

Mitarbeiterorientierte Kennzahlenentwicklung



23. November 2017

Prof. Dr. Bernhard Badura
Bielefeld

-
1. Was sind und wozu dienen Kennzahlen?
 2. Wissenschaftliche Grundlagen und erste Ergebnisse zur Kennzahlenentwicklung im BGM
 3. Kulturentwicklung – aber wie?

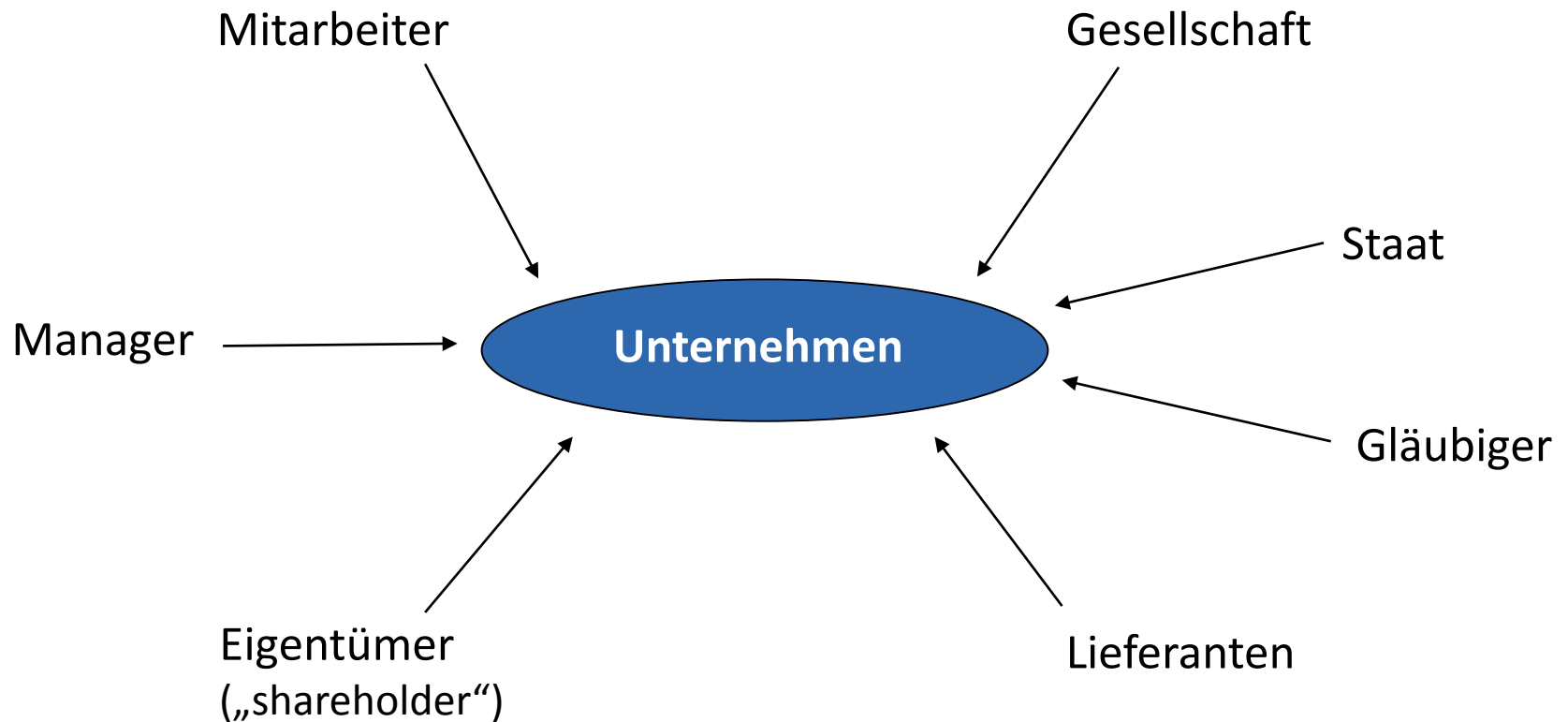
1. WAS SIND UND WOZU DIENEN KENNZAHLEN?

