



Dr. Bettina Fieber

Dr. Bettina Fieber ist freie Journalistin und systemische Beraterin (SG). Sie schreibt über Gesundheit, betriebliche Gesundheitsförderung, Lebensbalance für Salus Human Ressourcen, dem Spezialisten für betriebliches Gesundheitsmanagement und betriebliche Gesundheitsförderung. Salus Human Ressourcen unterstützt Unternehmen beim Aufbau und der Optimierung ihrer betrieblichen Gesundheitsförderung. In Seminaren und Workshops der Salus Akademie lernen Führungskräfte und Mitarbeiter, wie sie am Arbeitsplatz gesund bleiben.

Dr. Bettina Fieber ist Mitglied im Deutschen Journalistenverband (DJV) und in der Systemischen Gesellschaft (SG) e.V.

www.salus-hr.net

Gesund durch das Arbeitsleben?

Wie Arbeitnehmer ihre Gesundheit lange erhalten und ihre Lebensqualität steigern

Studien haben gezeigt, dass Menschen im mittleren Lebensalter immer häufiger aus gesundheitlichen Gründen für längere Zeit ausfallen. Ursachen sind die hohen Anforderungen am Arbeitsplatz und die eigenen überhöhten Ansprüche und Erwartungen, gepaart mit einer mangelhaften Regeneration im Privatleben. Angesichts der längeren Lebensarbeitszeit sollte heute jeder dafür sorgen, dass er mit seinen eigenen Ressourcen energiesparend umgeht, damit er gesund durch sein Arbeitsleben kommt. Aber auch die Unternehmen sind gefordert. Sie können einen bedeutenden Beitrag dazu leisten, dass ihre Mitarbeiter gesund arbeiten: durch gesundes Führen und durch Angebote der betrieblichen Gesundheitsförderung wie Stress-Seminare, Suchtprävention, Trainings zum gesunden Führen, Rückentrainings und mehr. Übernehmen sowohl der einzelne Mitarbeiter als auch sein Unternehmen die Verantwortung für dessen Gesundheit, ist ein beschwerdefreies und somit motiviertes Arbeiten möglich. Die Fehlraten und die Fluktuation sinken. Das Unternehmen wird attraktiver und muss sich weniger um einen Fachkräftemangel sorgen.

Top-Job-Trendstudie zeigt den Bedarf an einer Entwicklung zur gesunden Führung

Viele Arbeitnehmer tun einiges für ihre körperliche Fitness, um einen Ausgleich zum Beruf zu schaffen, wie die Top-Job-Studie „Gesunde Führung“ aus dem Jahr 2013 zeigt. Sie weist auch darauf hin, dass den Führungskräften eine besondere Rolle als Vorbilder zukommt. So wurden 15.544 Mitarbeiter, 264 Geschäftsführungsmitglieder und Personalleiter von 96 mittelständischen Unternehmen befragt. Dabei zeigte sich, dass Führung in hohem Maße die seelische Gesundheit der Mitarbeiter beeinflusst. Dies hat einen direkten Einfluss auf das Unternehmen: Psychisch gesunde Mitarbeiter identifizieren sich um 54 % mehr mit dem Unternehmen, fühlen sich um 23 % stärker integriert, sind um 30 % zufriedener und zeigen um 26 % mehr Bindung als Mitarbeiter, die mit psychischen Problemen zu kämpfen haben. Die Unternehmensleistung steigt insgesamt um 15 %, wenn die Mitarbeiter seelisch gesund sind.

In der Top-Job-Trendstudie werden Maßnahmen empfohlen, mit denen die Führungskräfte auch die seelische Gesundheit ihrer Mitarbeiter schützen können. Hierzu gehört eine Kultur der Wertschätzung und Anerkennung wie das Aufzeigen von Perspektiven sowie die Erweiterung des Handlungsspielraums. Zur gesunden Führung gehört auch, wie die Führungskräfte mit der eigenen Gesundheit umgehen. Arbeiten sie im kranken Zustand weiter, vermitteln sie ihren Mitarbeitern, dass dies auch von ihnen verlangt wird.

In nur 2 % der untersuchten Unternehmen ist die gesunde Führung sehr gut ausgeprägt; in 22 % immerhin gut. Das heißt aber, dass es in den übrigen Unternehmen einen großen Bedarf an Entwicklung hin zur gesunden Führung gibt.

