

Mit gesunder Arbeit zum Unternehmenserfolg

Dr. Martin Braun

Die Arbeitsgesellschaft entwickelt sich von der industriellen Produktionsweise hin zur dienstleistungsorientierten Wissensökonomie. Wesentliche Voraussetzungen für Innovation und betriebliche Wettbewerbsfähigkeit sind menschliche Potenziale. Nur gesunde, motivierte und angemessen qualifizierte Personen sind fähig und bereit, kreative und kommunikative Tätigkeiten zu erbringen. Angesichts der zukünftigen Entwicklungen in der Arbeitsgesellschaft kann eine gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung zur erfolgreichen Bewältigung der anstehenden betrieblichen Aufgaben beitragen.

Auf dem Weg in die Wissensgesellschaft

Die Arbeitsgesellschaft befindet sich im Übergang von der industriellen Produktion zur Wissensökonomie. Globaler Wettbewerb, intensiviert Kundenorientierung sowie die Steigerung der Arbeitsproduktivität sind zentrale Herausforderungen, denen sich erfolgreiche Unternehmen stellen. Die weltweite Mobilität von Menschen, Informationen und Kapital führt dazu, dass Produkte und Dienstleistungen weltweit dort erstellt und gehandelt werden, wo Bedingungen und Preise günstig sind.

Angesichts des verschärften globalen Wettbewerbs lässt sich ein angestrebter gesellschaftlicher Wohlstand nur durch kundengerechte Leistungen und Innovationen sichern. Innovative Unternehmen arbeiten nachweislich profitabler als ihre Wettbewerber. Eine Untersuchung der Unternehmensberatung Arthur D. Little (2004) ergab, dass Unternehmen durch ein systematisches Innovationsmanagement ihren Umsatz um durchschnittlich etwa 13 Prozent steigern konnten.

Innovation und Kooperation

Innovation beschreibt die erfolgreiche Umsetzung einer neuen Idee in marktreife Produkte, Dienstleistungen, organisatorische Neuerungen oder veränderte Verhaltensweisen. Innovationen zielen auf die Bedürfnisse der Marktteilnehmer. Die marktwirtschaftliche Lehre versucht, die Bedürfnisse auf der Nachfrageseite durch einen frei zugänglichen Markt mit der Angebotsseite in Einklang zu bringen. In der Praxis hingegen erschweren eine starre Arbeitsteilung und ein übersteigertes Konkurrenzdenken häufig die Zusammenführung des Wissens der Produzenten und Konsumenten. Hierdurch liegen erhebliche Innovationspotenziale brach.

Überlegungen, die systembedingten Defizite der arbeitsteiligen Produktionsweise zu kompensieren, führen zu Formen einer kooperativen Leistungserstellung. Ihr ökonomischer Kern besteht nicht mehr aus der Erzeugung von Standardprodukten in möglichst hoher Stückzahl – wie es die industrielle Produktionsweise propa-

giert. Um die Unternehmensstellung in den gesättigten Märkten auszubauen, zählt vielmehr die Erstellung kundendifferenzierter Waren und Leistungen. Diese beruht auf einer engen Kooperation der Wirtschaftspartner. Indem die Unternehmen die Bedürfnisse ihrer Kunden kennen lernen, lassen sich unproduktive Fehlentwicklungen, die zwar den Preis in die Höhe treiben, aber keinen wirklichen Kundennutzen bieten, weitgehend vermeiden.

Eine zentrale Aufgabe zur Stärkung der Innovationsfähigkeit ist somit die Förderung von Kooperationen, in denen sich die Menschen verbinden, um ihre Bedürfnisse und Fähigkeiten zusammenzuführen (vgl. Braun 2008).

Innovationen werden von Menschen gemacht

Immer wenn es darum geht, Innovationen zu schaffen, ist der Mensch mit seinem Denkvermögen, seiner Kreativität und seiner Kommunikationsfähigkeit unersetzbar. Erkenntnistreben und Verbesserungswille sind Voraussetzungen einer jeden Innovation. Technische Einrichtungen können diesen Innovationsprozess unterstützen, ihn aber niemals initiieren. In der Wissensökonomie verfügen umfassend gesunde, qualifizierte und motivierte Beschäftigte über maßgebliche Ressourcenpotenziale zur Steigerung der betrieblichen Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit (Braun 2004).

