



præview für die Praxis

Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention

10,- Euro | ISSN 2190-0485

Nr.1 | 2012

præview

Gesunde Entwicklung für Unternehmen –
Prävention, die sich lohnt



Gesunde Arbeit fördern – eine Daueraufgabe

Die aktuellen Kennzahlen der Bundesrepublik im internationalen Vergleich bezeugen, dass die deutschen Unternehmen ihre Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit erheblich gesteigert haben. In Sachen Produktionsrationalität, Innovationsfähigkeit und Dienstleistungseffektivität stehen wir so gut da, dass selbst Frankreich Deutschland zum Vorbild nimmt. Unternehmen und Beschäftigte haben nach jahrelanger Globalisierung, Flexibilisierung und Dezentralisierung ein ohnehin schon recht leistungsfähiges System noch leistungsfähiger machen können.

Mehr Anerkennung und Wertschätzung für das in den vergangenen Jahren geleistete kommt bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Unternehmen erst sehr langsam an, aber immerhin zeigt der eine oder andere aktuelle Lohnabschluss in diese Richtung.

Die „Erfolge“ der vergangenen Jahre haben praktisch überall, aber auch und gerade in den „Hochleistungs- und Innovationstreiberbranchen“ wie etwa im Bereich der Informationstechnologien und -dienstleistungen nicht nur positive Konsequenzen. Verschiedene Studien aus dem Kontext der BMBF-geförderten Arbeitsforschung haben herausstellen können, wie hoch das gesundheitliche Gefährdungspotenzial der neuen Arbeitswelt ist:

- æ Psychische Belastungen, die sich zu Erschöpfungszuständen aufkumulieren können, nehmen erhebliche Ausmaße an.
- æ Neue Muster arbeitsbedingter Erkrankungen grassieren angesichts veränderter erwerbsbiografischer Verläufe, in der auch Brüche zur Normalität gehören.
- æ „Freie“ Mitarbeiter und Selbstständige leben dauerhaft in Arbeitsformen, in denen

gesundheitliche Risiken so individualisiert werden, dass eine Verantwortungsübernahme für Erkrankungen durch die Betriebe oder durch die Institutionen des präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutzes nicht mehr gewährleistet ist.

- æ Zunehmend werden Hochleistungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erwartet, die ihre Kinder betreuen und ihre Eltern pflegen.
- æ Und all dies spitzt sich durch den demografischen Wandel Jahr für Jahr für Unternehmen und Beschäftigte auch noch zu.

Angesichts dieser Herausforderungen gehört es zu unserer Pflicht, immer wieder auch Themen des Arbeitsschutzes, der Prävention und Gesundheitsförderung auf die Agenda der **präview** zu setzen und immer wieder neu nachzudenken über die Erfolgsfaktoren eines modernen betrieblichen Gesundheitsmanagements, über neue Formen gesundheitsförderlicher betrieblicher Organisation, über die Frage, wie besonders kleine und mittlere Unternehmen die gesundheitlichen Ressourcen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angesichts dieser neuen Herausforderungen durch salutogenetisch orientierte Konzepte stärken können.

Mit den Veränderungen der Arbeitswelt muss der präventive Arbeits- und Gesundheitsschutz permanent Schritt halten, ihnen möglichst sogar vorausgehen.

Darin steckt auch die Anforderung, Prävention des Öfteren neu zu denken, anzupassen an veränderte Rahmenbedingungen in Betrieb und Gesellschaft, auch wenn die mittlerweile bewährten Instrumente und Strategien weiter in den Unternehmen verankert werden müssen.

Dortmund, im Mai 2012

Rüdiger Klatt
Herausgeber



præview für die Praxis
Gesunde Entwicklung für Unternehmen
 – Prävention, die sich lohnt

Gesunde Arbeit fördern – eine Daueraufgabe ⁰² EDITORIAL
Rüdiger Klatt

Wertschätzung, Transparenz, Kontinuität ⁰⁶
 Erfolgsfaktoren des Betrieblichen Gesundheitsmanagements
Franziska Cüppers

Führung – Ressource oder Belastung für den Mitarbeiter? ⁰⁸
 Wie Führungskräfte die Gesundheit und Leistungsfähigkeit stärken können
Sabine Reszies

Lust auf den Weg zu mehr Gesundheit ¹⁰
 Mitarbeitermotivation als Voraussetzung erfolgreichen Gesundheitsmanagements
Babette Halbe-Haenschke

Salutogene Kommunikation in der Mitarbeiterführung ¹²
 Nährboden für ein gesundes Unternehmen
Antonia von Fürstenberg

Eine Frage des Stils ¹⁴
 Persönliches Energiemanagement am Arbeitsplatz
Susanne Langer, Peter Haas



„Wenn mir alles über den Kopf wächst, muss ich zum Sport!“ ¹⁶
 Mareen Koch über den Stellenwert von Gesundheit in ihrem Leben und ihrem Betrieb
Antonia von Fürstenberg, Babette Halbe-Haenschke

Personalentwicklung und gesundes Arbeiten in Arbeitgeberzusammenschlüssen ¹⁸ INTÆRVIEW
 Veit Hannemann im Gespräch mit Thomas Hartmann und Andreas Petschik

Blickwinkel Krankenkasse ²⁰
 Netzwerke für Betriebliches Gesundheitsmanagement sind der Pluspunkt für kleine und mittlere Unternehmen
Okyta A'Walelu

Gesundheitsmanagement als kompetitiver Arbeitgebervorteil beim Employer Branding ²²
Sabine Nitsche

Wer hat's erfunden? ²⁴
 Erfolgreiche Wiedereingliederung durch Case-Management in der Schweiz
Hildegard Nibel, Severin Stadtmann

Krankheiten im Schatten des Burn-out ²⁶ PRÆVOKATION
Heute: Das Fed-up-Syndrom
Kurt-Georg Ciesinger

²⁷ IMPRESSUM

Wertschätzung, Transparenz, Kontinuität

Erfolgsfaktoren des Betrieblichen Gesundheitsmanagements

Franziska Cüppers

In Zeiten des immer schärfer werdenden globalen Wettbewerbs stehen Unternehmen vor enormen Herausforderungen. Denn nicht mehr moderne Technik allein gilt als nachhaltiger Wettbewerbsvorteil, vielmehr sind gesunde, leistungsfähige Mitarbeiter die wichtigste Ressource innerhalb eines Unternehmens. Gerade auch vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung gilt es, umfassend und sinnvoll in diese Ressource zu investieren. Dann erhält das Thema Gesundheit einen herausragenden Stellenwert innerhalb der Unternehmensphilosophie, wird Teil der Unternehmenspolitik und trägt entscheidend zu einer erfolgreichen Unternehmensentwicklung bei.