KPI

Leistungsindikatoren (Key Performance Indicators) unterstützen **Führungsverantwortliche** bei der Festlegung von Geschäftszielen und deren Fortschrittmessung. Damit sollen komplexe Messwerte zu einem einfachen Indikator verdichtet werden, mit dem **Stakeholder** den aktuellen Leistungsstand und die derzeitige Lage bewerten können.

Quelle: Deutsche Börse AG 2013

Stakeholder



Kennzahlen steuern (externe) Aufmerksamkeit und Aktivitäten von Anspruchsgruppen sowie (interne) Entscheidungen der Unternehmensführung.

Kennzahlenentwicklung

Kennzahlen sollen relevant sein, d.h. über **Stärken** und **Schwächen** sowie zentrale **Entwicklungsmöglichkeiten** und **Bedrohungen** informieren.

Auswahl und Erfassung von Kennzahlen sind weit mehr als nur ein technisches Problem. Sie setzen vielmehr ein vertieftes Verständnis von Wirtschaft und Gesellschaft voraus.

Kennzahlenentwicklung

Auswahl und Verknüpfung von Kennzahlen hängen ab von der Führungskultur eines Unternehmens, also von Werten, Zielen und kognitiven Modellen (Menschen- u. Unternehmensbildern) ihrer Vorstände.

Kennzahlen - Kritik

Kennzahlen sind anfällig für Kritik. Sie...

- sind das Ergebnis **selektiver Wahrnehmung** und **Abbildung** betrieblicher Realität,
- unterliegen somit dem Risiko von **Informationsverlusten** und **Fehleinschätzungen** tatsächlicher Zusammenhänge.

Kennzahlenentwicklung

Kennzahlen sollten deshalb **im Dialog** mit Stakeholdern aber auch mit der **Wissenschaft** weiterentwickelt werden.

Shareholder Value

1970 schrieb Milton Friedman im New York Times Magazine einen Essay mit dem Titel:

„The Social Responsibility of Business is to Increase it's Profits“

... und lieferte damit eine moralische Begründung für seinen „shareholder-value“ Glauben.

Stark verkürzt lässt sich dieser Glaube in drei Sätzen zusammenfassen:

1. **Finanzielle** Quartalsergebnisse sind der wichtigste Indikator für den Unternehmenserfolg.
2. Unternehmen sind **Geld**maschinen (keine Produktionsgemeinschaften).
3. Das Verhalten von Menschen und Organisationen lässt sich allein gestützt auf **monetäre** Größen vorhersagen.

Nichtfinanzielle Werte (Intangibles Movement)

Als Gegenbewegung zum Shareholder-Value Glauben entwickelten sich insbesondere in Skandinavien Ansätze, die die Bedeutung „nichtgreifbarer“ Vermögenswerte für den Unternehmenserfolg betonen.

Deren zentrale These lautet:

Mit dem Wandel von der Hand- zur Kopfarbeit gewinnen nichtfinanzielle Werte wie das Human- und Wissenskapital sowie die Unternehmenskultur eine wachsende Bedeutung (z.B. Horvath, Möller 2004).

Ihre **mangelhafte Messbarkeit** galt als zentrales Hemmnis für die Akzeptanz dieser Gegenbewegung. Das kann heute, wie ich aufzeigen möchte, so nicht mehr aufrechterhalten werden!

Nachhaltige Potentialentwicklung in der Balanced Scorecard

Kennzahlensysteme sollten nach Kaplan und Norton:

- **nachhaltige** Ziele zur Potentialentwicklung verfolgen, d.h. nicht nur kurzfristige, monetäre Erfolge anstreben
- „ausbalanciert“ („balanced“), d.h. auch **mitarbeiterorientiert** sein, z.B. auch über Gesundheit und Erwartungen der Beschäftigten unterrichten.

Nachhaltigkeit in der Berichterstattung

Auch hierzulande empfehlen Ökonomen schon seit längerem die Ergänzung traditioneller Kennzahlen wie das BIP um Kennzahlen für Lebensqualität, Bildung, Gesundheit und Glück.

