

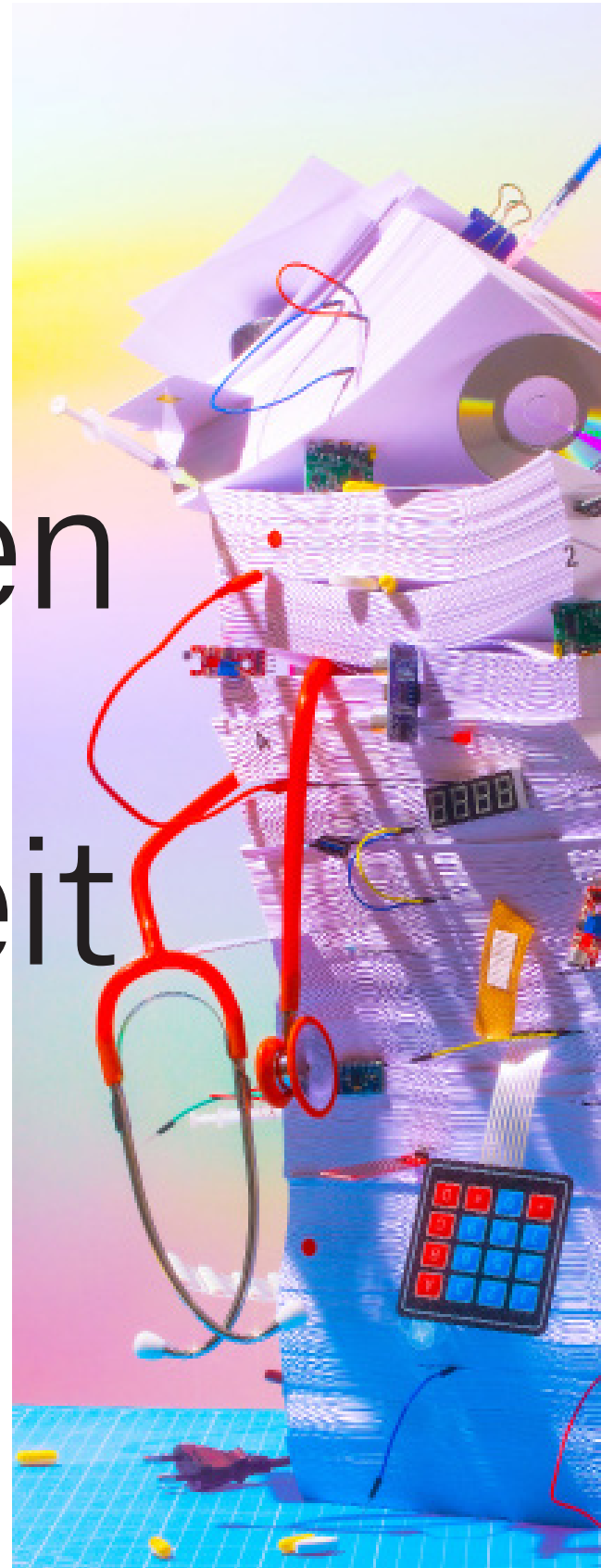
Abnehmendes Employee Engagement veranlasste Nikon, den Gesundheitszustand des Unternehmens genauer zu analysieren. Über ein Kennzahlensystem, das auch weiche Faktoren berücksichtigt, konnten Ursachen gefunden und gezielt Gegenmaßnahmen ergriffen werden.

