

# **Gesundheit als Basis für den Unternehmenserfolg - von der Notwendigkeit einer ganzheitlichen Betriebsgestaltung**

Erschienen in: *humanware 2/ 98*, S.12-14

Dipl.-Ing. Perry Jordan  
Achtbeeteweg 49  
D – 01189 Dresden

Telefon: (0351) 4 76 78 15  
Telefax: (0351) 4 04 67 99  
Mobil: 0172 - 4 81 25 97  
E-Mail:  
perry.jordan@versanet.de  
www.perry-jordan.de

# Gesundheit als Basis für den Unternehmenserfolg - von der Notwendigkeit einer ganzheitlichen Betriebsgestaltung

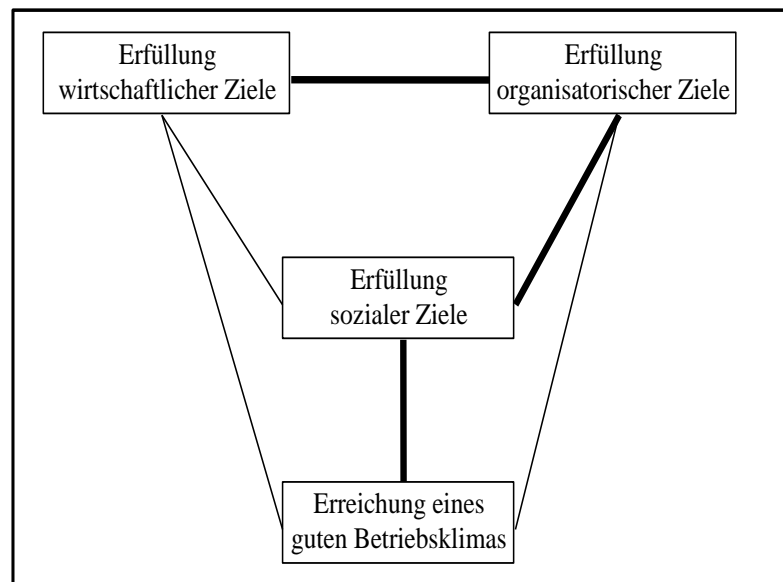
Im letzten Heft (4/ 97) wurde dargelegt, daß die Gestaltung der Arbeitsinhalte und Arbeitsbedingungen einen wesentlichen Einfluß auf das Befinden und Erleben bei der Arbeit ausüben. Nach der Ottawa-Charta zur Gesundheitsförderung der Weltgesundheitsorganisation von 1986 ist Gesundheit nicht nur als die Abwesenheit von Krankheit, sondern ein Zustand vollständigen körperlichen, seelischen und sozialen Wohlbefindens und die Fähigkeit zu einer wirtschaftlich und sozial aktiven und selbständigen Lebensführung zu verstehen. Die Bedeutung der seelischen Gesundheit ist enorm, weil mit ihr auch bessere Möglichkeiten der individuellen Kompetenzentwicklung in der Berufsbiographie gegeben sind:

- die Erhaltung und Weiterentwicklung der intellektuellen Fähigkeiten sichert die geistige Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter (Flexibilität, Kreativität)
- die Motivierung für die eigene Arbeit und die gemeinsame Arbeit im Unternehmen sichert die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter (Engagement, Eigeninitiative)
- die Erhöhung des Wohlbefindens und die Stabilisierung der Gesundheit sichert die Verfügbarkeit, Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter.

Die konkrete Arbeitstätigkeit hat in ihrer sozialen (kooperativen) Bedingtheit einen wesentlichen Einfluß auf die seelische Gesundheit, der durch die Beanspruchungen und die Beanspruchungsfolgen vermittelt wird. Das wiederholte Ausführen unter- und überfordernder Aufgaben, das mit psychischen Fehlbeanspruchungen verbunden ist, beeinträchtigt nachweislich nicht nur das aktuelle Befinden, sondern vermutlich auch langfristig die seelische Gesundheit. Dabei scheint besonders die Durchschaubarkeit von Dingen und Prozessen wichtig zu sein. Betriebliche Einflußmöglichkeiten zur Erhaltung bzw. Stärkung der seelischen Gesundheit der Mitarbeiter sind daher deren *Beteiligung an der Planung und Gestaltung der Arbeit*, deren *qualifikationsgerechter Einsatz* und die *Übertragung widerspruchsfreier Arbeitsaufträge*. Aber es geht nicht nur um die Nutzung vorhandener Qualifikationen, sondern auch um deren Erweiterung; dazu bedarf es Arbeitsaufgaben, die vielfältige geistige Anforderungen und bleibende Lernerfordernisse stellen. Tabelle 1 zeigt durch Befragung und Beobachtung erfaßte betriebliche Einflußfaktoren auf die seelische Gesundheit.