Zur konkreten Lage in Deutschland

Der Betriebsalltag vieler Unternehmen wird mittlerweile massiv durch die drastischen Veränderungen der nationalen und internationalen Märkte bestimmt. Mehr denn je müssen Unternehmen dynamisch, flexibel und schnell auf Veränderungen reagieren, um am Markt mithalten zu können. Dieser Wettbewerb wird begleitet von einer rapiden Entwicklung der Informationstechnologie, enormen Veränderungen der Beschäftigungsverhältnisse und ist gekennzeichnet durch ständigen Zeitdruck. Gleichzeitig ändert sich die Altersstruktur in den Unternehmen. Der Altersdurchschnitt der Beschäftigten steigt stetig an. Das bedeutet, dass die Fehlzeiten aufgrund längerer Erkrankungsdauer steigen. Es ist zu erwarten, dass in den kommenden Jahren die Leistungsfähigkeit der Arbeitskräfte sinkt. Dennoch muss die Produktivität, auch bei einem hohen Anteil älterer Beschäftigter, erhalten bleiben.

Unter diesen Bedingungen ist es nicht verwunderlich, wenn sich bei Führungskräften und Mitarbeitern zunehmend gesundheitliche Beeinträchtigungen bemerkbar machen. Um langfristig erfolgreich zu sein, ist ein Unternehmen aber auf eine physisch und psychisch gesunde Belegschaft angewiesen. Ohne einen aktiven Einsatz zur Verbesserung der Gesundheit und des Wohlbefindens der gesamten Belegschaft lässt sich kaum eine positive Bilanz erzielen.

Die Fakten zur Wirtschaftlichkeit des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM)

Konservative Schätzungen (BAuA 2007) zufolge liegen die durch Fehlzeiten bedingten Kosten

in Deutschland bei etwa 35 Milliarden € pro Jahr. Bereits im Jahre 2003 wurde mit der Veröffentlichung „Gesundheitlicher und ökonomischer Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention“ (Kreis & Bödeker, 2003, in späteren Untersuchungen auch Sockoll, Kramer & Bödeker, 2008) der Beweis für die Wirksamkeit betrieblicher Gesundheitsförderungsmaßnahmen erbracht. Ein umfassendes BGM gilt als geeignetes Instrument, um sowohl Gesundheitsrisiken als auch Krankheitskosten zu senken. Der Return on Investment liegt, die Einsparungen bei den Krankheitskosten betreffend, bei 1:2,3. Das heißt, jeder in die Gesundheit der Beschäftigten investierte Euro bewirkt Einsparungen bei den Krankheitskosten in einer durchschnittlichen Höhe von 2,30 €. Im Hinblick auf die Kostenersparnis durch verringerte Fehlzeiten liegt der Wert sogar bei beeindruckenden 1:10,1. Hinzu kommen die „weichen Faktoren“, wie Mitarbeiterzufriedenheit und Einschätzung des Wohlbefindens am Arbeitsplatz, die ebenfalls von entscheidender wirtschaftlicher Relevanz sind.

Wertschätzung – ein oft unterschätzter Gesundheitsfaktor

Hat ein Unternehmen die Zeichen der Zeit erkannt und wird im Hinblick auf die Gesundheitserhaltung der Beschäftigten aktiv, gilt es die Umsetzung von Anfang an als Gemeinschaftsaufgabe zu gestalten. In diesem Zusammenhang spielt die aufrichtige Wertschätzung der Führungskräfte und Mitarbeiter eine herausragende Rolle. Wer sich innerhalb eines Unternehmens nicht angenommen fühlt, betrachtet gesundheitsförderliche Maßnahmen eher skeptisch. Wird z.B. ein Gesundheitstag organisiert und

durchgeführt, ohne dass das Grundbedürfnis der Wertschätzung hinreichend erfüllt ist, wird die Reaktion seitens der Belegschaft eher ablehnend sein. „Die wollen ja nur, dass wir noch lange für sie arbeiten können!“ ist ein häufiges Statement von Mitarbeitern, die sich auch aufgrund von Wertschätzungsdefiziten ihrem Unternehmen nicht wirklich zugehörig fühlen. Dies gilt im Übrigen auch für Einzelmaßnahmen der Prävention und Gesundheitsförderung, die hin und wieder nach dem Gießkannenprinzip im Unternehmen angeboten werden. Von einmaligen Aktionen ist also dringend abzuraten. Fehlt nämlich der Kontext, wird das Bemühen erst gar nicht ernst genommen.

Laut einer Umfrage des geva-Instituts 2009 hat nur die Hälfte der Arbeitnehmer das Gefühl, dass ihre Arbeit ausreichend wertgeschätzt wird. Eine mangelnde Wertschätzung kann in der Folge sogar zu höheren Fehlzeiten führen. Wer erlebt, dass die Leistung, die erbracht wird, so wieso nicht anerkannt und gewürdigt wird, bleibt eher mal zuhause! Echte Wertschätzung ist ein menschliches Grundbedürfnis (Matyssek, 2011). Dazu gehört auch ein gesundes Selbstwertgefühl als Basis, um andere wertschätzen zu können.

Im Unternehmen bedingen sich Wertschätzung und Gesundheitsmanagement gegenseitig. Denn Wertschätzung erzeugt bei der Belegschaft die Bereitschaft, sich auf den Gesundheitsmanagementprozess einzulassen. Weil die Beschäftigten an die positive Absicht in diesem Zusammenhang glauben, wird der Erfolg der Maßnahmen erhöht.

Unter welchen Voraussetzungen gedeiht BGM im Unternehmen?

Es kann nicht oft genug darauf hingewiesen werden, dass Gesundheitsmanagement ein ständig weiterentwickelnder Prozess innerhalb eines Unternehmens ist. Mit Fug und Recht kann auch gesagt werden, dass Gesundheit ein Erfolgsfaktor für Unternehmen ist, zu dem BGM eindeutig als Schlüssel dient. Um schließlich die Früchte dieses Erfolges auch ernten zu können, muss der gesamte BGM-Prozess strukturiert aufgebaut und kontinuierlich transparent begleitet werden. Grundvoraussetzung ist dabei die volle Unterstützung der Unternehmensleitung und des Top-Managements, in Kooperation mit dem Personal- oder Betriebsrat.

Gesundheitsmanagement muss als integraler Bestandteil der gesamten Unternehmenskultur verstanden werden. Alle Unternehmensbereiche müssen gleichermaßen in den Prozess einbezogen werden. Die oberste Führungsebene muss Gesundheit als ein zielführendes Mittel zum Unternehmenserfolg anerkennen und entsprechend kommunizieren. Transparenz während des gesamten Prozesses und aktive Mitarbeiterbeteiligung sind dabei unerlässlich. Orientiert man sich bei der Umsetzung an den Kernprozessen für BGM (Badura & Hehlmann, 2003), dann beginnt der Prozess mit der Ist-Analyse, der die Planung geeigneter Interventionen folgt, die dann umgesetzt werden. Schließlich werden diese evaluiert und der Prozess geht in die nächste Runde. Gesundheitsmanagement im Unternehmen wird kontinuierlich weitergeführt, so wird Nachhaltigkeit am besten gewährleistet. Als fester Bestandteil gehört das Thema Gesundheit deshalb ins Unternehmensleitbild.