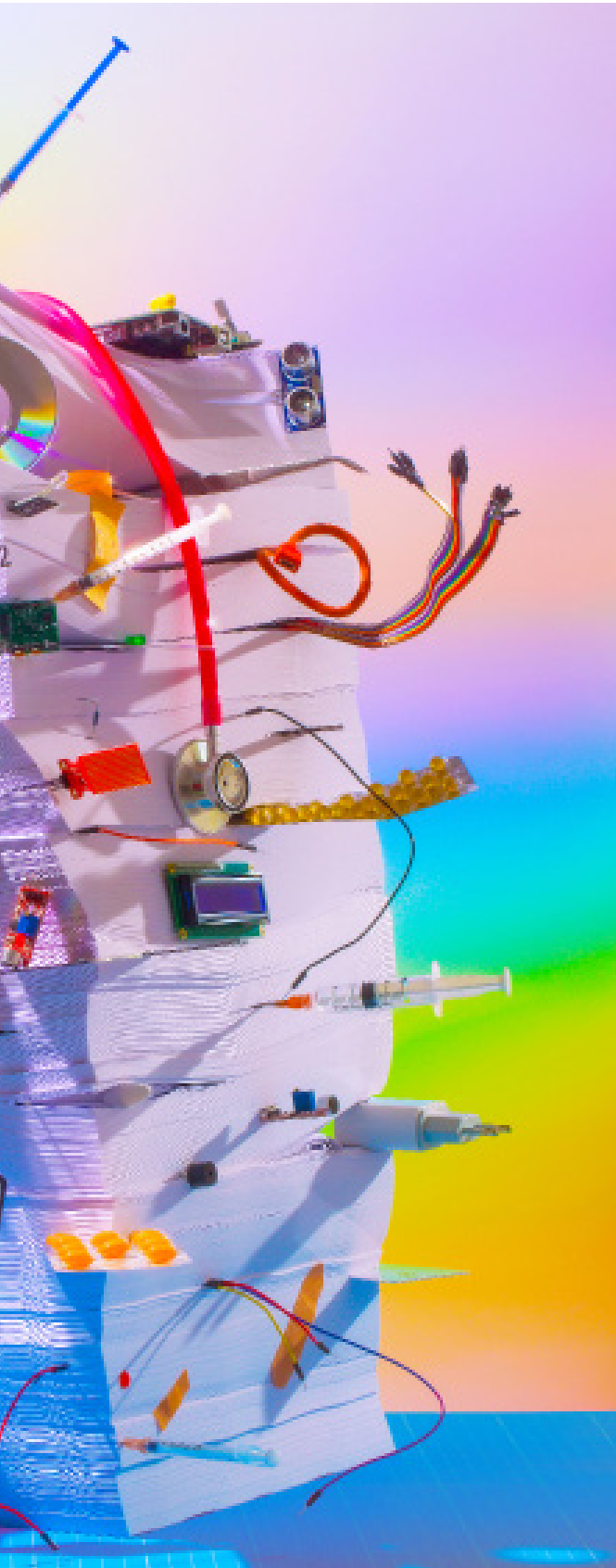
Kennzahlen für die Gesundheit

Von Thomas Olbrecht und Ann-Juliane Mohning

● In den Medien dominieren seit Langem Schlagzeilen über Personalmangel aufgrund hoher Krankheitsquoten und Überlastung in den verschiedensten Branchen. Betroffen sind unter anderem Kitas, Krankenhäuser, Gastronomie und Einzelhandel, Automobilkonzerne, Flughäfen und der Bahnverkehr. Der Ausfall von Mitarbeitenden aufgrund von Krankheit, Burnout und anderen psychischen Erkrankungen macht sich nicht nur im Alltag der Menschen bemerkbar, sondern hat auch zunehmend wirtschaftliche Auswirkungen. Viele Unternehmen sehen sich angesichts der angespannten Personalsituation mit der Notwendigkeit konfrontiert, Maßnahmen zu ergreifen, um die gesundheitliche und soziale Situation ihrer Belegschaft zu verbessern.