Tab. 1: Betriebliche Einflußmöglichkeiten auf die seelische Gesundheit

Gesundheitsförderlich	Gesundheitsabträglich
• Informationen über Tätigkeit und Betrieb (Durchschaubarkeit der Arbeit)	• keine Informationen über die Tätigkeit und den Betrieb (keine Durchschaubarkeit)
• Eigenaktivität und inhaltlicher Tätigkeitsspielraum (Beeinflußbarkeit der Arbeit)	• genaue inhaltliche und zeitliche Vorgabe aller Handlungen, reaktives Arbeiten
• anspruchsvolle Kommunikationsinhalte und vielfältige geistige Anforderungen	• keine Kommunikationserfordernisse und einförmige geistige Anforderungen
• kooperative Arbeitstätigkeiten, gemeinsame Verantwortung	• (isolierte) Einzelarbeit, nur individuelle Verantwortung
• abwechslungsreiche Aufgaben; man kann seine Fähigkeiten einsetzen	• einförmige Aufgaben; man kann seine Fähigkeiten nicht einsetzen
• leistungs- und anforderungsgerechte Entlohnung bei günstiger Finanzsituation; Entlohnung fördert gemeinschaftliches Wirken	• Entlohnung ist trotz günstiger Finanzsituation nicht leistungs- und anforderungsgerecht; Entlohnung wird als leistungssteigerndes Konkurrenzmittel verwendet
• Beteiligungsmöglichkeiten an betrieblichen Planungs- und Entscheidungsprozessen	• keine Einflußmöglichkeit auf die Ziele, Inhalte und Bedingungen der Arbeit
• konstruktive Rückmeldungen über erbrachte Leistungen (sachbezogene Kritik, Respektierung der Person, Anerkennung der Leistung)	• destruktive Rückmeldungen über erbrachte Leistungen (personenbezogene Kritik, Infragestellen und Abwerten der persönlichen Integrität)
• angstfreie Arbeitsatmosphäre; es können Fehler gemacht werden; Fragen zur Aufgabenbewältigung können gestellt werden	• angstvolle Arbeitsatmosphäre; Fehler sind nicht zugelassen und werden bestraft; keine Fragen zur Aufgabenbewältigung möglich
• freundlicher und kameradschaftlicher Umgang miteinander, Möglichkeit des Erhalts sozialer Unterstützung	• konfliktreicher, destruktiver, unfreundlicher Umgang miteinander, "Mobbing", keine Möglichkeit für soziale Unterstützung
• Rücksichtnahme/Unterstützung bei privaten Wünschen/Problemen (z.B. Arbeitszeitverlagerung, Gleitzeit/ Teilzeit, Tätigkeitswechsel)	• kein Verständnis für private Wünsche/Probleme, keine Möglichkeit für Hilfe und Unterstützung, keine alternativen Arbeitszeitregelungen



**Abb. 1:** Beziehungen zwischen unternehmerischen Zielen

Hypothetisch wurde gerade geschlossen, daß es bei kritischen Arbeitsverhältnissen und den damit verbundenen psychischen Fehlbeanspruchungen auch zu einer Beeinträchtigung der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft kommen kann; bei progressiven Arbeitsverhältnissen wäre es genau umgekehrt. Nun wurde bei den bisherigen Ausführungen immer nur die einzelne Person bei ihrer Tätigkeit betrachtet. Wenn man bei dieser Ebene der Analyse und Gestaltung verbleibt, wird man deshalb auch immer Schwierigkeiten haben, Gestaltungsoptionen der Gesundheitsprävention den betrieblichen Entscheidungsträgern zu vermitteln. Interessant ist deshalb die Frage, wie sich kritische bzw. progressive Arbeitsverhältnisse äußern, wenn sie mehrere Personen, z.B. in einer Gruppe oder Abteilung betreffen.