Unter Beachtung dieser Vorgaben wird Gesundheitsmanagement eine lohnende Investition, die dem Unternehmen auf Dauer einen hohen Nutzen stiftet. Absentismus wird vorgebeugt, also werden Fehlzeiten reduziert. Außerdem wird die Bindung an das Unternehmen gestärkt, besonders gute Fachkräfte bleiben im Unternehmen und lassen sich nicht abwerben. Insgesamt wird das Betriebsklima verbessert, wenn die Belegschaft motiviert zur Arbeit kommt. Alles in allem werden das gesamte Image und die Außenwirkung des Unternehmens aufgewertet. Wenn das kein Erfolgsfaktor ist!

Literatur

BAuA (2007). *Mit Sicherheit mehr Gewinn – Wirtschaftlichkeit von Gesundheit und Sicherheit bei der Arbeit*, 3. Auflage. Bautzen: Lausitzer Druck- und Verlagshaus.
Kreis, J. & Bödeker, W. (2003). *Gesundheitlicher und ökonomischer Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention. Zusammenstellung der wissenschaftlichen Evidenz. IGA-Report 3*. Essen: BKK Bundesverband.
Sockoll, I., Kramer, I. & Bödeker, W. (2008). *Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention Zusammenstellung der wissenschaftlichen Evidenz 2000 bis 2006. IGA-Report 13*. Essen: BKK Bundesverband.
geva-Institut (2009). *Andere Länder, andere Sitten. Internat. Studie des geva-Instituts zeigt Unterschiede bei Arbeitszufriedenheit, Führung und Motivation in 25 Ländern auf*. geva Magazin, 8, S. 17.
Matyssek, A. K. (2011). *Wertschätzung im Betrieb. Impulse für eine gesündere Unternehmenskultur*. Norderstedt: Books on Demand.
Badura, B. & Hehlmann, T. (2003). *Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation*. Berlin: Springer.



Die Autorin

Dipl.-Gesundheitswirtin Franziska Cüppers ist Geschäftsführerin der c-amp Coaching-Agentur für Management und Prävention. Ihre Tätigkeitsfelder sind Seminare und Workshops zu gesundheitsrelevanten Themen, Beratung von Unternehmen bei allen Fragen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements und Begleitung von Gesundheitsmanagementprozessen. fc@c-amp.de, www.c-amp.de



Führung – Ressource oder Belastung für den Mitarbeiter?



Die Autorin
Dr. oec. Sabine Reszies ist Inhaberin der Firma Pro Salus – Consulting für gesunde Unternehmen. Sie beschäftigt sich seit Jahren mit der Erforschung und Erprobung von innovativen Modellen zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen und arbeitet aktuell gemeinsam mit der HTW Berlin, der KKH-Allianz und der VBG, an einem Projekt zur Entwicklung von Netzwerkstrukturen für Betriebliches Gesundheitsmanagement im Land Brandenburg. reszies@prosalus-online.de



Notwendigkeit, sich mit der Mensch-Mensch-Schnittstelle auseinanderzusetzen. Das erfordert eine ungleich höhere Anstrengung als etwa eine optimierte Ergonomie oder einen besonderen Lärmschutz an einer Produktionsanlage. Die Gestaltung und Beeinflussung dieser Schnittstelle erfordert einen ganzheitlichen Zugriff auf das Unternehmen, das den Ausführenden, den Inhalt, die Organisation, die Führung und die Unternehmenskultur der Arbeit gleichermaßen als potenzielle Risiken und Ressourcen für die Gesundheit der Beschäftigten versteht.

Welche Faktoren kennzeichnen eine gute Führung? Anne K. Mattysek beschreibt sechs Dimensionen gesunder Führung:

1. Anerkennung, Lob, Wertschätzung
2. Interesse, Aufmerksamkeit, Kontakt
3. Gesprächsführung, Einbeziehen, Kommunikation
4. Transparenz, Offenheit, Durchschaubarkeit
5. Betriebsklima, Stimmung
6. Stressbewältigung, Belastungsabbau, Ressourcenaufbau¹

Die ersten drei Dimensionen betreffen die Person der Führungskraft – also die Führung an sich. Die letzten drei Dimensionen nehmen eine gesundheitsförderliche Organisation als Ganzes in den Fokus.

Führung und Organisation sind also wesentliche Bestandteile eines ganzheitlichen Gesundheitsmanagements, das nicht nur auf das Verhalten der Mitarbeiter abzielt, sondern auch die Verhältnisse und damit die Bedingungen, unter denen die Beschäftigten ihre Leistung erbringen, verbessern will.

Folgende Fragen sollten dabei betrachtet werden:

1. Passt die Arbeitsaufgabe zu dieser/diesem Beschäftigten, ist er ausreichend qualifiziert, kann die Aufgabe anspruchsvoller sein und können Entwicklungsmöglichkeiten angeboten werden? Hierbei geht es auch um die erkennbare Sinnhaftigkeit der Aufgabe und die Anerkennung/Wertschätzung durch Kunden und/oder Vorgesetzte.
2. Passen die Werkzeuge, Hilfsmittel und Methoden zu den Aufgaben? Lassen sie sich einfach und fehlerfrei bedienen? Einen großen Themenkomplex bildet in diesem Punkt die Hard- und Softwareausstattung des Arbeitsplatzes, die eine häufige Quelle für Fehler und Arbeitsunterbrechungen darstellt.
3. Sind die Zuständigkeiten und Kompetenzen klar definiert und so die Basis für eine gesunde Kommunikation im Unternehmen gelegt? Gibt es eine das Wohlbefinden fördernde Unternehmenskultur und Führungskräfte, die nicht nur die Funktion und die Leistung der Mitarbeiter, sondern die ganze Person in ihrer Individualität sehen? Hierbei geht es um die Entwicklung kooperationsförderlicher Strukturen und die Schaffung eines offenen Betriebsklimas. Beziehungsprobleme, die zu Burnout, Frustration und innerer Kündigung führen, schlagen sich unter dem Strich in harten Zahlen nieder.

