Wir machen Arbeit sicher und gesund.

VDSI Verband für Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz bei der Arbeit

VDSI-Information

Nr. 02/2022

Die Bedeutung von Mitarbeiterbindung und Beschäftigungsfähigkeit für gesunde Beschäftigte, leistungs- und zukunftsfähige Unternehmen

FACHBEREICH DEMOGRAFIE UND BESCHÄFTIGUNGSFÄHIGKEIT

- MAI 2022 -

VDSI-Information:

VDSI-Informationen sind Veröffentlichungen der VDSI-Fachbereiche und anderer Gremien des VDSI. Sie behandeln aktuelle Themenstellungen aus den Bereichen Arbeitssicherheit sowie Gesundheits- und Umweltschutz. Im Ergebnis stellen VDSI-Informationen Handlungshilfen, Leitfäden, Wegweiser oder Erläuterungen für die betriebliche Praxis dar.

Impressum

Herausgeber

VDSI - Verband für Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz bei der Arbeit e.V.

www.vdsi.de

Erstellt durch
Fachbereich Demografie und Beschäftigungsfähigkeit des VDSI – Verband für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit e.V.

Mitglieder im Fachbreich Demografie und Beschäftigungsfähigkeit:
Klaus-H. Bick / biTecS-Ingenieurbüro
Manfred Endres / M. Endres Arbeitssicherheit
Heike Furch / movigo Prävention durch Bewegung
Waldemar Junior / Personalentwicklung und Training
Josef Sauer / Arbeitssicheheit
Katrin Zittlau / Arbeitsschutz 4.0

Verantwortlich für den Inhalt
Waldemar Junior
Telefon: +49 8102/ 748212
E-Mail: fb-demografie@vdsi.de

Der Verantwortliche versichert, die vorliegende Veröffentlichung eigenständig und ohne Verletzung von Urheberrechten Dritter erstellt zu haben.

Copyright 2022 VDSI - Verband für Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz bei der Arbeit e.V.
Alle Rechte vorbehalten. Jede weitergehende Verwendung, Speicherung, Veröffentlichung, Vervielfältigung, Veränderung nur mit Genehmigung des Herausgebers.

Inhalt

Der Fachbereich Demografie und Beschäftigungsfähigkeit des VDSI **4**
Kurzportrait des Fachbereiches 4
Zielsetzung dieses Praxisbeitrags 4

Mitarbeiterbindung und Beschäftigungsfähigkeit - wichtige Bausteine für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit **5**
Allgemeine Begriffsdefinition „Personalbindung/Mitarbeiterbindung“ und „Beschäftigungsfähigkeit“ 5
Bindungs-Charakteristika 6
Der „Engagement Index“ nach Gallup 10
Mitarbeiterbindung und Beschäftigungsfähigkeiten – Komponenten der Gesundheit und Sicherheit bei der Arbeit 12

Der Mehrwert für Arbeitgeber, Beschäftigte und Gesellschaft **13**
Unternehmen/Organisationen als „Arbeitgebermarke“ (Employer Branding) 13
Wertschöpfung der Betriebsinvestitionen 14
Innovationskompetenz der Unternehmen/Organisationen 15
Harmonisierung von gesellschaftlichem und individuellem Wertekanon und aktive Beteiligung an seiner Entwicklung 16

Maßnahmen und Instrumente der Mitarbeiterbindung mit besonderer Relevanz für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit **17**
Die Wechselwirkungen von Commitment-Instrumenten mit den Aufgaben des Arbeitsschutzes . 17
Ansätze zur Gestaltung eines Erhebungsbogens „Commitment ∧ Psyche“ 18

Ein neues Selbstverständnis der Akteure mit dem Portfolio „Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit“ **19**
Die Nutzeneffekte der Mitarbeiterbindung in der Zusammenfassung 19
Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit - eine interdisziplinär strategische und operative Aufgabe 21

Quellen- und Literaturverzeichnis **22**

Der Fachbereich Demografie und Beschäftigungsfähigkeit des VDSI

Kurzportrait des Fachbereichs

Der Fachbereich wurde im Jahr 2013 gegründet – seinerzeit noch als Fachbereich „Demografie“ – und ist dem VDSI-Vorstandsressort Gesundheit zugeordnet. Die Mitglieder beziehen ihre Kompetenzen u.a. aus ihrer Tätigkeit als Sicherheitsfachkräfte sowie Unternehmensberater mit dem Schwerpunkt betriebliches Gesundheitsmanagement.

Kernzielsetzung des Fachbereichs ist es, alle im betrieblichen Gesundheitsmanagement Tätigen bei der Entwicklung nachhaltiger, effektiver Instrumente für Sicherheit, Gesundheit sowie Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter zu unterstützen. Damit wollen wir nachhaltige sowie zukunftsfähige Organisationsentwicklungen fördern.

Aus der Historie des Fachbereiches sollen beispielhaft folgende Aktivitäten hervorgehoben werden:

- Organisation/Durchführung der prädemo-Qualifikationen „Kompetenz in der Demografieberatung“.
- Entwicklung der „Gefährdungsbeurteilung unter Berücksichtigung alter(n)sgerechter Arbeit“.
- Vorträge und Fachbeiträge zum demografischen Wandel in der Arbeitswelt.

Zielsetzung dieses Praxisbeitrags

Als eine Folge der raschen Veränderungen in unserer Arbeitswelt – Stichworte: *„Produktion 4.0, Einsatz künstlicher Intelligenz, neue Mobilität, Strukturwandel in ganzen Industriezweigen, Folgen der Covid-Pandemie, weltweite Verflechtung der Geschäftsbeziehungen, klima- sowie umweltschonende Produkte und Fertigungstechniken, usw.“* – erwarten wir auch im Bereich Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit zunehmende Verdichtung, steigende Komplexität, wachsende fachliche und intellektuelle Anforderungen.

Wir fühlen uns als BGM-Akteure daher verpflichtet, diesen Prozess so zu begleiten, dass dabei Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter sowie die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen/Organisationen erhalten bleiben und nach Möglichkeit weiterentwickelt werden. Die notwendigen Analysen und Maßnahmenentscheidungen dazu erfordern nach unserer Ansicht eine interdisziplinär abgestimmte, ganzheitlich/ systemische Vorgehensweise. Hierzu wollen wir einen Beitrag leisten, der aber nicht als Endprodukt, sondern ausdrücklich als Anregung zur Weiterentwicklung durch kritisch konstruktive Diskussion zu verstehen ist.

Sprachregelung: Wir weisen darauf hin, dass wir aus Gründen der Lesbarkeit auf die Verwendung aller Kennzeichnungsvarianten, mit der die Erfassung aller Geschlechter ermöglicht werden kann, verzichtet haben.

Mitarbeiterbindung und Beschäftigungsfähigkeit als wichtige Bausteine für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit

Allgemeine Begriffsdefinition „Personalbindung/Mitarbeiterbindung“ und „Beschäftigungsfähigkeit“

„Personalbindung“ und „Mitarbeiterbindung“ sind Begriffe, die nach unserer Auffassung aus der betriebsspezifischen Sprachregelung „unser Unternehmen NN hat Personal oder Mitarbeiter“ hervorgegangen und synonym zu verwenden sind. Historisch gesehen, könnte man den Begriff „Personal“ eher Arbeitsverhältnissen mit dienstherrschaftlichem Charakter zuordnen. Aber diese sehr hierarchischen Abhängigkeitsverhältnisse sind im gesellschaftlichen Wandel, durch gesetzliche Mitbestimmungsformen und durch Arbeitsverhältnisse ersetzt worden, die mit dem Begriff „Mitarbeiter“ zutreffender bezeichnet werden können. Deshalb werden wir im Folgenden den Begriff „Mitarbeiterbindung“ verwenden.

Dazu möchten wir zunächst klarstellen, dass „Mitarbeiterbindung“ mehr ist als nur „das Halten von Mitarbeitern“, weil der Begriff „Bindung“ stärkere emotionale und dynamische Aspekte enthält als der eher physisch-statische Begriff „halten“. Im angelsächsischen Begriff „Commitment“ werden die Facetten noch deutlicher. Sie beschreiben Engagement, Hingabe, Bindung, Bekenntnis, Verbindlichkeit usw. Diese Interpretation hat sich inzwischen auch in unserem Sprachgebrauch weitgehend durchgesetzt.