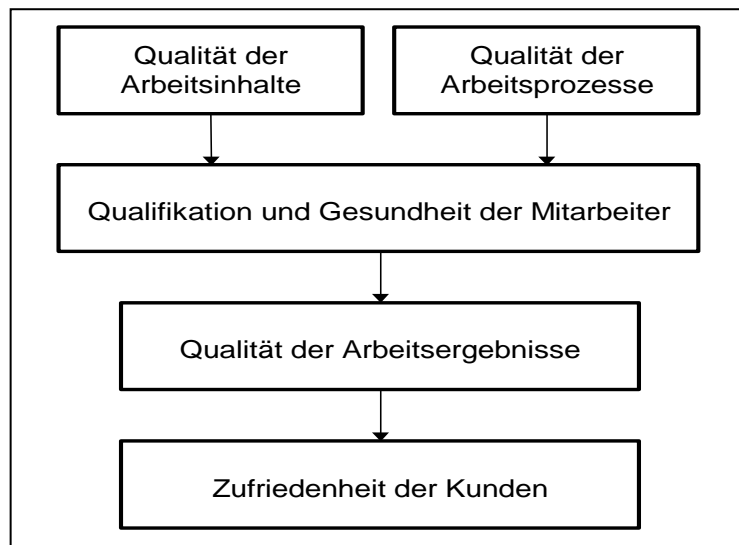
**Ergebnisse.** Um die Auswirkungen der Güte der Tätigkeitsgestaltung auf das Erreichen unternehmerischer Ziele zu untersuchen, wurde nicht nur der einzelne Mitarbeiter betrachtet, sondern stets eine ganze Gruppe bzw. Organisationseinheit, weil das Betriebsergebnis mehr als die Summe der Einzelleistungen darstellt. Es konnten zwei Zusammenhänge ausgemacht werden:

1. In den Organisationseinheiten, in denen die Mitarbeiter überdurchschnittlich Fehlbeanspruchungen und Gesundheitsbeeinträchtigungen erlebten, ihre Arbeitsinhalte als motivationshinderlich bewerteten und die Qualität der Kooperation, der Kommunikation und des Informationsflusses zumeist als schlecht einschätzten, wurden unternehmerische Kenngrößen von den Vorgesetzten überwiegend als problematisch bis verbesserungsbedürftig beurteilt.
2. In den Organisationseinheiten, in denen die Mitarbeiter überdurchschnittlich keine Fehlbeanspruchungen erlebten und einen guten Gesundheitszustand aufwiesen, die Arbeitsinhalte als motivierend, weil anregend und sinnstiftend, bewerteten und die Qualität der Kooperation, der Kommunikation und des Informationsflusses als gut einschätzten, wurden unternehmerische Kenngrößen von den Vorgesetzten überwiegend als zufriedenstellend eingeschätzt.

Befragungen von Führungskräften haben ergeben, daß Schwerpunkte für Verbesserungen die wirtschaftlichen Ziele *Durchlaufzeit, Termintreue und Qualität* sind. Dies scheint mit einer *Verbesserung des Informationsflusses* und der *Kooperation* sowie der *Flexibilität und Qualifikation der Mitarbeiter* verbunden zu sein. Die Unterschiede in der Beurteilung der Zielkriterien werfen die Frage auf, ob es bestimmte direkt beeinflussbare Bedingungen für die Zielerreichung gibt. .Abbildung 1 zeigt wesentliche Einflußgrößen im organisatorischen Zusammenhang. In Unternehmen mit gut ausgebildeten, flexiblen und motivierten Mitarbeiter sind eher stabile Arbeitsabläufe, ein guter Informationsfluß und eine gute Kommunikation bzw. Kooperation vorzufinden, was sich positiv auf die Qualität der Arbeit, die Durchlaufzeiten und die Termintreue auswirkt und auch das Betriebsklima befördert. Gesunde Mitarbeiter, die Tätigkeiten bei optimalen Beanspruchungen, besonders ohne Unterforderung ihrer Leistungsvoraussetzungen, ausüben, tragen zum Erfüllen aller drei unternehmerischer Zielgruppen bei. Insbesondere die seelische Gesundheit hat darauf einen bedeutenden Einfluß. Ein kooperativer Führungsstil begünstigt das Erreichen sozialer und wirtschaftlicher Ziele (Qualifikation, Motivation, Flexibilität der Mitarbeiter).

Dagegen scheint die Erfüllung organisatorischer Ziele zwar nicht direkt von der Art der Personalführung abzuhängen, aber vermittelt durch motivierte, qualifizierte und flexible Mitarbeiter (Selbstorganisation). Ein kooperativer Führungsstil bedeutet größere Handlungsspielräume und Verantwortung für die Mitarbeiter und führt zu einem geringeren Zeitaufwand für die Organisation und Administration der Arbeit durch eine einzelne Person, was für Führungskräfte von Bedeutung ist, die neben Organisations- und Administrationsaufgaben auch noch fachliche Aufgaben zu erfüllen haben. Schließlich wirkt sich ein kooperativer Führungsstil auch positiv auf die seelische Gesundheit der Mitarbeiter aus.