Die Entfaltung der kreativen Ressourcenpotenziale mit herkömmlichen, anreizbezogenen Managementmethoden stößt immer häufiger an die Grenzen. So lassen sich Kreativität und Arbeitsfreude nicht verordnen. Das Einbringen von Ideen oder die Aufmerksamkeit gegenüber den Kooperationspartnern können auf einer Vertragsgrundlage nicht zweckmäßig eingefordert werden. Vielmehr engagieren sich Menschen dann, wenn ihre Arbeitstätigkeit einen Sinn vermittelt und zur Verwirklichung ihrer persönlichen Lebensziele beiträgt. Kooperative Wissensarbeit ist somit besonders wirksam, wenn im Unternehmen ein hoher Grad an individueller Kompetenz und intrinsischer Motivation verwirklicht ist. Hierzu tragen Arbeitstätigkeiten, die ihren Sinn in sich selbst tragen und dem Bedarf anderer dienen, bei.

Gute Arbeit ist innovationsförderlich

Untersuchungen zur wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit zeigen, dass innovative Spitzenunternehmen die Entwicklung ihrer Beschäftigten aktiv fördern und ihnen umfangreiche Handlungsspielräume in der Anwendung und Erprobung von Wissen gewähren. Qualitätsvolle Arbeitsbedingungen zu schaffen und Beschäftigte auf eine gemeinsame Unternehmensvision auszurichten, ist eine zentrale Führungsaufgabe. Dass hierfür günstige Voraussetzungen in den Unternehmen vorherrschen, belegt die Studie »Was ist gute Arbeit?« (Kistler et al. 2004), für die über 6.000 abhängig Beschäftigte im Rahmen der Initiative »Neue Qualität der Arbeit« befragt wurden. Auffälliges Ergebnis der Befragung ist die grundsätzlich positive Einstellung der Erwerbstätigen zu ihrer Arbeit sowie ihre hohe Leistungsbereitschaft. 72 Prozent der Befragten gaben an, oft stolz auf ihre Arbeit zu sein; rund 64 Prozent hatten in den zurückliegenden vier Arbeitswochen häufig mit Freude gearbeitet. 54 Prozent der Beschäftigten waren von ihrer Arbeitstätigkeit gar begeistert. Trotz einer hohen Identifikation mit ihrer Arbeit gaben 61 Prozent der Befragten jedoch an, dass ihre Arbeit nie oder selten von Führungspersonen oder Kollegen anerkannt wird. 48 Prozent erklärten, dass sie sich in den zurückliegenden vier Wochen selten oder nie mit ihrem Unternehmen verbunden fühlten. 27 Prozent empfanden sich hinsichtlich ihrer Fachkompetenzen, Fertigkeiten und Organisations-talente unterfordert. Entsprechend hoch war die Bereitschaft der Beschäftigten, sich stärker einzubringen: 66 Prozent der Befragten gaben an, dass es ihnen wichtig oder sehr wichtig ist, ihre Fähigkeiten weiter zu entwickeln; 65 Prozent hielten es für wichtig, verantwortungsvolle Aufgaben zu übernehmen. Hier offenbart sich ein erhebliches Verbesserungspotenzial.

Arbeitsbelastungen verändern sich

Bei allen Chancen, die sich aus der Entwicklung der Arbeitsgesellschaft ergeben, können sich veränderte Arbeitsbedingungen nachteilig auf die Belastungssituation der arbeitenden Menschen auswirken. Beispiele sind verkürzte berufliche Planungsphasen bei befristeten Arbeitsverhältnissen, steigende Anforderungen an die zeitliche und örtliche Flexibilität, ständige Verfügbarkeit und erhöhte Leistungsanforderungen. Psychische Belastungen und chronische Erkrankungen, die sich u. a. aus veränderten Arbeitsformen ergeben, können zu gravierenden Leistungsausfällen führen.

