

WHITEPAPER

Vom Bauchgefühl zur Steuerung – wie ein Unternehmen Gesundheit und Führung neu gedacht hat.

spexa.de

Ein inhabergeführtes Industrieunternehmen mit 650 Mitarbeitenden an drei Standorten sah sich mit typischen, aber dringlichen Herausforderungen konfrontiert. Die Belegschaft war nahezu gleichmäßig zwischen gewerblichen Tätigkeiten in der Produktion und administrativen Aufgaben in der Verwaltung verteilt.

Dieses Beispiel verdeutlicht, wie Gesundheits- und Leistungsmanagement wirksam und strategisch im Unternehmensalltag verankert werden kann.

Ausgangslage

Wenn Führung zur Gratwanderung wird

Symptome der Krise

- Hohe Fluktuation, insbesondere im gewerblichen Bereich, wo körperliche Belastung, Schichtarbeit und geringe Einflussmöglichkeiten den Alltag bestimmten.
- Steigende Fehlzeiten (AU-Zeiten), die nicht nur auf gesundheitliche Gründe, sondern auch auf Überforderung, Demotivation und mangelnde Bindung hinwiesen.
- Sinkende Zufriedenheit, insbesondere im Umgang mit Führung und Entwicklungsmöglichkeiten.
- Eine geringe Wirksamkeit bisheriger Maßnahmen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM), die häufig als isolierte Einzelaktionen wahrgenommen wurden.

Ursachen der Krise

Zudem fiel die Wahrnehmung der Führungskultur deutlich negativ aus. Während einzelne direkte Vorgesetzte von den Teams als engagiert und authentisch erlebt wurden, herrschte in den höheren Führungsebenen ein Gefühl von Distanz, Intransparenz und Machtverlust. Es entstand der Eindruck einer Zwei-Klassen-Kommunikation, insbesondere zwischen einzelnen Teams, mit spürbaren Unterschieden bei Informationen, Beförderungschancen und Weiterbildungszugängen.

> "Wer dazugehört, wird gefördert – wer nicht, bleibt außen vor."

Die Folge war eine tiefgreifende Vertrauenskrise, in der sich viele Mitarbeitende nicht mehr als Teil eines gemeinsamen Ganzen empfanden.

Zielsetzung

Gesundheit und Führung strategisch gestalten

Angesichts der beschriebenen Herausforderungen entschied sich die Geschäftsleitung für einen Paradigmenwechsel: Statt weiter reaktiv auf Symptome zu reagieren, sollte künftig strategisch agiert werden. Gesundheit und Führung sollten nicht länger als weichere Nebenthemen betrachtet werden, sondern als zentrale Bestandteile der Unternehmensstrategie.
Ziel war es, nicht nur einzelne Maßnahmen umzusetzen, sondern eine integrierte Gesundheits- und Führungskultur zu etablieren, die wirtschaftliche Stabilität, Mitarbeitendenbindung und Attraktivität als Arbeitgeber miteinander verbindet.

Belastungen verstehen
Belastungen in den Schichtsystemen besser zu verstehen, um gezielt Maßnahmen zur Entlastung und Stabilisierung einzuleiten.

Führungsqualität verbessern
Die Qualität von Führung sichtbar zu machen und Führungskräfte auf allen Ebenen gezielt zu unterstützen.

Arbeitgeberattraktivität steigern
Die Arbeitgeberattraktivität insbesondere für Fachkräfte im gewerblichen Bereich zu steigern, z. B. durch klare Entwicklungspfade, Anerkennung und transparente Kommunikation.

Kommunikation konsolidieren
Die bislang fragmentierten Kommunikations- und Führungsketten zu konsolidieren, damit Informationen nicht mehr über den Flurfunk, sondern über verlässliche Kanäle fließen.

Dabei stand im Fokus, die tatsächlichen Bedingungen zu analysieren, die Gesundheit, Motivation und Produktivität ermöglichen – und nicht nur deren Symptome zu bekämpfen.

