

Gesundheit managen: Eine Frage von Führung und Unternehmenskultur

Ohne die Unterstützung der Unternehmensleitung ist kein professionelles Gesundheitsmanagement möglich. Denn Führung, ob mitarbeiterorientiert oder streng von oben herab, beeinflusst das Wohlbefinden der Mitarbeiter. Am Ende zählen nicht nur Arbeitsergebnisse, sondern auch die Emotionen der Belegschaft. Wer stolz auf seine Arbeit ist und Freude daran hat, leistet leichter und besser und trägt im Endergebnis zum Unternehmenserfolg bei.

Inhalte

Gesundheit managen: Eine Frage von Führung und Unternehmenskultur	1
Fehlzeiten kosten die Wirtschaft mehrere Milliarden Euro.....	2
Stressprävention: „Bewusste Trottelei“ erlaubt.....	4
Führung und Gesundheit: ein untrennbarer Zusammenhang.....	5
Gesundheit als Messgröße für den Grad der Mitarbeiterorientierung.....	7
Experten-Interview mit Detlef Hollmann, Bertelsmann-Stiftung.....	8

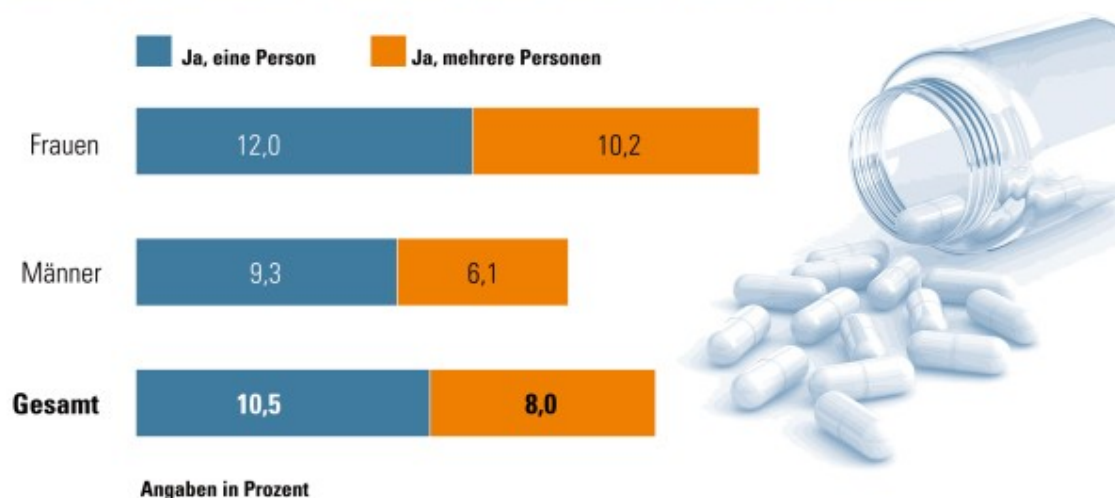
Wer die Wirtschaftspresse in den letzten Monaten aufmerksam verfolgte, musste sich kopfschüttelnd fragen, wie es in einigen Unternehmen wohl zugehen mag. Da sterben in Japan jährlich rund 150 Arbeitnehmer an Überarbeitung, die in den meisten Fällen dann zum Herzinfarkt führt. Über 80 Arbeitsstunden pro Woche und unzählige Überstunden sind im Land des Lächelns keine Seltenheit.

Da nehmen sich 25 Mitarbeiter des französischen Telekommunikationsanbieters France Télécom das Leben, weil sie unter dem Druck von Restrukturierungen im Unternehmen zerbrachen. Und dann dopen sich nach Angaben der Krankenkasse DAK zwei Millionen deutsche Arbeitnehmer mit rezeptpflichtigen Aufputschmitteln, nur um im Job leistungsfähig zu bleiben oder ihre Leistungsfähigkeit zu steigern.

Was von Ärzten sonst für die Behandlung von Alzheimer oder Depressionen verschrieben wird, sogenannte „Neuro Enhancer“, scheinen gerade gut genug zu sein, um die Denk- und Konzentrationsfähigkeit zu fördern. Da gehen Mitarbeiter sogar das Risiko von Herzrhythmusstörungen oder Abhängigkeit ein, nur um zu zeigen: Ich bin permanent leistungsfähig.

Doping am Arbeitsplatz.