(z.B. Sachverständigenrat 2010)

Die Deutsche Börse Group empfiehlt in einem Papier zu „Nachhaltigkeit in der Kapitalmarktkommunikation“ eine entsprechende Erweiterung auch der Unternehmensberichterstattung: „Mehr Transparenz sorgt für größeres Vertrauen der Anleger und bessere Bewertungen“

(Deutsche Börse Group 2013)

Gründe für die Berichterstattung von Nachhaltigkeitsaspekten

„Bereits seit Jahren interessieren sich Investoren, Analysten und Dienstleister wie Rating- und Research-Agenturen für ein umfassenderes Bild von börsennotierten Unternehmen. **Eine über die reinen Finanzdaten hinausgehende Berichtsperspektive, die die Bereiche Umwelt, Soziales und Unternehmensführung (ESG) mit einbezieht**, ermöglicht es Stakeholdern, auf einer solideren Informationsbasis zu beurteilen, inwieweit Unternehmen Wert schaffen und erhalten“ (Deutsche Börse Group 2013).

Bereits in 2017 geltendes Recht

Für Kapitalgesellschaften ab 500 Mitarbeiter gilt eine Pflicht zur „nichtfinanziellen Berichterstattung“ über Führung, Soziales und Umwelt.

Die nichtfinanzielle Erklärung [der Unternehmen] bezieht sich auf folgende Aspekte...

„Arbeitnehmerbelange, wobei sich die Angaben beispielsweise auf die Maßnahmen, die zur Gewährleistung der **Geschlechtergleichstellung** ergriffen wurden, die **Arbeitsbedingungen**, die Umsetzung der grundlegenden **Übereinkommen der Internationalen Arbeitsorganisation**, die Achtung der **Rechte der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer**, informiert und konsultiert zu werden, den **sozialen Dialog**, die Achtung der **Rechte der Gewerkschaften**, den **Gesundheitsschutz** oder die **Sicherheit am Arbeitsplatz** beziehen können.“

Quelle: „Gesetz zur Stärkung der nichtfinanziellen Berichterstattung der Unternehmen in ihren Lage- und Konzernlageberichten“ (CSR – Richtlinie – Umsetzungsgesetz)(10.03.2017)

Zur Erinnerung: Das BGM -Leistungsversprechen

- Gesunde Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die besseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Betriebliches Gesundheitsmanagement erhöht die Attraktivität und Bindekraft einer Organisation.
- Betriebliches Gesundheitsmanagement reduziert Fehlzeiten- und Präsentismuskosten.

Mängel bisheriger BGM Kennzahlen

- deskriptive **Einzelindikatoren**, z.B. Fehlzeiten, Unfallzahlen, Erschöpfung
- **keine analytische Durchdringung** möglicher (Kausal-) Zusammenhänge
- **keine Verknüpfung mit Betriebsergebnissen** (z. B. Qualität, Produktivität)
- häufig verbunden mit keiner oder **unpräziser Zieldefinition** oder **unterlassender Evaluation** der Zielerreichung.

2. WISSENSCHAFTLICHE GRUNDLAGEN UND ERSTE ERGEBNISSE ZUR KENNZAHLENENTWICKLUNG IM BGM

Potentialentwicklung

In Weiterführung der Idee von Kaplan und Norton zur **Potentialentwicklung** eines Unternehmens und im Anschluss an Ergebnissen aus der Neurobiologie, Soziologie und der Ökonomie entwickelten wir an der Fakultät für Gesundheitswissenschaften ein am Sozialkapitalansatz orientiertes Instrument zur Organisationsdiagnose als Grundlage für das Controlling im BGM (so der damalige Auftrag der EU und des Landes NRW) – insbesondere durch die Arbeiten der beiden Nobelpreisträger **Elinor Ostrom** und **Eric Kandel**.

Menschenbild

Das Profitmotiv liefert nur eine mögliche, in dieser Einseitigkeit jedoch falsche, Begründung menschlichen Handelns. Menschen sind komplexe biopsychosoziale Wesen. Menschen:

- werden als **Naturwesen** von zwei biologisch vorgegebenen Antriebskräften bestimmt, dem Annäherungs- bzw. Motivationssystem, das nach Wohlbefinden durch Bindung strebt und dem Angstsystem, das nach Vermeidung oder Bekämpfung von Bedrohungen strebt;
- hängen als **Sozialwesen** mit ihrer Gesundheit und ihrem Leistungsvermögen von der Zuwendung und Wertschätzung durch Vorbilder in ihrem sozialen Umfeld ab;
- sind als **Kulturwesen** wertegetrieben. Die durch Sozialisation, Bildung und Qualifizierung geprägte intrinsische Motivation bildet ein zentrales Handlungsmotiv.