In Arbeitszufriedenheitsuntersuchungen der Vergangenheit konnte herausgestellt werden, dass das Wohlbefinden der Beschäftigten in den

kleinen und mittleren Betrieben höher ist als in großen Unternehmen. Als Ursache hierfür konnte die fast typische Unternehmenskultur dieser Betriebsgrößenklasse identifiziert werden. Oft gibt es zwischen Chef und Belegschaft eine persönlichere Umgangsweise, der Führungsstil ist personal, der Person wird Vorrang vor der Organisation gegeben und die Arbeit weist eine relativ große Selbstständigkeit auf. Außerdem wird der Lebenswelt der Beschäftigten oftmals ein größeres Verständnis entgegengebracht, etwa wenn es um die Kinderbetreuung geht (vgl. Kotthoff & Reindl, 1990, S. 354-393). Im Gegensatz zur Anonymität des Großbetriebes lassen sich in einem solchen Arbeits- und Sozialmilieu Belastungen offenbar leichter ertragen, was die geringere Anzahl der Fehlzeiten in kleineren und mittleren Unternehmen zu belegen scheint.

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und des daraus resultierenden Mangels an jungen Fachkräften wird die Kompetenz eines Unternehmens, die Gesundheit seiner Mitarbeiter zu erhalten und zu fördern, zunehmend über die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens entscheiden. Das gelingt nur, wenn Gesundheit als Führungsaufgabe wahrgenommen, als ein Wert der Unternehmenskultur verstanden und zu einem integrativen Bestandteil des Managements wird.

Literatur
Kotthoff, H. & Reindl, J. (1990). *Die soziale Welt kleiner Betriebe. Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb*. Göttingen: Otto-Schwartz-Verlag.
Simon, D., Heger, G. & Reszies, S. (2011). *Praxishandbuch Betriebliche Gesundheitsförderung*. Stuttgart: Kohlhammer.

¹ Quelle: Anne K. Mattysek (http://www.ergo-online.de/site.aspx?url=html/arbeitsorganisation/fuehrung/gesunde_fuehrung.htm, Zugriff am 02.02.2012)

Wie Führungskräfte die Gesundheit und Leistungsfähigkeit stärken können

Sabine Reszies

Arbeitnehmer verbringen normalerweise den größten Teil der Zeit, in der sie wach sind, auf der Arbeit, also mit den Kolleginnen und Kollegen und als Angestellte natürlich auch mit dem Chef bzw. der Chefin. Sie werden durch diese Menschen beeinflusst und geprägt. Insbesondere das Verhalten der Führungskraft und die dadurch verursachte Stimmung wirken auf das Wohlbefinden des Mitarbeiters zum Teil bis in das Privatleben hinein. Ein gutes Klima im Job ist damit ein erster Schutzfaktor für den Erhalt der Gesundheit und damit der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten.

Es liegt auf der Hand: Von einem übellaunigen Führungsel werden mehr Menschen krank als z. B. durch falsche Beleuchtung des Arbeitsplatzes. Führungskräfte gestalten die Rahmenbedingungen, innerhalb derer die Beschäftigten ihre Leistung erbringen *sollen, können* und im besten Fall *wollen*. Neben den harten Faktoren,

wie der physikalischen Ausstattung des Arbeitsplatzes und der Umgebung, gestaltet der Chef die weichen Faktoren, wie Beziehungen, Entscheidungsspielräume, die Kultur im Unternehmen und die Weiterentwicklung der Mitarbeiter. Sind diese Punkte für den Beschäftigten stimmig und erhält er die von ihm erwartete soziale Unterstützung, dann wird das Belastungsempfinden des Mitarbeiters erheblich reduziert und sein Wohlbefinden gestärkt (s. Abb.).

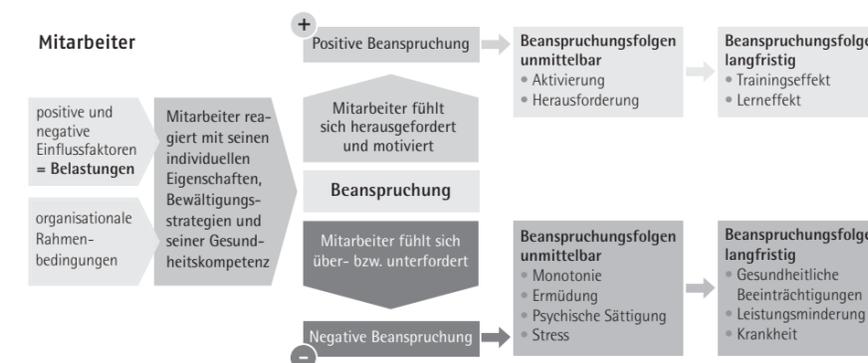
Die Führungskraft ist also eine Arbeitsbedingung, die krank machen oder aber auch eine Quelle für eine bessere Arbeitsfähigkeit des Mitarbeiters sein kann.

Dabei lassen sich die Belastungen einer Tätigkeit nur bedingt durch die Führungskraft ändern. So können unfreundliche Kunden bei einer Callcentertätigkeit nicht vermieden werden, wohl aber der Umgang mit ihnen trainiert oder aber

durch Anerkennung und Lob durch die Führungskraft mentale Unterstützung geboten werden. Auf diese Art kann sie für den Mitarbeiter zu einer psychosozialen Ressource werden und gegebene Belastungen abmildern.

Es darf nicht unerwähnt bleiben, dass eine Person, die anderen Menschen Anerkennung, Interesse und Wertschätzung entgegenbringen soll, unbedingt auch das eigene Wohlbefinden im Blick behalten sollte. Eine gestresste und schmerzgeplagte Führungskraft kann sich nicht hinreichend um die Mitarbeiter kümmern und sie mit den notwendigen Ressourcen für die Leistungserbringung ausstatten.

Während bis vor kurzem noch die Mensch-Maschine-Schnittstelle im Fokus von Arbeits- und Gesundheitsschutz in Unternehmen stand, zeigen die zunehmenden psychischen Beschwerden und Erkrankungen der Beschäftigten die



Belastung/Beanspruchung (Quelle: Simon, Heger & Reszies 2011, S. 32)

Lust auf den Weg zu mehr Gesundheit

Mitarbeitermotivation als Voraussetzung eines erfolgreichen Gesundheitsmanagements

Babette Halbe-Haenschke

Stellen Sie sich vor, da gibt es einen Weg zu Gesundheit – und keiner geht ihn. Weil er das Ziel nicht sieht. Weil er von Menschen an den Start geschickt wird, für die er eh schon dauernd rennt.

Das Angebot von sogenannten Gesundheitsseminaren und Workshops für und gegen alles, was die Meisten im Alltag manchmal mit schlechtem Gewissen, aber trotzdem gern tun, löst traditionelle Fortbildungsmaßnahmen in den Betrieben ab. Der Beschäftigte wird eingeladen: Besser essen, mehr bewegen, nicht rauchen, weniger trinken, Stress kompensieren, Erholung optimieren und so weiter. Geplant und veranlasst werden diese Seminare von der Unternehmensführung, der man – nach Ansicht vieler Mitarbeiter – zwar im Job gehorcht, die doch aber im Privatleben nichts zu suchen hat.

