



# **GESUNDE ARBEIT NEU DENKEN**

## **VOM MASSNAHMENCHAOS ZUR STEUERBAREN ENTSCHEIDUNGSLOGIK**

Das vorliegende Whitepaper setzt in den Fokus, warum Maßnahmen nicht steuern und Entscheidungslogik Wirkung schafft.

**AUTORIN**  
**Svenja Gimbel**

# Executive Summary

Aus organisationslogischer Perspektive zeigt sich, dass Gesunde Arbeit in vielen Unternehmen nicht an mangelndem Engagement scheitert, sondern an fehlender Steuerungsfähigkeit. Zwar existieren zahlreiche Aktivitäten und Initiativen, diese sind jedoch häufig fragmentiert organisiert: HR, Arbeitsschutz, Betriebs-/Personalrat, Führung und Controlling handeln entlang eigener Funktionslogiken, Zielsysteme und Kennzahlen. Was fachlich sinnvoll ist, bleibt strukturell unverbunden. Die Folge ist kein Mangel an Aktivität, sondern ein Mangel an gemeinsamer Entscheidungslogik.

Die Evidenz legt nahe, dass Gesunde Arbeit unter diesen Bedingungen operativ bearbeitet, aber strategisch nicht gesteuert wird. Wirkpfade bleiben entkoppelt, Zielkonflikte zwischen Leistung, Gesundheit und Ressourceneinsatz werden nicht verbindlich entschieden, sondern implizit an Führungskräfte delegiert. Wirkung entsteht punktuell und kontextabhängig, ist jedoch weder verlässlich noch vorhersagbar. Kennzahlen wie Fehlzeiten oder Fluktuation werden erhoben, jedoch nicht systematisch auf steuerbare Ursachen zurückgeführt. Strukturell betrachtet führt dies zu steigenden Ressourceneinsätzen bei gleichbleibender Wirkung und zu Organisationen, die leistungsfähig bleiben, aber dauerhaft unter ihrem Potenzial agieren.

Für die Wirksamkeit entscheidend ist daher ein klarer Perspektivwechsel: weg von Gesunder Arbeit als Sammlung einzelner Maßnahmen, hin zu Gesunder Arbeit als steuerbares Entscheidungssystem. Dieses Whitepaper schlägt vor, Gesunde Arbeit konsequent als solches zu etablieren – mit klaren Mandaten, verbindlichen Prioritäten und transparenten Wirkpfaden.

Voraussetzung dafür ist eine saubere Trennung zwischen strukturellem Problem, struktureller Lösung und operativer Umsetzung. Die Lösung liegt nicht in zusätzlichen Programmen, sondern in einer verbindlichen Entscheidungsarchitektur: einer gemeinsamen Entscheidungslogik, einem interdisziplinär besetzten Steuerungskreis mit klarem Mandat zur Priorisierung und Entscheidung von Zielkonflikten sowie einem wirkungslogischen Bezugsrahmen, der Treiber Gesunder Arbeit systematisch mit relevanten Wertbeiträgen verbindet.

Das MOOVE Value Driven Framework adressiert genau diese Lücke. Es schafft eine gemeinsame Zielarchitektur und eine einheitliche Sprache über Funktionen hinweg – und hilft so, auf Basis klar definierter Verantwortlichkeiten auch Prioritäten, Entscheidungsräume und Wirkzusammenhänge transparent zu machen. Dadurch können alle Akteure innerhalb ihres jeweiligen Mandats wirksam zur Leistungsfähigkeit, Stabilität und Zukunftsfähigkeit der Organisation beitragen.

# Inhaltsverzeichnis

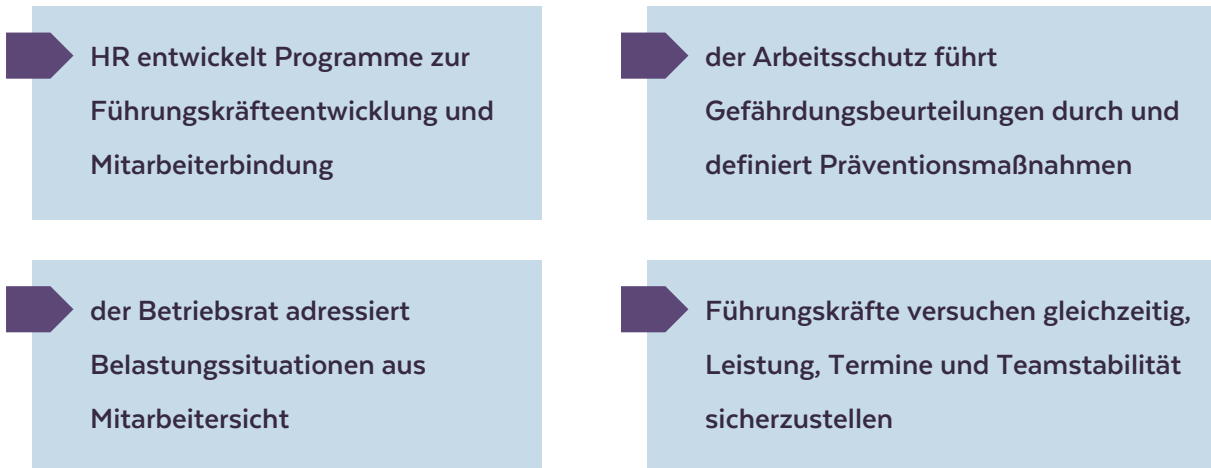
|                                                                                    |              |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| <b>1. Ausgangslage: Viele tun viel – aber niemand steuert</b>                      | <b>S. 3</b>  |
| 1.1 Typische Akteurlandschaft: HR, Arbeitsschutz, Führung & Co. im Nebeneinander   | S. 4         |
| 1.2 Gesunde Arbeit ist kein Wettbewerb der Perspektiven                            | S. 4         |
| 1.3 Gesunde Arbeit als gemeinsames Zielsystem mit dem MOOVE Value Driven Framework | S. 5         |
| 1.4 Trennschärfe schaffen: Problem, Lösung und Operationalisierung                 | S. 6         |
| <b>2. Der Steuerungskreis Gesunde Arbeit</b>                                       | <b>S. 7</b>  |
| 2.1 Warum es ein interdisziplinäres Gremium braucht                                | S. 8         |
| 2.2 Rollen, Mandate und Entscheidungsfragen                                        | S. 10        |
| 2.3 Der Steuerungskreis als Ressourcenkatalysator – nicht als Zusatzaufwand        | S. 13        |
| <b>3. In 5 Schritten zu mehr Trennschärfe</b>                                      | <b>S. 15</b> |
| <b>4. Praxisimpuls: End- to End landkarte bei Überlastungsanzeige</b>              | <b>S. 20</b> |
| <b>5. Fazit</b>                                                                    | <b>S. 25</b> |
| <b>Quellen- und Literaturangaben</b>                                               | <b>S. 26</b> |

# 1. Ausgangslage: Viele tun viel – aber niemand steuert

## *Gesunde Arbeit als fragmentiertes System*

Gesunde Arbeit ist ein zentrales Gestaltungsfeld organisationaler Leistungsfähigkeit. Viele Organisation zahlen daher für Investitionen in gesunde Arbeit, aber sie steuern ihren Beitrag nicht gezielt.

In der Praxis zeigt sich ein historisch gewachsene Ansammlung – ein Nebeneinander von Aktivitäten:



Alle arbeiten an Gesunder Arbeit, jedoch aus unterschiedlichen Perspektiven, mit unterschiedlichen Zielen und ohne gemeinsame Entscheidungsgrundlage.

Was auf den ersten Blick nach Engagement aussieht, hat in der Praxis eine klare wirtschaftliche Konsequenz:

- Ressourcen werden eingesetzt, ohne dass deren Wirkung gezielt auf zentrale Unternehmensziele (z. B. Produktivität, Qualität oder Bindung) einzahlt
- Führungskräfte bearbeiten Zielkonflikte zwischen Leistung und Gesundheit operativ ohne klare Entscheidungsgrundlage
- Fehlzeiten, Leistungseinbußen oder Fluktuation werden zwar gemessen, aber nicht systematisch auf steuerbare Ursachen zurückgeführt

Gesunde Arbeit wird damit faktisch zum Kostenfaktor ohne steuerbaren Return – nicht, weil sie unwirksam ist, sondern weil ihre Wirkung nicht nachgehalten wird.