Gesundes Führen: Wie eine Führungskraft die Gesundheit der Mitarbeiter beeinflusst

Führungskräfte bestimmen maßgeblich das Arbeitsklima, die Motivation und den Leistungswillen der Mitarbeiter. Dies hat unmittelbare Auswirkungen auf die Kunden und damit den Umsatz des Unternehmens. Oft nehmen Führungskräfte bei Abteilungswechsel die Fehlzeiten der Mitarbeiter mit. Auswirkungen wie innere Kündigung, Präsentismus und ungelöste Konflikte senken den Erfolg der Abteilungen. Dies lässt sich nicht mit Sanktionen beheben.

Führungskräfte sind oft sehr belastet: eine 50-70-Stunden-Arbeitswoche ist normal. Die Angst wächst, den Ansprüchen nicht mehr zu genügen, beruflich wie privat. In dieser Situation hat eine Führungskraft selten die Energie, auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter zu achten. Dies stellte Prof. Oppolzer von der Universität Hamburg in seinen Studien fest. Er rät zur Balance, denn fehlende Balance entsteht, wenn Überforderung und Druck überhandnehmen. Dies schlägt sich in einem Führungsverhalten nieder, das aus Druck und Kontrolle besteht. In einem solchen Klima sinkt die Motivation der Mitarbeiter, die Krankheitsrate steigt wie auch die Fluktuation.

Was können Führungskräfte für sich tun, um gesund zu führen?

Gesunden Egoismus leben

Führungskräfte können nur für andere da sein, wenn sie sich zuerst um sich selbst kümmern und ihre Selbstfürsorge entwickeln. Wer seine eigenen Bedürfnisse vernachlässigt, kann nicht offen für andere sein.

Blinde Flecken erkennen

Die eigenen blinden Flecken steuern oft das Verhalten. Dazu gehören überzogener Ehrgeiz wie das Streben nach Anerkennung, Macht und Perfektionismus. Nur

Führungskräfte, die mit sich im Gleichgewicht sind, können für die Mitarbeiter das Umfeld schaffen, das sie für ihre Entwicklung brauchen.

Anerkennung und soziale Unterstützung für Mitarbeiter

Führungskräfte können an den Belastungen der Mitarbeiter manchmal nicht viel ändern. Aber sie können wertschätzend und anerkennend kommunizieren. Fürsorge für die Mitarbeiter kann nur entwickelt werden, wenn eine wertschätzende Haltung vorhanden ist. Dies ist eine wesentliche Voraussetzung für ein gutes Betriebsklima.

Die Top-Job-Studie empfiehlt zudem, Mitarbeiter zu fördern und fordern: Sie sollten ihre Arbeit gut bewältigen können, also gefordert sein, ohne überfordert zu werden. Zum gesunden Arbeitsumfeld gehört es auch, dass Mitarbeiter den Sinn ihrer Arbeit, also ihren Beitrag zum Unternehmen, kennen. Motivierend ist Freiheit am Arbeitsplatz; die Führungskraft lässt mehr los und überträgt Mitarbeitern Verantwortung.

Fehlzeiten und Arbeitsumfeld

Für ihren jährlichen Fehlzeitenreport befragt die AOK rund 1,2 Millionen Mitglieder und erhält so ein Bild über Fehlzeiten und Gründe. Die Fehlzeitenreporte 2012 sowie 2013 zeigten eindringlich, wie sehr die individualisierte Arbeitswelt sowie das Suchtverhalten aufgrund von Stress die Gesundheit der Mitarbeiter belastet.

In den letzten Jahren hat sich die Grenze zwischen Arbeitszeit und Freizeit aufgehoben. Die Folgen blieben nicht aus: Viele Menschen klagen darüber, dass sie nicht abschalten können. Ihre Freizeit besitzt nur noch einen geringen Erholungswert. Studien zeigen, dass arbeiten ohne abzuschalten innerhalb von 4-6 Monaten zur Erschöpfung bis in die Nähe eines Burn-outs führt.