„**Kennen Sie jemanden**, der Medikamente zur Leistungssteigerung/ Stimmungsaufhellung ohne medizinische Begründung einnimmt?“



Verbreitung von Doping zur Leistungssteigerung im Beruf [Quelle: DAK Gesundheitsreport 2009]

Fehlzeiten kosten die Wirtschaft mehrere Milliarden Euro

Die Fakten sind eindeutig: Stress zählt zu den häufigsten Ursachen, wenn Menschen zu solchen Mitteln greifen. Angst vor Arbeitsplatzverlust oder hoher Konkurrenzdruck unter der Belegschaft etwa. Der „Barmer-Gesundheitsreport 2009“ kommt zu dem Ergebnis: Psychische Störungen beziehungsweise Verhaltensstörungen stehen mit 16,8 Prozent auf Platz Zwei auf der Liste der Krankheiten, die zu Arbeitsunfähigkeit führen. Geschlagen nur von Krankheiten des Muskel-Skelett-Systems. Bei der Erkrankungsdauer allerdings liegen psychische Krankheiten mit 39,1 Prozent weit vorne.

Was läuft da falsch? Bernd Siegemund, Vorsitzender der Geschäftsführung der BAD Gesundheitsvorsorge und Sicherheitstechnik GmbH, sagt im Interview mit dem Deutschen Verkehrssicherheitsrat:

„Es ist vor allem die Form der Belastungen, mit der wir uns heute oft schwer tun: Das Ineinanderübergehen von Arbeit und Freizeit, die oft wechselnden und sich immer schneller ändernden Anforderungen mit der dafür notwendigen Flexibilität seitens der Beschäftigten. Außerdem steigende Erwartungen an die Mobilität und sicherlich auch eine – zumindest in Deutschland – falsch entwickelte Sicherheitserwartung, für die es in einem globalen Wettbewerb keinen Platz mehr gibt.“

Die Folgen dieser Entwicklung: Negativer Stress, das heißt solcher, der häufig auftritt und bei dem Situationen als unangenehm und überfordernd empfunden werden bei gleichzeitigem Mangel an körperlichem Ausgleich. Auch die Fälle von Workaholics, Mobbing und Burn-Out-Syndromen nehmen stetig zu. Siegemund spricht von rund 70 Milliarden Euro, die der deutschen Wirtschaft pro Jahr durch Fehlzeiten aufgrund solcher Stressfolgen entstünden.

Helmut Schröder, stellvertretender Geschäftsführer des Wissenschaftlichen Instituts der AOK und Mitherausgeber des Fehlzeiten-Reports 2009 des Versicherungsunternehmens, bekräftigt:

„Vor dem Hintergrund auch dieser neuen Ergebnisse ist es wichtig, nicht nur die Belastungen im beruflichen Umfeld zu reduzieren, sondern auch die Ressourcen und den Umgang mit Stress bei jedem Einzelnen zu stärken.“

Best Practice: Gesundheitsmanagement gut organisiert

Die schockierenden Beispiele in Sachen Jobstress haben jüngst das „Handelsblatt“ auf den Plan gerufen. Die Wirtschaftszeitung hob zusammen mit EuPD Research, einem internationalen und auf B2B-Marktforschung spezialisierten Dienstleister sowie dem TÜV Süd den [„Corporate Health Award“](#) aus der Taufe. Mit diesem Preis zeichneten die Auslober in diesem Jahr erstmals Unternehmen aus, die Vorbildliches beim betrieblichen Gesundheitsmanagement leisten. Unter den Preisträgern:

Unternehmen wie Daimler, ABB, Boehringer Ingelheim Pharma oder SAP.

Dass Manager einen stressigen Job haben, hat zum Beispiel Boehringer Ingelheim Pharma erkannt. Deshalb erhalten seine Manager, die über 40 Jahre alt sind, alle drei Jahre einen Gesundheits-Checkup, Manager über 50 Jahre sogar alle zwei Jahre. Bei diesem Instrument der Gesundheitsförderung wird auch der jeweilige Hausarzt mit einbezogen. Mitarbeiter wurden mit einem Schrittzähler und einem Online-Laufbuch ausgestattet. Hintergrund: Ein Anreizmodell für alle Abteilungen, als erste einmal um die Welt zu laufen.

Wer nichts tut, den kommt das am Ende vielleicht noch viel teurer zu stehen: Wie die France Télécom jüngst bei der Präsentation ihrer Geschäftszahlen mitteilte, könnte die Selbstmordserie seiner Mitarbeiter das Unternehmen viel Geld kosten. Die Franzosen rechnen mit rund einer Milliarde Euro, die durch „Entspannungsmaßnahmen“ wie etwa eine Umfrage unter allen zirka 100.000 Mitarbeitern zum Arbeitsklima anfallen. Laut Bericht des Handelsblatts sollen die Mitarbeiter insgesamt 177 Fragen beantworten. Wenn das am Ende nur nicht in Stress ausartet.

Stressprävention: „Bewusste Trottelei“ erlaubt

Zum einen bedeutet das, dass jeder einzelne Mitarbeiter den Umgang mit Stresssituationen lernen kann. Denn stressige Situationen gibt es immer wieder im Beruf, vermeiden lassen sie sich kaum. Doch machtlos müssen Mitarbeiter diesen Situationen nicht gegenüberstehen. Gerade im zuweilen turbulenten Berufsalltag gilt es, einen kühlen Kopf zu bewahren. Folgende Strategien könnten dafür sorgen, mit hektischen Situationen gelassener umzugehen:

1. **Zeit in Ruhe einteilen:** Nicht alles auf einmal erledigen wollen, stattdessen Aufgaben nach Priorität geordnet abarbeiten; wichtig sind auch regelmäßige Pausen, um durchzuatmen und neue Motivation zu schöpfen.
2. **Auf seinen Körper hören:** Stress äußert sich immer auch in körperlichen Beschwerden. Magen-, Rücken- oder Kopfschmerzen können ein erstes Signal sein, dass die Bewältigung des beruflichen Alltags nicht so funktioniert wie sie es eigentlich sollte – entspannt und trotzdem effektiv. Die Einnahme von Medikamenten zur Stressbewältigung kann eher kontraproduktiv sein.
3. **Gesunder Egoismus:** Es gibt noch ein Leben neben dem Job. Auch wenn der Beruf die meiste Zeit des

Tages beansprucht, sollten sich Mitarbeiter das bewusst machen. Dies heißt jedoch nicht zwingend, auch die arbeitsfreie Zeit des Tages, die „Freizeit“, krampfhaft nutzen zu müssen, nur damit sie irgendeinem Zweck dient. Muße kann, muss sich aber nicht in Freizeitaktivitäten zeigen. Es ist, frei nach dem Kulturhistoriker und Schriftsteller Oswald Spengler, auch „bewusste Trottelei“ erlaubt.

4. **Krisen annehmen:** Berufliche Schwierigkeiten, auch wenn sie einmal länger andauern sollten, sind normal. Das klingt zwar relativ platt, ist aber so. Psychologisch kontraproduktiv wäre es, allein sich selbst dafür verantwortlich zu machen beziehungsweise den Ursprung darin zu suchen. Wer Krisen annimmt und sich bewusst klarmacht, dass diese nicht von Dauer sind, ist auf einem guten Weg. Ist allerdings aufgrund äußerer Umstände, die nicht beeinflussbar sind, keine Besserung in Sicht, hilft auch ein krampfhaftes Durchhalten nicht weiter. Entscheidend ist, ob auf längere Sicht positive oder negative Emotionen überwiegen. Manchmal kann es dann doch sinnvoller sein, bei andauernder Jobkrise selbst einen Schnitt zu machen.

Führung und Gesundheit: ein untrennbarer Zusammenhang

Wer glaubt, Stress sei in der Hauptsache auf permanenten Zeitdruck oder ein hohes Arbeitstempo zurückzuführen, irrt. Vielmehr sind es auch Dinge wie fehlende beziehungsweise nicht ausreichende Information, eine unzureichende Art und Weise von Kommunikation oder Rückmeldungen in den Abteilungen oder Teams sowie mangelndes Führungsverhalten der Vorgesetzten. Forschungsergebnisse, unter anderem solche des Bielefelder Gesundheitsexperten Bernhard Badura, weisen auf systematische Zusammenhänge zwischen dem Verhalten von Führungskräften und der Gesundheit von Beschäftigten hin. Der Grund: Führungskräfte sind maßgeblich dafür verantwortlich, welche Arbeitsbedingungen herrschen, denn sie vergeben die Aufgaben und verteilen sie zwischen den Mitarbeitern und sie organisieren Arbeitsabläufe.

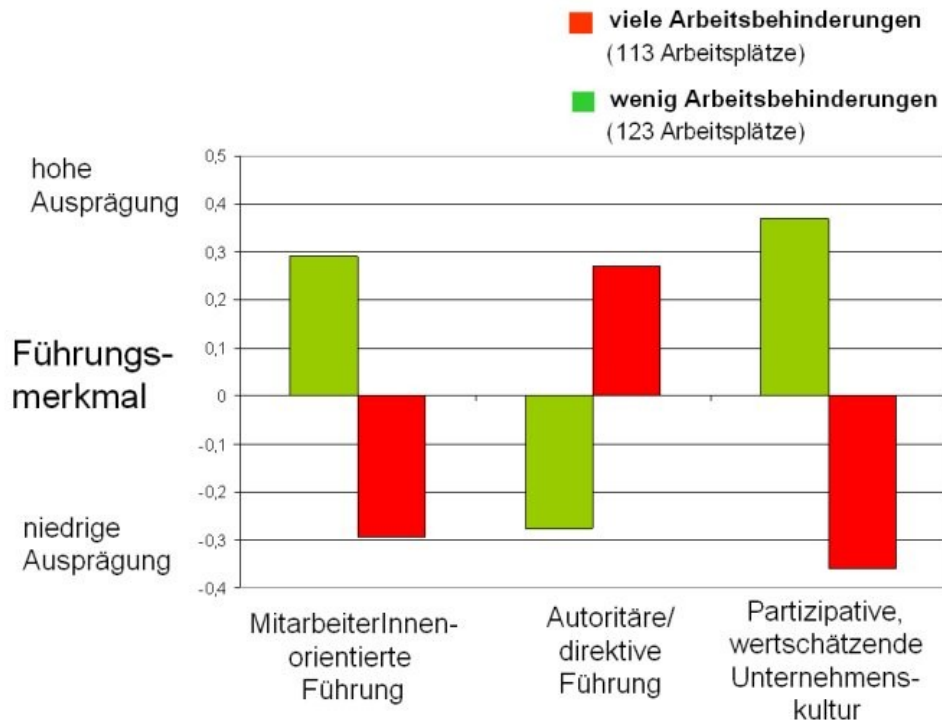
Durch ihr Verhalten beeinflussen Führungskräfte bewusst oder unbewusst auch das Verhalten und die Emotionen ihrer Mitarbeiter. Es leuchtet ein, dass es beim Treffen von Entscheidungen, was Führungskräfte nun einmal täglich tun, auch auf die Art und Weise ankommt. Ein konstruktives Miteinander und ein Klima des Vertrauens oder ein Nebeneinanderarbeiten in Rivalität und

Misstrauen – Führungskräfte selbst haben es in der Hand, das Arbeitsklima zu beeinflussen. Der Barmer-Gesundheitsreport 2007 nennt folgende Inhalte und Ziele guter Führungsarbeit:

- Verbesserung des Wohlbefindens und der Gesundheit,
- Information und Kommunikation von Zielen, Koordination von Prozessen und Gestaltung von Spielräumen,
- Regelung von Konflikten,
- Schaffen einer gesundheitsbezogenen Unternehmensbeziehungsweise Führungskultur.

Einen wesentlichen Einfluss haben Führungskräfte, wenn es um Arbeitsabläufe im Unternehmen geht. Entweder sie funktionieren reibungslos oder es treten häufig Arbeitsbehinderungen auf. Letzteres ist eher dann der Fall, wenn unklare und nicht eindeutige Arbeitsanweisungen vorliegen, wenn die Führung nicht ausreichend Rückmeldung über Arbeitsergebnisse gibt, unvorhersehbare Arbeitsunterbrechungen wie zum Beispiel Telefonate oder störende Umwelteinflüsse wie Lärm auftreten, weiß der Barmer-Gesundheitsreport 2007 zu berichten.

Der Führungsstil beziehungsweise die Unternehmenskultur steht im signifikanten Zusammenhang mit der Tatsache, wie häufig Arbeitsbehinderungen auftauchen. Je mehr Partizipationsmöglichkeiten, Anerkennung und Wertschätzung der Mitarbeiter es gibt, desto weniger Behinderungen treten auf. Das umgekehrte Ergebnis findet sich beim autoritären beziehungsweise direktiven Führungsstil. Die folgende Grafik, die sich auf eine Untersuchung auf 236 Arbeitsplätze in verschiedenen Unternehmen bezieht, verdeutlicht den Zusammenhang:



Welche Führungskultur die Arbeit behindert

[Quelle: Barmer Gesundheitsreport 2007]

Gesundheit als Messgröße für den Grad der Mitarbeiterorientierung

Und es gibt noch mehr Zusammenhänge zwischen der Art des Führungsstils und der Gesundheit der Mitarbeiter. Wie im Gesundheitsreport der Barmer weiter zu lesen ist, wirkt sich ein mitarbeiterorientierter Führungsstil zum einen auf das aktuelle Befinden während der Arbeit, zum anderen bei der Vermeidung von längerfristigen Krankheiten wie Burnout positiv aus.