Zentrale Forschungsergebnisse

1. Organisationen haben – unabhängig von Branche, Größe und den persönlichen Merkmalen ihrer Mitglieder – durch ihr **spezifisches soziales System** (Kultur, Klima, Führung) einen spezifischen Einfluss auf Gesundheit und Betriebsergebnisse.

Zentrale Forschungsergebnisse

2. Die Qualität des sozialen Systems einer Organisation ist entscheidend für die Transformation von Mitgliedern in emotional gebundene, ambitionierte und loyale **Mitarbeiterinnen** und **Mitarbeiter**.

Zentrale Forschungsergebnisse

3. Die **Organisationskultur** hat den stärksten Einfluss auf Gesundheit und Betriebsergebnisse – vermittelt auch über Führung und Beziehungsklima.

(Quelle: Badura et al. 2008; 2013; 2017)

Anforderungen an ein BGM-taugliches Kennzahlensystem

Kennzahlen im BGM sollten (nach **unserem** Forschungsstand) verlässliche Auskunft geben über:

1. **betriebliche Einflüsse**, insbesondere **Kultur** und **Sinnhaftigkeit** der Arbeit („Treiber“),
2. den **Gesundheitszustand** der Beschäftigten und ihre emotionale Bindung („Frühindikatoren“),
3. **Absentismus, Präsentismus** und **Qualitätsbewusstsein** („Spätindikatoren“).

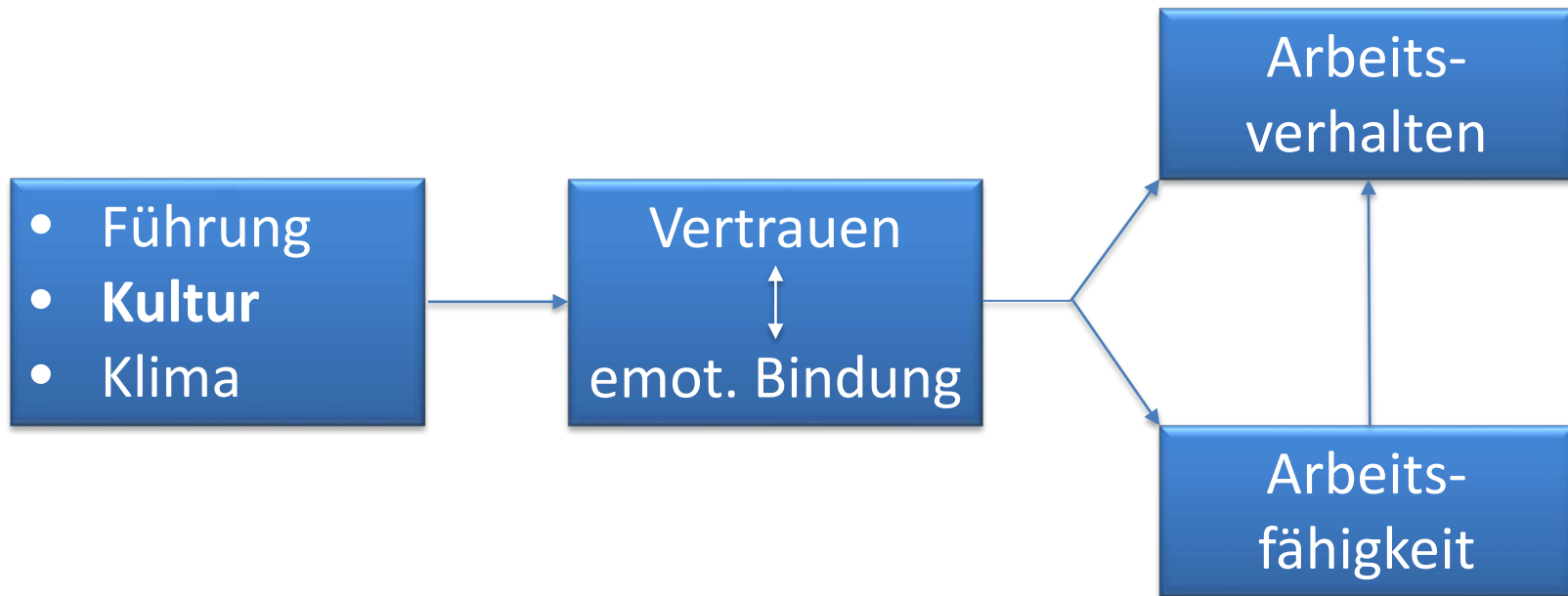
Sie sollten regelmäßig erhoben werden und dadurch eine **Früherkennung** von Problemen und eine **Evaluation** durchgeführter Interventionen ermöglichen.