Qualitativ hochwertige Arbeiten lassen sich nur ungestört erledigen. Ständige Unterbrechungen wie E-Mails und Telefonate führen zu körperlichen und seelischen Beschwerden. Mobilität ist nach dem Fehlzeitenreport ebenso krankmachend. Je weiter die Beschäftigten pendeln müssen, umso höher ist ihre Belastung. Viele Menschen arbeiten in flexiblen, individuellen oder freien Arbeitsverhältnissen. Sie sind durch die Unsicherheit der Verträge und teils prekären Beschäftigungen besonders gesundheitlich belastet. Eine betriebliche Gesundheitsförderung erfasst jedoch nur die fest angestellten Mitarbeiter. Der Fehlzeitenreport weist darauf hin, dass hier ein Nachholbedarf besteht. Wenn die nicht direkt beim Unternehmen angestellten Mitarbeiter (Werkverträge, Leiharbeiter) aus der betrieblichen Gesundheitsförderung herausfallen, kann das Unternehmen nichts für ihre Gesundheitssteigerung tun. Damit verliert es eine Chance, weil Fehlzeiten dieser Mitarbeiter sich ebenso negativ auf die Produktivität auswirken wie bei den fest angestellten. Eine Lösung ist hier, der zeitlichen und räumlichen Flexibilität Grenzen zu setzen.

In den letzten Jahren hat das Suchtverhalten der Arbeitnehmer zugenommen. Dies reicht von der Arbeitssucht über erhöhten Tabakkonsum und Alkoholmissbrauch bis zum Missbrauch von illegalen Drogen und Gehirndoping. Ein Arbeitsumfeld, das vom Mitarbeiter immer mehr verlangt, begünstigt das Entstehen von Sucht. Mitunter sehen sich Arbeitnehmer mit der Forderung konfrontiert, in der gleichen Zeit für eingesparte Kollegen die Mehrarbeit zu leisten. Die Fehlzeitenstudien schlagen vor, mit betrieblicher Gesundheitsförderung diesen Entwicklungen entgegenzutreten. Denn Mitarbeiter fallen selten plötzlich aus; sie werden zunächst bei der Arbeit körperlich anwesend, jedoch geistig abwesend sein. Dieser sog. Präsentismus kostet die Unternehmen jährlich Milliarden, da die Arbeitsstunden nicht mehr vollständig für die Arbeit genutzt werden. Präventiv kann der direkte Vorgesetzte frühzeitig Auffälligkeiten feststellen. Die Führungskraft sollte nicht unmittelbar auf den Mitarbeiter zugehen und ihm seinen Eindruck mitteilen. Vielmehr gehört sehr viel Fingerspitzengefühl und Vorbereitung beider Seiten dazu, über das Thema der Belastung am Arbeitsplatz zu sprechen.

Stress am Arbeitsplatz: Wie kann man sich selbst schützen und was können Unternehmen tun?

Jeder zweite Arbeitnehmer klagt über zunehmenden Stress und jeder fünfte fühlt sich überfordert, so die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Sie schätzt allein den Produktionsausfall der Firmen auf 46 Milliarden Euro im Jahr 2011 – mehr als in den Vorjahren. Auf psychische Erkrankungen fielen immerhin 59 Millionen der 490 Millionen Krankheitstage. Die Zahl der Frühverrentungen wegen eines Burn-outs nimmt weiter zu. Die Experten empfehlen, dass die Arbeitszeit langfristig durchschnittlich nicht mehr als 40 Stunden pro Woche betragen sollte. Wer krank zur Arbeit geht, riskiert Folgekrankheiten, die zur dauerhaften Arbeitsunfähigkeit führen.

Wie können Mitarbeiter der Stressfalle entkommen?

Ruhiger die Woche beginnen und ab und zu einmal mit dem Kollegen reden, sich ausreichend bewegen und schlafen; dies hilft am besten gegen Stress am Arbeitsplatz. Dem Stress kann man nur durch regelmäßiges Abschalten und einen gesunden Umgang mit den eigenen Ressourcen entkommen. Also ein gutes Energiemanagement, um die Kraftreserven wieder aufzufüllen. Stress-Seminare können dies gut vermitteln. Die beste Erholung erhält man, wenn man in der Freizeit etwas völlig anderes macht. Nutzt man beruflich den PC, ist es selten erholsam, privat im Internet zu surfen und fernzusehen. Mit so vielen Informationen kommt das Gehirn nicht zurecht. Bewegung im Freien, ein entspannendes Hobby und freundschaftliche Kontakte schaffen Ausgleich.