Es gibt einige Definitionen für „Mitarbeiterbindung“, die sich aber eher sprachlich als inhaltlich voneinander unterscheiden – so z.B.:

„Das Empfinden und Erleben von Zugehörigkeit, Verbundenheit und Identifikation der Mitarbeiter gegenüber ihrem Unternehmen oder ihrer Organisation wird als Mitarbeiterbindung, Personalbindung oder organisationales Commitment bezeichnet. Sie führt dazu, dass die Belegschaft aus freien Stücken Verhaltensweisen an den Tag legt, die dem Unternehmen und seinen Zielen sehr nützlich sind. Gebundene Mitarbeiter hegen nicht den Wunsch ihren Arbeitsplatz zu wechseln, sondern bleiben dem Unternehmen treu.“ [1])

Es geht dabei folglich um ein wechselseitiges Verhältnis, in dem sowohl die Mitarbeiter als auch die Unternehmen/ Organisationen die Verantwortung dafür tragen, dass die vereinbarten Maßnahmen zum beiderseitigen Erfolg führen.

„Beschäftigungsfähigkeit“

Der demografische Wandel, die Entwicklung von der Industriegesellschaft zur Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft sowie der globale Wettbewerb der Unternehmen, beeinflussen zunehmend die Arbeitswelt. Sie stellen sowohl Unternehmen/Organisationen wie auch Beschäftigte vor wachsende Ansprüche an Qualifikation, Anpassungsfähigkeit und Resilienzkompetenz.

1) Rößler, A.: Mitarbeiterbindung; b-wise GmbH Karlsruhe 2020

Eine allgemein akzeptierte und eindeutige Definition des Merkmals „Beschäftigungsfähigkeit“ (auch „workability“ genannt) liegt gegenwärtig noch nicht vor.

Auch wenn die Die DINSPEC 91020 inzwischen zurückgezogen wurde, halten wir die dort verwendete Definition von „Beschäftigungsfähigkeit“ für treffend:

„Beschäftigungsfähigkeit beschreibt das individuelle Vermögen eines Mitarbeiters, eine Beschäftigung zu finden, in dieser zu bleiben und diese nachhaltig weiterzuentwickeln und zu sichern.“ [2])

Besonders zur Sicherung bzw. dem Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit ist es erforderlich, durch Weiterqualifizierung und lebenslanges Lernen den sich ständig wandelnden Arbeits- und Kompetenzanforderungen gerecht zu werden. Da diese Definition vermuten lässt, dass der jeweilige Mitarbeiter eine Holschuld hat, weisen wir darauf hin, dass wir hier eine wechselseitige Verantwortung von Mitarbeitern und Unternehmen/ Organisationen sehen. Letztere haben den Mitarbeitern auch die geeigneten Möglichkeiten zum Erhalt und/oder der Entwicklung ihrer Beschäftigungsfähigkeit sowie der Verwirklichung ihrer Karrierepläne in Abstimmung mit der Organisationsentwicklung anzubieten. Deshalb ist für uns „Beschäftigungsfähigkeit“ eine Frage der Kooperation von Unternehmen/ Organisationen und Mitarbeitern.

Bindungs-Charakteristika

Für starkes oder auch unterentwickeltes Commitment kann es unterschiedliche Motive geben.

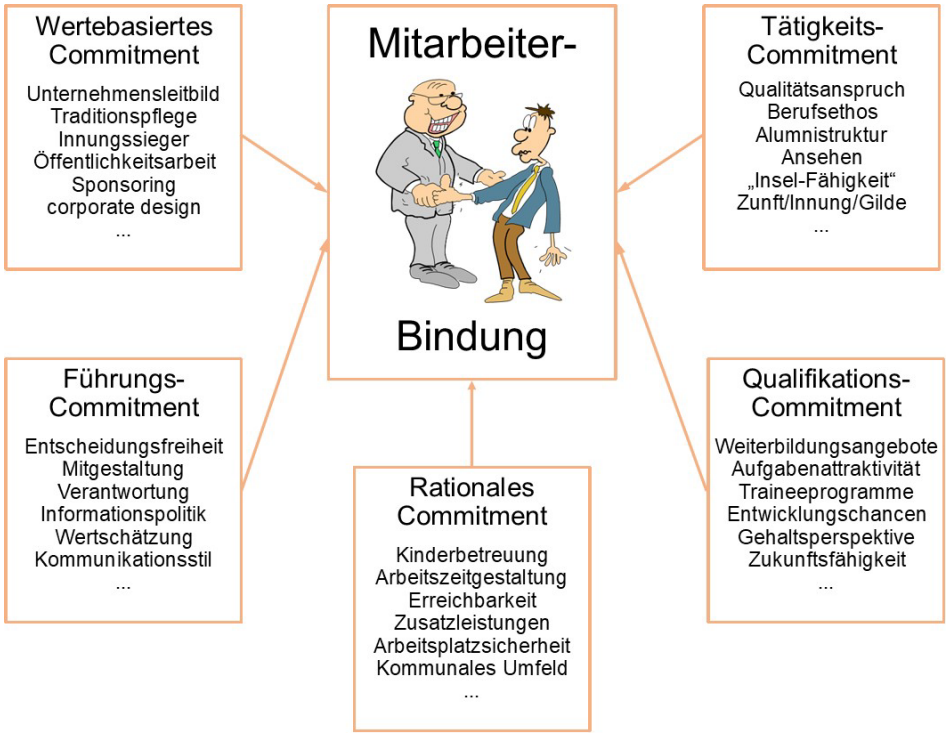

Abb. 01: Unterschiedliche Motivlagen beeinflussen die Stärke des Commitment[3)]

2) DINSPEC91020:2012-07 – Beuth Verlag GmbH, Berlin
3) i.A.a. Felfe, J.: Mitarbeiterbindung – Hogrefe-Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen

Ausgehend von diesen Motiven, lassen sich spezifische Bindungstypen genauer erfassen und Mitarbeitern zuordnen sowie Stärken und Entwicklungspotenziale eines Unternehmens erkennen. Dadurch eröffnen sich weitere Perspektiven für gezielte Weiterbildung und Unterstützung der Mitarbeiter sowie die Planung von Maßnahmen der Organisationsentwicklung.

Wertebasiertes Commitment: Mit dem Adjektiv „wertebasiert" können Bindungen gekennzeichnet werden, die zu einem Unternehmen/einer Organisation aufgrund übereinstimmender soziokultureller Werte bestehen. Mitarbeiter, die zu einem hohen Maß mit dem Leitbild, dem öffentlichen Auftreten, dem Ansehen, den Produkten/Dienstleistungen eines Unternehmens/einer Organisation übereinstimmen, fühlen sich „ihrer Firma" stark verbunden und würden sie aus diesem Grunde auch nur ungern verlassen.
Sofern ein Unternehmen/eine Organisation keine größeren Fehler macht und damit in der Öffentlichkeit „negative Schlagzeilen" produziert, sind solche Bindungen relativ stabil und langfristig haltbar. Erfassen kann man diese Bindung z.B. indem man die Zustimmung zu Aussagen abfragt, die typisch für das Unternehmen/die Organisation sind; z.B.:

- Die Unternehmensphilosophie meiner Firma kann ich voll und ganz unterstützen.
- An unsern Montagewagen steht unser Motto „Wir sind die Guten!" Darauf bin ich auch etwas stolz.
- Wir haben einheitliche Arbeitskleidung mit Firmenlogo. Die trage ich gern und fühle mich darin auch richtig wohl.
- Unsere Produkte gehören zu den besten auf dem Markt

Hinweis: Diese Bindung funktioniert als „Markenidentifikation" auch hervorragend unabhängig von einer spezifischen Betriebszugehörigkeit. Beispiele dafür sind z.B. Produkte von Engelbert Strauss, der HILTI-Company, von Würth, etc.

Maßnahmen, mit der diese Art der Bindung gestützt oder verstärkt werden kann, sind z.B.:

- Teilnahme an Wettbewerben wie z.B. „Great place to work!", „Präventionspreis der BG", AzuBi-Wettbewerb der BG_RCI, „Die beliebteste Fleischtheke Nord-deutschlands" – ein interner Wettbewerb der Edeka-Handelsgruppe, …
- Aktive Öffentlichkeitsarbeit z.B. durch „gepflegten" und attraktiven Internetauftritt, informative Newsletter, Presseartikel, Veranstaltung von „Tagen der offenen Tür", Informationsveranstaltungen, …
- Sponsoring im kommunalen u./o. überregionalen Bereich/von Sportteams etc.