Jetzt will der Chef auch noch, dass man gesund ist. Für viele Beschäftigte geht das einen Schritt zu weit. Vor allem dann, wenn sie die Frage der Verantwortlichkeit für Gesundheit selbst nicht geklärt haben. Noch immer macht ein Großteil aller Beschäftigten eher Lebensumstände als Lebensgewohnheiten für ihr Wohlbefinden verantwortlich. Sie fordern Verbesserungen am Arbeitsplatz, wenn es um betriebliche Gesundheitsförderung geht. Änderungen gesundheitsfeindlicher Lebensgewohnheiten rücken dagegen eher weniger ins Blickfeld des Einzelnen. Das ist verständlich, werden Entscheidungen doch vor allem nach dem Lust-Schmerz-Prinzip getroffen: Wir tun, was Lust verspricht und lassen, was Schmerz bewirkt. Und solange geglaubt wird, gesund sein sei eine Aufgabe, deren Bewältigung mühsam ist, macht sich keiner auf. Aber: „Nicht weil es schwer ist, wagen wir es nicht. Weil wir es nicht wagen, ist es schwer.“ (Seneca)

Genau hier kann Mitarbeitermotivation ansetzen. Wenn es gelingt, Lust auf den Weg zu mehr Gesundheit zu wecken, können Ziele erreicht werden. Die Ziele der Geschäftsführung sind dabei vorrangig erhöhte Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit, Senkung der Fehlzeiten, höhere Produktivität und Qualität sowie bessere Kommunikation und Kooperation im Sinne eines hohen Commitment. Darauf hat der Chef einen Anspruch, das sollte der Mitarbeiter verstehen. Aber muss der Beschäftigte auf seinem gesun-

den Weg dieselben Ziele haben? Nein. Jedenfalls nicht nur. Den gesünderen Weg wird der Mitarbeiter nicht gehen, wenn der Lohn nur die genannten Ziele des Betriebes sind. Interessant wird es für ihn, wenn er einen ureigenen Zueginn erahnt. Nun kann der Bogen gespannt werden von der ersten Maßnahme im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements bis hin zu einem Leben, das man gern lebt – auch am Arbeitsplatz.

Weil Gesundheit in den meisten Unternehmen keine Tradition hat, muss zunächst Vertrauen geschaffen werden, muss informiert und sensibilisiert werden. Der Appell an die Fürsorge oder besser Informationspflicht der Verantwortlichen lautet dementsprechend: Veranstaltungen, die den Blick auf Aspekte gesünderer Lebensweisen schärfen wollen, sollten möglichst während der Arbeitszeit und verpflichtend angeboten werden. Dies ist übrigens auch ein Zeichen der Wertschätzung dem Mitarbeiter gegenüber. Die Programme sollten finanziell zum Großteil auch vom Unternehmen getragen werden, zumal die Krankenkassen oft unterstützen. Die Hürde, Programme zu erleben, darf nicht hoch sein und der Chef kann seinem Team beim Sprung helfen. Man muss ihm glauben können, dass er sich für seinen Mitarbeiter als Leistungsträger und als Mensch interessiert.

Es muss erkennbar sein, dass betriebliche Gesundheitsförderung dem Einzelnen als Teil des Unternehmens und als Privatperson zugute kommt. Und wenn Gesundheitstage, Informationsveranstaltungen etc. neben Fachwissen auch Vergnügen bieten und die Idee wecken, dass Gesundheit nicht mit Verzicht, sondern mit Zugewinn und Spaß am Leben zu tun hat, geht vielleicht so mancher an den Start. Um sich dann auch auf den Weg zu machen, braucht er Ausstattung, Strategie und Richtlinien. Er muss **begreifen, entscheiden** und schließlich **machen**.

Wissen allein führt nur selten zu neuem Verhalten. Spannend wird die durch das Unterneh-

men angebotene Information für den Beschäftigten dann, wenn er eine Verbindung zu sich herstellen kann, kognitiv und emotional. Nur, wenn er einen Zusammenhang erkennt und spürt, wird er die Information als für ihn bedeutsam erkennen. Dann wird ihm klar sein, dass die im Unternehmen geplanten Maßnahmen allgemein mehr Lebensqualität versprechen. Der Mitarbeiter entwickelt eine Vorstellung von Folgen möglicher Verhaltensänderung und fühlt sich wohl. Er wird **begreifen** und die für ihn richtigen Schlüsse ziehen.

Immer entscheidet Gegenwart über Zukunft. Im Job wie privat. Hier geht es um Verantwortung, Macht, Kompetenz und Handlungsfähigkeit. Die Geschäftsleitung verantwortet die Etablierung des Gesundheitsmanagements, ist bemächtigt, Maßnahmen zu planen, verfügt über eigene Kompetenzen oder kooperiert und wird somit handlungsfähig. Für den Beschäftigten bedeutet Verantwortung, sich seines eigenen Einflusses auf die gesundheitliche Zukunft bewusst zu sein. Er hat die Macht, aufgrund der durch Infoveranstaltungen erworbenen Kompetenz den richtigen Schluss zu ziehen: Er weiß, er muss x tun, um y zu erreichen. Er wird sich entscheiden und sich auf y freuen.

Natürlich werden Entscheidungen erst in der Umsetzung bedeutsam. Die Auswahl qualifizierter und motivierender Programme obliegt den Verantwortlichen bzw. dem Team des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Eine Beteiligung der Beschäftigten an Organisation und Durchführung der Maßnahmen erhöht ganz sicher das Maß der gelingenden Umsetzung. Gemeinsam kann aus Erfahrungen anderer gelernt werden, können Vorgesetzte und Kollegen als Vorbild agieren und inspirieren. Hier geht es um die Schnittstelle zwischen Theorie und Praxis. Jetzt wird gehandelt, Verhalten geändert. Der Mitarbeiter wird gern neue Wege gehen. Er wird das Richtige machen und seine Chance nutzen. Und wenn der Mitarbeiter realisiert, dass das Drehen an eigenen Rädchen zu Veränderungen führt, darf er getrost erwarten, dass auch die Geschäftsführung am Rad dreht.

Neben Maßnahmen der Verhaltensprävention für Fach- und Führungskräfte müssen im Rahmen der Verhältnisprävention Arbeitsplätze und



Die Hürde, Gesundheitsprogramme zu erleben, darf nicht zu hoch sein und der Chef kann seinem Team beim Sprung helfen.

Abläufe optimiert werden, müssen Transparenz, Respekt und Anerkennung die Unternehmenskultur prägen, muss sich schließlich auch der Chef auf den Weg machen. Erfolgreich ist eine betriebliche Gesundheitsförderung dann, wenn jeder Einzelne neue Gewohnheiten, Abläufe, Einstellungen und Verhaltensweisen in seine Lebenswelt aufnimmt. In die Welt, die überall ist. Am Arbeitsplatz, zu Hause oder sonst wo. Überall dort, wo er gern gesund ist.