Vorgehen (1 /4)

Der BHI® als strategisches Steuerungsinstrument

Onboarding & Setup

In enger Zusammenarbeit mit der Spexa GmbH wurde der Business Health Index (BHI®) als umfassendes Analyse- und Steuerungsinstrument eingeführt.

Zunächst wurden alle relevanten Akteure eingebunden: Betriebsrat, Standortleitungen, HR sowie ausgewählte Multiplikatoren aus dem Kreis der Führungskräfte. Ziel war es, Vertrauen zu schaffen, Ängste abzubauen und die Bereitschaft zur Mitwirkung zu erhöhen.

Mit einer Beteiligungsquote von über 78 % gelang es, die große Mehrheit der Belegschaft in den Prozess einzubinden. Die Befragung wurde aufgeteilt nach Zielgruppen – gewerbliche Mitarbeitende, technische Fachkräfte, Führungskräfte – um differenzierte Einblicke zu erhalten.

Vorgehen (2/4)

Der BHI® als strategisches Steuerungsinstrument

Messung & Analyse

Der BHI® erfasste sowohl klassische Kennzahlen wie Fehlzeiten und Fluktuation als auch subjektive Dimensionen wie Führungserleben, soziale Verbundenheit und mentale Belastung. Ergänzt wurde die Analyse durch vorhandene Personaldaten, Dienstpläne und Interviews.

Die Ergebnisse waren ein Spiegel der Unternehmenskultur:

- Besonders kritisch war die mentale Belastung in den Nachtschichten: Schlafmangel, eingeschränkte soziale Kontakte und fehlende Regeneration.
- Die soziale Bindung in Teams war oft schwach, insbesondere bei häufig wechselnden Schichtgruppen.
- Die Wahrnehmung von Führung war stark fragmentiert: Einige Führungskräfte galten als authentisch und verbindlich, andere als abgehoben oder realitätsfern.
- Mitarbeitende beschrieben ein System gefühlter Privilegien, in dem Karrierechancen eher mit Zugehörigkeit als mit Leistung verbunden waren.

> "Ich arbeite an vorderster Front – aber gefühlt interessiert das niemand."

Vorgehen (3/4)

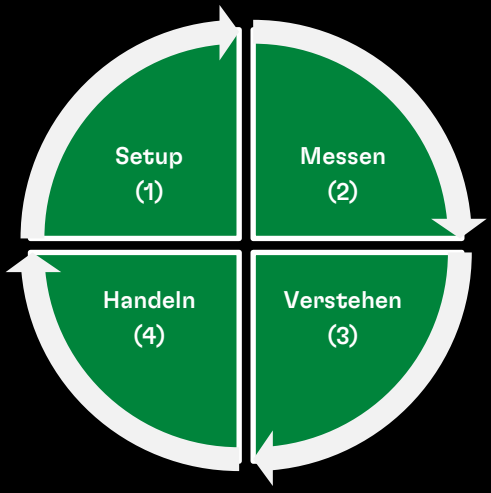
Der BHI® als strategisches Steuerungsinstrument

Verstehen

Der Gesamtwert des BHI® lag bei 53 % – ein kritischer Bereich.

Die Subindizes für mentale und soziale Gesundheit lagen sogar teils deutlich darunter.

Die finanziellen Verluste durch Fehlzeiten und Präsentismus beliefen sich auf über fünf Millionen Euro jährlich. Mindestens ebenso gravierend: der kulturelle Schaden durch fehlendes Vertrauen, erlebte Ungerechtigkeit und mangelnde Perspektive.



Vorgehen (4/4)

Handlungsfelder und Maßnahmen: Vom Reden ins Tun

Die BHI®-Ergebnisse bildeten nicht nur eine Diagnose – sie wurden zur Grundlage einer systematischen Transformation. Die Maßnahmen wurden in drei Ebenen strukturiert:



Quick Wins
Die ersten Veränderungen zielten darauf, schnelle spürbare Erleichterungen zu schaffen.



