreichten Leistungszahlen schlechter sind. Daher sollte man unbedingt für einen hochwertigen Ersatz sorgen.

Eine Möglichkeit bei der horizontalen Weiterbildung durch Rotation ist die Einrichtung einer „Börse“ an zentraler Stelle. Hier werden die Bewerber und eine Aufstellung ihrer Qualifikationen „gesammelt“. Bei Anfrage durch Führungskräfte, die einen Mitarbeiter weiterentwickeln wollen, wird diesen dann ein Profil bzw. Potenzialbogen (ohne Namensangabe) zur Verfügung gestellt. Auf dieser Grundlage entscheiden dann die Führungskräfte, ob sie den Mitarbeiter für geeignet halten und zu einem Gespräch einladen möchten. Mitarbeiter deren Name bereits „verschrien“

ist, erhalten so die Möglichkeit über ihre Qualifikationen eingeladen zu werden und eine Ablehnung der Bewerber kann dann auch nur inhaltlich begründet werden.

Zur weiteren Förderung von Entwicklungschancen ist es notwendig, dass die Führungskräfte top down dafür sorgen und anregen, dass gute Mitarbeiter gefördert werden.

Es wird auch darauf hingewiesen, dass es generell wichtig ist alle Mitarbeiter (nicht nur die „High-Potentials“ in ihrer Weiterentwicklung zu fördern, damit nicht eine zu große Lücke zwischen jenen 20% und den übrigen Mitarbeitern entsteht und damit alle Mitarbeiter nach ihren Möglichkeiten gefordert sind und Leistung erbringen.

Weitere Themen

Im Workshop kamen darüber hinaus die Themen **demografischer Wandel und Entwicklungschancen** sowie **horizontale o.ä. Entwicklungschancen** zur Sprache. Hinweise hierzu:

Demografischer Wandel:

Generell sollten ältere Mitarbeiter (ab 50 Jahre) genauso behandelt werden wie jüngere. Dies schreibt neben dem gesunden Menschenverstand auch das Gleichstellungsgesetz vor. Im Workshop wurde außerdem deutlich, dass beim Umgang mit dem Thema viel Fingerspitzengefühl vonnöten ist, z.B. sollten keine pauschalen Feststellungen gemacht werden sondern die Individualität des Einzelnen im Vordergrund stehen.

Der BGF/AOK Berlin liegen dennoch eine Reihe von gut gesicherten Erkenntnissen über Themen vor, denen mit zunehmendem Alter der Belegschaft mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte – z.B. dem Vermeiden einseitiger körperlicher Belastungen oder der gezielten Kompensation fachlicher Überforderungen im Umgang mit neuen Techniken. Die gesundheitliche Lage der älteren Beschäftigten ist in den Unternehmen enorm unterschiedlich, es gibt hier richtige Best Practice Beispiele, in denen die älteren Beschäftigten die geringsten Krankenstände aufweisen. Im Durchschnitt sind die älteren Beschäftigten aber gegenüber den jüngeren sowohl bezüglich ihrer Rolle im Unternehmen („Altes Eisen“) als auch mit Blick auf ihre Gesundheit noch benachteiligt.

Im Workshop wurden folgende Hinweise für die Optimierung des Umgangs mit dem demografischen Wandel gegeben:

- altersgemischte Teams erzielen die besten Leistungen/Ergebnisse
- Fortbildungen sollten auch für Ältere angeboten werden (entspricht teilweise noch nicht der Realität)
- Voraussetzung: aktive Fortbildungskultur
- der Wissenstransfer von Alt zu jung muss gewährleistet sein, z.B. Mentoring (praktische Beispiele existieren)
- gezieltes Fordern aller (auch Älterer) – keine Schonung/Schonarbeitsplätze
- Entwicklung von Nachwuchspotenzial durch gezielte Planung von Erwerbsbiografien

Angesichts der demografischen Tendenz ist ein baldiger Fachkräftemangel bei den jungen Menschen absehbar. Bei Personalabbau im Unternehmen sind die Bedingungen generell erschwert, da es dann keinen jungen Nachwuchs gibt.