Die Autorin

Babette Halbe-Haenschke ist Inhaberin und Geschäftsleiterin der Gea-Gesundheitsmanagement GbR. Als Gesundheitslehrerin, Motivationstrainerin und Coach entwickelt sie ganzheitliche Konzepte und Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements in Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen. b.halbe@gea-gesundheitsmanagement.de
www.gea-gesundheitsmanagement.de



Salutogene Kommunikation in der Mitarbeiterführung

Nährboden für ein gesundes Unternehmen

Antonia von Fürstenberg

In kleineren und mittleren Unternehmen stehen Führungskräfte unter hohem Druck, wenn das Unternehmen viele Aufträge hat und die Deadlines sich häufen. Fallen jetzt Mitarbeiter durch Krankheit aus, verzögern sich Lieferungen und drängen die Kunden, wird der Druck von oben nach unten weitergegeben. Die Führungskräfte schrauben die Ansprüche, was Arbeitszeit und -volumen betrifft, für sich und die verbleibenden Mitarbeiter höher und höher. Doch Dauerstress erzeugt nur kurzfristig mehr Leistung. Langfristig droht der Burnout, der das ganze Unternehmenssystem bedrohen kann.



Die salutogene Kommunikation setzt diesem Prozess der Selbst- und Mitarbeiterausbeutung etwas entgegen: Vertrauen und Wertschätzung statt schleichender Klimavergiftung durch Zynismus und Intrigen, offene Kommunikation und Ressourcenorientierung statt Informationsdefizite und Fehlerhäufungen. Gerade kleine und mittlere Unternehmen haben die Chance, flexibel und schnell zu reagieren, wenn es um die Gesundheit und um die Zukunftsfähigkeit ihres Unternehmens geht. Die Hierarchien sind flach, man kennt sich persönlich und weiß um die gegenseitigen Abhängigkeiten. Doch Wissen

und tatsächliches Verhalten am Arbeitsplatz sind nicht immer kongruent.

Die Grundlage, andere zu führen, ist die Fähigkeit, sich selbst zu führen. Wer seinem inneren Antrieber gehorcht, immer mehr leisten zu müssen, wer sich keine Pause gönnt, wer Familie und Freunde zugunsten der Arbeit vernachlässigt, der wird nicht nur sich, sondern auch andere anstacheln und in den Burnout „führen“. Wahrzunehmen, wie die eigene Gesundheit und Vitalität unterstützt werden kann, hält auch das Unternehmen gesund und vital.

Doch wie entsteht Gesundheit? Wie kann eine gesundheitsfördernde Kultur im Unternehmen etabliert werden, die die Employability der älteren Mitarbeiter und die Attraktivität des Unternehmens für junge qualifizierte Einsteiger erhöht?

Salutogenese ist die Wissenschaft von der „Entstehung von Gesundheit“. Gesundheit wird als ein Prozess verstanden, den jeder Mensch selbst mitgestalten kann. Das salutogene Modell wurde von dem Medizinsoziologen Aaron Antonovsky in den 1970er Jahren entwickelt. Es gründet auf Studienergebnissen, dass Menschen, die den

extremen Bedingungen eines KZ ausgesetzt waren, überlebten und später gesund blieben, wenn sie ihr Leben als verstehbar, handhabbar und bedeutsam empfanden. Antonovsky nannte diese Fähigkeit von Menschen, sich trotz widriger Umstände selbst zu regulieren, Sense of Coherence (SOC) und machte es zur Grundlage seiner Forschungen.

Demnach ist das Kohärenzgefühl „eine globale Orientierung, die ausdrückt, in welchem Ausmaß man ein durchdringendes, andauerndes und dennoch dynamisches Gefühl des Vertrauens hat, dass

1. die Stimuli, die sich im Verlauf des Lebens aus der inneren und äusseren Umgebung ergeben, strukturiert, vorhersehbar und erklärbar sind,
2. einem die Ressourcen zur Verfügung stehen, um den Anforderungen, die diese Stimuli stellen, zu begegnen,
3. die Anforderungen Herausforderungen sind, die Anstrengung und Engagement lohnen.“ (Antonovsky 1997, S. 36).

Der Arzt Theodor Dierk Petzold entwickelte aus diesem Modell, den gesundheitswissenschaftlichen Forschungen des Medizinsoziologen Ronald Grossarth-Maticke (2002) und neuesten neurobiologischen Erkenntnissen die „salutogene Kommunikation“ (SalKom®, Petzold 2010). Diese Gesprächsführungsmethode, die ursprünglich die Arzt-Patient-Beziehung verbessern und die Selbstheilungsfähigkeiten der Patienten stärken sollte, wird mittlerweile mit Erfolg in sozialen Einrichtungen und in Unternehmen eingesetzt.

Das Kommunikationstraining unterscheidet sich von anderen, weil es sich konsequent auf positiv besetzte Ziele ausrichtet und die individuellen Ressourcen und Motivationen stärkt, um sie zu erreichen. Für die Mitarbeiterführung heißt das, dass die Führungskraft im Gespräch mit dem Mitarbeiter herausfindet, was in beruflicher Hinsicht „gut tut“. Das kann für den Einen genügend Freizeit für Familie, Sport und Hobby sein und Arbeitszeitkonten wären für ihn attraktiv. Die Andere braucht einen Freiraum für ihre Kreativität und möchte Teile ihrer Arbeitszeit zu Hause oder in der Bibliothek verbringen. Der Dritte will viel Geld verdienen, um sich Kindheitsträume zu verwirklichen. Er braucht He-

rausforderungen, Fortbildungen und zunehmend Führungsaufgaben.

Durch das Training in salutogener Gesprächsführung können Führungskräfte die Selbstwahrnehmung der Mitarbeiter verfeinern und auf das Erleben von „Stimmigkeit“ in der Kommunikation mit sich und anderen ausrichten. Die Mitarbeiter lernen, ihre Motivation zur Annäherung an attraktive berufliche Ziele zu definieren und Wunschlösungen zu formulieren, anstatt innerlich zu kündigen. Ressourcen werden entdeckt, wertgeschätzt und weiterentwickelt, Schwächen in einen anderen Rahmen gesetzt und als Stärken erkannt. So kann ein Mitarbeiter, der als „Bedenkenträger“ gilt, im Team die wichtige Aufgabe übernehmen, ein Projekt in allen Stadien auf seine praktische Anwendbarkeit und Finanzierbarkeit zu prüfen. Die „verrückten“ Kreativen treffen auf Führungskräfte, die im Ungewöhnlichen die Chance zur Innovation erkennen. Die Integration der unterschiedlichen Kompetenzen schafft Vertrauen und Leistungsanreize.