So haben sich psychische Befindensstörungen in den vergangenen Jahren unter den Beschäftigten weit verbreitet. Beeinträchtigt psychisches Befinden gehört zu den häufigsten Ursachen für mangelhafte Arbeitsleistungen und krankheitsbedingte Abwesenheit. Mehr als die Hälfte der Beschäftigten im Gebiet der Europäischen Union beklagt sich über arbeitsbedingte körperliche Gesundheitsschäden – und dies trotz einer Fülle einschlägiger Vorschriften und Kontrollen (vgl. Abb. 1).

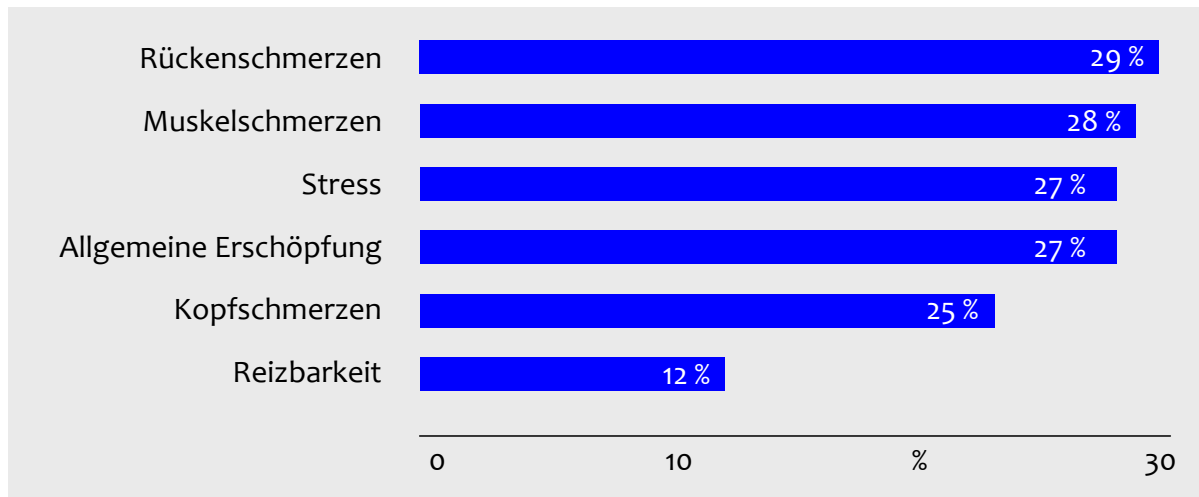


Abb. 1: Anteil von gesundheitlichen Beschwerden pro 100 befragte Beschäftigte in EU 27-Ländern. Fourth Survey on Working Conditions. Eurofound, 2005

Mehr als 100.000 Personen scheiden in Deutschland jährlich aus medizinischen Gründen vorzeitig aus dem Berufsleben aus. Im Jahr 2006 verursachten etwa 470 Millionen Arbeitsunfähigkeitstage volkswirtschaftliche Produktionsausfälle von rund 43 Milliarden Euro in Deutschland. Der jährliche Ausfall an Bruttowertschöpfung wird auf etwa 66 Milliarden Euro geschätzt (BAuA 2008).

Es bedarf keiner detaillierten Beweisführung, dass diese immense Ressourcenverschwendung den gängigen betriebs- und volkswirtschaftlichen Effizienzprinzipien zuwiderläuft. Vor dem Hintergrund veränderter Arbeitsbelastungen und der demografischen Entwicklung sind gesunde, motivierte und qualifizierte Menschen sowohl in sozialer als auch in ökonomischer Hinsicht Voraussetzung für die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Darauf haben die Weltgesundheitsorganisation und die Internationale Arbeitsorganisation in einem gemeinsamen Memorandum eindrücklich hingewiesen (WHO/ILO 2000).