Dabei entsteht kein plötzlicher Einbruch, sondern etwas viel Kritischeres. Der Ressourceneinsatz steigt bei gleichbleibender Wirkung, Führungskapazität wird gebunden ohne klaren Outcome und strukturelle Reibungsverluste entstehen, die sich im Alltag immer wiederholen.

Die Organisation bleibt leistungsfähig, aber dauerhaft unter ihrem möglichen Niveau.

Die entscheidende Frage ist daher nicht, ob Organisationen ausreichend Angebote haben, sondern, ob sie das Richtige gezielt steuern.



## 1.1 Typische Akteurlandschaft: HR, Arbeitsschutz, Führung & Co. im Nebeneinander

Gesunde Arbeit verteilt sich in der Praxis auf mehrere Akteure: HR, Arbeitsschutz, Betriebsrat, Führung, Controlling sowie externe Partner. Jeder Bereich verfolgt legitime Ziele, jedoch eingebettet in eigene Entscheidungs-, Kennzahlen- und Berichtssysteme (Melhem et al., 2024).

Empirische Untersuchungen zeigen, dass diese Rollen selten in eine übergreifende Steuerungsarchitektur eingebunden sind, die Verantwortung, Entscheidungskompetenz und Wirkung systematisch verbindet (Reineholm et al., 2025).

Die Folgen dieser Fragmentierung sind gut empirisch belegt: Fragmentierte Fachlogiken führen trotz hoher Aktivität zu Reibungsverlusten, Doppelarbeit und Entscheidungsarmut. Organisationen mit parallel agierenden Zuständigkeiten erzielen geringere Effekte auf Gesundheit, Leistungsfähigkeit und organisationale Stabilität als Organisationen mit klar gebündelten Entscheidungs- und Steuerungsstrukturen. Fehlende Rollen- und Zielklarheit verstärkt diesen Effekt zusätzlich, da sie systematisch Ineffizienz, Verzögerungen und Entscheidungsvermeidung erzeugt (Ajslev et al., 2022; 2025; Koinig & Diehl, 2021; Jeske & Olson, 2024; Reineholm et al.,).

## 1.2 Gesunde Arbeit ist kein Wettbewerb der Perspektiven

Aus organisationslogischer Perspektive zeigt sich bei Gesunder Arbeit kein Umsetzungs-, sondern ein Steuerungsproblem. Viele Akteure handeln fachlich korrekt, jedoch entlang unterschiedlicher Definitionen dessen, was Gesunde Arbeit bedeutet. Genau hier entsteht das strukturelle Dilemma.

Gesunde Arbeit berührt mehrere Funktionslogiken gleichzeitig: Führung, HR, Arbeitsschutz, Mitbestimmung und Controlling.

Typischerweise finden sich folgende Funktionsperspektiven:

**für HR:**  
**Kompetenzentwicklung, Führung, Kultur, Bindung**

**für den Arbeitsschutz:**  
**Gefährdungsbeurteilung, Prävention, Rechtssicherheit**

**für den Betriebsrat:**  
**Schutz, Beteiligung, Belastungsbegrenzung**

**für Führungskräfte:  
Arbeitsorganisation, Zielerreichung, Performance**

**für Controlling:  
Fehlzeiten, Kosten, Produktivität**

Diese Perspektiven sind nicht falsch, aber sie sind nicht identisch. Wenn jede Funktion Gesunde Arbeit ausschließlich aus ihrer eigenen Logik heraus definiert, passiert in der Praxis Folgendes: Maßnahmen laufen nebeneinander, Führungskräfte erhalten unterschiedliche Erwartungen von den unterschiedlichen Akteuren Gesunder Arbeit, Zielkonflikte werden weitergereicht und Verantwortung diffundiert zwischen den Bereichen (Reineholm et al., 2025; Thomson et al., 2020).

Empirische Studien zeigen, dass genau diese fehlende Abstimmung zwischen HR, Arbeitsschutz und Führung dazu führt, dass Gesunde Arbeit operativ bearbeitet, aber strategisch nicht gesteuert wird (Reineholm et al., 2025; Thomson et al., 2020).

### **1.3 Gesunde Arbeit als gemeinsames Zielsystem mit dem MOOVE Value Driven Framework**

Wie zuvor beschrieben geht es nicht um ‚richtig oder falsch‘ zwischen Funktionen, sondern um die Übersetzung unterschiedlicher Logiken in eine gemeinsame Wirklogik. Gesunde Arbeit wird erst wirksam, wenn sie als gemeinsames Zielsystem verstanden und gesteuert wird.

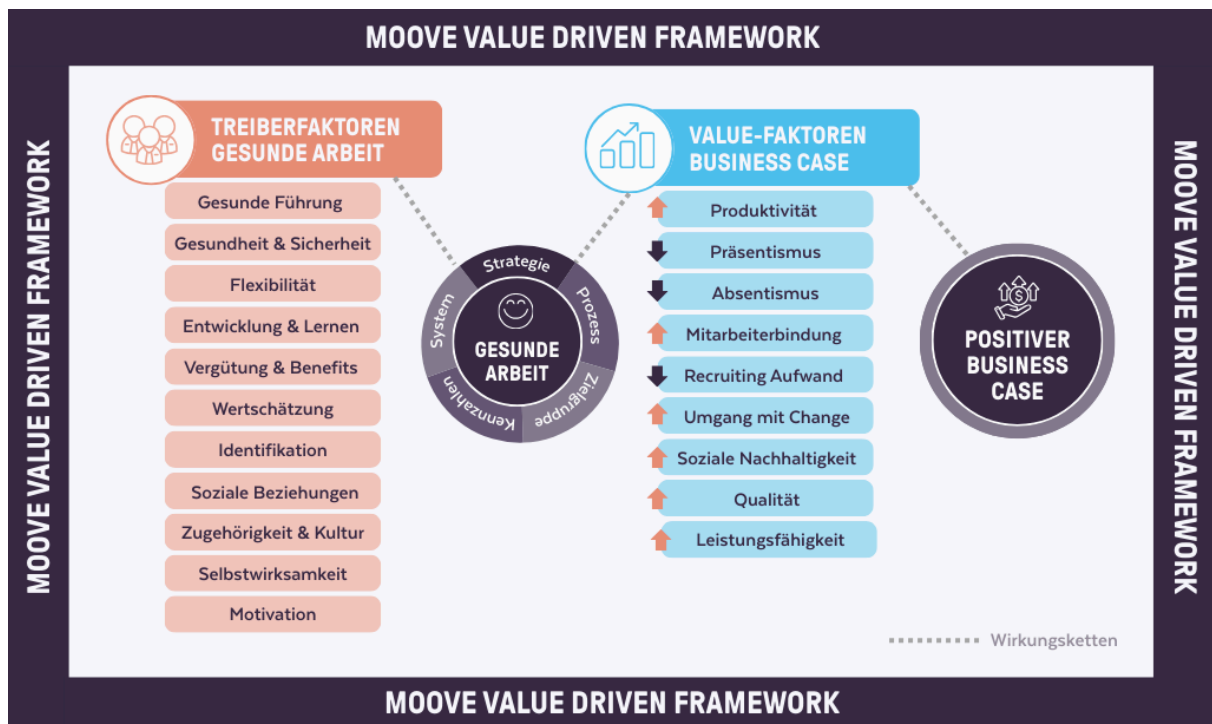
Genau hier setzt das MOOVE Value Driven Framework an. Fragmentierung entsteht nicht, weil Gesunde Arbeit zu wenig bearbeitet wird, sondern weil die Wirkpfade zwischen Treibern und Wertbeiträgen nicht gemeinsam gesteuert werden.