Die Mitarbeiter identifizieren sich mit dem Unternehmen und arbeiten gemeinsam an der Erreichung der Unternehmensziele. Sie ziehen Bilanz, lernen aus Erfahrungen und äußern Veränderungswünsche. Wenn Führungskräfte diese Veränderungsvorschläge ernst nehmen und in die Arbeitsabläufe und -vorgaben integrieren, bleibt ein Unternehmen gesund, weil es sich an unterschiedliche Umweltbedingungen anpassen kann. Produktivität, Flexibilität und Kreativität erhöhen sich und der Krankenstand sinkt, wenn die Mitarbeiter das Gefühl haben, anerkannt und gefördert zu werden und ihre Arbeit ihnen Sinn macht. Die Wahrscheinlichkeit, eine Aufgabe erfolgreich umsetzen zu können und die Motivation, Neues in Angriff zu nehmen, steigt mit der Überzeugung, selbstwirksam zu sein. Mitarbeiter, die sich nichts mehr zutrauen, weil sie sich ständig kontrolliert und unter Druck gesetzt fühlen, werden krank und verweigern die Leistung.

Es zahlt sich aus, wenn Führungskräfte sensibel für das eigene Wohlbefinden und die eigenen Einstellungen werden. In der chinesischen Philosophie zeichnet sich ein Herrscher durch Offenheit, Ausgeglichenheit und Fairness aus. Er fördert und fordert Leistung aus diesem Geiste.



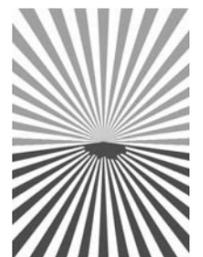
Die Autorin

Antonia von Fürstenberg kommt vom Theater und ist Kommunikationstrainerin mit dem Schwerpunkt Salutogenese. Sie hat an der Universität der Künste und an der Evangelischen Hochschule Berlin als Dozentin gearbeitet. Für Unternehmen entwickelt sie Konzepte und Theaterprojekte, um die salutogene Kommunikation und die Corporate Identity zu stärken. www.antonio-von-fuerstenberg.de www.gesundheitfoerdern.eu

Auch in der salutogenen Kommunikation ist eine solche Haltung Voraussetzung für das „Verbunden gesunden“, das als Maxime postuliert wird. Wenn die Interessen des Unternehmens auch die Interessen der Mitarbeiter sein sollen, bedeutet das eine Orientierung weg vom neoliberalen Nützlichkeitsdenken, das Menschen in „Leistungsträger“ und „Schmarotzer“ unterteilt. Gerade Führungskräfte in kleinen und mittleren Unternehmen können die Werte einer Subsidiaritätskultur, die Fähigkeiten und Eigenverantwortung des Einzelnen fördert, aber auch individuelle Defizite mitträgt, mit neuem Leben füllen. Wenn sie ihre Mitarbeiter nicht nur als bezahlte Leistungserbringer begreifen, sondern als für das Gedeihen des Unternehmens mitverantwortliche Partner, ist das ein guter Nährboden für die Gewinnung von Fachkräften wie der allein erziehenden Produktdesignerin, dem älteren Controller oder der Ideen sprühenden Hochschulabsolventin, die sich langfristig an das Unternehmen binden und sich mit diesem gesund entwickeln wollen.

Literatur

Antonovsky, A. (1997). *Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit*. Tübingen: DGVT.
Petzold, T.D. (2010). *Praxisbuch Salutogenese: Warum Gesundheit ansteckend ist*. München: Südwest Verlag.
Grossarth-Maticke, R. (2002). *Selbstregulation, Autonomie und Gesundheit*. Berlin: de Gruyter.



Eine Frage des Stils

Persönliches Energiemanagement am Arbeitsplatz

Susanne Langer, Peter Haas

Die persönlichen Präferenzen und der persönliche Arbeitsstil entscheiden, was am Arbeitsplatz als Stress empfunden wird und was Energie erzeugt. Wenn wir nicht an unseren Energiequellen vorbeiziehen wollen, müssen wir lernen, unseren Stil zu erkennen und im Arbeitsalltag sinnvoll zu nutzen.

Viele Dinge am Arbeitsplatz können wir nur wenig beeinflussen. Es werden bestimmte Leistungen erwartet, wir müssen mit bestimmten Menschen im Umfeld klarkommen und viele Strukturen und Abläufe sind vorgegeben. Wir tun unser Bestes, um allem gerecht zu werden. So sind wir daran gewöhnt, mehr auf äußere Faktoren zu achten als auf unseren inneren Motor. Doch auch der leistungsfähigste Motor braucht eine bestimmte Wartung. Der eine braucht regelmäßigen Ölwechsel, der andere mehr Kühlwasser.

Energiemanagement am Arbeitsplatz befasst sich mit der Frage: Wie läuft Ihr Motor rund? Das Wissen um verschiedene Temperamente und Präferenzen ist das Schmieröl, das für die Leichtgängigkeit sorgt.

Kleine und mittlere Unternehmen haben oft eine starke Arbeitskultur

Wenn Menschen eng und lange zusammenarbeiten, wie es gerade in kleinen Unternehmen der Fall ist, dann entsteht ein gemeinsamer Arbeitsstil. In einigen Fällen ist das sehr hilfreich, in anderen Fällen nicht: Manchmal kommt es, um im Bild zu bleiben, zu Routineölschleusen, die der Einzelne nicht braucht, während sein Kühlwasserpegel in den kritischen Bereich rutscht. Arbeitsaufgaben bestehen oft aus vier Teilaufgaben. Jede dieser vier Teilaufgaben kann in zwei verschiedenen Stilen umgesetzt werden:

1. **Kontaktaufnahme:** Wie komme ich zu meiner Aufgabe? Außenorientierung oder Innenorientierung!
2. **Informationsbeschaffung:** Was muss ich wissen und wo finde ich es? Details oder Visionen!
3. **Entscheidungen:** Wo setze ich bei der Lösung die Prioritäten? Faktenorientiert oder Personenorientiert!
4. **Umsetzung:** Wie gehe ich vor, um die Lösung in die Tat umzusetzen? Planvoll oder spontan!

Wir haben gelernt, flexibel nach Situation zu entscheiden, was angemessen ist. Dadurch haben wir eine große Bandbreite an Kompetenzen

zur Verfügung, die es uns erlaubt, mal ins Detail zu gehen und mal das große Ganze zu betrachten, mal eine enge Planung aufzustellen und mal flexibel den Plan zu ändern. Wir brauchen und können beides. Doch auf unseren Motor haben die Stile eine unterschiedliche Wirkung. Bei den meisten Menschen gibt es einen Stil, der ihrem Temperament entgegenkommt. Wenn sie gemäß diesem Stil arbeiten, dann tanken sie Energie. Wenn sie in dem anderen Stil arbeiten (und dort oft hervorragende Ergebnisse erzielen), brauchen sie mehr Energie. Hat sich in einem Team erst einmal ein Stil gefestigt, dann fällt es den meisten Menschen schwer, sich nach ihren eigenen Arbeitsstilen zu richten.