Key-Performance-Indicators im BGM

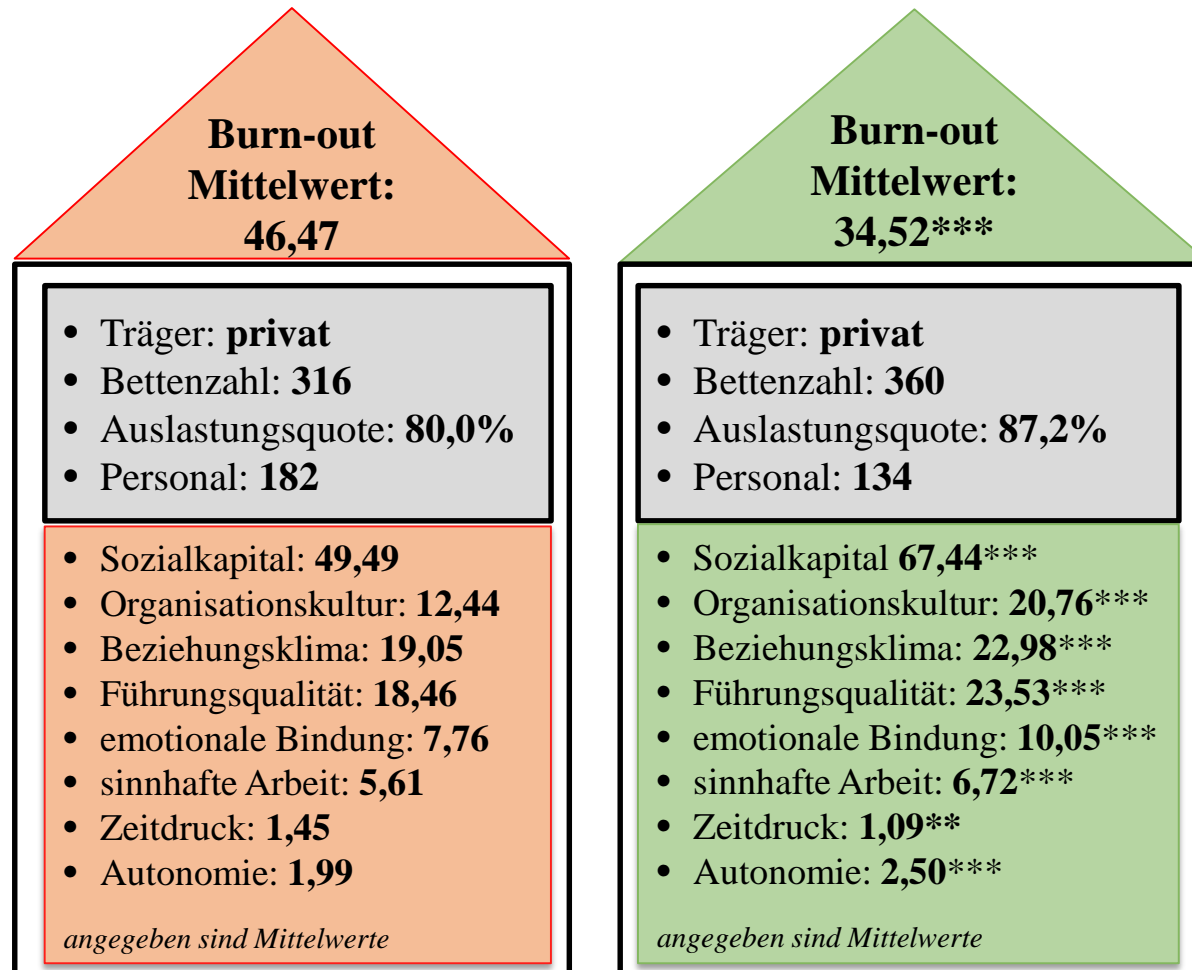
Damit Kennzahlen zum Thema Gesundheit auf der obersten Führungsebene Beachtung finden, sollten sie:

- eine überschaubare Anzahl nicht überschreiten,
- Ursache-Wirkungszusammenhänge abbilden und
- den Beitrag des BGM zur Erreichung von Unternehmenszielen belegen.

Bielefelder Modell (modifiziert)



Vergleich zweier Kliniken



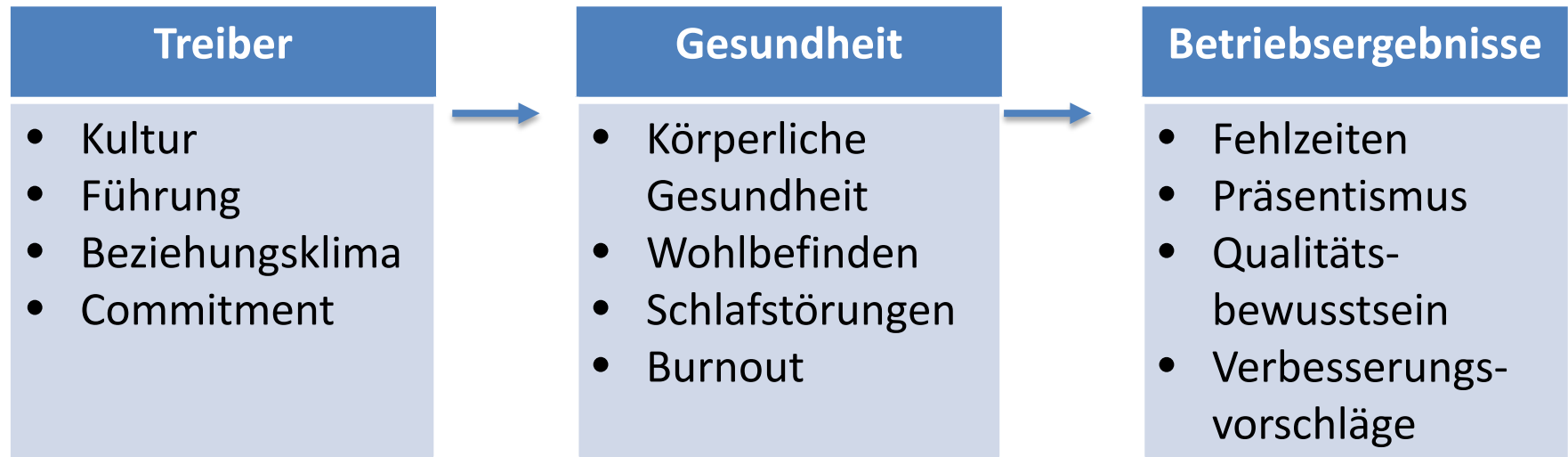
***signifikante Unterschiede zwischen den Kliniken zum Niveau 0,001, **Niveau 0,01

Quelle: Ehresmann 2017, 221, Ausschnitt

Warnhinweis

Stellenreduzierung und zunehmende Arbeitsverdichtung – insbesondere in Verbindung mit deutlichen **Schwächen in Führung und Kultur** – lassen sich nicht durch Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements kompensieren, sondern nur durch einen Wandel in der Unternehmenspolitik!

Vorschlag eines mitarbeiterorientierten Kennzahlensystems



Was ist Kultur?

Kultur wird in unterschiedlichen Kontexten mit sehr unterschiedlichen Bedeutungen verknüpft.