Mittelfristige Entwicklung
Im zweiten Schritt wurden strukturelle Veränderungen eingeleitet.



Strategische Veränderung
Langfristig geht es um kulturelle Verankerung in die Unternehmensstrategie.

Quick Wins

- Einführung von Mikrointerventionen zur Regeneration während der Schichtarbeit
- Verbesserung der Informationsflüsse durch wöchentliche Updates und direkte Kommunikation von Führung zu Mitarbeitenden
- Erste Workshops zur Stärkung von Feedbackkultur und Führungskompetenz, insbesondere auf Teamleiterebene

> "Wir wussten, dass wir wichtig sind – aber zum ersten Mal wurde es uns auch so gezeigt."

Mittelfristige Entwicklung

- Aufbau eines systematischen Führungskräfteentwicklungsprogramms, das sowohl Methodenkompetenz als auch Persönlichkeitsentwicklung integrierte.
- Überarbeitung interner Bewerbungs- und Besetzungsverfahren – mit dem Ziel, Transparenz, Fairness und Objektivität zu fördern.
- Thematisierung struktureller Ungleichbehandlung, insbesondere zwischen Produktion und Verwaltung.
- Sichtbarmachung und aktive Wertschätzung bislang „unsichtbaren" Leistungen, etwa in der Notfallversorgung.

Strategische Veränderung

- Gesundheit wird Teil der Arbeitgebermarke – nach innen wie außen.
- Mitarbeiterentwicklung wird als feste Führungsaufgabe etabliert und regelmäßig überprüft.
- Kommunikationsstandards und Feedbackschleifen werden in der gesamten Organisation eingeführt.

Ergebnisse

Nach 12 Monaten: Wirkung mit Substanz

Ein Jahr nach Projektstart lagen valide Vergleichswerte vor – mit deutlichen Verbesserungen:

Business Health Index

61 %

Ein Plus von acht Prozentpunkten

Senkung der AU-Tage

11 %

Vor allem in den produktionsnahen Bereichen

Leadership-Index

71 %

Steigerung von 60% durch bessere Kommunikations- und Entscheidungskultur

Monetäre Einsparung

650.000 €

Durch gesunkene Fehlzeiten und höhere Produktivität (Senkung des Präsentismus)

Gleichzeitig veränderte sich die Stimmung im Unternehmen messbar:

1. Führung wurde wieder als gestaltbare Rolle erlebt.
2. Mitarbeitende fühlten sich gehört und ernst genommen.
3. Kritik wurde nicht länger als Angriff gewertet, sondern als Beitrag zur Verbesserung.
4. Die Organisation entwickelte sich von einer reaktiven Struktur zu einer lernenden, reflektierenden Kultur.

Fazit

Gesundheit ist Führungs- und Strategiefrage

Der Einsatz des BHI® war mehr als ein Projekt – er war der Startpunkt für einen kulturellen Wandel. Das Unternehmen erkannte, dass Gesundheit und Führung zwei Seiten derselben Medaille sind. Eine nachhaltige Organisation entsteht nicht durch Gesundheitskurse und Wohlfühlangebote allein, sondern durch strukturelle Klarheit, transparente Kommunikation und echte Beteiligung.

Aufwertung direkter Führungskräfte

Die Aufwertung der direkten Führungskräfte, die als Brücke zwischen Strategie und Alltag agieren.

Öffnung von Karrierepfaden

Die Öffnung bisher informeller Karrierepfade – durch transparente Kriterien und faire Auswahlprozesse.

Verbindung von Werten

Die Verbindung von Gesundheit, Wertschätzung und unternehmerischer Verantwortung.

> "Führung war früher ein Flaschenhals – heute ist sie unser Hebel."

Wer Gesundheit strategisch versteht, schafft nicht nur ein besseres Klima – sondern messbare Effekte: in Produktivität, Bindung und Reputation.

spexa

spexa.de