Tätigkeitsbasiertes Commitment: Mit dem Adjektiv „tätigkeitsbasiert" kennzeichnet man Bindungen, die zu einem Unternehmen/einer Organisation aufgrund der dort ausgeübten spezifischen Berufstätigkeit bestehen. Mitarbeiter mit einem starken beruflichen u./o. tätigkeitsbezogenen Commitment identifizieren sich in besonderem Maße über ihre Arbeitsinhalte und beruflichen Entfaltungsmöglichkeiten, die sie beide nur ungern wechseln würden. Hier werden Werte mit einem Berufsstand verbunden und so ein Bild nach außen sowie ein Anspruch nach innen erzeugt.

Die Stärke dieser Bindung kann man ganz ähnlich wie beim wertebasierten Commitment erfassen, nämlich durch Fragen nach der Zustimmung zu spezifischen Aussagen wie z.B.:

- In unserer Abteilung/Berufsgruppe fühlen sich alle verpflichtet und verantwortlich dafür, Arbeitsleistungen mit hoher Qualität zu erbringen.
- Unserer Firmenleitung gibt mir das Gefühl, dass unsere Abteilung/Berufsgruppe einen ganz wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg erbringt.
- Mit den betrieblichen Angeboten, die mir zum Erhalt und/oder Ausbau meiner beruflichen Qualifikation unterbreitet werden, bin ich zufrieden.

Aufgrund der Ambivalenz dieses Bindungstyps sind etwaige Maßnahmen danach auszuwählen, ob sie verstärkend (um z.B. den betriebsinternen „Wettbewerb“ zu aktivieren) oder abschwächend wirken sollen (um z.B. Reibungsverluste zwischen Abteilungen/Berufsgruppen zu verringern oder gar nicht erst entstehen zu lassen). Historisch gewachsen sind diesbezüglich Differenzen zwischen den sog. „Weiß- und Blaukitteln“, zwischen Verwaltung und Produktion, zwischen Maschinenbauern und Elektrikern. Eine Verstärkung des tätigkeitsbezogenen Commitment wäre hier wohl eher kontraproduktiv, aber aus dem Wissen um diese Differenzen können gezielte Maßnahmen zur Stärkung des Gemeinschaftsgefühls abgeleitet werden.

Commitment gegenüber der Führungskraft: Mit diesem Begriff kann sowohl die Verbundenheit zur unmittelbaren Führungskraft wie auch zur Unternehmensleitung charakterisiert werden. Mitarbeiter mit starker Verbundenheit zu der Führungskraft oder den Führungskräften identifizieren sich in besonderem Maße mit ihren Vorgesetzten oder Teamleitern und würden nur sehr ungern mit anderen Führungskräften zusammenarbeiten.
Die Ursachen dafür sind sicher sehr vielschichtig und individuell unterschiedlich; so wird z.B. in Befragungen immer wieder sinngemäß geantwortet:

- „die Chemie stimmt“,
- „er, sie … hat Charisma“,
- „er, sie... ist ein Fels in der Brandung“,
- “er, sie... weiß immer eine Lösung“,
- „er, sie ... ist zuverlässig und tut was er/sie sagt“,
- „er, sie ... hält uns den Rücken frei“.

Dementsprechend können auch die Aussagen zur Abfrage von Zustimmung formuliert werden, wie z.B.:

- Mein Vorgesetzter/meine Vorgesetzte weiß, was ich leiste und schätzt meine Arbeit sehr.
- Mein Vorgesetzter/meine Vorgesetzte steht zu mir, auch wenn es mal Ärger (z.B. mit Kunden, …) gibt.
- Auf meinen Vorgesetzten/meine Vorgesetzte kann ich mich verlassen. Der/die hält sich an das, was wir abgesprochen haben.

Nach wie vor gilt der Spruch: *„Man verlässt nicht sein Unternehmen, sondern seinen Chef/Chefin“.* Auch wir gehen davon aus, dass eine Reflexion über Stärken und Schwächen der Führungskräfte eines Unternehmens/einer Organisation sowie die gezielte Führungskräfteentwicklung unverzichtbar für jede erfolgversprechende Mitarbeiterbindung ist.

Rationales Commitment: Mit diesem Begriff beschreibt man die Verbundenheit mit einem Unternehmen/einer Organisation, die aus einer bestimmten Beschäftigungsform erwächst. Den davon betroffenen Mitarbeitern kann es z.B. besonders wichtig sein, eine feste Anstellung mit sicherer Einnahmequelle zu haben. Aber auch bei starker „Verwurzelung“ am Arbeitsort spielen solche rationalen Überlegungen eine Rolle. Andererseits erfasst dieser Begriff ebenso Mitarbeiter, die als Selbständige, Zeitarbeiter, o.ä. ihre Arbeitsleistung flexibler und unabhängiger erbringen möchten. Zur Analyse dieses Bindungstypus kann man z.B. spezifische Aussagen formulieren wie:

- Weil jeder Handgriff vorgegeben ist, kann ich meine Arbeitsleistung nicht so erbringen, wie ich es mir wünsche.
- Die Regelung der Arbeitszeiten dominiert meine private Lebensführung.
- Die zur Verfügung gestellten Räumlichkeiten und Einrichtungen sind für die von mir zu erbringende Arbeitsqualität ungeeignet.
- Mit meinen Chancen auf dem Arbeitsmarkt bin ich sehr zufrieden.
- Die gute Erreichbarkeit meiner Arbeitsstelle ist mir wichtig.
- Mein Betrieb ist in eine gute Infrastruktur (Kindergärten, Schulen, Ärzte, …) eingebettet.

Klassische Maßnahmen, die diesen Bindungstyp unterstützen/verstärken können, fallen z.B. in den Bereich „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“. Je nach Größe des Unternehmens/der Organisation tragen dazu nicht nur flexible Arbeitszeiten, unbürokratische Gewährung von „Freistellungen für private Angelegenheiten“ (Kinder, Familie, Pflege von Angehörigen, …), sondern z.B. auch Betriebs-Kindergarten, Mitversorgung von Angehörigen in der Betriebskantine, Schulaufgabenbetreuung, Verfügbarkeit von Sozialhelfern usw. bei.
Mitarbeitern, die eher selbständiger arbeiten möchten, könnte man z.B. durch Out-Sourcing-Konzepte, Teilzeitarbeit (sowohl auf Wochentage wie auch u.U. auf bestimmte Monate/Jahreszeiten/etc. bezogen), Home-Office u.a.m. entgegenkommen und so ihre Bindung an das Unternehmen/die Organisation stärken und damit ihre Arbeitsleistung für den Betrieb erhalten.

Qualifikations-Commitment: Bei diesem Bindungstyp steht die eigene berufliche Entwicklung bzw. der persönliche Aufstieg im Focus. Mitarbeiter, die diesem Bindungstyp zugeordnet werden können, sind eher bereit, die Organisation oder ihr Team zu wechseln oder sich in neue Aufgaben und Tätigkeiten einzuarbeiten sowie Verantwortung zu übernehmen, wenn es ihrer beruflichen Entwicklung förderlich ist. Wenn wir auch hier das Prinzip anwenden, Zustimmung zu spezifischen Aussagen zu erheben, dann könnte dies z.B. mittels folgender Aussagen erfolgen:

- Ich finde mit meinen Erfahrungen kein Gehör, deshalb kann ich Arbeitsabläufe auch kaum beeinflussen.
- Unternehmensleitung u. Führungskräfte kennen meine berufliche Qualifikation.
- Unternehmensleitung u. Führungskräfte unterstützen meine berufliche Weiterbildung.
- Mit der Wertschätzung, die ich für meine Arbeit erfahre, bin ich zufrieden.
- Die Unternehmensleitung lädt regelmäßig zu Personalentwicklungsgesprächen ein.

Besonders problematisch für Mitarbeiter dieses Bindungstyps ist es, wenn sowohl Gehaltsstruktur wie auch Organigramm nur schwach differenziert sind (wie z.B. i.d.R. im öffentlichen Dienst). Wer dort „in jungen Jahren“ etwa mit der Gehaltsstufe A XY einsteigt und dabei erfahren muss, dass er aufgrund einer wenig flexiblen Tarifstruktur im Laufe von 40 Dienstjahren höchstens auf die Gehaltsstufe A XY+1 kommen kann, braucht schon einen extrem starken Hang zu stabilen Verhältnissen (siehe Rationales Commitment), um über diesen Zeitraum motiviert und loyal zum Arbeitsgeber zu stehen. Alle Unternehmen/Organisationen sind daher grundsätzlich gut beraten, wenn sie ein differenziertes, transparentes und gerechtes Entlohnungssystem installieren. Naturgemäß sind Aufstiegschancen in einem einzelnen Unternehmen begrenzt. Um besondere Leistungsträger dennoch zu halten, helfen möglicherweise Bonus-/Prämiensysteme oder Erfolgsbeteiligungen. Außerdem bietet sich an, sie für Sonderaufgaben vorzusehen, (z.B. mit Projektleitung beauftragen, Think-Tanks bilden, „Zukunftslabor“ einrichten u.ä.m.).

Der „Engagement-Index“ nach Gallup [4])

Die bekannteste und eine der renommiertesten und umfangreichsten Studien zur Mitarbeiterbindung in Deutschland liefert seit 2001 das GALLUP-Institut Berlin mit seinem „Engagement Index“. Die fortlaufende Studie beschreibt an Hand vieler Faktoren, wie hoch der Grad der emotionalen Bindung von Mitarbeitern und damit das Engagement und die Motivation für ihr Unternehmen/ihre Organisation und ihre Arbeit ist.
Engagement, so GALLUP, „steht für die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich aus freien Stücken für ihren Arbeitgeber und dessen Ziele einzusetzen – sie bringen sich kognitiv, emotional und physisch ein. Diese Personen sind mit Hand, Herz und Verstand bei der Arbeit.“

Mit sog. Q12 – Fragen wird die Erfüllung der zentralen emotionalen Bedürfnisse der Mitarbeiter am Arbeitsplatz gemessen und daraus der Grad emotionaler Bindung abgeleitet. Die Q12 – Fragen lauten: [5])

1. Mir ist klar, was von mir als Arbeitsleistung erwartet wird.
2. Ich verfüge über die nötigen Arbeitsmaterialien und Arbeitsbedingungen, um meine Arbeit gut und richtig auszuführen.
3. Bei der Arbeit habe ich stets die Gelegenheit, zu tun, was ich am besten kann.
4. In den letzten sieben Tagen habe ich für gute Arbeit Anerkennung oder Lob erhalten.
5. Meine Vorgesetzte/n oder jemand anders bei der Arbeit interessiert und schätzt mich als Mensch.

4) s.a. Nick, M.: Engagement Index – GALLUP Engagement Index, Redline Verlag München 2018
5) s.a. 12 Fragen zur Verbesserung des Mitarbeiter-Engagements - www.questionpro.de/

6. Bei der Arbeit gibt es jemanden, der mich in meiner Entwicklung fördert.
7. In meinem Arbeitsumfeld hat meine Meinung Gewicht.
8. Das Ziel und die Unternehmensphilosophie unserer Firma geben mir das Gefühl, dass meine Arbeit wichtig ist.
9. Meine Kollegen/Kolleginnen fühlen sich verpflichtet und verantwortlich, Qualität in ihrer Arbeit abzuliefern.
10. In meiner Firma habe ich einen guten Freund/eine gute Freundin.
11. Im vergangenen Halbjahr hat jemand in meinem Unternehmen mit mir über meine Fortschritte gesprochen.
12. Ich hatte im vergangenen Jahr die Gelegenheit, in meinem Unternehmen dazuzulernen und mich weiterzuentwickeln. (ebd., S.23)

Die Studienergebnisse dazu aus den Erhebungsjahren 2000 bis 2020 zeigen fast eine Normalverteilung mit dem Schwerpunkt „geringe emotionale Bindung“. Man kann unabhängig von den unbefriedigenden absoluten Zahlen leider keine positive Entwicklung erkennen.

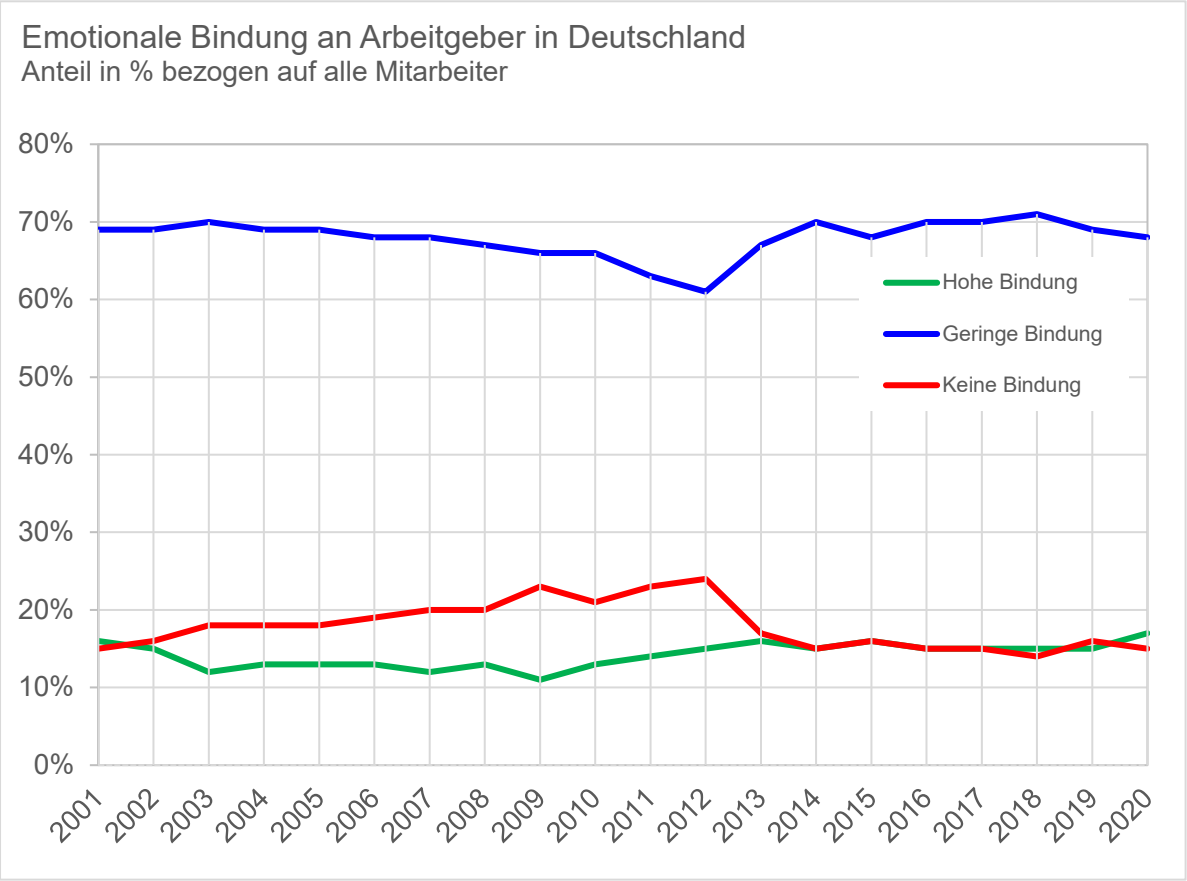

Abb. 02: i.A.a. Gallup-Studien 2001 – 2020 [6])

6) Nink M, Sinyan P.: 2 Jahrzehnte geringes Engagement; 2021
www.gallup.com/workplace/339842/decades-low-engagement-germany-turn-around.aspx

Die Studien aus früheren Jahren ergaben zudem, dass Arbeitsteams mit hoher Bindung um 41 % weniger Fehlzeiten hatten, als vergleichbare mit niedriger Bindung. Zudem weisen die stark gebundenen Gruppen 20 % mehr Produktivität und 40% weniger Qualitätsmängel auf, als die schwach gebundenen (ebd., S. 25-26). Folglich ist nachvollziehbar, dass ein hoher Grad emotionaler Bindung möglichst vieler Beschäftigter signifikante Auswirkungen auf Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit, Kosten und Wachstum eines Unternehmens/einer Organisation hat.

Die Erkenntnis, dass hohe emotionale Zufriedenheit von Beschäftigten mit ihrem Arbeitgeber signifikante Auswirkungen auf deren Gesundheit hat, wird auch durch zahlreiche andere Untersuchungen belegt.[7])

Mitarbeiterbindung und Beschäftigungsfähigkeit – Komponenten des Arbeitsschutzes

Der aufmerksame Leser wird sich fragen, inwieweit das bisher Ausgeführte in Zusammenhang mit Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit steht? Betrachtet man das von DGUV und BauA 2018 entworfene Kompetenzprofil der Fachkräfte für Arbeitssicherheit, so finden sich darin Kompetenzen wie „ganzheitliches Denken“, „Kooperationsfähigkeit“, „Teamfähigkeit“ oder „Beziehungsmanagement“.

Nachfolgende Auflistung der DGUV [8]) verdeutlicht den Wandel der beruflichen Rolle:

Wandel der beruflichen Rolle		
von		**zu**
Schutz vor Unfällen und Berufskrankheiten	→	Vernetzung unterschiedlicher Sicherheitsaufgaben
Ansatzpunkt der Gestaltung Technik (Maschine)	→	Ganzheitliche Lösungen im Arbeitssystem
Arbeitsschutz durch Organisation vor Ort	→	Nachhaltige Sicherheit durch Integration in betriebliches Management
Beauftragter der Unternehmensführung	→	Prozessmanager; integriert in die Unternehmensführung

Gerade die Aufgabenstellungen „Ganzheitliche Lösungen im Arbeitssystem“ und „Nachhaltige Sicherheit durch Integration in betriebliches Management“ erfordern von der Fachkraft für Arbeitssicherheit nunmehr auch ein Hinein- und Mitwirken in die Bereiche Personal, Gesundheitsförderung, Organisationsentwicklung und Unternehmensstrategie. Geht es um Mitarbeiterbindung und Beschäftigungsfähigkeit, spielen Aspekte, wie etwa Betriebs-/ Dienstvereinbarungen, Führungsverhalten, Führungsleitlinien, Informationsmanagement oder Werte, Normen und Ziele u.a.m. eine wichtige Rolle.

7) s.a. Gregersen, S.: Führungsverhalten – Auswirkungen auf die Gesundheit – BGW Hamburg 2013
8) s.a. www.dguv.de/sifa-online/fachkraft-fuer-arbeitssicherheit/kompetenzen/index.jsp

Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit wird von all diesen Aspekten tangiert, sowohl inhaltlich als auch in der praktischen Umsetzung. Umso mehr müssen die Akteure im Arbeitsschutz in angemessener und praktikabler Weise in die entsprechenden Entscheidungsprozesse eingebunden werden.
Besteht heute in vielen Betrieben vorwiegend noch eine Konzentration auf den technischen Arbeitsschutz, ist nun ein systemisch/ganzheitliches Vorgehen gefordert, und damit auch die Neuorientierung aller Akteure.

Der Mehrwert für Arbeitgeber, Beschäftigte und Gesellschaft

Unternehmen/Organisationen als „Arbeitgebermarke“ (Employer Branding)

Bei der Übersetzung dieses Terminus beziehen wir uns auf die Definition der Deutschen Employer Branding Akademie (DEBA), die bereits im Jahr 2006 formuliert hat:
„Employer Branding ist die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber“.
und ergänzt:
„Kern des Employer Branding ist immer eine die Unternehmensmarke spezifizierende oder adaptierende Arbeitgebermarkenstrategie. Entwicklung, Umsetzung und Messung dieser Strategie zielen unmittelbar auf die nachhaltige Optimierung von Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, Leistungsbereitschaft und Unternehmenskultur sowie die Verbesserung des Unternehmensimages. Mittelbar steigert Employer Branding außerdem Geschäftsergebnis sowie Markenwert.“ [9])

Damit dies gelingen kann, sind unternehmensstrategische Maßnahmen erforderlich, bei denen Konzepte aus dem Marketing – insbesondere der Markenbildung – angewandt werden, um ein Unternehmen/eine Organisation insgesamt als attraktiven Arbeitgeber darzustellen und von anderen Wettbewerbern im Arbeitsmarkt positiv abzuheben.
Wenn also ein Unternehmen/eine Organisation als „soziale Gruppe“ in der Öffentlichkeit als attraktiv dargestellt und empfunden wird, stärkt dies das Selbstbewusstsein der Mitarbeiter (Motto: Ich gehöre auch zu „den Guten“), deren Leistungsbereitschaft und über positive Emotionen (Freude, Stolz, optimistische Grundstimmung, …) auch deren Gesundheit.
Aktuelle Studien zeigen, dass betriebliches Gesundheitsmanagement und damit die Aussicht auf gesunderhaltende Arbeitsprozesse und eine gesundheitsförderliche Unternehmenskultur gerade bei der sog. „Generation Y“ als wichtiger Bestandteil der Arbeitgeberattraktivität gesehen wird. Regelmäßige Umfragen und Wettbewerbe tragen dieser Entwicklung bereits seit einigen Jahren Rechnung.[10])

9) DEBA: Mission und Grundsätze – Berlin 2007
10) s.a. „Great Place to Work“ – https://www.great-placetowork.de

Wertschöpfung der Betriebsinvestitionen

Es wird vermutlich nur wenige Unternehmen/Organisationen geben, bei denen zunächst mit der Gewinnung und Einbindung neuer Mitarbeiter keine Kosten (z.B. für Stellenanzeigen, Auswahlverfahren, Einarbeitungszeit, Schulungen, Unterweisungen etc.) verbunden sind. In diesem Zusammenhang sei (nach Gallup u.a.) zu beachten, dass die durchschnittlichen Fluktuationskosten jeweils etwa das 2-fache des reinen Jahresgehalts (incl. Nebenkosten) eines Mitarbeiters betragen. Mitarbeiterbindung, die zur Reduzierung der Fluktuation führt, erhöht quasi automatisch die Wertschöpfung von betrieblicher Investitionen.

Aber auch vorhandene Mitarbeiter, die nicht gesund, motiviert und leistungsfähig zur Verfügung stehen, verursachen Verluste, wenn dadurch Lieferengpässe, Qualitätsprobleme, Terminüberschreitungen etc. entstehen.

ICD 10	Diagnosegruppe	Arbeitsunfähigkeitstage		Produktionsausfallkosten		Ausfall Bruttowertschöpfung	
		in Mio.	in %	in Mrd. €	in % vom BNE	in Mrd. €	in % vom BNE
F00 – F99	Psychische Verhaltensstörungen	117,2	16,5	14,4	0,4	24,5	0,7
I00 – I99	Krankheiten des Kreislaufsystems	35,5	5,0	4,4	0,1	7,4	0,2
J00 – J99	Krankheiten des Atmungssystems	93,4	13,1	11,5	0,3	19,5	0,6
K00 – K93	Krankheiten des Verdauungssystems	34,1	4,8	4,2	0,1	7,1	0,2
M00 – M99	Krankheiten des Muskel-Skelett-Systems und des Bindegewebes	158,8	22,3	19,5	0,6	33,2	0,9
S00 – T98 V01 – X59	Verletzungen, Vergiftungen und Unfälle	76,0	10,7	9,3	0,3	15,9	0,4
alle anderen	Übrige Krankheiten	197,2	27,7	24,2	0,7	41,2	1,2
I - XXI	Alle Diagnosegruppen	**712,2**	**100,0**	**87,6**	**2,5**	**148,7**	**4,2**

Abb. 3: Produktionsausfallkosten und Ausfall an Bruttowertschöpfung in Deutschland 2019 nach Diagnosegruppen [11])

Code	Wirtschaftszweige	Produktionsausfallkosten			Ausfall an Bruttowertschöpfung		
		in Mrd. €	je AN in €	je AU-Tag in €	in Mrd. €	je AN in €	je AU-Tag in €
A01 – A03	Land- u. Forstwirtschaft, Fischerei	0,4	1.044	63	0.7	1.888	114
B – E 10 - 39	Produzierendes Gewerbe (ohne Baugewerbe)	27,8	3.421	161	42.6	5.255	247
F41 – F43	Baugewerbe	4,9	2.300	117	7.4	3.556	179
G – J 45 - 63	Handel, Verkehr, Gastgewerbe, Information u. Kommunikation	21,3	2.004	108	30.4	2.863	154
K – N 64 - 82	Finanz-, Versicherungs- u. Unternehmensdienstleister, Grundstücks- u. Wohnungswesen	14,4	2.140	127	32.2	4.789	284
S00 – T98 V01 – X59	Öffentliche und sonstige Dienstleister, Erziehung, Gesundheit	31,6	2.393	112	37.7	2.850	134

Abb. 4: Produktionsausfallkosten und Ausfall an Bruttowertschöpfung in Deutschland 2019 nach Wirtschaftszweigen [11])

11) i.A.a. BAuA: Volkswirtschaftliche Kosten durch Arbeitsunfähigkeit 2019 (baua.de) S. 2 ff

Die jährlichen Verluste an Wertschöpfung belaufen sich folglich nach Statistiken der BAuA (s. Abb. 3 und 4) auf rd. 148 Mrd. €. Bei dieser immensen Summe wird jede kluge Investition in Sicherheit und Gesundheit zu einem rentablen Retourn-on-Invest.

Innovationskompetenz der Unternehmen/Organisationen

Innovationen sind klassisch vorwiegend mit der Einführung neuer Produkte oder Dienstleistungen verbunden. Im Regelfall soll damit die Wettbewerbsfähigkeit am Markt erhalten oder gefördert werden. Es kann aber auch darum gehen, die Art und Weise, wie ein Unternehmen/eine Organisation geführt wird und welche Kultur dort gelebt wird, zu verändern. Auch dieser Aspekt kann dazu dienen, sich positiv gegenüber anderen Wettbewerbern am Markt zu positionieren.
Um erfolgreich zu sein, müssen Innovationen von der Unternehmens-/Organisationsleitung, den Führungskräften und Mitarbeitern sowie möglichst allen anderen Geschäftspartnern (u.a. im Sinne der Lieferkettenkonsistenz) aktiv unterstützt und gefördert werden. So werden Innovationskompetenz und damit auch Markterfolge eines Unternehmens/einer Organisation wesentlich von der Qualifikation der eigenen Mitarbeiter bestimmt. Ein hoher Anteil leistungsstarker, kreativer und engagierter Mitarbeiter ist die wichtigste Basis für eine wirtschaftlich erfolgreiche Entwicklung eines Unternehmens/einer Organisation (siehe z.B. die Studie „Retention Management im Mittelstand“ der Leuphana Universität Lüneburg u.a.). [12])

Bereits vor Jahren hat u.a. die Gallup Organisation, diesen Zusammenhang analysiert, versucht ihn zu quantifizieren und mit nachfolgendem Schaubild verdeutlicht.

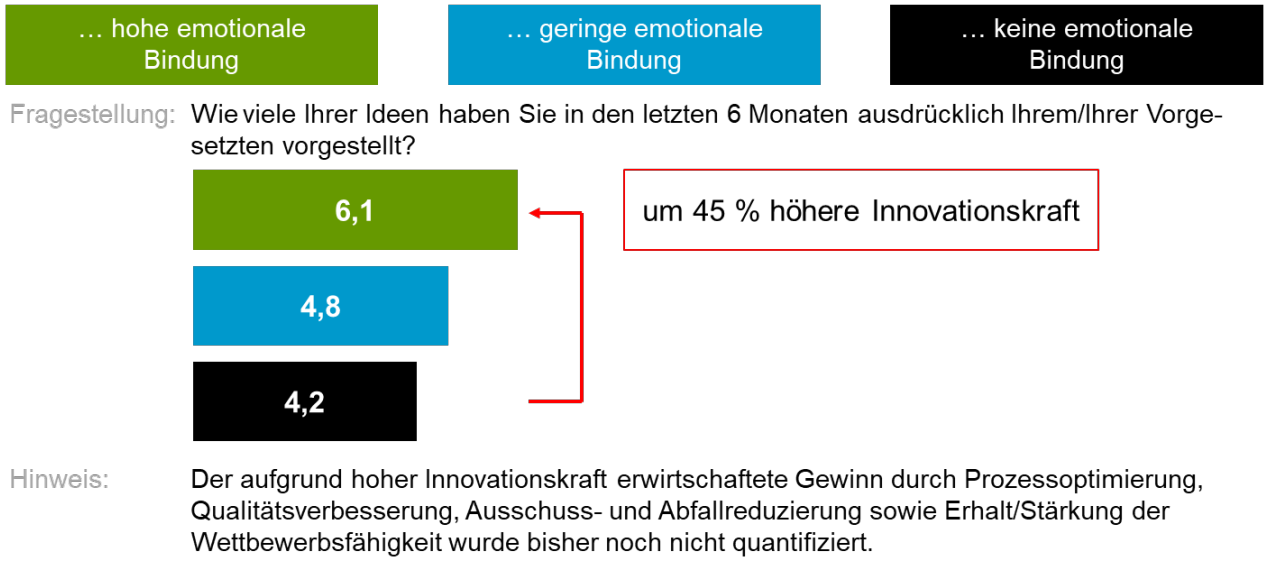

Abb. 05: Zusammenhang zwischen Innovationsklima und emotionaler Bindung der Beschäftigten eines Unternehmens/einer Organisation [13])

12) s.a. Remdisch, S., Meyer-Guckel, V.: Retention Management im Mittelstand – Lüneburg
13) i.A.a. Nick, M.: Engagement Indes - Gallup Engagement-Index, Redline Verlag München 2014

Harmonisierung von gesellschaftlichem und individuellem Wertekanon und aktive Beteiligung an seiner Entwicklung.

Mit „Gen Y“ oder auch „Millenials“ etabliert sich ein neuer „Mitarbeiter-Typus“, der mit seiner Produktivität einen zunehmend wichtigeren Beitrag für die gesamte Wirtschaft leisten wird. Laut statistischem Bundesamt stellte diese Mitarbeiter-Gruppe bereits 2020 mit 20 % der Arbeitskräfte und ca. 22 % der deutschen Bevölkerung eine unübersehbare ökonomische Gruppe dar. Noch viel wichtiger ist aber die Tatsache, dass aus Gen Y die nächsten Top-Manager Deutschlands hervorgehen werden. Insgesamt etabliert sich im Arbeitsmarkt damit eine Generation, die anders ticken wird als frühere.

Das jedenfalls legt die „World of Work-Studie“ [14]) des Karriereportals Monster nahe, die die Gewohnheiten der Millenials einmal genauer unter die Lupe genommen hat. Dabei wurde deutlich, dass diese „neuen Arbeitskräfte“ sehr selbstbewusst steigende Erwartungen an sinnerfüllende und gesunde Arbeit sowie an die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Gesellschaft stellen. Stärker als frühere Mitarbeiter-Generationen fordern sie Vereinbarkeit unternehmerischen Handelns mit ökologischer Nachhaltigkeit, sowie gesamtwirtschaftlicher und gesellschaftspolitischer Verantwortung.

Die Diskussionen zur sog. Bankenkrise, zur Leiharbeit u.a. in Großschlachtereien, zu RWE-Aktionen im Hambacher Forst, zu Brandopfern unter Textil-MA in Billiglohnländern, etc. zeigen dies ebenso deutlich, wie die zunehmenden politischen Aktivitäten, mit denen u.a. versucht wird, durch Gesetzgebung und Ordnungsmaßnahmen dem Artikel 14 GG („Eigentum verpflichtet“) stärkere Wirksamkeit zu verschaffen. Hier sei beispielhaft nur auf das sog. „Lieferketten-Gesetz“ verwiesen, das der Deutsche Bundestag in 2021 verabschiedet hat.[15]) Wenn man die Aktionen unter dem Motto „Fridays for Future“ aufmerksam beobachtet und analysiert, ist nach unserem Eindruck auch nicht zu erwarten, dass die bereits in den Startlöchern stehenden Mitarbeiter der „Gen Z“ (und folgende) diesbezüglich größere Zugeständnisse machen werden.