Handlungsleitendes Verständnis von Gesundheit

In der betrieblichen Praxis trifft der Gesundheitsbegriff zuweilen auf Unverständnis und erschwert dadurch eine gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung. Im Alltagsverständnis hat sich eine medizinische Sichtweise etabliert, die Gesundheit als Abwesenheit von Krankheit und Gebrechen erklärt. Gesundheit soll die ideale Funktion des Körpers beschreiben. Ob jemand gesund oder krank ist, wird in der Regel durch eine Messung von physiologischen Normgrößen und deren Abweichungen (z. B. erhöhter Blutdruck, Übergewicht) bestimmt. Als gesund wird bezeichnet, wer schmerzfrei ist und sich nicht in ärztlicher Behandlung befindet.

Unter den Bedingungen der Wissensökonomie – d. h. bei verstärkter Einbeziehung der psycho-sozialen Humanfaktoren – reicht diese bio-physiologische Gesundheitsdefinition nicht aus. Das zeitgemäße Gesundheitsverständnis orientiert sich an einer positiven Lebensfähigkeit des Menschen. Auf den Alltag bezogen wird Gesundheit als Fähigkeit zur Problemlösung, Handlung und Gefühlsregulierung betrachtet. Gesund ist demnach, wer sich aktiv, planvoll und zielgerichtet in seiner Welt bewegt, sich weiterentwickelt und neue Handlungs- und Lebensbereiche durch Lernen erschließt. Diese Fähigkeit kann durch ein körperliches, psychisches und soziales Wohlbefinden – vor allem durch ein positives Selbstbewusstsein – sowie ein unterstützendes Netzwerk sozialer Beziehungen hergestellt oder erhalten werden.

Bemerkenswert ist, dass Gesundheit im Althebräischen als »konstruktives, künstlerisches, produzierendes Handeln« bezeichnet wurde – und weniger als Gegenpol zu Krankheit, wie erst im jüngeren Sprachgebrauch üblich. Gesundheit in diesem umfassenden Sinne ist Voraussetzung und Ergebnis einer produktiven Auseinandersetzung mit den Bedingungen und Herausforderungen von Arbeit.

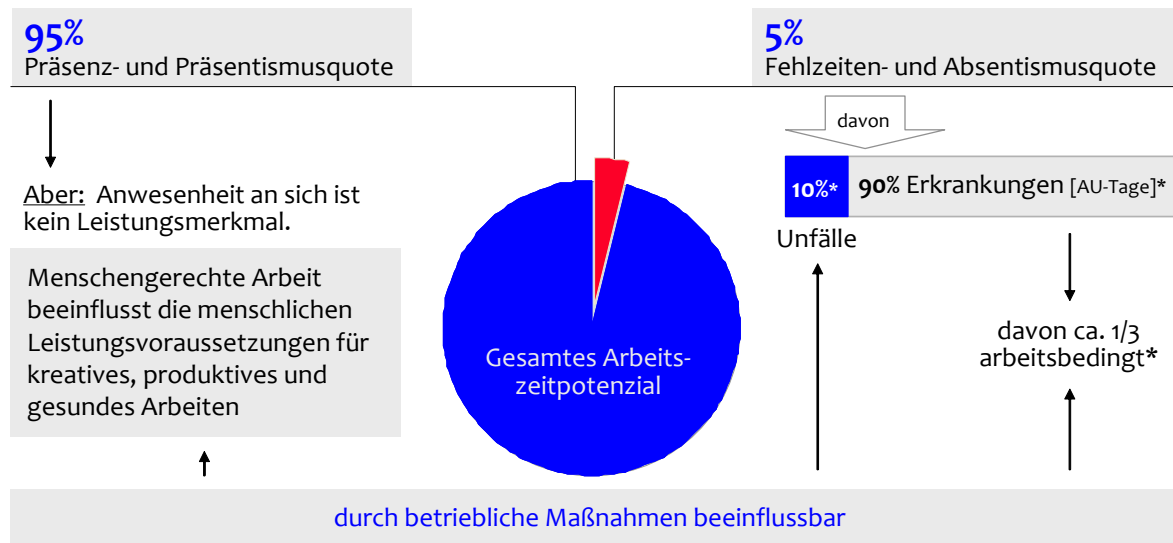
Gesundheit ist ein Indikator für eine ausgewogene, nachhaltige Entwicklung bzw. Entfaltung von individuellen Fähigkeiten und Talenten – wie Denk- und Urteilsvermögen, Konzentrationsfähigkeit und Handlungswille. Sie indiziert somit die Voraussetzungen einer betrieblichen Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit. Dabei ist unwesentlich, welche betrieblichen oder privaten Umstände die Gesundheit beeinflussen oder gar beeinträchtigen können. Individuelle Gesundheit lässt sich nicht sinnvoll in einen privaten und betrieblichen Anteil aufgliedern. Im betrieblichen Interesse ist maßgeblich, dass die für eine Wertschöpfung erforderlichen Leistungspotenziale im präventiven Sinne erhalten und gefördert werden.