Man sollte Rituale einführen: Vor dem Schlafengehen etwas Ruhiges machen und nicht die Geschäftsmails lesen, um am nächsten Tag vorbereitet zu sein. Wenn die

Familie klagt, man würde zu wenig gemeinsam unternehmen, ist das ein Alarm-signal. Sobald gesundheitliche Probleme hinzukommen wie ein Tinnitus, Magen-verstimmungen und Infekte, ist die Grenze überschritten. Dann ist eine verstärkte Selbstfürsorge wichtig. Denn dies sind die ersten Anzeichen einer Erschöpfung. Ständiger Stress erhöht den Cortisolspiegel im Blut, der auch zu Schlafstörungen führt. Regeneration ist damit kaum noch möglich. Ein Urlaub führt meist auch nicht mehr zur Erholung. Man ist gereizter als sonst, spürt Unruhe, innere Leere und möchte sich von allem verstärkt zurückziehen. Konzentrationsprobleme führen dazu, dass man noch mehr Zeit für die Arbeiten aufwenden muss, was diesen Kreislauf verstärkt und schließlich zum Zusammenbruch führen kann – einem Burn-out. Je früher man bei sich Erschöpfungssymptome wahrnimmt, desto eher kann man mit einer gezielten Regeneration dagegensteuern. So ist das Wissen um Energieräuber und Energiespender wichtig für die Regeneration. Wer seine Energieressourcen genau kennt und nutzt, lebt entspannter, kann seine Gesundheit erhalten und lange arbeitsfähig bleiben.

Durch eine Kultur der Achtsamkeit zu mehr Energie, Kreativität, Wohlbefinden und Erfolg

Die physischen und psychischen Energien eines Menschen sind nur begrenzt. Dieses Wissen setzt sich langsam in den Unternehmen durch. Wenn die beschwerdefreie, also gesunde Zeit der Menschen in Deutschland weit unter der der übrigen hochentwickelten europäischen Länder liegt, ist dies bedenklich und man muss dafür die Ursachen finden. Denn nur, wenn die Mitarbeiter sich physisch und psychisch wohl fühlen, sind sie kreativ und das Unternehmen hat Erfolg.

Die zurzeit vorherrschende Sorg- und Achtlosigkeit gegenüber der Gesundheit der Mitarbeiter sollte durch Achtsamkeit ersetzt werden. Der Kulturwandel muss jedoch von der Unternehmensführung ausgehen. Erwiesen ist, dass nahezu jeder zweite Arbeitnehmer gegen den Rat des Arztes krank zur Arbeit geht. Führungskräfte beachten zu wenig ihre besondere Funktion als Vorbild. Wenn Mitarbeiter krank zur Arbeit gehen, haben sie ein doppelt so hohes Risiko, im Lauf ihres Berufslebens einen schweren bis tödlichen Herzinfarkt zu erleiden. Psychische Ursachen wie Stress, Schlaflosigkeit und Depressionen liegen hierbei zahlenmäßig über denen der körperlichen Krankheiten, so der Bundesverband der Betriebskrankenkassen.

Was können also Unternehmen tun?

Unternehmen können ihre Mitarbeiter unterstützen, gesund zu bleiben und den Stress zu mindern.

1. Gesundheit muss in Unternehmen ein zentrales Ziel werden. Führungskräfte sollten sich nicht nur über Fehlzeiten, sondern regelmäßig über den Gesundheitszustand ihrer Mitarbeiter informieren.
2. Seelische Gesundheit sollte aktiv gefördert und somit mehr beachtet werden.
3. Führungskräfte sollten die Arbeits- und Rahmenbedingungen überprüfen.
4. Manager sollten Präsentismus in ihrem Unternehmen hinterfragen und Maßnahmen ergreifen.
5. Gesundheit darf nicht mehr Privatsache bleiben. Die Unternehmen sollten die Mitarbeiter mit einem professionellen Gesundheitsmanagement unterstützen. Dazu gehören auch Angebote zur Steigerung der Resilienz, um in Stresssituationen gelassen und dennoch konsequent zu agieren.

Wie ein betriebliches Gesundheitsmanagement im Unternehmen die Mitarbeiter unterstützen kann

Ein funktionierendes betriebliches Gesundheitsmanagement steigert die Produktivität und entlastet die sozialen Systeme, indem es Kosten vermeiden hilft. Damit wird rund ein Viertel der Krankenkosten für Krankheit, Unfälle und Behandlungen sowie Fehlzeiten vermieden, so der Bundesverband der Betriebskrankenkassen. Zusammen mit einer gesunden Führung wird ein betriebliches Gesundheitsmanagement Mitarbeitern die nötige Wertschätzung vermitteln: Das Unternehmen kümmert sich um ihre Gesundheit. Dies wirkt motivierend und hilft, Ausfallzeiten deutlich zu reduzieren. Nach der Studie der PROTEGIA GmbH in Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Münster und der Universität München wollen 69 Prozent der Unternehmen mit dem betrieblichen Gesundheitsmanagement ihr Firmenimage verbessern. Sie wollen auch die Identifikation und Loyalität der Mitarbeiter mit dem Unternehmen stärken.

