



# EO Institut

## Psychologie in der Organisation

04.2013

## Integration von Gesundheitsmanagement und Personalentwicklung

Von Dipl.-Psych. Nicole Scheibner und Dipl.-Psych. Julia Hapkemeyer

Kompetente und gesunde Mitarbeiter stellen heute einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil für Unternehmen dar. Steigende Anforderungen an Qualifikation und Leistungsfähigkeit sowie zunehmender zeitlicher Druck in vielen Bereichen haben in den letzten Jahren zu einer gesteigerten Bedeutung von Kompetenz und Gesundheit geführt. In einer zunehmend wissensbasierten Wirtschaft steht dabei vor allem die psychische Gesundheit im Mittelpunkt. Große Unternehmen begegnen diesem Umstand mit der Implementierung eines strategischen – oftmals aber eher operativen – Betrieblichen Gesundheitsmanagements und Personalentwicklungsstrategien. In kleinen und mittleren Unternehmen bleibt es häufig bei Einzelmaßnahmen wie Rückenschule, Anti-Stress-Seminaren oder Trainings zur Entwicklung einzelner Kompetenzen. Die Situation erfordert jedoch längst eine strategische Integration von Personalentwicklung und Gesundheitsmanagement.

## Nutzen eines strategischen Gesundheitsmanagements

Laut Statistischem Bundesamt belaufen sich die Krankheitskosten für psychische Störungen in Deutschland mittlerweile auf rund 28 Milliarden Euro pro Jahr. Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund von psychischen Erkrankungen steigen seit 20 Jahren stetig. Bis vor einigen Jahren wurden Depressionen, Burnout und Co. tabuisiert und galten als "Privatangelegenheit" oder als gesellschaftliches Phänomen. Immer häufiger stellt sich aber die Frage, welche Bedeutung die Veränderung der Arbeitswelt für die Gesundheit der Beschäftigten hat. Vieldiskutierte Themen sind in diesem Zusammenhang die zunehmende Digitalisierung und Flexibilisierung der Arbeitswelt und die Entwicklung von einer Produktions- hin zu einer Wissens- und Dienstleistungswirtschaft. Letzteres führte in den letzten Jahren auch zu immer höheren Investitionen der Unternehmen in Personalentwicklungsmaßnahmen.

Überraschenderweise betrachten bislang nur wenige Unternehmen die Gesunderhaltung ihrer Mitarbeiter und deren Kompetenzentwicklung als eine integriert anzugehende Aufgabe des strategischen Managements. Nachfolgend wird ein Konzept für einen organisationspsychologischen Service, der Gesundheitsmanagement und Personalentwicklung integriert, vorgestellt. Dabei werden der Nutzen dieses Ansatzes, aber auch die damit verbundenen Herausforderungen skizziert.

## Die Basis: Gesundheitsfördernde Aktivitäten und Beratungsangebote

Als wichtiger Bestandteil des Betrieblichen Gesundheitsmanagements sollten gesundheitsfördernde Aktivitäten und Beratungsangebote, so wie sie in vielen Unternehmen bereits vorhanden sind, beibehalten werden. Entscheidend für den Nutzen und die Nachhaltigkeit ist die Einbindung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements in strategische Unternehmensentscheidungen und in die Konzeption von Personalentwicklungsangeboten.

## Das Uhrwerk: Die Arbeits- und Prozessgestaltung

Effizienzoptimierung ist für viele Unternehmen die Voraussetzung, um konkurrenzfähig zu bleiben. Um in diesen Prozessen die Gesundheit der Beschäftigten im Blick zu behalten, ist es sinnvoll, die in der Organisation vorhandene Expertise des Betrieblichen Gesundheitsmanagements einzubeziehen. Denn es ist davon auszugehen, dass betriebliche Veränderungen häufig auch zu psychischen Belastungen der Beschäftigten führen. Das heißt nicht, dass Umstrukturierungen nicht stattfinden sollten. Wichtig ist jedoch, dass bei einschneidenden Veränderungen eine enge Begleitung der Beschäftigten erfolgt, z. B. durch Psychologen im Rahmen eines organisationspsychologischen Dienstes. So können durch intensive Kommunikation - insbesondere zu persönlichen Auswirkungen und Chancen - die Belastungen verringert werden. Der zunächst zusätzliche Aufwand rechnet sich für das Unternehmen durch gesunde, leistungsbereite Beschäftigte, geringere Fehlzeitenquoten und eine geringere Fluktuation.