## **FUNKTIONSLOGIK**

Die unterschiedlichen Funktionslogiken (HR, Arbeitsschutz, Führung, BGM- Abteilung, Controlling) adressieren jeweils einzelne Treiber aus dem MOOVE Value Driven Framework. Jedoch ohne gemeinsame Entscheidung, auf welche Value-Faktoren diese Treiber einzahlen sollen.

Je nach Akteur entsteht Wirkung punktuell, ist jedoch weder verlässlich noch vorhersagbar, noch ohne kumulierten Effekt auf Arbeitsqualität oder Leistungsfähigkeit.

Ebenso ohne Priorisierung, welche Wirkpfade aktuell entscheidend sind. Leistung, Gesundheit und Ressourceneinsatz stehen nebeneinander, ohne dass Prioritäten verbindlich entschieden werden.



Erst wenn klar ist, welche Treiber gezielt gestaltet werden sollen und auf welche Wertbeiträge diese einzahlen, wird Gesunde Arbeit steuerbar und alle Akteure können für ihren Bereich wirken.

Die Forschung zeigt, dass Wirksamkeit dort entsteht, wo Organisationen Gesunde Arbeit als gemeinsames Schnittstellenthema verstehen und eine verbindliche Sprache, klare Entscheidungsregeln und eindeutige Verantwortlichkeiten etablieren (Reineholm et al., 2025).

## 1.4 Trennschärfe schaffen: Problem, Lösung und Operationalisierung

### *Problem - Lösung - Umsetzung klar unterscheiden*

Für die Steuerungsfähigkeit Gesunder Arbeit ist es entscheidend, drei Ebenen klar zu unterscheiden, die in der Praxis häufig vermischt werden:

#1

#### Strukturelles Problem

- Fragmentierung durch parallele Akteurlogiken
- Entscheidungsdiffusion bei Zielkonflikten
- Implizite Prioritäten durch Routinen und Kennzahlen statt bewusster Steuerung

#2

#### Gemeinsame Prioritäten schaffen

Die Lösung liegt nicht in zusätzlichen Initiativen, sondern in einer verbindlichen Entscheidungsarchitektur:

- einer gemeinsamen Entscheidungslogik, die klärt, wozu Gesunde Arbeit dient und woran Wirkung gemessen wird
- einem interdisziplinären Steuerungskreis mit klarem Mandat zur Priorisierung und Zielkonfliktentscheidung

- dem Value Driven Framework als Bezugsrahmen zur Verknüpfung von Treibern und relevanten Wertbeiträgen

Diese Ebene ist ausdrücklich eine Führungs- und Steuerungsebene, keine Umsetzungsebene.



## Wie Wirkung entsteht

Erst auf dieser Grundlage wird Umsetzung wirksam:

- durch klar strukturierte Schritte (Transparenz, Klärungsraum, Haltung, Mandate)
- durch End-to-End-Landkarten realer Entscheidungsstellen z. B. Umgang mit Überlastungsanzeigen
- durch regelmäßige Entscheidungs- und Review-Formate zur Wirkungsprüfung (z. B. Kontinuierliche Erfassung und gemeinsame Analyse von 2 – 3 zentralen Wirkungskennzahlen (Spät-; besser noch Frühindikatoren wie Überstundenentwicklung) oder stetiges Feedback aus Führungskreis zu Steuerungskreise wo Entscheidungen fehlen)

Operationalisierung beantwortet damit nicht die Frage „Was tun wir?“, sondern „Wie setzen wir getroffene Entscheidungen wirksam um?“.

## 2. Der Steuerungskreis Gesunde Arbeit

Gesunde Arbeit wird nicht dadurch wirksam, dass jede Funktion „ihr Bestes gibt“, sondern dadurch, dass unterschiedliche Sichtweisen systematisch zusammengeführt und in verbindliche Entscheidungen überführt werden- in eine gemeinsame Sprache.

Nimmt man beispielsweise die zentrale Frage der Arbeitsfähigkeit – „Was brauchen Mitarbeitende, um Leistung nachhaltig erbringen zu können?“ – dann ist diese Frage bewusst so formuliert, dass sie nicht in einem Bereich „gelöst“ werden kann. Sie zwingt zur Übersetzung in unterschiedliche, aber aufeinander abgestimmte Handlungen.

Es braucht somit Antworten auch für die verschiedenen Akteure im Kontext Gesunde Arbeit:

### Gemeinsame Entscheidungslogik

(Was ist hier wichtig? Welche Treiber Gesunder Arbeit wollen wir gezielt gestalten, um welche Wertbeiträge für die Organisation zu erzielen?)

### Bereichsspezifische Umsetzung

(Was bedeutet das konkret für meinen Auftrag? Wie kann ich mit meinem fachlichen Beitrag auf die gemeinsam priorisierten Wirkpfade einzahlen?)

Aus organisationslogischer Perspektive braucht Gesunde Arbeit einen verbindlichen, bereichsübergreifend besetzten Steuerungskreis, der die zentrale Übersetzungsleistung übernimmt: von unterschiedlichen Fachlogiken hin zu einer gemeinsamen Entscheidungslogik.

**Dieses Gremium ist kein Koordinationskreis für Maßnahmen, sondern ein Entscheidungs- und Klärungsraum für die grundlegende Logik Gesunder Arbeit.**

In diesem Gremium sind typischerweise folgende Akteure vertreten:

- Führung / Leitung
- HR / Organisationsentwicklung
- Arbeitsschutz
- Betriebsrat
- ggf. Controlling (für Wirkungs- und Kennzahlenbezug)

Damit wird Gesunde Arbeit dort verankert, wo Entscheidungen über Arbeit, Ressourcen und Prioritäten tatsächlich getroffen werden. Der Steuerungskreis übernimmt keine operative Steuerung, sondern definiert die Leitplanken, innerhalb derer Führung, HR, Arbeitsschutz und Mitbestimmung handeln.

Die Evidenz legt nahe, dass systemische Klarheit eine zentrale Voraussetzung für gesundheitswirksame Führung ist (Thomson et al., 2020). Nachhaltige Wirkung entsteht dabei erst durch die Kombination aus gemeinsamem Grundverständnis und anschließender differenzierter Umsetzung (Halliday et al., 2024). Perspektiven werden so komplementär wirksam.

## 2.1 Warum es ein interdisziplinäres Gremium braucht

Die Forschung zur Zusammenarbeit in Arbeitsschutz- und Gesundheitsfragen zeigt, dass Wirksamkeit dort entsteht, wo interprofessionelle Perspektiven früh zusammengeführt und Zielkonflikte explizit bearbeitet werden (Reineholm et al., 2025).

Gemeinsame Sprache entsteht dort, wo Organisationen regelhaft dieselben Fragen stellen – unabhängig von Funktion oder Rolle.

Für die Wirksamkeit entscheidend ist eine gemeinsam ausgehandelte Haltung zu Gesunder Arbeit. Haltung ist dabei kein Wertebekenntnis, sondern ein geteiltes Verständnis zu drei Kernfragen:

 **Was soll Gesunde Arbeit in dieser Organisation konkret bewirken?**

 **Wo setzen wir an, wenn Leistung, Gesundheit und Ressourcen in Konflikt geraten?**

 **Woran erkennen wir, dass unsere Entscheidungen wirken und nicht nur Aktivität erzeugen?**

Übersetzt ins MOOVE Value Driven Framework bedeutet dies:

 **Welche Treiber haben aktuell den größten Hebel?**

z. B. Gesunde Führung, Arbeitsgestaltung, Zusammenarbeit

 **Welche Value-Faktoren stehen im Fokus?**

z. B. Produktivität, Leistungsfähigkeit, Qualität, Bindung

 **Welche Wirkpfade priorisieren wir und welche bewusst nicht?**

Ohne diese Klärung entsteht Haltung implizit – aus Kennzahlensystemen, Routinen und Machtlogiken.

Studien zu Silostrukturen zeigen, dass implizite Logiken systematisch zu Inkonsistenz, Reibung und Entscheidungsvermeidung führen (Jeske & Olson, 2024).