**Zusammenfassung.** Die Grundlagen für die Erfüllung von Unternehmenszielen wie Effektivität und Wirtschaftlichkeit werden in einer exzellenten Qualität der Produkte bzw. der Dienstleistungen, in einer hohen Produktivität und Flexibilität der betrieblichen Arbeit und in ständigen Innovationen gelegt. Ein Qualitätsmanagement nach ISO 9000, welches vor allem auf die Qualität der Arbeitsprozesse zielt, ist dafür sicherlich eine gute Voraussetzung, aber es ist nicht ausreichend. Denn nur gesunde, motivierte und qualifizierte Mitarbeiter können die betrieblichen Abläufe beherrschen, flexibel beeinflussen, innovativ weiterentwickeln - und damit den Kunden zufriedenstellen. Voraussetzung für Gesundheit, Zufriedenheit und Kompetenzentwicklung ist die Qualität der Arbeitstätigkeiten, die „Güte der Arbeit“ (Abb. 2).

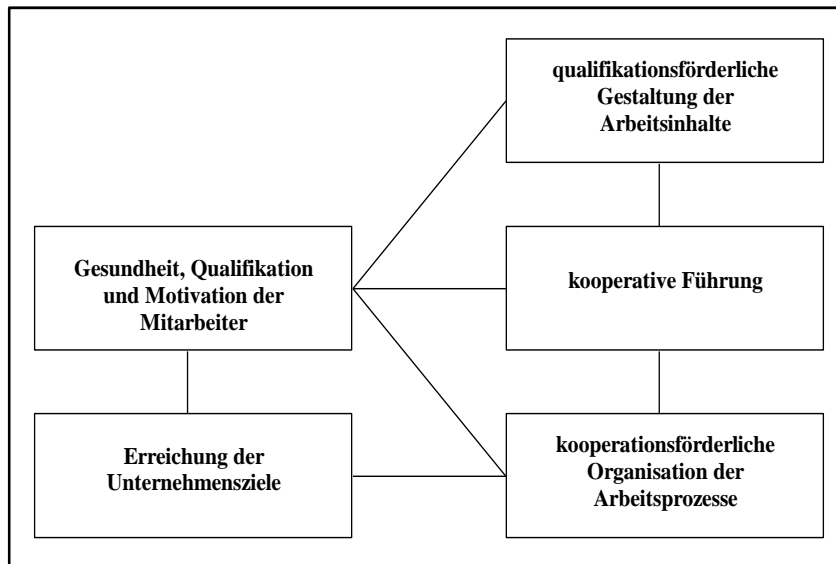


**Abb. 2:** Einflußgrößen auf die Kundenzufriedenheit

Unternehmen, die wirtschaftlich und innovativ arbeiten, bieten ihren Mitarbeitern gesundheits- und entwicklungsförderliche Arbeitsverhältnisse, welche die Identifikation mit der Arbeit und ein Beanspruchungsgleichgewicht in der Arbeit ermöglichen, statt Distanzierung von der Arbeit und Erschöpfung durch die Arbeit hervorzurufen, und beziehen ihre Mitarbeiter in die Gestaltung der Arbeit mit ein. Die ganzheitliche und kooperative Aufgabenerfüllung ermöglicht ein hohes Maß an stabilen Arbeitsabläufen und an termingetreuen und qualitätsgerechten Arbeitsergebnissen.

Beispiele für qualifizierte Kooperationsmodelle in organisationalen Gestaltungslösungen sind beispielsweise produktbezogene Vertriebsinseln im Produktionsbereich oder kundenbezogene Sachbearbeiterinseln im Bürobereich, die jeweils mit anderen Inseln verknüpft sind. Kernmerkmale sind Aufgabenintegration, dezentrale Verantwortung und Entscheidungskompetenz, Gruppen- bzw. Teamarbeit (vgl. VDI 2807), Verknüpfung von Alltags- und Projektarbeit, regelmäßiger aufgabenbezogener Informationsaustausch, Beteiligung aller Mitarbeiter an Planung, Realisierung und Bilanzierung der Arbeit, Objektorientierung statt Funktionsorientierung der Arbeit, Einsatz moderner Kommunikationstechnik.