Neuorientierung von Gesundheitsschutz und Arbeitsmedizin

Über Jahrzehnte waren Gesundheitsschutz und Arbeitsmedizin primär auf die Abwehr akuter Schädigungsereignisse bzw. Arbeitsunfälle sowie auf die Beeinflussung einzelner Belastungsfaktoren mit eindeutiger Wirkung auf die Gesundheit ausgerichtet. Hierbei fokussierte der präventive Gesundheitsschutz auf die Reduzierung der unfall- und krankheitsbedingten Absentismusquote. Verdienstvolle Anstrengungen der Gesundheitsschutzakteure und umfassende Maßnahmen zur Verbesserung von Arbeitssicherheit und Unfallverhütung führten dazu, dass die Anzahl schwerer und tödlicher Arbeitsunfälle in der Vergangenheit kontinuierlich abnahm. Die unfall- und krankheitsbezogene Fehlzeitenquote liegt gegenwärtig auf einem Tiefstand von etwa 5 Prozent der personenbezogenen Tarifarbeitszeit.

Betrachtet man die Ursachen von Fehlzeiten und Absentismus, so gehen durchschnittlich etwa 10 Prozent der Arbeitsunfähigkeitsfälle auf Unfälle zurück. Durch weitere, notwendige Präventionsmaßnahmen zur Unfallverhütung lässt sich diese

Quote stabilisieren bzw. geringfügig reduzieren. Hingegen ist der wesentliche Anteil von etwa 90 Prozent der Arbeitsunfähigkeitsfälle auf Erkrankungen zurückzuführen (vgl. Abb. 2). Somit liegt das größte Nutzenpotenzial der fehlzeitenorientierten Prävention in Maßnahmen des Gesundheitsschutzes zur Reduzierung von arbeitsbedingten Erkrankungen. Einschlägige Erfahrungen zeigen, dass etwa ein Drittel aller Erkrankungen auf unangemessene Arbeitsbedingungen zurückzuführen und durch betriebliche Präventionsmaßnahmen zu beeinflussen sind. Neben einer Vermeidung menschlichen Leids lassen derartige Maßnahmen wesentlich verringerte Krankheits- und Krankheitsfolgekosten erwarten.



* Durchschnittliche Erfahrungswerte der Krankenkassen (Schätzung)

Abb. 2: *Gesundheitliche Prävention betrifft vor allem anwesende Beschäftigte*

Schwerer wiegt jedoch, dass das traditionelle Präventionsverständnis den Sachverhalt des Präsentismus, d. h. die Art und Weise der Leistungserbringung durch anwesende, aber gesundheitlich beeinträchtigte Beschäftigte, bislang weitgehend vernachlässigt. Somit wird nur einen unzureichenden Beitrag zur aktiven Förderung der menschlichen Leistungsressourcen wie Engagement, Kreativität und Handlungsfähigkeit geleistet. Derartige Maßnahmen entfalten hingegen das wesentliche Nutzenpotenzial einer gesundheitsgerechten Arbeitsgestaltung in der Wissensökonomie.