horizontale o.ä. Entwicklungschancen

In Zeiten flacher Hierarchien sind vertikale Entwicklungsmöglichkeiten begrenzt. Die Personalentwicklungsarbeit ist in Zukunft verstärkt vor die Herausforderung gestellt, ihren Mitarbeitern andere, z.B. horizontale Entwicklungschancen anzubieten, um voll vom Mitarbeiterpotenzial profitieren zu können. Hierzu gibt es konkrete Erfahrungen der Teilnehmer:

- primary nursing im Krankenhaus: komplette Betreuung eines Patienten anstatt Arbeitsteilung. Die Einführung war von gezielten Fortbildungen begleitet. Mit Blick auf die Leistung der Mitarbeiter haben sich durch die Einführung Verbesserungen ergeben. Auch die Patienten sehen Verbesserungen. Wichtig ist zu erwähnen, dass die Aufgabenerweiterung ohne Veränderung der Eingruppierung stattfand und mit einem Wegfall von Arbeitsstellen vereinbar war.

- Im Gegensatz dazu wird eine vollständige Arbeitsaufgabe (Fallmanagement) im öffentlichen Dienst größtenteils als zusätzlich belastend erlebt. Das Problem liegt in der Überforderung der Mitarbeiter und ist durch Fortbildungen nur begrenzt aufzufangen.
- Eine Möglichkeit, diesen negativen Begleiterscheinungen zu begegnen, ist die spezifischere Erweiterung des Aufgabenspektrums (z.B. Berliner Modell).
- Entscheidende Voraussetzung ist, dass die Mitarbeiter hinter der Veränderung den Sinn erkennen.
- Sehr förderlich ist auch, wenn die neuen Aufgabenzuschnitte/Arbeitsplätze als Instrument zur Arbeitsplatzsicherung gesehen werden können.
- In einer Verwaltung finden horizontale Wechsel zwischen den Bereichen statt. Hierbei gibt es verschiedene Varianten:
 - anderes Arbeitsgebiet kennenlernen
 - Tauschpartner
 - dauerhafte WechselBegleitend werden Gespräche durch die Personalabteilung durchgeführt. Die Angebote kommen vermehrt gut an, eine interne Nachfrage entsteht.
- Projektbeispiel der BGF/AOK: In den Stadtbibliotheken des Bezirksamts Tempelhof-Schöneberg (hoher Altersdurchschnitt) werden die Mitarbeiter gezielt weitergebildet, um einen guten Kontakt zu den Kunden aufzubauen und den steigenden Anforderungen (auch technischer Art: Einführung der PC-gestützten Ausleihe, Einführung von e-cash-Geräten etc.) gut begegnen zu können. Darüber hinaus findet ein offener Austausch mit anderen Bereichen und interne Vertretungen zwischen den einzelnen Bibliotheken statt. Die Gesundheitssituation im Bereich ist sehr gut.

Unterstützungsmöglichkeiten

Die AOK Berlin bietet gemeinsam mit der BGF vielfältige Unterstützungsmöglichkeiten auch im Bereich der Entwicklungschancen an. Die betriebliche Situation kann mit Blick auf die Gesundheitspotenziale, und hier gezielt auf die Entwicklungschancen analysiert werden. Im Rahmen dieser Analyse kann der Bezug zu anderen wichtigen Kenngrößen, z.B. Gesundheitsindikatoren, Arbeitsfreude, Sinnhaftigkeit, Motivation oder Leistung, hergestellt werden.

Im Anschluss daran oder auch ohne vorhergehende systematische Analyse können Beratungsleistungen zur Optimierung des betrieblichen Personalentwicklungssystems angeboten werden.

Bei Interesse an einer Unterstützung der AOK Berlin/BGF – Gesellschaft für Betriebliche Gesundheitsförderung stehen beide Partner jederzeit für ein Informationsgespräch zur Verfügung.