Gesundheitsbezogene Maßnahmen im Unternehmen zu planen, zu organisieren und zu adressieren, sind die zentralen Aufgaben des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM). Zwei Handlungsebenen werden bei der Zielsetzung unterschieden: Zum einen die Orientierung des BGM hin zu den Beschäftigten. Hier stehen die Gesundheit und die





Leistungsfähigkeit ebenso im Fokus, wie der Erhalt und die Verbesserung der Zufriedenheit. Ferner ist die Schaffung eines optimalen Arbeitsumfelds Teil dieser Handlungsebene. Die zweite Ebene bezieht sich auf das Unternehmen selbst. Hier unterstützt das BGM dabei, den Unternehmenserfolg zu sichern. Dabei geht es um die Ausnutzung des möglichen (auch maximalen) Potenzials der Beschäftigten in ihrer Tätigkeit und ihrer Leistungsbereitschaft. Außerdem steht die Reduzierung von Kosten, zum Beispiel durch Verringerung von Fehlzeiten, im Vordergrund.

Kennzahlen zur Bewertung der Gesundheitssituation im Unternehmen

Betriebliches Gesundheitsmanagement zielt darauf ab, alle Aspekte dieser beiden Perspektiven zu integrieren. Dies gelingt nur, wenn die Einzelteile eines BGM zu einem ganzheitlichen und wirksamen Gesamtpaket zusammengefasst werden. Kennzahlen spielen hierbei eine zentrale Rolle, da sie eine objektive Bewertung der Gesundheitsmaßnahmen und deren Effektivität ermöglichen. Kennzahlen erhöhen die Transparenz und Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen im BGM, was zu einer besseren Akzeptanz der Maßnahmen bei den Beschäftigten und einer höheren Motivation zur Teilnahme an Gesundheitsprogrammen führt.

Dem BGM stehen dabei unterschiedliche Quellen zur Erhebung gesundheitsbezogener Kennzahlen zur Verfügung. Grundsätzlich lassen sich diese Kennzahlen in harte und weiche Kennzahlen differenzieren.

Harte Kennzahlen sind messbare und objektive Daten wie Krankheits- und Unfallraten, Fehlzeiten oder Kosten für Gesundheitsmaßnahmen. Diese Kennzahlen bieten eine klare Grundlage für die Bewertung der Gesundheitssituation im Unternehmen. Sie ermöglichen es, Trends zu erkennen und gezielte Maßnahmen zu ergreifen, um die Gesundheit der Mitarbeitenden zu verbessern.

Weiche Kennzahlen beziehen sich auf subjektive und schwer messbare Faktoren wie Mitarbeiterzufriedenheit, Arbeitsklima oder das Wohlbefinden der Beschäftigten. Obwohl diese Kennzahlen weniger greifbar sind, spielen sie eine entscheidende Rolle im BGM. Verschiedene Veröffentlichungen zeigen, dass ein positives Arbeitsklima und eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit die Produktivität und das Engagement der Mitarbeitenden fördern. Daher ist es wichtig, sowohl harte als auch weiche Kennzahlen zu berücksichtigen, um ein umfassendes Bild der Gesundheit im Unternehmen zu erhalten.

Ausgangssituation bei Nikon Deutschland: Prävention und Erfassung harter Kennzahlen

Als lokale Vertriebs- und Servicegesellschaft ist Nikon Deutschland für die Vermarktung der hochwertigen Präzisionskameras und optischen Geräte des japanischen Herstellers im deutschen Markt verantwortlich. Der Arbeitsalltag der knapp 100 Mitarbeitenden in Deutschland ist geprägt durch räumlich verteiltes Arbeiten: Gut 30 Prozent der Mitarbeitenden arbeiten im Außendienst. Seit Einführung einer Flexible Work Regelung 2021, arbeiten auch viele Mitarbeitende am Firmenstandort bis zu 50 Prozent im Homeoffice und damit zunehmend räumlich

verteilt. Die Mitarbeitendenstruktur ist zudem geprägt durch langjährige Betriebszugehörigkeiten sowie einen hohen Altersdurchschnitt der Belegschaft.