Forschungsarbeiten aus diesem Bereich stammen zum Beispiel von den Experten für Arbeitsgestaltung der Bergischen Universität Wuppertal, Karin Scherrer und Rainer Wieland. Ebenso verhält es sich mit körperlichen Beschwerden, die das Muskel-Skelett-, das Magen-Darm- sowie das Herz-Kreislauf-System, Schlaf- und Konzentrationsstörungen oder Kopfschmerzen betreffen. Auch hier ist eine niedrige mitarbeiterorientierte Führung eher kontraproduktiv.

Für Gesundheitsexperte Badura ist klar: Führung, die auf die Pflege einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur verzichtet, riskiert Imageeinbußen

und den Verlust von Gesundheit und innerer Bindung ihrer Mitarbeiter, schreibt er 2008 in einem Aufsatz für die Bertelsmann Stiftung. Die Folge: Solche Unternehmen setzen am Ende ihre Wettbewerbsfähigkeit und nicht zuletzt ihr Überleben aufs Spiel. Badura leitet seine Thesen vom Wandel hin zu einer Dienstleistungswirtschaft ab, in der immaterielle Organisationsfaktoren für den Unternehmenserfolg immer wichtiger würden. Stichwort: Humankapital. Auch die Gesundheit sei Teil des Humanvermögens, spiele aber in der praktischen Betriebswirtschaft noch keine nennenswerte Rolle.

Menschen seien keine rationalen Problemlöser, so Badura weiter, sondern müssten auch an ihren Emotionen, unbewussten Entscheidungen und biologischen Anlagen für ihr Verhalten gemessen werden. Positive Emotionen wie Stolz, Freude und ein Wir-Gefühl würden der Gesundheit und der Arbeit gleichermaßen förderlich sein.

Experten-Interview mit Detlef Hollmann, Bertelsmann-Stiftung

„Gesundheitsmanagement muss auch von der Unternehmensleitung unterstützt und mitgetragen werden“, meint Detlef Hollmann, Projektleiter für betriebliche Gesundheitspolitik der Bertelsmann Stiftung. Ein Interview mit business-wissen-Redakteur David Wolf.

Herr Hollmann, welchen Eindruck haben Sie: Machen deutsche Firmen bei der betrieblichen Gesundheitsvorsorge ihre Hausaufgaben?

Viele große Unternehmen bieten ihren Mitarbeitern mittlerweile ein betriebliches Gesundheitsmanagement an. Dass die Qualität aus meiner Sicht hier sehr unterschiedlich ist, liegt auch an der fehlenden Normung des Begriffs. So kommt es, dass viele zwar sagen, sie böten ein betriebliches Gesundheitsmanagement an, letztlich sind es aber doch nur Fitness- und Entspannungskurse. Was aber auch besser ist als gar nichts. Zu einem Gesundheitsmanagement gehört es aber auch, die Prozesse in einem Unternehmen mit einzubeziehen, das Thema Führung zu thematisieren und auch die Mitarbeiter einzubeziehen.

Warum tun sich die Unternehmen hierzulande damit schwer?

Es ist sicherlich einfach und bedarf nur eines Budgets, seinen Mitarbeitern Möglichkeiten der Entspannung und Bewegung anzubieten oder ihnen im Betriebsrestaurant gesundes Essen zu servieren. Aber überzeugen Sie einmal eine Führungskraft, dass ihr Führungsstil auch Einfluss auf



Detlef Hollmann,
Bertelsmann-Stiftung

die Gesundheit der Mitarbeiter hat. Möglicherweise werden Sie auch wenig Unterstützung bei der Geschäftsführung erhalten, wenn gerade diese Führungskraft wirtschaftlich gesehen erfolgreich agiert. Ein anderes Thema sind natürlich die vielen kleineren und mittleren Unternehmen, in denen letztlich die meisten Menschen arbeiten. Hier fehlt es meistens an den Ressourcen, um sich des Themas anzunehmen. Dort gibt es in den meisten Fällen keine Personalabteilung, keinen angestellten Betriebsarzt, der sich darum kümmern und das Thema Gesundheit am Arbeitsplatz etablieren könnte.