Fazit: Es ist zu erwarten, dass bereits in naher Zukunft Mitarbeiter Unternehmen/ Organisationen präferieren werden, bei denen sie ihre Vorstellungen von einer „work-life-balance“ realisieren und sich dadurch sowohl im familiären aber auch im kommunalen und gesellschaftlichen Umfeld engagieren können. Die geänderte Erwartungshaltung an Arbeitgeber und Arbeitsplätze wird nach unserem Eindruck auch den Maßnahmenkatalog ändern bzw. ergänzen, der für eine belastbare Mitarbeiterbindung sorgen kann. Es wird der Gen Y ff. nicht mehr reichen, von Zeit zu Zeit mehr Gehalt, ggf. regelmäßige Beförderungen, höhenverstellbare Schreibtische mit ergonomischen Sitzmöbeln, etc. zu erhalten. Stattdessen werden strukturelle Maßnahmen bez. Arbeitszeit, Arbeitsort (Stichwort: Home-Office), etc. eingefordert, um die persönliche „Work-Life-Balance“ zu realisieren. Diesen Werte-wandel sollten auch wir aufmerksam verfolgen, die zur Wahrnehmung und Analyse von Mitarbeiter-Bedürfnissen geeigneten Items erheben und Unternehmen/ Organisationen bei ihrer Reaktion auf diesen Wertewandel beratend unterstützen.

14) s.a. Lietz Y.: Die Generation Y in der Arbeitswelt - https://hr-monkeys.de/generation-y/
15) s.a. BMZ: Sorgfaltspflichten entlang globaler Lieferketten – Bonn 2021

Maßnahmen und Instrumente der Mitarbeiterbindung mit besonderer Relevanz für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit

Die Wechselwirkungen von Mitarbeiterbindungsstrategien (Retention-Management) mit den Aufgaben des Arbeitsschutzes.

Nach unserer Auffassung ist Mitarbeiterbindung kein privilegiertes Thema der Personalabteilung, sondern strategische Aufgabe der Unternehmensführung. Die Effekte eines guten Retention-Managements wirken sich in allen Organisationsteilen eines Unternehmens aus und so auch im betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz.
Wenn, wie die GALLUP-Studie zeigt, Mitarbeiter umso mehr im Sinne des Unternehmens handeln, je höher der Grad der emotionalen Bindung ist, dann engagieren sie sich auch entsprechend stark für die Aufgaben, Maßnahmen, Pflichten der Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit.

Im Kapitel III zum Mehrwert für Arbeitgeber, Beschäftigte und Gesellschaft wurde verdeutlicht, wie sehr gesunde, leistungsfähige und motivierte Mitarbeiter den Unternehmens-/Organisationserfolg beeinflussen. Ohne eine ganzheitlich/systemisch ausgerichtete Arbeitsschutzorganisation mit entsprechender Vorgehensweise bei Beurteilung der Arbeitsbedingungen ist dieser Erfolg nach unserer Auffassung auf Dauer gefährdet.

Aus diesem Grund enthält sowohl die GDA-Leitlinie „Organisation des betrieblichen Arbeitsschutzes“ [16]) aus dem Jahr 2017 wie auch die LASI-Veröffentlichung 54 „Grundsätze der behördlichen Systemkontrolle“ [17]) das Element 5 „Organisation der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung“ und messen ihm hohe Bedeutung zu. In beiden Veröffentlichungen wird betont, dass geeignete Maßnahmen so zu planen sind, dass Technik, Arbeitsorganisation, sonstige Arbeitsbedingungen, soziale Beziehungen und Einfluss der Umwelt auf den Arbeitsplatz aufeinander abgestimmt und sachgerecht miteinander zu verknüpft sind. Bei der Festlegung von Maßnahmen, die arbeitsplatzübergreifende Handlungsfelder betreffen (z. B. bei psychischen Belastungen), müssen Auswirkungen auf andere Arbeitsbereiche berücksichtigt und Verschiebungen von Belastungsproblemen in andere Bereiche auf jeden Fall vermieden werden.

Für uns ergeben sich aus alledem folgende Schlussfolgerungen:

1. Mitarbeiterbindung und ganzheitlich/systemische Beurteilung der Arbeitsbedingungen stehen in Wechselwirkung miteinander. Die Soll-Ist-Analyse der Mitarbeiterbindung deckt Schwächen und Stärken auf, die gesundheitliche Auswirkungen haben können.
2. Die Items zur Beurteilung dieser gesundheitlichen Folgen sollten sowohl das Auftreten eines Aspektes wie auch dessen Einfluss auf die Mitarbeiterbindung erfassen und hierbei Aussagen zur „Eintrittswahrscheinlichkeit“ und „Schwere“ der möglichen gesundheitlichen Beeinträchtigungen formulieren. Die daraus abzuleitenden Schutzmaßnahmen wirken wiederum positiv verstärkend auf nachhaltige Personalbindung.
3. Die Analyse ist so zu gestalten, dass die Erhebung sowohl als „Fragebogenaktion“ wie auch als „Workshop“, „Interview“ o.ä. durchgeführt werden kann

16) s.a. GDA: Leitlinie der Organisation des betrieblichen Arbeitsschutzes – Berlin 2017
17) s.a. LASI: Grundsätze der behördlichen Systemkontrolle – Bremen 2011

4. Die Erstellung der Analyseunterlagen, sowie Durchführung und Auswertung der Analyse sollte nicht nur durch Zusammenarbeit der dafür gem. DGUV V2 vorgesehenen Fachleute (FASI, AMed) erfolgen. Unverzichtbar ist für uns auch hier die Einbeziehung der verantwortlichen Personalabteilung (HR) sowie der QM-Abteilung. Sofern verfügbar, empfehlen wir auch die Einbindung des Sachverstandes der Arbeitspsychologen.
5. Gerade aufgrund der unter Pkt. 4 geforderten Heterogenität der in den Prozess eingebundenen Fachleute ist eine sorgfältige Dokumentation und Transparenz aller Prozessschritte erforderlich.

Ansätze z.B. zur Gestaltung eines Erhebungsbogens „Commitment - Psyche“

Bei der Gestaltung eines solchen Erhebungsinstrumentes kann man sich nach unserer Auffassung gut an nachfolgenden Ausführungen orientieren:

- VBG ⇒ „Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung“ [18])
- iga.Report 33 ⇒ „Engagement erhalten – innere Kündigung vermeiden“ [19])
- GDA-Leitlinie ⇒ Beratung u. Überwachung bei psychischer Belastung am Arbeitsplatz [20])
- DGPPN ⇒ Psychosoziale Risiken bei der Arbeit: Gefahren erkennen und Schutz verstärken [21])
- DGUV ⇒ Belastungs-Beanspruchungs-Modell, Anforderungs- Ressourcen - Modell sind Bestandteile aktueller SiFA-Ausbildung [22])
- Gallup Org. ⇒ Engagement Index – die Q 12 Fragen [23])

Wenn wir die Quintessenz dieser Ausführungen strukturieren und als Basis nehmen, dann könnte ein solches Erhebungsinstrument aus den 4 Merkmalsbereichen

- Arbeitsinhalt und Arbeitsaufgabe
- Arbeitsorganisation
- Arbeitsumgebung
- Soziale Kommunikation

bestehen, die durch betriebs- und tätigkeitsspezifische Items differenziert werden. Dies können Items sein, wie (z.B. zum Merkmalsbereich „soziale Kommunikation“)

- *Kollegialität*
- *Führungsverhalten*
- *Unternehmenskultur*
- *Wertschätzung*
- *Konfliktverhalten*
- *Informationspolitik*
- *Lern-, Übungs-, Trainingsbedingungen*
- *soziale, berufliche, materielle Ressourcen*
- ....

18) s.a. VBG-Fachwissen: Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung – Hamburg 2015
19) Scheibner, N., Hapkemeyer, J., Banko, L.: iga.Report 33 – Dresden 2016
20) s.a. GDA-Leitlinie: Beratung und Überwachung bei psychischer Belastung … Berlin 2018
21) s.a. DGPPN: Psychosoziale Risiken bei der Arbeit … Berlin 2014
22) s.a. DGUV: .. Ausbildungslehrgang für Fachkräfte für Arbeitssicherheit .. – Webcode: d141159
23) s.a. 12 Fragen zur Verbesserung des Mitarbeiter-Engagements - www.questionpro.de/

Geeignete Fragen, mit denen diese Items bewertet und ihr Einfluss auf Mitarbeiterbindung und soziale Belastung erhoben werden kann, ergeben sich dann auch aus dem Gallup Q12-Katalog; hier z.B.:

Q 4.1 In den letzten sieben Tagen habe ich für gute Arbeit Anerkennung oder Lob erhalten.

☐ nie ☐ manchmal ☐ häufig

Q 4.2 Lob und Anerkennung für meine Arbeit sind für mich … wichtig.

☐ sehr ☐ mäßig ☐ überhaupt nicht

Q 5.1 Ich merke, dass sich unsere Unternehmensleitung für uns interessiert und uns auch menschlich schätzt.

☐ nie ☐ manchmal ☐ häufig

Q 5.2 Diese Haltung der Unternehmensleitung ist für mich … wichtig.

☐ sehr ☐ mäßig ☐ überhaupt nicht

Bei Bedarf und vor allen Dingen für Vergleiche zwischen Abteilungen eines Unternehmens/einer Organisation sowie unterschiedlicher Erhebungsjahre können dann aus den Rückmeldungen gewichtete Mittel und Streuungen ableiten, ggf. grafisch aufbereitet, darstellen werden usw.

Ein neues Selbstverständnis der Akteure im Bereich „Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit“

Die Nutzeneffekte der Mitarbeiterbindung in der Zusammenfassung:

Wir sehen **Vorteile** auf der **Unternehmensseite**, wie:

- Stärkung von Image / Ansehen / soziale Verantwortung
- wachsende Attraktivität am Markt als Arbeitgeber und Dienstleister
- Kostenreduzierung:
  ... auf Personalebene bei Personalsuche / Einarbeitung / Wissenstransfer / Reduzierung von Fehltagen, Unfallereignissen und Präsentismus,
  ... auf Produkt-/ Dienstleitungsebene bei Reklamationen und Rückrufaktionen / Steigerung der Produktivität / Dienstleistungsqualität / ...

Als **Vorteile** auf der **Mitarbeiterebene** würden wir hervorheben:

- Steigerung und Festigung von Leistungsfähigkeit / Motivation / Zufriedenheit / Identifikation
- Existenzsicherung im vertrauten sozialen Umfeld:
  - sicherer Arbeitsplatz,
  - gesichertes Einkommen
  - Gesundheit und Sicherheit
- Berufliche Weiterentwicklung / Karriere

Abb. 06: Mögliche AuG-Maßnahmen zur Beeinflussung der Mitarbeiterbindung

Es gibt also etliche Maßnahmenfelder mit besonderer Relevant zum Bereich Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit. Alle Akteure im Arbeits- und Gesundheitsschutz sollten sich diese Vorteile und wechselseitigen Bedürfnisse von Unternehmen und Mitarbeitern zunutze machen und bei ihrer Beratungsstrategie berücksichtigen.

Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit und Mitarbeiterbindung – eine interdisziplinär strategische und operative Aufgabe.

Das bisher Skizzierte verdeutlicht: gesunde und sichere Arbeitsbedingungen stehen in vielfältiger Wechselwirkung zu den Instrumenten der Mitarbeiterbindung. Zugleich sind die Unternehmer, die beauftragten Führungskräfte, Sicherheitsfachkräfte genauso wie Arbeitsmediziner, Arbeitspsychologen, spezielle Beauftragte des BGM sowie Personal- und QM-Verantwortliche angesprochen und zu einer interdisziplinären Kooperation aufgefordert.

Die Basis aller Maßnahmen zu Gesundheit und Sicherheit im Betrieb bildet nach wie vor eine ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung. Gemäß den Empfehlungen des VDSI-Vorstandes soll... *„das Dokument den Betrieben Hilfestellung geben, die richtigen Fragen zu stellen: „Wo muss ich hinschauen? bzw. „Für wen mache ich das?“ und „Weshalb mache ich das?“*

Solche Fragestellungen implizieren auch eine stärke Einbindung der Betriebswirtschaftler, Personalmanager und Marketingfachleuten beim Erstellen und Auswerten von Gefährdungsbeurteilungen. Bei der Beantwortung dieser Fragen kann speziell auf Compliance-Aspekte, Personalrekrutierung, Wettbewerbsaspekte u.a. hingewiesen werden. Die Beurteilung der Arbeitsbedingungen wird so aus dem tradierten Technik- in den Stabsbereich einer Organisation gehoben, entspricht der Intention des Arbeitsschutzgesetzes und macht deutlich, dass eine sorgfältig vorbereitete und durchgeführte, evaluierte ganzheitlich/systemische Gefährdungsbeurteilungen für Beschäftigte und Unternehmen Win-Win-Situationen generieren können.

Die Frage „Für wen mache ich das?“ stellten wir uns auch im Fachbereich Demografie und Beschäftigungsfähigkeit. Zuvorderst fühlen wir uns den Mitgliedern des VDSI gegenüber verpflichtet und wollen diesen mit unserer Arbeit eine Handlungshilfe bieten, die sie in einem weiterführenden persönlichen Verständnis als „Unternehmensberater“ bei ihren Kunden einsetzen können.

Dies setzt wenigstens zwei grundlegende Erkenntnisse voraus:

1. Wir sind nicht allein auf technische Maschinen, Arbeitsmittel und Prozesse fokussiert, sondern wollen stattdessen immer das ganze Unternehmen betrachten.
2. Im Focus unserer Tätigkeit steht dabei nicht die unmittelbare Optimierung einzelner Beschäftigter und isolierter Arbeitsprozesse. Stattdessen wollen wir mithelfen, die Arbeitsbedingungen der von uns beratenen Unternehmen in ihrer Gesamtheit so verändern, dass sie mit gutem Gewissen und allgemein akzeptiert den Titel „Great Place to Work“ tragen können.

Quellen- und Literaturverzeichnis

- Rößler, A.: Mitarbeiterbindung; b-wise GmbH Karlsruhe 2020
- DINSPEC91020:2012-07 – Beuth Verlag GmbH, Berlin
- Felfe, J.: Mitarbeiterbindung – Hogrefe-Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen
- DGUV: Leitbild eines zeitgemäßen Arbeitsschutzes – Webcode: d141164
- BAuA: 3-GDA-Periode – Arbeitsprogramm Psyche – Mai 2021
- BAuA: Volkswirtschaftliche Kosten der Arbeitsunfähigkeit 2019
  https://www.baua.de/DE/Themen/
- DGUV-I 211-005: Unterweisung – Bestandteil des betrieblichen Arbeitsschutzes
- Nick, M.: GALLUP Engagement Index, Redline Verlag, München 2014
- Nick, M.: GALLUP Engagement Index, Redline Verlag, München 2018
- Nink M., Sinya P.: 2 Jahrzehnte geringes Engagement, 2021, www.gallup.com/workplace ...
- Fragen zur Verbesserung des Mitarbeiter-Engagements - www.questionpro.de/ ...
- Gregersen, S.: Führungsverhalten – Auswirkungen auf die Gesundheit – BGW 2013
- DEBA: Mission und Grundsätze – Berlin 2007
- https://www.great-placetowork.de/
- Steinke, M., Badura, B.: Präsentismus – Ein Review zum Stand der Forschung, BAuA 2011
- Remdisch, S., Meyer-Guckel, V.: Retention Management im Mittelstand – Lüneburg
- Yannika Lietz: Die Generation Y in der Arbeitswelt - https://hr-monkeys.de/ ...
- BMZ: Sorgfaltspflichten entlang globaler Lieferketten – Bonn 2021
- GDA: Leitlinie der Organisation des betrieblichen Arbeitsschutzes – Berlin 2017
- LASI: Grundsätze der behördlichen Systemkontrolle – Bremen 2011
- VBG-Fachwissen: Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung – Hamburg 2015
- Scheibner, N., Hapkemeyer, J., Banko, L.: iga.Report 33 – Dresden 2016
- GDA-Leitlinie: Beratung und Überwachung bei psychischer Belastung … Berlin 2018
- DGPPN: Psychosoziale Risiken bei der Arbeit … Berlin 2014
- DGUV: Ausbildungslehrgang für Fachkräfte für Arbeitssicherheit – Webcode: d141159
- 12 Fragen zur Verbesserung des Mitarbeiter-Engagements - www.questionpro.de/

- Weitere Veröffentlichungen zum Thema:
  https://portal.dnb.de/opac.htm?method=simpleSearch&query=Mitarbeiterbindung)