Gesundheitsprävention wird bei Nikon Deutschland großgeschrieben. Neben verschiedenen verpflichtenden und freiwilligen Vorsorgeangeboten führt das Unternehmen regelmäßig freiwillige Betriebsbegehungen durch, um so mögliche Gesundheitsrisiken frühzeitig zu erkennen und zu beheben. Zudem stehen den Mitarbeitenden eine bundesweite, bezuschusste Firmenfitnessmitgliedschaft zur Verfügung sowie ein kostenloser Psychologie- und Facharztsservice.

Im Rahmen des BGM wurden bei Nikon bisher hauptsächlich harte Kennzahlen wie Krankenstand und die Anzahl betrieblicher Wiedereingliederungen erfasst. Kennzahlen wie die Anzahl an Arbeitsunfällen und Ausgaben für Gesundheitsmaßnahmen werden zudem regelmäßig an die Zentrale in Tokio berichtet. Zunehmend rücken aber auch weiche Kennzahlen in den Fokus des Unternehmens. So werden die Mitarbeitenden im Rahmen einer regelmäßig durchgeführten, globalen Umfrage seit 2018 auch zu verschiedenen Einflussfaktoren des „Employee Engagement“ befragt. In den letzten beiden Umfrageergebnissen zeichnete sich hier ein tendenziell negativer Antworttrend innerhalb der deutschen Belegschaft ab.

Ursachenforschung und gezielte Maßnahmen gegen den Negativtrend

Vor diesem Hintergrund entstand bei Nikon Deutschland der Wunsch nach einer aussagekräftigen, lokalen Datenbasis, um die Ursachen für diesen Negativtrend transparent zu machen und gezielte Gegenmaßnahmen ergreifen zu können. Zu diesem Zweck wurde der Business Health Index (BHI) der Spexa GmbH im Unternehmen eingeführt. Das wissenschaftlich fundierte Modell macht es erstmals möglich, den ganzheitlichen Gesundheitszustand eines Unternehmens abzubilden – also die physische, psychische und soziale Gesundheit der Mitarbeitenden – sowie den wirtschaftlichen Impact. Zudem ermöglicht der BHI nicht nur die Vergleichbarkeit verschiedener Unternehmen branchenübergreifend, sondern auch die Steuerung der Gesundheitsentwicklung eines Unternehmens im Zeitverlauf. Die Datengrundlage umfasst sowohl Umfragen



PROF. DR. THOMAS OLBRECHT lehrt Gesundheitsmanagement und Wirtschaftspsychologie an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management und ist BGM-Berater.



ANN-JULIANE MOHNING ist HR Business Partner bei Nikon Deutschland und dort unter anderem verantwortlich für das betriebliche Gesundheitsmanagement.

unter den Mitarbeitenden als auch betriebswirtschaftliche Kennzahlen wie Personalkosten und Investitionen in das betriebliche Gesundheitsmanagement.

Damit macht der BHI gesundheitliche Beeinträchtigungen auf Basis weicher und harter Kennzahlen sichtbar, quantifiziert wirtschaftliche Auswirkungen sowie Potenziale und ermöglicht gezielte Interventionen.

Die Ergebnisse des Business Health Index bei Nikon Deutschland bestätigten und konkretisierten Auswirkungen des Gesundheitszustands der Mitarbeitenden auf die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Belegschaft. Zudem wurden Themenfelder innerhalb der lokalen Unternehmenskultur und der Arbeitsumgebung identifiziert, die einen negativen Einfluss auf die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Nikon-Beschäftigten haben.

Maßnahmen im Bereich Unternehmenskultur und Arbeitsumgebung

Basierend auf den Erkenntnissen der BHI-Erhebung wurden von Nikon Deutschland zielgerichtete Maßnahmen abgeleitet und umgesetzt.