Statistiken belegen, dass vor allem psychische Erkrankungen wie zum Beispiel das Burnout-Syndrom am Arbeitsplatz zunehmen und auch die Fehlzeiten infolge dieser Erkrankungen relativ groß sind. Warum gibt es immer mehr Krankheitsmuster, bei denen die Psyche betroffen ist?

Statistisch gesehen hat der Anteil der psychischen Erkrankungen an allen Erkrankungen, die zu einer Krankschreibung durch den Arzt führten, in den letzten Jahren zugenommen. Wobei Burnout keine Krankheit an sich ist, sondern dahinter steht eher ein Konglomerat an verschiedenen Symptomen.

Und Burnout hört sich immer noch besser an als Depression. Was würden Sie sagen: Wann macht Arbeit krank?

Arbeit macht nicht per se krank. Auch viel Arbeit macht nicht krank, wenn ich Freiräume habe, mir die Arbeit selbst einzuteilen und ich wenig fremdbestimmt bin. Bei sogenannten Wissensarbeitern sind diese Möglichkeiten meist sehr gut. Schwierig wird es natürlich dann, wenn meine Arbeitsleistung an den Takt einer Maschine gebunden oder Teil eines Prozesses ist, bei dem ich von anderen oder andere von meinem Wirken abhängen. Und selbstverständlich gibt es auch in der heutigen Zeit Arbeit, die auf Dauer gesehen krank machen kann. Denken Sie an einseitige, sich wiederholende Tätigkeiten oder ständiges schweres Heben. Hier muss man für Ausgleich sorgen. Deswegen geht es ja auch nicht immer nur darum, Belastungen im Arbeitsprozess zu reduzieren, sondern auch Ressourcen, also entlastende Faktoren, zu stärken.

Was gehört Ihrer Ansicht nach zu einem professionellen betrieblichen Gesundheitsmanagement?

Wie der Name schon sagt: Es geht darum, etwas zu managen, und das geht nicht, wenn man den Gegenstand, den man managen will, nicht kennt. Also muss aus meiner

Sicht am Anfang eines solchen Prozesses immer eine Bestandsaufnahme stehen und am Ende auch das Ergebnis überprüft werden. Was dazwischen stattfindet, sollte sich gleichzeitig an den Menschen und die Organisation richten. Die Folge: Mitarbeiter müssen sensibilisiert werden, denn Gesundheit ist ja erst einmal etwas Persönliches. Dabei wird sich mancher Mitarbeiter fragen, was dies denn den Chef angeht. Gesundheitsmanagement muss aber auch von der Unternehmensleitung unterstützt und mitgetragen werden, damit Glaubwürdigkeit entsteht und Veränderungen hin zu einem gesunden Arbeitsplatz auch wirklich stattfinden können.

Gibt es Branchen, in denen ein betriebliches Gesundheitsmanagement besonders geboten ist?

Das kann ich nicht sagen. Sicherlich gibt es Branchen, in denen die Arbeitsmedizin sowie der Arbeitsschutz besonders ausgeprägt sind. Schlicht und ergreifend deshalb, weil die Produktionsprozesse mit Gefahren behaftet waren oder teilweise noch sind. Ansonsten glaube ich, dass es für das Thema immer eines einflussreichen Promoters im Unternehmen bedarf. Der bringt den Stein ins Rollen und ist davon überzeugt, dass die Gesundheit der Mitarbeiter auch ein wirtschaftlicher Erfolgsfaktor ist.

Stichwort strategisches Gesundheitsmanagement: Welche Rolle kommt der Unternehmensleitung und Führungskräften in Bezug auf die Gesundheit ihrer Mitarbeiter zu?

Ich denke dazu habe ich schon zuvor die wichtigsten Antworten gegeben. Ohne die Unternehmensleitung und die Führungskräfte können Sie gesundes Essen in der Betriebskantine anbieten, aber sicherlich kein Gesundheitsmanagement auf die Beine stellen. Wobei die Betonung auf Management liegt.

Link

[Deutsches Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung \(DNBGF\)](#)

Service

[Diesen Beitrag und weitere online lesen >>](#)

[Mit dem Newsletter immer aktuell >>](#)

[David Wolf]