## Der Überbau: Führungsverhalten und Führungskultur

Sowohl die Praxis als auch die Wissenschaft zeigen: Die Führungskultur in der Organisation und das Verhalten des direkten Vorgesetzten stehen in einem unmittelbaren Zusammenhang mit der Gesundheit der Beschäftigten. Beschäftigte, die Zuwendung und Respekt seitens der Vorgesetzten erleben, weisen eine höhere psychische Gesundheit auf als Beschäftigte, die unter dem Verhalten ihres Vorgesetzten leiden und sich nicht wertgeschätzt fühlen. Die gesamte Organisation, ausgehend vom Top Management, sollte sich deshalb eine gesunde Führung(skultur) zum Ziel setzen. Für die Gestaltung einer gesundheitsförderlichen Beziehung zwischen

Beschäftigten und Vorgesetzten ist gegenseitiger Respekt, Verbindlichkeit und Ehrlichkeit entscheidend. Für ein gesundheitsorientiertes Führungsverständnis in der Organisation bieten sich Führungskräfteklausuren an. Führungsseminare dienen dem Kompetenzaufbau in Hinblick auf psychische Belastungsfaktoren und Ressourcen. An dieser Stelle müssen das betriebliche Gesundheitsmanagement und die Personalentwicklung also ineinandergreifen.

Gesundheitsförderung: Die Identifikation der Beschäftigten mit dem Arbeitgeber steigt, das Betriebsklima verbessert sich. Damit einher geht häufig eine hohe Mitarbeiterbindung und damit eine Verringerung der Fluktuation.

Gleichzeitig sollte die Kompetenzsicherung und -entwicklung in einem Unternehmen nicht dem Zufall überlassen bleiben. Eine systematische Personalentwicklung ist unmittelbar an den strategischen Zielen Ihres Unternehmens ausgerichtet. Damit schafft sie die Grundlage dafür, dass die Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Zielen der Organisation und den damit verbundenen Anforderungen gerecht wird. Potenzialträger des Unternehmens werden identifiziert und bauen ihre Kompetenzen systematisch aus. Dabei spielt neben einer kontinuierlichen fachlichen Qualifikation die Entwicklung von Führungskompetenz eine zentrale Rolle. Denn das Verhalten der Führungskräfte Ihres Unternehmens ist ein Schlüsselfaktor für die Leistung, das Engagement, die Gesundheit und die Bindung der Mitarbeiter.

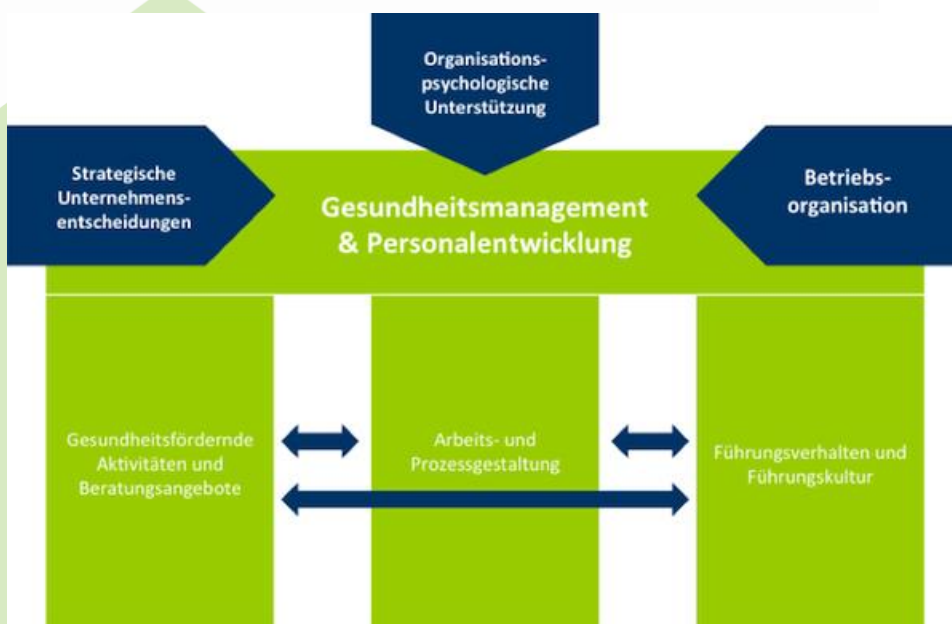


Abbildung: Integration von BGM und Personalentwicklung

## Nutzen und Herausforderungen

Aufgrund der starken Zunahme des Auftretens psychischer Erkrankungen und den damit verbundenen Fehlzeiten und Leistungseinschränkungen macht es sich für Unternehmen bezahlt, dafür Sorge zu tragen, dass ihre Beschäftigten psychisch gesund bleiben. Studien belegen einen Return on Investment für die betriebliche Gesundheitsförderung zwischen drei und fünf Euro pro investiertem Euro. Diese hohe Rentabilität basiert auf einer Kostenreduktion durch verringerte krankheitsbedingte Fehlzeiten und erhöhte Leistungsfähigkeit. Noch nicht einbezogen sind die indirekten Effekte einer betrieblichen

Um Gesundheitsmanagement und Personalentwicklung sinnvoll zu integrieren, ist die Unterstützung des Top Managements sowie aller relevanten Stakeholder erforderlich. Um allen Interessen und Vorbehalten gerecht zu werden, bietet sich daher regelmäßig externe Unterstützung an. Große Unternehmen profitieren bei der Inanspruchnahme eines organisationspsychologischen Services vor allem von der hoch spezialisierten Expertise, kleine und mittlere Unternehmen von der Flexibilität und Kosteneffizienz.