Die durch den BHI aufgezeigten Themenfelder im Bereich Unternehmenskultur und Arbeitsumgebung wurden in drei extern geleiteten Arbeitsgruppen von den Mitarbeitenden selbst aufgegriffen, priorisiert und konkretisiert. Zu den priorisierten Themenfeldern wurden innerhalb der Arbeitsgruppen konkrete Maßnahmenvorschläge erarbeitet und der Geschäftsführung präsentiert. Gemeinsam mit dem Management wurden diese Vorschläge anschließend hinsichtlich ihrer zeitlichen und inhaltlichen Umsetzbarkeit bewertet. Kurzfristig umsetzbare Maßnahmen wurden sofort beschlossen und realisiert. Die übrigen Vorschläge wurden, unter Einbeziehung der Führungskräfte und einzelner Abteilungen, weiter ausgearbeitet und teilweise bereits in die Umsetzung gebracht.

Zur Stärkung der Unternehmens- und Führungskultur hatte Nikon Deutschland bereits im Frühjahr 2023 einen initialen Führungskräfte-Workshop zum Thema „Gesundes Führen“ umgesetzt mit dem Ziel, die Führungskräfte für ihre eigene (Vorbild-)Rolle und die Bedeutung gesunder (Selbst-)Führung für Leistungsfähigkeit und -bereitschaft zu sensibilisieren. Aufbauend hierauf wurde in einem weiteren Training die Bedeutung von Kommunikation und Feedback für die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeitenden in den Mittelpunkt gestellt und den Führungskräften konkrete Handlungsinstrumente an die Hand gegeben. Ein weiterer Workshop ist für nächstes Frühjahr geplant.

Die Förderung von Transparenz und Beteiligung stand im Mittelpunkt einer Frage-Antwort-Runde, zu der Führungskräfte aus der Europazentrale anreisten, um vor Ort Auskunft zu aktuellen Themen und Strategien zu geben und sich den Fragen der Mitarbeitenden zu stellen. In Form von regelmäßiger Kommunikation durch die Geschäftsführung soll diese Transparenz auch zukünftig fortgeführt werden.

Im Handlungsfeld Arbeitsumgebung wurden Aspekte der sozialen Integration und bereichsübergreifenden Zusammenarbeit in den Blick genommen. Als eine Maßnahme wird das Durchlaufen unterschiedlicher Abteilungen zu Beginn der Beschäftigung in den Onboarding-Plan für neue Mitarbeitende integriert, um so Vernetzung zu fördern und das Verständnis für Aufgaben und

Business Health Index (BHI) – der Gesundheitszustand eines Unternehmens

Der Business Health Index zeigt das Gesamtbild des physischen, psychischen und sozialen Gesundheitszustands eines Unternehmens. Er setzt sich zu jeweils gleichen Teilen aus den Subindices Physical Health, Mental Health und Social Health zusammen.

Physical Health Index (PHI)

Der PHI zeigt den Grad der Auswirkungen körperlicher Symptome und Diagnosen.

Beispiele für Kennzahlen: Müdigkeit, Rücken-/ Schulter-/ Nackenschmerzen, Kopfschmerzen, Allergien & Hautprobleme, Muskuläre Verletzungen, Verspannungen & Dysbalancen



Mental Health Index (MHI)

Der MHI zeigt den Grad der Auswirkungen mentaler Symptome, Diagnosen und Gefühle.

Beispiele für Kennzahlen: Negativer Stress, Erschöpfung, Schlafprobleme, Konzentrationsstörungen, Stimmungsschwankungen



Social Health Index (SHI)

Der SHI zeigt den Grad der Auswirkungen sozialer Beziehungen und Verhaltensweisen.

Beispiele für Kennzahlen: Unternehmenskultur, Engagement, Leadership, Betriebsklima, Stakeholder



Business Health Index (BHI)

Der Business Health Index als Analyse- und Steuerungssystem zur nachhaltigen Förderung der Gesundheit und Leistungsfähigkeit lässt die Zusammenhänge zwischen physischen, psychischen und sozialen Einflussfaktoren erkennen, quantifiziert die wirtschaftlichen Auswirkungen und ermöglicht gezielte Gegenmaßnahmen.