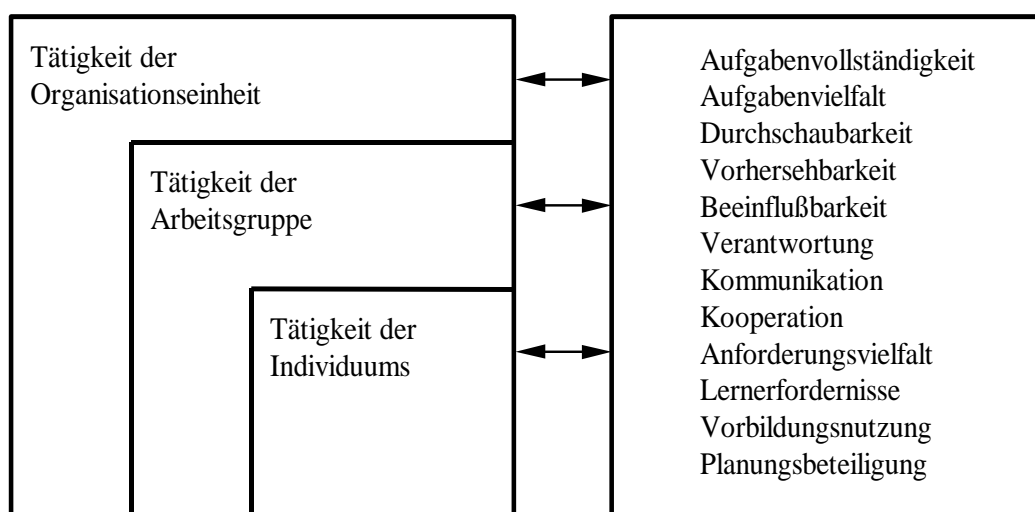
Die inhaltlichen und zeitlichen Spielräume und die damit verbundenen Verantwortungs- und Entscheidungserfordernisse für einen umfassenden und in sich geschlossenen sinnvollen Aufgabenbereich, die Möglichkeit des Planens und Kontrollierens der eigenen Arbeit fördern das aktive und selbständige Handeln der Mitarbeiter, die Motivation und die Eigeninitiative zur Verbesserung der Arbeitsabläufe und zur eigenen Weiterbildung sowie eine kundengerechte Betreuung. Kooperation und Kommunikation verbessern das Betriebsklima, vermeiden Abstimmungsverluste, Nacharbeit und überflüssige Arbeitsabläufe, erhöhen die Durchschaubarkeit und damit die Beeinflussbarkeit der Arbeit. Die Mitarbeiter können aus besserer Einsicht in Zusammenhänge ihre Arbeit und die Arbeit ihrer Kollegen besser verstehen und würdigen. Die Mitarbeiter bleiben qualifiziert und gesund (vgl. Abb. 3).



**Abb. 3:** Beziehungsmodell von Arbeit im organisatorischen Zusammenhang

Im Rahmen der betrieblichen Arbeitsorganisation wird entschieden, wie die Tätigkeiten des einzelnen Mitarbeiters und einer Organisationseinheit aussehen: welche Aufgaben mit welcher Technik erledigt werden, welche Freiheitsgrade bei der Tätigkeit gegeben sind, wie das Zusammenwirken der Mitarbeiter und die Arbeitsabläufe gestaltet sind. Alle Anforderungen an eine Tätigkeit resultieren letztlich aus einer bestimmten Teilung bzw. Kombination von Arbeitsaufgaben im Rahmen der Gesamtorganisation:

Die Arbeitsaufgaben und der Spielraum des einzelnen Mitarbeiters ergeben sich aus der spezifischen Arbeitsorganisation einer Organisationseinheit: Ein Mitarbeiter kann nur die Aufgaben erfüllen, die ihm im Rahmen der Arbeitsteilung seiner Organisationseinheit zugewiesen worden sind. Auch können die individuellen inhaltlichen und zeitlichen Spielräume seiner Tätigkeit nicht größer sein als die inhaltlichen und zeitlichen Spielräume der Organisationseinheit, in der diese Tätigkeit eingebettet ist. Aber auch eine Organisationseinheit kann nur die Aufgaben erfüllen, die ihr im Rahmen der Arbeitsteilung innerhalb der Gesamtorganisation zugewiesen worden sind. Und auch für die Organisationseinheit können die inhaltlichen und zeitlichen Spielräume nicht größer sein als die Spielräume der Gesamtorganisation. Der Analyse- und Gestaltungsansatz muß demnach die kooperative Arbeit im Rahmen einer Gruppe oder Abteilung, d.h. die *Gesamttätigkeit einer Organisationseinheit*, umfassen (Abb. 4).



**Abb. 4:** Vollständiger Analyse- und Gestaltungsansatz für Tätigkeiten