Zukunftsstrategien einer gesundheitsgerechten Arbeitsgestaltung

Die über Arbeitssicherheit, Unfallverhütung und Gesundheitsschutz hinausgehenden Themenfelder einer gesundheitsgerechten Arbeitsgestaltung spielen in den Unternehmen bislang nicht die Rolle, die ihrer Bedeutung entspricht. In zukunftsfähigen Arbeitsformen kommt dem Menschen eine sozial und kommunikativ aktivere Rolle zu. Möglichkeiten der Beeinflussung von Arbeitsbedingungen und -ausführung wachsen, der Leistungsanspruch nimmt zu. In dem Maße, in dem

menschliche Kenntnisse und Fähigkeiten die betriebliche Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit prägen, müssen geeignete Wege zu deren Entfaltung geebnet werden. Leistungsbereitschaft sowie Wissens- und Kreativitätsentwicklung sind eng an die Bedingungen von Gesundheit gebunden. Nur ein gesunder und motivierter Beschäftigter kann sein intellektuelles und kreatives Potenzial nachhaltig mobilisieren und damit einen optimalen Einsatz im Unternehmen erbringen.

Aus der Entwicklung der Arbeitsgesellschaft ergeben sich erweiterte Aufgabenstellungen für die gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung. Sie soll sich verstärkt der Förderung einer gesundheitsförderlichen Arbeitsqualität sowie der Entfaltung menschlicher Ressourcenpotenziale widmen, um hierdurch zur Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen beizutragen. Beispielhaft sind Aspekte der Leistungsverdichtung, Stress oder Kommunikationsdefizite im Betrieb zu thematisieren. Ebenso sollen die durch Führungsstil, Vorgesetztenverhalten und unangemessene Tätigkeitsanleitung bedingten Konflikte und Belastungen angesprochen werden (vgl. Abb. 3). Die Relevanz dieser Problemfelder lässt sich aus der Aufmerksamkeit ermesen, die ihnen die aktuelle Managementliteratur schenkt.

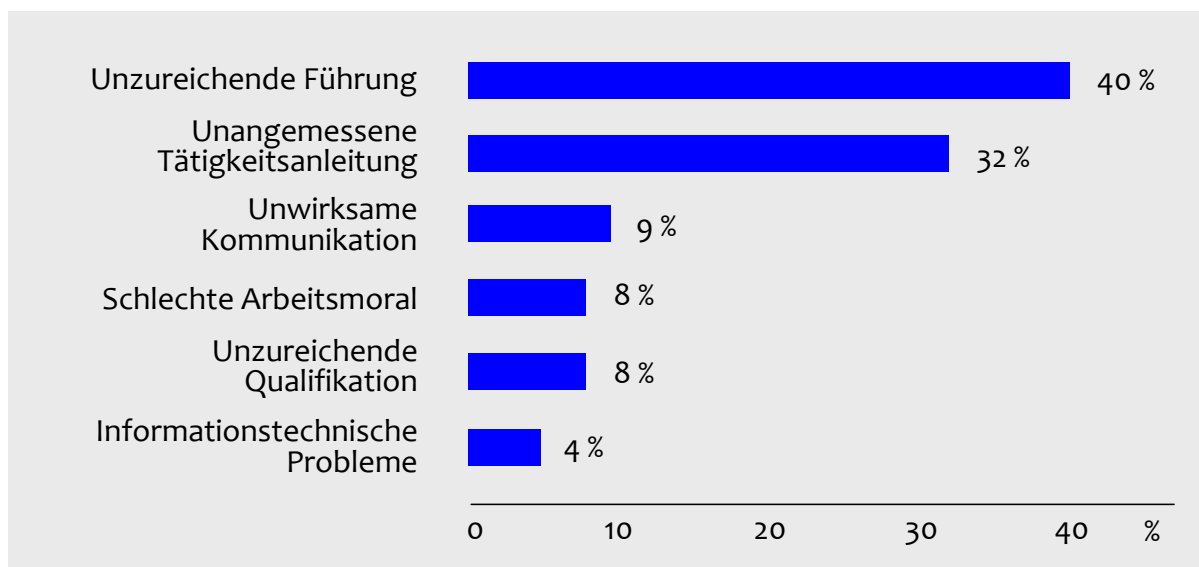


Abb. 3: Ursachen für geringes Engagement. Auswertung von 1668 Projektstudien. Quelle: Proudfoot 2004

Gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung kann durch betriebliche Maßnahmen zur Vermeidung ungesunder Arbeitsbedingungen und (selbst-)schädigender Verhaltensweisen sowie zur Stärkung individueller Fähigkeiten beitragen. Hier setzt das ressourcenorientierte Salutogenese-Konzept einen Akzent, indem es den Weg einer einseitig gefährdungsorientierten Betrachtungsweise verlässt. Beim Wandel vom pathogenen (d. h. krankheitsorientierten) Paradigma der Risikovermeidung hin zum salutogenen Paradigma der Gesundheitsförderung werden nicht vorrangig die Gesundheitsrisiken von Arbeit und entsprechende belastungsspezifische Präventionsstrategien betrachtet. Mit der Ausrichtung auf ein salutogenes Präventi-

onskonzept setzt sich eine grundsätzlich positive Einstellung zur Arbeit durch: Geht es in der pathogenen Sichtweise um Krankheit, Arbeitsausfälle und Verluste, so stehen beim Salutogenesekonzept vor allem Gesundheit, Kompetenz und Lebensqualität im Vordergrund.

Festzuhalten bleibt, dass die Schaffung gesunder Arbeits- und Lebensbedingungen weit über den betrieblichen Einflussbereich hinaus geht.

Resümee

In der Wissensökonomie kommt dem kreativen Menschen eine erfolgsentscheidende Bedeutung zur Verbesserung der betrieblichen Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit zu. Zahlreiche Unternehmensbeispiele belegen, dass Maßnahmen einer gesundheitsgerechten Arbeitsgestaltung beitragen können, das Engagement und die Handlungsfähigkeit der Beschäftigten zu fördern und dadurch die betriebliche Prozess- und Produktqualität zu steigern. Dennoch müssen die Nutzenpotenziale der gesundheitsgerechten Arbeitsgestaltung insbesondere vor dem Hintergrund der »alternden Gesellschaft« zukünftig wirksamer ausgeschöpft werden. Unter den Bedingungen der Wissensökonomie ist gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung eine Investition in die Leistungsressourcen des arbeitenden Menschen – und damit eine Investition in die Zukunft eines jeden Einzelnen, der Unternehmen und der Gesellschaft (Braun 2008a). Wird Gesundheit als Qualitätsmerkmal von Arbeit und als Voraussetzung für betriebliche Wertsteigerungsprozesse betrachtet, so kann eine gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung wichtige Impulse zur Modernisierung der Betriebe und der Wirtschaft geben.

Literatur

- Arthur D. Little (Hrsg.): Innovation Excellence Studie 2004. Wiesbaden: Arthur D. Little, 2004.
- BAuA (Hrsg.): Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2006. Unfallverhütungsbericht Arbeit. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2008.
- Braun, M.: Unternehmensstrategie Gesundheit. Renningen: Expert, 2004.
- Braun, M.: Gesundheit aus arbeitswissenschaftlicher Perspektive. In: Biendarra, I.; Weeren, M. (Hrsg.): Gesundheit – Gesundheit? Eine Orientierungshilfe. Würzburg: Königshausen und Neumann, 2008, S. 113-153.
- Braun, M.: Entwicklung einer Balanced Scorecard für das betriebliche Gesundheitsmanagement. 44 Arbeitsmedizin Sozialmedizin Umweltmedizin 44 (2008) Nr. 5, S. 284-292. Kistler, E.; Fuchs, T.; Bielenski, H.; Wagner, A.: Zwischenbericht im Projekt »Was ist Gute Arbeit? « Anforderungen aus der Sicht von Erwerbstätigen. Stadtbergen: INIFES, 2004.
- Eurofound - European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Hrsg.): Fourth Survey on Working Conditions. Dublin, 2005
- Proudfoot (Hrsg.): Globale Produktivitätsstudie 2004. München: Proudfoot, 2004.
- WHO/ILO: Mental Health and Work: Impact, Issues and Good Practices. Genf: Weltgesundheitsorganisation, 2000.

Kontakt: martin.braun@iao.fraunhofer.de