Abläufe in anderen Abteilungen und Unternehmensbereichen zu schärfen. Zudem wurde ein regelmäßiger, bereichs- und abteilungsübergreifender Austausch auf Management-Ebene eingeführt.

Ein besonderer Fokus auf Austausch und Vernetzung der Mitarbeitenden wurde bei der Umsetzung des gemeinsamen Sommerfestes gelegt. Hierzu wurde durch gemeinsame Wettkämpfe die Zusammenarbeit und der Austausch in gemischten Teams forciert. Ein Unternehmensrundgang, auf dem sich einzelne Abteilungen präsentierten, wurde zur Förderung von Verständnis und Transparenz zwischen den einzelnen Bereichen genutzt.

Als weitere Maßnahmen setzte das Unternehmen eine Schulung zur Kundenkommunikation im Servicebereich um und ermöglicht Facharztbesuche während der Arbeitszeit. Mit der Einführung eines digitalen Employee Self Service Tools wird die Möglichkeit zur elektronischen Zeiterfassung implementiert. Zudem können hier Prozesse abgebildet und so vereinfacht werden. In Form eines Nikon-Kommunikationsmodells wird der Maßnahmenvorschlag zur Einführung einer Meetingetikette umgesetzt.

Als unmittelbare Reaktion auf die vom Business Health Index aufgezeigten Gesundheitsrisiken im Bereich der physischen Gesundheit griff das Unternehmen im Frühjahr 2024 im Rahmen von virtuellen Gesundheitswochen relevante Themen auf. Interaktiv und spielerisch sowie zeit- und ortsunabhängig konnten sich die Mitarbeitenden hier in virtuellen 3D-Parcours mit gesundheitsförderndem Verhalten zu den Risikofaktoren Schlaf, Stress und Homeoffice auseinandersetzen. Impulsvorträge und Webinare wurden angeboten, um Denkanstöße und Interesse für eine weitere Auseinandersetzung mit konkreten Themen zu geben. Bereits bestehende Gesundheitsangebote, wie beispielsweise ein digitaler Psychologie- und Facharztservice, wurden den Mitarbeitenden noch einmal vorgestellt. Raum für individuelle Beratung und Anliegen erhielten die Mitarbeitenden in Form individueller Coaching- und Beratungsangebote, zum Beispiel zu Ergonomie im Fahrzeug, gesundem Arbeiten im Homeoffice, Stressbewältigung oder Ernährung. Ausgewählte Bewegungs- und Entspannungsangebote wurden angeboten und darüber auch langfristig weitergeführt und regelmäßig – vor Ort und virtuell – angeboten.

Bewertung der Maßnahmen

Für eine Validierung der Maßnahmen im Hinblick auf ihre Wirksamkeit zur Verbesserung des allgemeinen Gesundheitszustands innerhalb der Nikon Deutschland Belegschaft liegt dem Unternehmen bisher noch keine ausreichende, solide Datenbasis vor. Eine erste durchgeführte Kurzumfrage innerhalb der Belegschaft deutet auf eine grundsätzliche Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit den angebotenen Maßnahmen im Bereich der Gesundheitsprävention hin. Rückschlüsse auf eine mögliche Verbesserung des Gesundheitszustands lassen sich hieraus jedoch nicht ziehen. Insbesondere bei den im Bereich der Unternehmens- und Führungskultur umgesetzten Maßnahmen erwartet das Unternehmen eher mittelfristig messbare Auswirkungen. Um diese sichtbar zu machen, Maßnahmen gegebenenfalls anzupassen und so die Zielsetzungen des BGM nachhaltig zu erreichen, plant das Unternehmen weitere Erhebungen zum Business Health Index in den kommenden Jahren. ■■■