In der **Wissenschaft** lassen sich zwei Verwendungsweisen unterscheiden:

- in einem weiten Sinne gilt „Kultur“ als Gegenbegriff zur „Natur“, d.h. als jedwedes Verhalten oder Ergebnis menschlicher Aktivitäten, das nicht-biologischen Ursprungs ist;
- Sozialwissenschaftler begreifen Kultur als ein Merkmal sozialer Kollektive, als Gemeinsamkeiten (im Denken, Fühlen und Verhalten) die verbinden und Menschen zur Kooperation befähigen.

Kultur und Gesundheit

Die Kultur einer Organisation kann sich **verstärkend** oder **entlastend** auf Stress durch Vorgesetzte, Kollegen oder Zeitdruck auswirken.

Arbeiten ohne emotionale Bindung, und erst recht arbeiten wider die eigenen Überzeugungen, Werte und Gefühle ist – das belegen mittlerweile mehr als 50 Organisationsdiagnosen – ein bedeutsamer Risikofaktor für Gesundheit und Energieeinsatz.

„Messung“ von Kultur: Beispiel-Items

Items zur Messung der Qualität der Unternehmenskultur aus dem Bielefelder Sozialkapital-Index (Rixgens 2010, S.267)

- In unserem Unternehmen **werden Konflikte** und **Meinungsverschiedenheiten** sachlich und vernünftig ausgetragen.
- Bei uns gibt es in allen Bereichen einen sehr großen **Teamgeist unter den Beschäftigten**.
- Als Beschäftigter kann man sich voll und ganz auf unsere **Unternehmensleitung** verlassen.
- Führungskräfte und Mitarbeiter orientieren sich bei ihrer täglichen Arbeit sehr stark an **gemeinsamen Regeln und Werten**.
- In unserem Unternehmen gibt es **gemeinsame Visionen** bzw. **Vorstellungen** darüber, wie sich der Betrieb weiterentwickeln soll.
- Bei uns werden alle Beschäftigten **gleich behandelt**.

Die derart diagnostizierte Organisationskultur hängt stark/ bis sehr stark zusammen mit Gesundheit, Absentismus, Präsentismus, Qualitätsbewusstsein.

3. KULTURENTWICKLUNG – ABER WIE?

Leitlinien der Kulturentwicklung

Wer Mitarbeiter binden, die Kooperation erleichtern und ihre Arbeitsfähigkeit (Gesundheit) verbessern will, kommt an folgenden Themen nicht vorbei.

- Transparenz:** z.B. frühzeitige Information über geplante Veränderungen und ihre Gründe, Veröffentlichung mitarbeiterorientierter Kennzahlen
- Beteiligung:** z.B. durch Mitarbeiterbefragung; Dialog mit Mitarbeitern, Delegation von Verantwortung, Selbstorganisation
- Gefühl der Sicherheit:** z.B. Gelegenheiten zur angstfreien Entwicklung von Eigeninitiative sowie zur angstfreien Äußerung von Verbesserungsvorschlägen und Kritik

„Bessere Bosse“ bei Google

„Wenn ich als Manager besser werden möchte und wenn ich mehr von meinen Mitarbeitern erwarte und möchte, dass es ihnen besser geht, dann sind die beiden wichtigsten Dinge, die ich selbst dazu beitragen kann die folgenden: Ich muss ausreichend **Zeit** für sie haben und mich ihnen gegenüber **konsistent verhalten.**“

(New York Times – Monatsbeilage der Süddeutschen Zeitung vom 04. April 2011)

(Laszlo Bock, People Manager bei Google)

Elinor Ostrom

(Nobelpreisträgerin für Ökonomie 2009)

Nicht der „Durchgriff“ von oben eignet sich zur Steuerung immer größerer und komplexerer Systeme:

Vielmehr geht es darum, den Spielraum für Möglichkeiten **selbstorganisierter Arbeit** besser auszuloten und **den Mitarbeitern mehr zuzutrauen**.

(Ostrom 2011, S. 46)

Ziel: High-Trust-Organisation

Letztlich fördert man Vertrauen dadurch, dass man:

- eine klare Richtung vorgibt
- den Menschen alles zur Bewältigung der Aufgaben Notwendige zur Verfügung stellt
- und ihnen dann aus dem Weg geht

(Quelle: Neurobiologe Paul J. Zak (2017))

Was bringt weibliche Präsenz in Unternehmen?