In der Praxis bewährt sich eine Fokussierung auf wertbasierte Entscheidungsfragen, die Steuerung ermöglichen, statt Maßnahmen zu sammeln:

# WERTBASIERTE ENTSCHEIDUNGSFRAGEN

## Arbeitsfähigkeit

Was brauchen Mitarbeitende, um Leistung nachhaltig erbringen zu können?

## Arbeitsgestaltung

Welche Aspekte der Arbeit erzeugen aktuell Leistung – und welche systematische Überlastung?

## Führung

Welche Spielräume haben Führungskräfte, Zielkonflikte zwischen Leistung und Gesundheit aktiv zu steuern?

## Priorisierung

Was wird im Konfliktfall angepasst: Ziele, Ressourcen oder Arbeitsorganisation?

Diese Fragen sind bewusst wertgetrieben, nicht maßnahmengetrieben. Sie zwingen die Organisation, Gesunde Arbeit nicht als Angebot, sondern als Gestaltungs- und Entscheidungsfrage zu behandeln. Jede Antwort auf eine wertebasierte Entscheidungsfrage erzeugt einen Handlungsauftrag – für jede beteiligte Funktion. Nicht alle handeln gleich, aber alle leiten aus derselben Antwort Konsequenzen ab.

## Ableitung gemeinsamer Ziele für Gesunde Arbeit

Gemeinsame Ziele für Gesunde Arbeit entstehen nicht aus Maßnahmen, sondern aus einer bewussten Klärung dessen, was Gesunde Arbeit auf Organisationsebene bewirken soll. Typische gemeinsame Zielgrößen sind:



- nachhaltige Arbeitsfähigkeit in zentralen Rollen und Bereichen
- Entlastung von Führung durch klare Entscheidungslogiken
- Stabilität und Verlässlichkeit in Arbeitsprozessen
- Reduktion von vermeidbaren Reibungsverlusten und Überlastung

Diese Ziele sind bewusst funktionsübergreifend formuliert. Sie schaffen einen gemeinsamen Referenzrahmen, an dem sich unterschiedliche Bereiche ausrichten können, ohne ihre jeweilige fachliche Perspektive aufzugeben.

## 2.2 Rollen, Mandate und Entscheidungsfragen

### Wer entscheidet was – und wer nicht

Gesunde Arbeit wird nur dann wirksam, wenn klar ist, wer mitwirkt, wer berät und wer entscheidet, da erst diese Rollenklarheit Verantwortung zuordenbar macht und verbindliche Entscheidungen ermöglicht.



Im Folgenden wird unter „Mandat“ die formale Befugnis verstanden, im Namen der Organisation verbindliche Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen. Mandat bedeutet einfach ausgedrückt: entscheiden dürfen, entscheiden müssen – und die Konsequenzen tragen.

In der Praxis zeigen sich wiederkehrende Mandatslücken, die Gesunde Arbeit blockieren:

#1

Führung ist für Arbeitsgestaltung verantwortlich, hat aber kein Mandat, Ziele oder Ressourcen anzupassen.

#2

HR und Arbeitsschutz liefern Analysen, dürfen aber keine Prioritäten setzen.

#3

Zielkonflikte zwischen Leistung und Gesundheit werden erkannt, aber nicht entschieden, sondern weitergereicht.

#4

Der Steuerungskreis existiert formal, fungiert jedoch als Abstimmungs- oder Informationsrunde, nicht als Entscheidungsinstanz.



Entscheidend ist die saubere Trennung zwischen strategischer Rahmensetzung, steuernder Entscheidung und operativer Umsetzung. Gesunde Arbeit wird nicht dadurch wirksam, dass alle mitreden, sondern dadurch, dass klar ist, wer auf welcher Ebene entscheiden darf.

**Der Steuerungskreis nimmt dabei nicht alle Aufgaben selbst wahr, sondern bündelt Verantwortung gezielt an den Punkten, an denen Zielkonflikte entschieden werden müssen, und entlastet gleichzeitig Fach- und Führungseinheiten von impliziten Entscheidungsanforderungen.**

Gerade in Organisationen, in denen Verantwortung aus Unsicherheit zu stark zentralisiert oder aus Unklarheit diffus verteilt wird, entsteht ein strukturelles Entscheidungsdefizit.

Für die Wirksamkeit entscheidend ist daher, dass Verantwortung weder vollständig zentralisiert noch unklar verteilt wird. Der Steuerungskreis schafft hier eine klare Entscheidungsarchitektur, die Delegation ermöglicht, ohne Steuerungsfähigkeit zu verlieren.

Gleichzeitig zeigt sich in der Praxis, dass es Organisationen häufig schwerfällt, Verantwortung tatsächlich abzugeben – sei es aus Unsicherheit, Kontrollansprüchen oder historisch gewachsenen Zuständigkeiten. Genau hier entfaltet der Steuerungskreis seinen Mehrwert: Er schafft einen klar definierten Rahmen, in dem Delegation nicht als Kontrollverlust, sondern als Voraussetzung für Handlungsfähigkeit funktioniert.

## Wie Delegation leichter fällt

- Entscheidungsräume klar festlegen: Klar definieren, wer was entscheiden darf. So entsteht weniger Unsicherheit.
- Entscheidungen sauber trennen: Steuerungskreis entscheidet Zielkonflikte, Prioritäten und Ressourcen. Fach- und Führungseinheiten kümmern sich um die Umsetzung.
- Mandat deutlich machen: Das Top-Management muss klar sagen, dass der Steuerungskreis verbindlich entscheiden darf.
- Transparent arbeiten: Regelmäßig zeigen, was entschieden wurde und wie der Stand ist. So bleibt Kontrolle möglich, ohne sich in alles einzumischen. Rückkopplung durch Fach- und Führungseinheiten einbetten.
- Entlastung aktiv betonen: Klar kommunizieren: „Wir nehmen euch Zielkonflikte ab, nicht Entscheidungen.“
- Mit konkreten Fällen starten: Erst bei schwierigen Themen (z. B. Zielkonflikten) anwenden. So sehen alle schnell den Nutzen.



# STRATEGISCHE VERANTWORTUNG

## Kernfunktion: Richtung vorgeben

- Strategieklausur/ Vorstandsitzung
- Jahres-/ Mehrjahresplanung
- Beschluss zu Leitlinien

## Was wird entschieden?

- Zweck & Zielbild Gesunder Arbeit
- Verknüpfung mit Unternehmenszielen (Produktivität, Qualität, Bindung)
- Grundsätze zum Umgang mit Zielkonflikten

## Was wird explizit NICHT entschieden?

- Priorisierung einzelner Handlungsfelder
- Auswahl von Initiativen oder Programmen
- Operative Umsetzung

## Typische Rollen/ Stakeholder

- Geschäftsführung/ Vorstand/ oberste Leitung

## Rolle der BGM-Abteilung

- liefert Analysen, Risiko- und Wirkungsbilder
- bringt Erfahrungswissen ein
- keine Entscheidungsbefugnis

# STEUERUNGSVERANTWORTUNG

## Kernfunktion: Priorisierung & entscheiden

- Regeltermin Steuerungskreis (z. B. quartalsweise)
- Eskalationssitzungen bei Zielkonflikten
- Review-Formate (Wirkung / Kennzahlen)

## Was wird entschieden?

- Gemeinsame Ziele & Schwerpunkte
- Priorisierung von Handlungsfeldern
- Entscheidung bei Zielkonflikten (Ziele vs. Ressourcen vs. Arbeitsorganisation)
- Festlegung von Wirk- und Steuerungsindikatoren

## Was wird explizit NICHT entschieden?

- Auswahl konkreter Anbieter
- Detailgestaltung von Programmen (Maßnahmen, Trainings, Personalentwicklung)
- Operative Koordination

## Typische Rollen/ Stakeholder

- Führung (repräsentativ), HR, Arbeitsschutz, Betriebsrat, ggf. Controlling

## Rolle der BGM-Abteilung

- berät fachlich zu Wirklogiken
- übersetzt Ziele in Auswahl- & Bewertungskriterien
- bringt Entscheidungsgrundlagen ein

# OPERATIVE VERANTWORTUNG

## Kernfunktion: Gestalten & umsetzen

- Programm- & Projektentscheidungen (Maßnahmen, Trainings etc.)
- operative Abstimmungsrunden
- Lessons-Learned- & Anpassungsformate

## Was wird entschieden?

- Auswahl konkreter Initiativen/Programme innerhalb der vorgegebenen Prioritäten
- Ausgestaltung, Kombination & Integration in den Arbeitsalltag
- Anpassung, Weiterentwicklung oder Beendigung von Initiativen

## Was wird explizit NICHT entschieden?

- Festlegung strategischer Ziele
- Priorisierung gegen Steuerungsvorgaben
- Grundsatzentscheidungen bei Zielkonflikten

## Typische Rollen/ Stakeholder

- Führungskräfte, HR-Funktionen, Arbeitsschutz, Projekt-/Arbeitsgruppen

## Rolle der BGM-Abteilung

- entscheidet über den Weg, nicht über die Richtung
- verantwortet Wirksamkeit der Umsetzung

Wichtig hierbei: Mandate entfalten ihre Wirkung nicht durch Existenz, sondern durch klare Nutzung in definierten Entscheidungsformaten. Organisationen starten wirksam, wenn sie nicht bei Maßnahmen beginnen, sondern bei Sprache, Mandaten und Entscheidungslogik.

## 2.3 Der Steuerungskreis als Ressourcenkatalysator – nicht als Zusatzaufwand

Auf den ersten Blick erzeugt die Einführung eines Steuerungskreises zusätzlichen Aufwand – etwa durch regelmäßige Abstimmungen und strukturierte Vorbereitung. Aus organisationslogischer Perspektive greift diese Sicht jedoch zu kurz. Die Evidenz zeigt, dass nicht Steuerung an sich ineffizient ist, sondern vielmehr fehlende Entscheidungsstrukturen und unklare Zuständigkeiten zu erheblichen Ressourcenverlusten führen. Ineffiziente Entscheidungsprozesse verursachen dabei messbare wirtschaftliche Schäden. Insbesondere durch Verzögerungen oder ausbleibende Entscheidungen. Diese Effekte werden in der Forschung als Koordinationskosten beschrieben: Aufwände für Abstimmung, Kommunikation und Klärung, die selbst Ressourcen binden und Produktivität reduzieren (McKinsey & Company, 2017; Hoyle et al., 2020).

# RECHENBEISPIEL

|                     | Organisation ohne Steuerkreis                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Organisation mit Steuerkreis                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Annahme</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 12 beteiligte Personen</li> <li>• hohe Abstimmungsdichte durch fehlende Priorisierung</li> <li>• Initiativen laufen parallel und ohne klare Stop-/Go-Entscheidungen</li> </ul>                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Steuerungskreis 1 × monatlich, 12 Personen, 2 Stunden</li> <li>• klare Priorisierung reduziert Abstimmungsanteile</li> <li>• Initiativen werden frühzeitig entschieden oder gestoppt</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Berechnung</b>   | <p>Unkoordinierte Abstimmungen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 12 Personen × 1,5 Std./Woche × 40 Wochen = 720 Stunden</li> <li>• 720 × 80 € = 57.600 €</li> </ul> <p>Verzögerte oder ineffizient fortgeführte Initiativen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 Initiativen × 100 Stunden ineffizienter Aufwand = 200 Stunden</li> <li>• 200 × 80 € = 16.000 €</li> </ul> | <p>Steuerungskreis (inkl. Vorbereitung)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 12 Personen × 2 Std. × 12 Monate = 288 Stunden</li> <li>• Vorbereitung: 48 Stunden</li> <li>• Gesamt: 336 Stunden</li> <li>• 336 × 80 € = 26.880 €</li> </ul> <p>Reduzierte Abstimmungen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• statt 1,5 Std. nur noch 0,5 Std./Woche</li> <li>• 12 Personen × 0,5 Std. × 40 Wochen = 240 Stunden</li> <li>• 240 × 80 € = 19.200 €</li> </ul> <p>Reduzierte Ineffizienz bei Initiativen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nur noch 1 ineffiziente Initiative/Jahr</li> <li>• 1 × 100 Stunden = 100 Stunden</li> <li>• 100 × 80 € = 8.000 €</li> </ul> |
| <b>Gesamtkosten</b> | <b>73.600,00 € pro Jahr</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>54.080,00 € pro Jahr</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Einsparung</b>   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 19.520 € pro Jahr (= rund 27 % weniger Koordinations- und Fehlsteuerungskosten)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

Nicht die Einführung eines Steuerungskreises erhöht den Aufwand, sondern das Fehlen klarer Entscheidungsstrukturen erzeugt dauerhaft verdeckte Ressourcenkosten. So zeigt sich: Der Steuerungskreis ersetzt keine Arbeit – er ersetzt ineffiziente Abstimmung durch wirksame, verbindliche Entscheidungen.

### 3. In 5 Schritten zu mehr Trennschärfe

## SCHRITT 1

#### Transparenz herstellen – wer arbeitet woran und mit welchem Mandat?

Aus organisationslogischer Perspektive zeigt sich, dass Fragmentierung selten aus mangelndem Engagement entsteht, sondern aus fehlender Transparenz über Rollen und Entscheidungsräume.

Im ersten Schritt werden alle Akteure sichtbar gemacht, die an Gesunder Arbeit arbeiten (z.B. HR, Arbeitsschutz, Betriebsrat, Führung, Gesunde-Arbeit-Abteilung, ggf. Controlling oder externe Partner). Für jede Rolle wird geklärt:

- Woran arbeitet sie aktuell konkret?
- Welche Entscheidungen trifft sie und welche ausdrücklich nicht?

## SCHRITT 2

#### Gemeinsamen Klärungsraum schaffen – Erwartungen statt Maßnahmen verhandeln

Im nächsten Schritt wird der bestehende Steuerungskreis genutzt oder – falls nicht vorhanden – durch die Geschäftsführung gezielt einberufen.

Entscheidend ist der Perspektivwechsel: Es wird nicht über Initiativen oder Maßnahmen gesprochen, sondern über Erwartungen und Entlastung. Jede Rolle beantwortet:

- Was verstehe ich unter Gesunder Arbeit? / Was erwarte ich in meiner Rolle?
- Was erwarte ich von den anderen Akteuren?

## SCHRITT 3

#### Gemeinsame Haltung festlegen – drei verbindliche Steuerungsentscheidungen

Auf dieser Basis werden im gleichen Kreis drei zentrale Fragen beantwortet und festgehalten:

- Wozu machen wir Gesunde Arbeit? (z. B. Sicherung von Arbeits- und Führungsfähigkeit, nicht Maximierung von Angeboten)
- Was hat im Konfliktfall Vorrang? (z. B. Arbeitsorganisation vor zusätzlicher Belastung)
- Was wollen wir ausdrücklich nicht mehr? (z. B. Gesunde Arbeit als Zusatzaufgabe ohne Entscheidungswirkung)

# SCHRITT 4

## Verantwortung bündeln – Steuerungskreis als Entscheidungsort festlegen

Abschließend wird der Steuerungskreis explizit als Ort definiert, an dem Gesunde Arbeit gesteuert wird. Voraussetzung dafür ist, dass Mandate und Entscheidungsrollen klar verteilt werden.

Seine Aufgabe ist nicht die Koordination von Maßnahmen, sondern:

- Prioritäten zu setzen,
- Zielkonflikte zu entscheiden,
- Vorhaben bewusst zu stoppen, zu verschieben oder freizugeben.

Mit einer schlanken, regelmäßigen Routine (z. B. alle 8 – 12 Wochen) wird Gesunde Arbeit fester Bestandteil der Organisationssteuerung – nicht projektförmig, sondern entscheidungsorientiert.

Entscheidend ist, dass diese Steuerung nicht nur anlassbezogen erfolgt, etwa bei erhöhten Belastungsspitzen oder im Zuge von psyGBU-Projekten, sondern kontinuierlich und vorausschauend. Ein Steuerungskreis allein ist keine Lösung im Sinne eines Tools. Für die Wirksamkeit entscheidend ist, dass diese Form der Steuerung nicht isoliert verstanden wird, sondern eingebettet ist in die Gesamtlogik der Organisation. Sie entfaltet ihren Effekt nur dann nachhaltig, wenn sie durch ein klares Commitment der Geschäftsführung getragen, in bestehende Steuerungsprozesse integriert und als gemeinsame Verantwortung für Gesunde Arbeit verankert wird.

Drei Voraussetzungen entscheiden, ob kontinuierliche Steuerung gelingt oder sich im Zeitverlauf wieder verliert: eine sichtbare Priorisierung durch die Unternehmensleitung, die kulturelle Verankerung von Gesundheit als Bestandteil guter Führung sowie die konsequente Anbindung an bestehende Entscheidungs- und Steuerungsprozesse.

Wichtig hierbei ist, wo Entscheidungen getroffen werden, muss auch entschieden werden, wie sie für Führung gelten.

# SCHRITT 5

## Übersetzungsarbeit in führungsrelevante Leitplanken

Klare Mandate schaffen zunächst strukturelle Entlastung: Führungskräfte müssen Zielkonflikte zwischen Leistung, Gesundheit und Ressourcen nicht mehr individuell entscheiden, sondern können sich auf verbindliche Steuerungsentscheidungen beziehen. Damit diese Entlastung tatsächlich greift, braucht es jedoch eine explizite Übersetzung. Übersetzungsarbeit ist folglich kein Kommunikations-Add-on, sondern ein integraler Bestandteil der Mandatsarchitektur. Eine klar mandatierte Übersetzungsrolle – etwa die BGM-Abteilung, Organisationsentwicklung oder HR mit explizitem Mandat – sorgt dafür, dass diese Entscheidungen für Führung handlungsleitend werden.

Führung muss erkennen können, welche Entscheidungen auf Steuerungsebene getroffen wurden, welche Prioritäten daraus gelten und wo ihre Verantwortung endet, weil die relevanten Zielkonflikte bereits auf höherer Ebene geklärt wurden.



Konkret werden Steuerungsentscheidungen in führungsrelevante Leitplanken überführt. Das zeigt sich im Alltag beispielsweise darin, wie Führungskräfte bei hoher Arbeitsdichte priorisieren, Ziele vereinbaren oder mit Überlastung umgehen.

#### Typische Leitplanken können dabei sein:

1. Überlastung: Bei Überlastung werden Prioritäten angepasst oder Aufgaben reduziert – Führung klärt aktiv, was wegfällt, statt zusätzliche Leistung zu erwarten.
2. Hohe Arbeitsdichte: Bei begrenzter Kapazität entscheidet Führung klar, was jetzt gemacht wird und was bewusst liegen bleibt, statt alles parallel zu verfolgen.
3. Zielkonflikte (Tempo vs. Qualität): Bei widersprüchlichen Anforderungen gilt eine klare Priorität – Führung folgt dieser (z.B. Qualität vor Geschwindigkeit), statt beides gleichzeitig einzufordern.

Leitplanken werden nur dann wirksam, wenn sie für Führungskräfte entscheidbar sind („Was mache ich konkret?“), wiederholbar sind („So handele ich jedes Mal“) und entlastend wirken („Ich muss nicht jedes Mal neu abwägen“).

Dabei nicht wirksam für Übersetzungsarbeit sind folgende Formate:

- allgemeine Führungskräfte Schulungen
- Informationsmails ohne Entscheidungsbezug
- Leitbilder oder Werteplakate
- Workshops ohne Mandatsklarheit

### Drei geeignete Formate für die Übersetzungsarbeit

#1

#### Entscheidungs-Leitplanken aus dem Steuerungskreis

Kurz, schriftlich fixiert (1 – 2 Seiten), direkt aus dem Steuerungskreis heraus.

- Was ist entschieden?
- Welche Prioritäten gelten jetzt?
- Was ist damit für Führung zu entscheiden und was nicht mehr zu entscheiden?



## #2 Übersetzungs-Review

Zweck: Prüfen, ob Entscheidungen im Führungsalltag tatsächlich greifen.

Format: Regelmäßiger, fester Tagesordnungspunkt (z. B. quartalsweise) in Abteilungsleiter/ Teamleitermeetings. Es dient nicht der Diskussion oder Problemlösung vor Ort. Es beantwortet drei klar definierte Steuerungsfragen:

- Wo konnten Entscheidungen angewendet werden?
- Wo musste Führung erneut kompensieren?
- Welche Leitplanken waren unklar und müssen nachgeschärft werden?



Ein typisches Beispiel für notwendige Kompensation ist, wenn Überlastung zwar sichtbar wird, aber keine Prioritäten angepasst werden. In solchen Situationen versuchen Führungskräfte häufig, die Situation individuell aufzufangen – etwa indem sie zusätzliche Leistung organisieren oder die Belastung im Team verteilen, anstatt Aufgaben bewusst zu reduzieren oder zu verschieben.

Das zeigt sich im Alltag in Aussagen wie: „Ich weiß, es ist viel – wir versuchen trotzdem, das diese Woche noch zu schaffen.“

Strukturell betrachtet wird hier nichts gestrichen oder priorisiert – die Organisation hält die Situation lediglich aufrecht. Die fehlende Anwendung der Leitplanke wird durch individuelle Mehrbelastung kompensiert.

### Rückkanal: Fester Tagesordnungspunkt im Steuerungskreis

Die Rückmeldungen aus den Führungsformaten werden durch eine mandatierte Brückenrolle (z.B. BGM, OE/HR), strukturiert gesammelt. Die Rückmeldungen aus den Übersetzungs-Reviews gehen als fester Tagesordnungspunkt in den Steuerungskreis: „Rückmeldung aus der Führungsanwendung der Steuerungsentscheidungen“. Dort werden sie nicht operativ gelöst, sondern als Signal an die Steuerung verstanden: Wo Führung kompensieren musste, waren Mandate unklar oder Entscheidungen unvollständig. So wird Führungserfahrung nicht individualisiert, sondern systemisch genutzt.

## #3 Klarer Eskalationsweg bei Zielkonflikten

Zweck: Verhindern, dass ungelöste Zielkonflikte bei Führung landen.

Format: Verbindlich definierter Rückgabe- und Entscheidungsweg an den Steuerungskreis.

Um Verantwortung steuerbar zu machen, definiert der Steuerungskreis klare Eskalationsregeln. Unabhängig vom gewählten Format gilt, dass nur nicht lösbare oder systemrelevante Zielkonflikte eskaliert werden. Dies ist der Fall, wenn Führung keine Priorisierung treffen kann, Ziele nur durch Mehrarbeit erreichbar sind, Zielkonflikte wiederholt auftreten, mehrere Bereiche betroffen sind oder Führung beginnt zu kompensieren statt zu entscheiden.



Eskalationswege sind nur dann wirksam, wenn sie nicht als Ausnahme, sondern als regelhafte Rückkopplung in die Steuerung gestaltet sind.

Für die Wirksamkeit entscheidend ist:

- Eskalation ist gefiltert (klare Kriterien)
- Eskalation ist gebündelt (über definierte Rollen)
- Eskalation führt zu Grundsatzentscheidungen, nicht Einzelfalllösungen
- Entscheidungen werden verbindlich in Leitplanken übersetzt

Strukturell betrachtet markieren diese Regeln die Grenze der Führungsverantwortung: Ab diesem Punkt ist nicht mehr die Linie gefragt, sondern eine systemische Steuerungsentscheidung erforderlich.



### **Schritt 1: Klärung in der Linie**

Zielkonflikte werden zunächst auf der nächsthöheren Führungsebene entschieden.

### **Schritt 2: Prüfkriterium Eskalation**

Eine Eskalation erfolgt nur, wenn:

- keine Entscheidung getroffen werden kann (nicht lösbar) oder
- Auswirkungen über den Einzelfall hinausgehen (systemrelevant)

### **Schritt 3: Strukturierte Rückgabe**

Je nach Reifegrad der Organisation kann der Rückgabeweg unterschiedlich ausgestaltet werden:

1. über eine mandatierte Sammelstelle (z. B. HR oder BGM)
2. integriert in bestehende Führungsformate (Zielkonflikte werden dort gesammelt, vorgefiltert und nur relevante Fälle gehen gebündelt in den Steuerungskreis)
3. oder indikatorbasiert über definierte Schwellenwerte:
  - Sobald bestimmte Indikatoren überschritten werden (z. B. Überlastung, Zielabweichung), wird automatisch eskaliert. In der Praxis handelt es sich häufig um einfache, qualitative Kriterien – Beispiele für funktionale Schwellenwerte:
    - Überlastung: Wenn Aufgaben nicht mehr aktiv priorisiert/gestrichen werden können, sondern dauerhaft alles parallel läuft
    - Ressourcen: Wenn ein Projektziel nur noch durch dauerhafte Mehrarbeit erreichbar ist

Die Rückgabe erfolgt gebündelt über die jeweilige Bereichsleitung in den Steuerungskreis, nicht durch einzelne Führungskräfte.

## 4. Praxisimpuls: End- to End landkarte bei Überlastungsanzeige

In komplexen Organisationen entstehen viele Herausforderungen für gesunde Arbeit nicht auf der Ebene einzelner Personen, sondern innerhalb der zugrunde liegenden Strukturen und Abläufe. Um diese Zusammenhänge systematisch zu verstehen und gezielt zu gestalten, gewinnt die Arbeit mit End-to-End-Prozesslandkarten zunehmend an Bedeutung.

Eine End-to-End-Prozesslandkarte bildet den vollständigen Ablauf eines Prozesses ganzheitlich ab – vom initialen Auslöser bis zum finalen Ergebnis. Dabei werden alle relevanten Schritte über Abteilungsgrenzen hinweg entlang der tatsächlichen Wertschöpfung dargestellt und nicht entlang organisationaler Silos strukturiert. So entsteht eine durchgängige Sicht darauf, wie Leistungen tatsächlich entstehen und wie Arbeit im Alltag organisiert ist.

Gerade im Kontext gesunder Arbeit leisten End-to-End-Prozesslandkarten einen zentralen Beitrag, da sie die zugrunde liegende Logik von Arbeitsprozessen sichtbar machen. Belastungen werden nicht isoliert auf individueller Ebene betrachtet, sondern in den Prozessabläufen selbst verortet. Insbesondere Schnittstellen zwischen Bereichen, unklare Verantwortlichkeiten oder ineffiziente Übergaben werden als zentrale Einflussfaktoren für Arbeitsbelastung und Gesundheit erkennbar.

Der Unterschied zwischen fragmentierter und gesteuerter Gesunder Arbeit wird besonders deutlich, wenn zentrale Prozesse (im Kontext gesunder Arbeit ,neben der Überlastungsanzeige, z. B. , auch im BEM , Recruiting- und Besetzungsprozesse, Reportingprozesse von Kennzahlen) vollständig betrachtet werden.

Im Ist-Zustand verlaufen diese Prozesse über mehrere Funktionen hinweg – mit vielen Übergaben, aber ohne klare Entscheidungslogik.



### Das zeigt sich im Alltag sehr konkret:

Ein Team meldet Überlast. Die Führungskraft spricht mit HR, es gibt Abstimmungen mit dem Arbeitsschutz, es wird der Betriebsrat eingebunden. Es werden Maßnahmen gesammelt – mehr Pausen, Priorisierung, vielleicht zusätzliche Unterstützung. Am Ende bleibt jedoch offen, was tatsächlich gilt: Die Aufgaben bleiben bestehen, die Ziele werden nicht angepasst und die Überlast muss im Alltag aufgefangen werden.

Ein ähnliches Muster zeigt sich im betrieblichen Eingliederungsmanagement:

Es werden Gespräche geführt, individuelle Lösungen vereinbart und Rückkehrpläne erstellt. Gleichzeitig bleiben jedoch die ursprünglichen Arbeitsanforderungen häufig unverändert. Die betroffene Person kehrt in dasselbe System zurück und die Verantwortung, den Zielkonflikt zwischen Gesundheit und Leistung auszubalancieren, liegt erneut bei der Führung. Führung muss im jeweiligen Fall zwischen unterschiedlichen Erwartungen – gesundheitliche Stabilisierung, Leistungsanforderung, operative Abdeckung – abwägen und dabei häufig auch unterschiedliche Perspektiven von HR, Arbeitsschutz oder weiteren Beteiligten integrieren.

Dabei wird deutlich, dass das zentrale Problem selten fehlende Aktivität ist, sondern fehlende Entscheidungsstellen. Der Übergang von Fragmentierung zu Steuerung entsteht somit nicht durch neue Maßnahmen, sondern durch klar verankerte Entscheidungslogik entlang realer Prozesse.

Im Ist-Zustand verlaufen Prozesse der Gesunden Arbeit über mehrere Funktionen hinweg – ohne klare Entscheidungsstellen.

Im Zielbild werden Entscheidungen gezielt gebündelt: Zielkonflikte werden nicht mehr im Einzelfall immer wieder neu ausgehandelt, sondern wurden bereits vorab auf Steuerungsebene entschieden.

Für die operative Umsetzung bedeutet das einen grundlegenden Unterschied:

Führungskräfte wissen im Alltag konkret, was zu tun ist. Sie müssen nicht mehr verschiedene Instanzen einbeziehen, unterschiedliche Perspektiven abstimmen oder Zielkonflikte situativ lösen, während gleichzeitig HR, Arbeitsschutz oder Betriebsrat jeweils eigene Empfehlungen einbringen.

Stattdessen gelten für zentrale Prozesse vorab definierte Entscheidungen und klare Handlungsleitplanken, an denen sich alle Beteiligten orientieren.

Es entsteht kein Ping-Pong zwischen Funktionen mehr, sondern eine einheitliche, organisationale Entscheidungslogik, die in der Linie angewendet wird.



Das zeigt sich beispielsweise im Umgang mit Überlastung:

Im Ist-Zustand wird jeder Fall einzeln diskutiert – Maßnahmen werden gesammelt, aber Prioritäten bleiben offen. Im Zielbild ist bereits entschieden, was gilt: Bei Überlastung werden Aufgaben priorisiert und reduziert. Diese Entscheidung wird angewendet. Die Führungskraft weiß, dass sie nicht weitere Meinungen einholen muss, sondern auf eine klare, legitimierte Priorisierung zurückgreifen kann.

Ein ähnlicher Unterschied zeigt sich im betrieblichen Eingliederungsmanagement – allerdings in einer komplexeren Ausprägung: Im Ist-Zustand wird jeder Fall individuell zwischen Gesundheit und Leistung austariert.

Im Zielbild wird dieser Zielkonflikt nicht im Einzelfall „gelöst“, sondern auf Steuerungsebene grundsätzlich vorentschieden.

Das bedeutet nicht, dass jede Aufgabe im Detail festgelegt ist, sondern dass klar ist, welche zentralen Entscheidungsfragen im BEM bereits vorab geklärt sind.

Konkret heißt das:

## SCHRITT 1

### **Prioritätsentscheidung Gesundheit vs. Leistungsanforderung**

Es ist verbindlich festgelegt, dass gesundheitliche Stabilisierung Vorrang vor kurzfristiger Leistungserfüllung hat – inklusive der Konsequenz, dass Ziele angepasst werden müssen.

## SCHRITT 2

### **Verbindliche Logik zur Anpassung von Arbeit**

Es ist geklärt, in welcher Reihenfolge Anpassungen erfolgen: erst Reduktion oder Priorisierung von Aufgaben, dann Veränderung von Aufgabeninhalten, erst danach ggf. personelle oder individuelle Maßnahmen. Damit wird vermieden, dass Belastung bestehen bleibt und nur „kompensiert“ wird.

## SCHRITT 3

### **Klare Mindestanforderungen an die Maßnahmengestaltung**

Maßnahmen gelten nur dann als umgesetzt, wenn sie konkret in den Arbeitsprozess eingreifen (z. B. Streichung von Aufgaben, Anpassung von Zielgrößen) – nicht allein durch Gespräche oder Vereinbarungen.

## SCHRITT 4

### **Definition der Entscheidungsgrenze der Führung**

Es ist festgelegt, wann ein Fall die Linieneigenverantwortung überschreitet – etwa wenn notwendige Anpassungen Ziele, Kapazitäten oder bereichsübergreifende Abhängigkeiten betreffen. In diesen Fällen erfolgt eine strukturierte Rückgabe in die Steuerung.

## SCHRITT 5

### **Umgang mit strukturellen Ursachen**

Wenn sich zeigt, dass Belastung nicht im Einzelfall lösbar ist (z. B. dauerhaft zu hohe Anforderungen), ist definiert, dass dies nicht im Individual-BEM „gelöst“ wird, sondern als strukturelles Thema in die Steuerung zurückgespielt wird.

Die konkrete Ausgestaltung bleibt weiterhin fallbezogen, aber sie erfolgt innerhalb eines verbindlichen Rahmens, der sicherstellt, dass Maßnahmen realistisch, wirksam und anschlussfähig an die tatsächliche Arbeitsorganisation sind.

Der Steuerungskreis standardisiert somit nicht die Einzelfalllösung, sondern die Art und Weise, wie Zielkonflikte entschieden werden. Dadurch entsteht Orientierung für alle Beteiligten – auch in komplexen Situationen, die sich nicht vollständig standardisieren lassen.

## Mehrere Überlastungsanzeigen in einer Abteilung

### IST-ZUSTAND

#### Fragmentierte Reaktion

Mehrere Teams melden Überlastung  
steigende Fehlzeiten in Kombination mit  
steigender Arbeitsverdichtung



**Parallele Überlastungs-Anzeigen**  
**Arbeitsschutz + BR**

Betrachtung der einzelnen Abteilungen: Team  
A, Team B & Team C mit einer jeweiligen  
Überlast



### SOLL-ZUSTAND

#### Steuerung auf Abteilungsebene

Mehrere Teams melden Überlastung  
steigende Fehlzeiten in Kombination mit  
steigender Arbeitsverdichtung



**Gemeinsame Auswertung**  
**Führung + HR + Arbeitsschutz**

Zusammenführung der Fälle:

- Welche Teams sind betroffen?
- Wo entstehen Muster?
- Welche Ursachen wiederholen sich?
- Wo entstehen Zielkonflikte?



**Führung:**

- reagiert je Team einzeln
- versucht zu entlasten

**HR:**

- bietet Maßnahmen/ Programme

**Arbeitsschutz:**

- analysiert Belastungen

**Betriebsrat:**

- begleitet Einzelfälle

**Parallele Bearbeitungen**

- je Team unterschiedliche Lösung
- keine gebündelte Sicht
- keine klare Priorisierung

**Kein Gesamtbild**

- Ursachen bleiben isoliert
- Muster werden nicht erkannt
- Zielkonflikte werden nicht entschieden

**Folge:**

- Führung kompensiert
- Überlast bleibt bestehen
- Probleme wiederholen sich

**Steuerungskreis klärt verbindlich:**

- Ist es ein strukturelles Problem?
- Welche Ursachen sind entscheidend?
- Welche Zielkonflikte müssen gelöst werden?
- Was hat Vorrang (Leistung, Ressourcen, Organisation)?

**Zentrale Entscheidung**

z. B.:

- Reduktion von Zielvolumen
- Priorisierung/ Stopp von Projekten
- Anpassung von Ressourcen
- Veränderung von Prozessen

**Verbindliche Leitplanken**

- Was wird gemacht?
- Was entfällt?
- Was hat Vorrang?

**Umsetzung in der Linie:**

- Klare Anwendung der Entscheidung
- keine erneute Abstimmung im Einzelfall
- systemisch, nicht teamweise

## 5. Fazit

### Was bleibt

Gesunde Arbeit bleibt ein zentrales Gestaltungsfeld organisationaler Leistungsfähigkeit. Die fachlichen Perspektiven von HR, Arbeitsschutz, Mitbestimmung, Führung und Controlling sind weiterhin notwendig und für sich genommen richtig. Auch der Bedarf an Analyse, Prävention und Beteiligung bleibt bestehen.

### Was sich ändern muss

Was sich ändern muss, ist die Art der Steuerung. Gesunde Arbeit darf nicht länger als Sammlung paralleler Aktivitäten organisiert werden, sondern muss als steuerbares Entscheidungssystem verstanden werden. Zielkonflikte zwischen Leistung, Gesundheit und Ressourceneinsatz müssen dort entschieden werden, wo auch die Verantwortung liegt – mit klaren Mandaten, eindeutigen Entscheidungsrollen und verbindlichen Prioritäten. Entscheidend ist zudem, dass Steuerung nicht beim Beschluss endet. Wo Entscheidungen getroffen werden, muss auch geklärt sein, wie sie für Führung und Mitarbeitende gelten. Übersetzungsarbeit ist damit kein optionaler Kommunikationsschritt, sondern integraler Bestandteil wirksamer Steuerung. Führung wird entlastet, wenn sie Entscheidungen anwenden kann und nicht kompensieren muss.

### Der Perspektivwechsel

Gesunde Arbeit entfaltet ihre Wirkung nicht durch mehr Maßnahmen, sondern durch klare Entscheidungen, konsistente Leitplanken und gebündelte Verantwortung. Organisationen, die diesen Perspektivwechsel vollziehen, machen Gesunde Arbeit nicht nur wirksam, sondern anschlussfähig an ihre reguläre Organisationssteuerung und stärken damit nachhaltig Leistungsfähigkeit, Stabilität und Zukunftsfähigkeit. Gesunde Arbeit beginnt dort, wo Organisationen bereit sind, Unentschiedenes zu entscheiden.



# Quellen-/Literaturverzeichnis

- Ajslev, J. Z. N., Møller, J. L., Andersen, M. F., Pirzadeh, P., & Lingard, H. (2022). The Hierarchy of Controls as an Approach to Visualize the Impact of Occupational Safety and Health Coordination. Basel: MDPI.
- Halliday, B., van der Laan, L., & Raineri, A. (2024). Prioritizing Work Health, Safety, and Wellbeing in Corporate Strategies: An Indicative Framework. Basel: MDPI.
- Hoyle, B., Taylor, J., Zugic, L., Filho, E., et al. (2020): Coordination Cost and Super-Efficiency in Teamwork: The Role of Communication, Psychological States, and Brain Rhythms. Applied Psychophysiology and Biofeedback.
- Jeske, D., & Olson, D. (2024). Silo mentality in teams: emergence, repercussions and recommended options for change. Leeds: Emerald Publishing.
- Koinig, I., & Diehl, S. (2021). Healthy Leadership and Workplace Health Promotion as a Pre-Requisite for Organizational Health. Basel: MDPI.
- McKinsey & Company (2017): Untangling your organization's decision making. McKinsey & Company.
- Melhem, M., Ateeq, A., Alzoraiki, M., & Beshr, B. (2024). Integrating Occupational Health and Safety with Human Resource Management: A Comprehensive Approach. Cham: Springer Nature Switzerland AG.
- Reineholm, C.; Lundqvist, D.; Ståhl, C. (2025). Collaboration, coordination, and cooperation in occupational health and safety management: Perspectives of managers, human resource practitioners, and occupational health and safety representatives. International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-Being, Vol. 20, No. 1, Artikel 2563399.
- Thomson, B.; Steidelmüller, C.; Schröder, T.; Wittmers, A.; Pundt, F.; Weber, C. (2020). Führung und Organisation im Wandel. In: Arbeitsmedizin, Sozialmedizin, Umweltmedizin (ASU), 55. Jahrgang, Sonderheft „Führungsforschung“, S. 1–44.