Wie kann ein Unternehmen seine Mitarbeiter bei der Gesundheit unterstützen?

- Einrichtung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM)
- Förderung einer Gesundheitskultur im Unternehmen
- Arbeits- und Gesundheitsschutz: Ergonomische Arbeitsgestaltung durch Vermeidung von Fehlbelastungen durch ergonomische Anpassung der Arbeitsgestaltung
- Verhaltensprävention: Vermeidung gesundheitsgefährdenden Verhaltens / Förderung gesunden Verhaltens im Unternehmen während der Arbeit

- Stärkung der individuellen Gesundheitskompetenz: Entwicklung der Fähigkeit der Beschäftigten, ihre Gesundheit auch außerhalb des Arbeitsplatzes zu fördern und zu erhalten

Neben der Einführung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements sollten auch Fehlbelastungen am Arbeitsplatz erkannt und beseitigt werden. Eine Möglichkeit, Fehlbelastungen am Arbeitsplatz zu analysieren, ist eine Ergonomie-Analyse zur Vermeidung von Fehlhaltungen: (HUMEN-Arbeitsplatzanalyse). Geschulte Ergotherapeuten führen hierbei eine Arbeitsplatzeinweisung durch. Die Daten der Büroplatzanalyse und ein ausführlicher Bericht zeigen die aktuelle Arbeitsplatzgefährdung. So kann dieser neu eingerichtet werden.

Betriebliche Gesundheitsförderung bietet die Möglichkeit, in Workshops und Seminaren gesundheitsförderndes Verhalten zu erlernen. Die Themen können vielfältig sein: Rückengesundheit, Stress, Burn-out-Vermeidung, Suchtprävention, Energiekompetenz, Resilienzsteigerung, innere Balance und Gehirngymnastik. Sie fördern nachweislich den gesunden Umgang mit sich selbst. Seminare zu den Handlungsfeldern des betrieblichen Gesundheitsmanagements, gesundem Führen und der Schaffung eines gesunden Arbeitsumfelds und zeigen Handlungsmöglichkeiten.

Für die Prävention, Früherkennung, Intervention und Reintegration von Mitarbeitern hat sich der Lifeperformer bewährt. Er ist ein Analysewerkzeug zur Lebenszufriedenheit der Mitarbeiter und weist deutlich auf Lebensfelder hin, die der Mitarbeiter zur Steigerung seiner Zufriedenheit entwickeln sollte.

In Zukunft werden Unternehmen nur dann Fachkräfte binden können, wenn sie eine betriebliche Gesundheitsförderung eingerichtet und Angebote für die Gesundheit der Mitarbeiter haben.

Literatur:

Auswirkung von Arbeitsunterbrechungen und Multitasking auf Leistungsfähigkeit und Gesundheit. Eine Tagebuchstudie bei Gesundheits- und KrankenpflegerInnen. A. Baethge, T. Rigotti. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2013.

Fehlzeitenreport 2013: Verdammte zum Erfolg – die süchtige Arbeitsgesellschaft? Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Badura, B.; Ducki, A.; Schröder, H.; Klose, J.; Meyer, M. (Hrsg.)

Fehlzeiten-Report 2012. Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen – Risiken minimieren. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Badura, B.; Ducki, A.; Schröder, H.; Klose, J.; Meyer, M. (Hrsg.)

Führungsfaktor Gesundheit. So bleiben Führungskräfte und Mitarbeiter gesund. Anne Katrin Matyssek 2010.

Gesundheitsmanagement und Altersdynamik 2012. PROTEGIA GmbH, München.

Oppolzer, Alfred: Menschengerechte Gestaltung der Arbeit durch Erholzeiten (Kurzpausen), Gutachten gefördert von der Hans-Böckler-Stiftung 2006.

Resilienz: Das Geheimnis der psychischen Widerstandskraft. Was uns stark macht gegen Stress, Depressionen und Burn-out. Christina Berndt 2013.

Top-Job-Studie „Gesunde Führung“ 2013. Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen.