

Betriebliches Gesundheitsmanagement als eine Form der Organisationsentwicklung

Am Beispiel der niedersächsischen Landesverwaltung Niedersachsen
Nadine Pieck, Leibniz Universität Hannover



Wie passen Zielsetzungen von Individuen und Organisationen zusammen?

Organisation sind seit der Industrialisierung ein durchgängiges Handlungsprinzip, die arbeitsteilige Kooperation zu spezifischen Zwecken sicherstellen (vgl. Türk 1997)

Aufgabe von Führung ist es, das Organisationshandeln der einzelnen Organisationsmitglieder möglichst nahe an den Organisationszielen zu orientieren:

- nach dem Vorbild von Militär und bürokratischer Herrschaft durch eindeutige Befehlsketten und hierarchische Organisationsstrukturen
- nichtintendierte Folgen: geringes Engagement, Qualitätsprobleme bei Produkten und Dienstleistungen, organisatorische Unfähigkeit, sich auf Unvorhergesehenes einzustellen.

Seit den 40er Jahren des 20. Jahrhunderts entwickeln sich arbeitsorganisatorische Gestaltungsansätze, in denen eine Sensibilität für grundlegende Bedürfnisse und subjektive Motive arbeitender Menschen zum Ausdruck kommen. Ende der 1980er Jahre entstehen Managementtheorien, die Organisation und Führung neu konzeptualisieren:

- Abbau direkter Kontroll- und Befehlsstrategien hin zu indirekten Steuerungsstrategien zur Nutzung subjektiver Potenziale für die Zwecke der Organisation.
- Gefahr der total entgrenzten und beherrschten menschlichen Arbeit; subjektivierte Arbeit



Neue Organisations- und Managementsysteme

fordistisch-tayloristische Produktions- und Managementsysteme

- kleingliedrige Arbeitsaufteilung, bei der planenden und ausführende Aufgaben streng getrennt sind
- Einseitigkeit der Anforderungen
- Isolation der Einzelnen an ihrem spezifischen Arbeitsplätzen, auch wenn sie nebeneinander arbeiten
- Entwertung beruflicher Qualifikationen und entsprechende Unterforderung
- Starre Zeitvorgaben für einzelne Handlungen, beispielsweise am getakteten Band, sowie
- Förderung von Gefühlen der Einengung und des Zwangs durch Vorschriften und Aufgaben ohne Dispositions- und Entscheidungsmöglichkeiten

postfordistische Arbeitswelt und neue Produktions- und Managementsysteme

- Individuelles Zeitmanagement statt Einpassung in fest vorgegebene einheitliche Arbeitszeiten
- Integration von planenden und ausführenden Aufgaben auf verschiedenen Niveaus
- Einzelnen Aufgaben werden als Teil einer Gesamtaufgabe begriffen, die Teamarbeit erfordert
- Selbstverantwortlichkeit an Stelle genauer Vorschriften über das Ausführen einer Aufgabe oder eines Arbeitsauftrages
- Engagement bei der Erfüllung von Aufgaben
- Eigenes Interesse an der Fort- und Weiterbildung, das auch außerhalb der Unternehmensgrenzen realisiert wird



Subjektivität und betriebliche Arbeitskulturen

- Subjektivität und Sozialität in ihrer Bedeutung für eine menschengerechte Gestaltung von Arbeit und Technik
 - ➔ noch die monotonste, restriktivste und belastendste Arbeit braucht subjektive Aneignung durch die Arbeitenden, sei es „nur“ als Bewältigungsroutine
 - ➔ Änderungen der Arbeitsanforderungen treffen so auf subjektive Barrieren, selbst wenn sie zu humaneren Arbeitsbedingungen beitragen
 - ➔ Die mit Arbeitsaufgaben betrauten lebendigen Menschen müssen sich die Arbeitsanforderungen passfähig machen, um sie ausführen zu können
- Die Struktur der Vorgaben und Anforderungen an die Beschäftigten sagen nichts darüber, wie die Arbeitenden diese Anforderungen im Einzelnen erfüllen oder ihnen Folge leisten.
- Es bedarf der Beteiligungsformen, in denen die Arbeitenden ihr Arbeitshandeln selbst erforschen und erproben, welche Gestaltungsvarianten entlasten und welche belasten



Organisationen sind soziale Systeme

- Organisation betrieblicher Zusammenarbeit
 - ➔ als Verhältnis des formalen, betrieblichen Normengefüges zu informell geltenden Regeln
 - ➔ als innerbetriebliche Handlungskonstellation
 - ➔ als Geflecht der verschiedenen Bewältigungs- und Selbsterhaltungsstrategien in der betrieblichen Lebenswelt
- Zwei Seiten des betrieblichen Normengefüges
 - ➔ Spannungsfeld der Interessenorientierung und der Konfliktregulierung
 - ➔ Dort, wo persönliche Bedürfnisse nicht mehr in informelle Normenbildung übersetzt werden können, kommt es zu pathologischen Erscheinungen: hoher Krankenstand, Nichterfüllung zusätzlicher Leistungen, die für das Funktionieren des Betriebsgeschehens notwendig sind



Gesundheitsmanagement kann nur als Organisationsentwicklung erfolgreich sein

- Organisatorische Pathologien bergen Gefahren
 - ➔ durch Störungen für die Organisation
 - ➔ psychischen und physischer Kosten für die Individuen
- Betriebe sind offene soziotechnische Systeme
 - ➔ Nur die ernsthafte Beteiligung der Belegschaft bei der Umorganisation, und Ausgestaltung der betrieblichen Organisation kann den typischen Gefahren entgegenwirken.
 - ➔ Das Problem der Vereinbarkeit individueller Bestrebungen mit organisatorischen Zielen kommt als zentrale Gestaltungsaufgabe ins Blickfeld.
- Konzept des demokratischen Dialogs:
 - ➔ Es bedarf einer neuen Legitimationsbasis für Veränderungsprozesse, die darauf beruht, dass Menschen ernsthaft in Prozesse und Entscheidungen einbezogen werden: er braucht Verhandlungsergebnisse, die sich in das alltägliche betriebliche Handeln und Interagieren von Organisationsmitgliedern übersetzen.
 - ➔ In eigens dazu installierten Foren, angeleitet durch Aktionsforscher, werden immer erneut kollektiv geltende Auffassungen von guter Organisation und guter Arbeit generiert und Versuche unternommen, sich dieser Auffassung in der betrieblichen Praxis so eng wie möglich zu nähern.



Gesundheitsmanagement in Niedersachsen



Grundlagen des Gesundheitsmanagements

- Entscheidung der niedersächsischen Landesregierung 2002
- Vereinbarung mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften in Niedersachsen nach § 81 NPersVG
- Einrichtung einer landesweiten Steuerungsgruppe
- Konzept und Leitfaden
- Haushaltsmittel zur Anschubfinanzierung von Projekten
- Einrichtung eines „Beratungsservices“ zum Gesundheitsmanagement



Ansatz und Ziele

- Gesundheitsmanagement setzt bei den Arbeitsbedingungen an.
- Im Fokus stehen die wahrgenommenen Belastungen und die Gesundheitsressourcen aus Sicht der Beschäftigten.
- Die Projekte werden in den Dienststellen initiiert, die Koordinierung wird in den Ressorts verankert.
- Ziele:
 - ➔ Die Arbeitsbedingungen durch die aktive Mitwirkung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verbessern
 - ➔ Das individuelle Gesundheitsverhalten und die Fähigkeiten zur Bewältigung von Anforderungen fördern



ion und Kommunikation

Laufende Informationen zu allen Prozessschritten

g und Steuerung

Projektorganisation,
Steuerungsgruppe

Ziel- und
Auftragsklärung

Zeit-, Ablauf- und
Ressourcenplanung

Qualifizierung und
Begleitung der Akteure

prozess

Daten und Aktivitäten Arbeit & Gesundheit

Belastung und Ressourcen im Überblick

Vertiefende Analyse
und Entwicklung
von Verbesserungen

Evaluation der Ergebnisse

Umsetzung

Entscheidung über Vorschläge

Integration in die
Linienorganisation

Projektmonitoring
und Korrekturen

Vernetzung
der Akteure

Laufende Informationen zu allen Prozessschritten



Grundsätze für erfolgreiches Gesundheitsmanagement

Ganzheitlichkeit

- ➔ Gesundheitsmanagement berücksichtigt Verhalten und Verhältnisse
 - ansetzen an den Arbeitsbedingungen
 - Keine Maßnahme ohne Diagnose

Partizipation

- ➔ Gesundheitsmanagement erfordert die Beteiligung und Mitarbeit aller MitarbeiterInnen,
 - Interessenvertretungen und Führungskräfte
 - Betroffene entwickeln die Lösungen und sind mit verantwortlich für Verbesserungen

Integration

- ➔ Gesundheit als Organisationsziel und Bestandteil von OE / PE

Steuerung und Projektmanagement

- ➔ Gesundheitsmanagement als Lernzyklus
- ➔ Nutzen von Prozessbegleitung und Beratung ermöglicht learning bei doing

Gender Mainstreaming

- ➔ Gesundheitsmanagement ist geschlechtersensibel und fördert die Gleichstellung von Frauen und Männern
- ➔ geschlechterdifferenziert und nach Tätigkeitsbereichen auswerten, partizipativ vorgehen





© Nadine Piec



Beispiel Zentralküche in einem Krankenhaus

- Ausgangslage und Vorgehen
 - ➔ Probleme der Kooperation und Kommunikation zwischen Beschäftigtengruppen
 - ➔ Einrichtung einer Steuerungsgruppe, Personalbefragungen
 - ➔ Bildung von Verbesserungsgruppen
- Bearbeitete Themen
 - ➔ Umgang untereinander und Sprachkultur
 - ➔ Ungünstige Arbeitszeiten: Anpassung der Zeiten an Öffentlichen Nahverkehr und Öffnungszeiten der Kita
- Ergebnisse:
 - ➔ Regeln für den Umgang erfolgreich durchgesetzt
 - ➔ Neuer Dienstplan eingeführt
 - ➔ Verbesserungen bei der Arbeitszufriedenheit
 - ➔ Senkung des Krankenstandes



Ergebnisse in den Modellprojekten - Beispiel Finanzamt

- Ausgangslage und Vorgehen
 - ➔ Hoher Krankenstand
 - ➔ Einrichtung eines Projektteams, Personalbefragungen, Bildung von Teilprojektteams
- Bearbeitete Themen
 - ➔ Optimierung von Arbeitsabläufen, Postlaufzeiten
 - ➔ Verringerung von durchschnittliche Bearbeitungszeiten
 - ➔ Einführung von Teamarbeit
 - ➔ Klärung von Kompetenzen
 - ➔ Neue Besprechungskulturen und -regeln
 - ➔ Neugestaltung von Arbeitszeiten/Funktionszeiten
 - ➔ Ergonomische Gestaltung von Bildschirmarbeitsplätze
- Ergebnisse:
 - ➔ Erhöhte Arbeitszufriedenheit und erhöhte Produktivität