„Ausgewogenheit, Teamdenken und eine Bemühung um Nachhaltigkeit. Frauen stärken die **soft skills**‘, die in der Wirtschaft immer wichtiger werden. Und sie bringen Unternehmen dahin, **langfristig** zu denken.“

Quelle: Emma Marcegaglia, Arbeitgeberverband Business Europe (SZ. 15. Nov. 2017, S. 15)

Wichtigste Handlungsfelder im HR-Management

Die Beratungsgesellschaft Hays erstellt regelmäßig einen HR-Report. Ihre jüngste Befragung von 500 Fach- und Führungskräften in deutschsprachigen Unternehmen zu den aktuell wichtigsten HR-Handlungsfeldern hatte folgende Ergebnisse:

- | | | |
|----|-------------------------------------|-----|
| 1. | Unternehmenskultur weiterentwickeln | 41% |
| 2. | Mitarbeiter binden | 38% |
| 3. | Beschäftigungsfähigkeiten fördern | 34% |

(Quelle: AiB 4/2017, S.37)

Die aus unserer Sicht für die Kulturentwicklung zentralen Voraussetzungen:

- Transparenz
- Beteiligung

stuften nur 10% bzw. 4% der befragten Manager als „wichtige Themen“ ein.

(ebd. S. 38)

Arbeit und Gesundheit im 21. Jahrhundert

Dieses Buch befasst sich mit den Zusammenhängen zwischen emotionaler Mitarbeiterbindung, Gesundheit der Arbeitnehmer und dem Betriebsergebnis von Organisationen. Es zeigt, welche Bedeutung die Gesundheit für die Lebensqualität und Leistungsfähigkeit in der künftigen Kopfarbeitergesellschaft hat, und beleuchtet den Strukturwandel der Arbeitswelt mit seinen Konsequenzen für Führung, Unternehmenskultur und Wohlbefinden. Darüber hinaus befassen sich die Autoren mit möglichen praktischen Konsequenzen, mit Fragen der Gestaltung von Strukturen, Prozessen sowie mit Prinzipien und Standards Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Erkenntnisse aus über 50 Unternehmen, Verwaltungen und Dienstleistungseinrichtungen werden im ersten Teil theoretisch begründet und zusammenfassend dargestellt. Im zweiten Teil werden zentrale Themen wieder aufgegriffen und vertiefend behandelt, u.a. Präsentismus, Burn-out, Work-Life-Balance und emotionale Mitarbeiterbindung.

Ein wichtiges Fachbuch für alle, die sich mit den Fragen von Arbeit und Gesundheit beschäftigen, insbesondere wenn sie im Rahmen eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements gestellt werden.

Der Inhalt

- Arbeit und Gesundheit im 21. Jahrhundert
- Sozialkapital und Gesundheit
- Sozialkapital und Betriebsergebnisse
- Nachhaltige Unternehmensführung
- Qualitätsstandards im BGM
- Präsentismus und seine Ursachen
- Burn-out und Sozialkapital
- Sozialkapital und Work-Life-Balance
- Unternehmenskultur, Mitarbeiterbindung und Sozialkapital

Der Herausgeber

Professor Dr. Bernhard Badura ist emeritierter Professor der von ihm mitbegründeten Fakultät für Gesundheitswissenschaften der Universität Bielefeld. Er hat an zahlreichen Universitäten geforscht und gelehrt, u.a. an der Universität Konstanz, der Harvard University, den Universitäten Graz und Zürich. Bevor er zur Universität Bielefeld wechselte, war er Direktor des Instituts für Soziologie der technischen Universität Berlin. Seine Hauptforschungsgebiete sind Unternehmensdiagnostik und Grundlagen der Kooperation. Er ist Mitgesellschafter eines Beratungsunternehmens zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement.

ISBN 978-3-662-53199-0



► springer-gabler.de

Badura
Hrsg.



Arbeit und Gesundheit im 21. Jahrhundert

Bernhard Badura Hrsg.

Arbeit und Gesundheit im 21. Jahrhundert

Mitarbeiterbindung durch Kulturentwicklung

 Springer Gabler