Fall 1: Mehr Power in der Kundenansprache

Ein technisches Unternehmen für Spezialchemikalien mit zehn Mitarbeitern hat schon etliche Preise gewonnen durch seine innovative und strukturierte Bearbeitung von individuellen Kundenwünschen. Die Mitarbeiter rufen regelmäßig Kunden und Interessenten an, um neue Produkte vorzustellen und sich nach der Kundenzufriedenheit zu erkundigen. Jeder erfüllt diese Aufgaben, doch die Mitarbeiter stellen fest, dass gerade diese Telefonate eine große Belastung sind. In einem Workshop suchen sie nach neuen Wegen, um mit mehr Energie an diese Aufgaben zu gehen.

In dem Workshop wurden alle Kundenaktivitäten von der Kaltakquise über Fachgespräche vor Ort bis zur Präsentation beim Kunden nach den folgenden Fragen in vier Felder eingeteilt: Was funktioniert gut, was hat nicht so viel gebracht? Was mache ich davon richtig gern und was hemmt mich eher in meinem Energiefluss? Es stellte sich heraus, dass die Mitarbeiter sehr erfolgreiche Gespräche mit ihren Kunden führten, wenn Kunden ihnen von sich aus ein Problem schilderten. Es gelang dann oft, den Kunden von den Produkten der Firma zu überzeugen. Diese Gespräche machten den Mitarbeitern viel Spaß. Umgekehrt waren die Kaltakquisegespräche in der Regel ohne Ergebnis und kosteten die Mitarbeiter viel Überwindung und Nerven.

Im Vergleich der beiden Situationen berichteten die Mitarbeiter, dass sie gern anderen mit technischen Fragen zuhören, aber nicht von sich aus eine Lösung anpreisen wollten.

An dieser Stelle stellten wir als externe Trainer das Modell der temperamentabhängigen Arbeitsstile vor. Die Mitarbeiter konnten sich selbst einschätzen, welcher Stil ihnen eher entgegenkommt. Wichtig ist, dass es nicht darum geht, was jemand gut kann oder nicht, sondern darum, was ihm oder ihr leicht fällt.

Anschließend überlegten wir, wie wir die Stärke des Zuhörens (eine Energiequelle für innenorientierte Personen) in den Erstakquisegesprächen nutzen können. Die Idee, auch in diesen Situationen eher Fragen zu stellen und Pausen im Gespräch zu machen, um dem anderen besser zuzuhören, wurde gern aufgegriffen. Das Energielevel der Beteiligten bei der Aussicht auf die nächsten Telefonate war spürbar gestiegen.

Fall 2: Nie wird meine Leistung anerkannt!

Fabian Halke (Name geändert) liebt die Herausforderungen in seinem Job als Produktmanager eines pharmazeutischen Unternehmens. In Gesprächen mit schwierigen Kunden findet er einfühlsam und kreativ Lösungen. Neue Wege der Patientenkommunikation über soziale Medien sind sein Spezialgebiet. Doch in letzter Zeit fühlt er sich zunehmend unwohl, weil sein Einsatz von seinem Chef und auch von Kollegen nicht richtig anerkannt wird.

Mangelnde Wertschätzung ist einer der Hauptenergiekiller an vielen Arbeitsplätzen. Doch Schuld ist oft nicht zu wenig Wertschätzung, sondern verschiedene Auffassungen davon, wie sie aussehen soll. Personenorientierte Entscheider wollen dafür anerkannt werden, dass sie andere unterstützen. Dafür erwarten sie öffentliches Lob und ein gutes persönliches Verhältnis zu den Anderen. Ein symbolisches Geschenk ist sehr viel wert. Faktenorientierte Entscheider dagegen wollen für ihre objektive Leistung anerkannt werden. Allerdings ist ihnen öffentliches Lob ein Graus. Sie ziehen eine Gehaltserhöhung vor. Im Fall des Produktmanagers stellte sich heraus, dass der faktenorientierte Chef ihm eine Gehaltserhöhung bot, jedoch nie ein Wort über gelungenen Aktionen zur Patientenbindung verloren hatte. Er zeigte dem Produktmanager damit seine Wertschätzung so, wie er sie selber gern hätte: in Cash und ohne Worte.



Wenn Menschen eng und lange zusammenarbeiten, entsteht oft ein gemeinsamer Arbeitsstil. Hat sich ein Stil einmal gefestigt, fällt es schwer, sich nach seinem eigenen Arbeitsstil zu richten.

Der erste Schritt – So starten Sie

Auch wenn wir täglich viele Anforderungen einfach bewältigen müssen, lohnt es sich darauf zu achten, was wir mit mehr Energie tun und was mit weniger. Wenn Sie in Ihrem Unternehmen sehen, dass bei bestimmten Aufgaben die Energie Ihres Teams regelmäßig auf den Nullpunkt sinkt, dann versuchen Sie ein Experiment: Teilen Sie ihre bisherigen Aktivitäten in die, die gut funktionieren, und in die, die nicht funktionieren haben. Aus beiden Gruppen filtern Sie nun die Tätigkeiten, die die Beteiligten gern gemacht haben, und die, die Stress auslösen. Diskutieren Sie mit ihren Mitarbeitern die verschiedenen Arbeitsstile. Sie werden erstaunt sein, wie viel sich neu und leichter organisieren lässt.



Die Autoren

Susanne Langer ist Diplom-Physikerin und Integraler Business-Coach. Sie berät kleine und mittlere Unternehmen in Fragen des Personals, des Marketings und der Organisation. Als Partner des Forschungsprojektes InnoGema beschäftigte sie sich mit Auswirkungen der Personalorganisation auf die Gesundheit der Mitarbeiter. Sie ist Dozentin für Management und Organisation an der Hochschule für Technik und Wirtschaft in Berlin. langer@people2move.com www.people2move.com

Peter Haas ist Coach für Unternehmen in Bewegung, Wirtschaftsingenieur und Integraler Business-Coach. Er unterstützt Unternehmer, Start-ups und Projektteams dabei, marktfähige Geschäftsmodelle und -strategien zu entwickeln und umzusetzen, immer mit Fokus auf ein konstruktives und gesundes Arbeiten. Er ist Vorstand des Vereins Innovatives Gesundheitsmanagement e.V. haas@phaas.de www.unternehmensbeweglichkeit.de





„Wenn mir alles über den Kopf wächst, muss ich zum Sport!“

Mareen Koch, Inhaberin eines Berliner Sanitätshauses, über den Stellenwert von Gesundheit in ihrem Leben und ihrem Betrieb

Antonia von Fürstenberg

Mareen Koch ist der Prototyp einer modernen Frau. Die gelernte Bürokauffrau arbeitet als alleinerziehende Mutter zunächst stundenweise im Sanitätshaus der Eltern mit, schließt dann – nebenher – ein Fernstudium der Betriebswirtschaft ab, leiht sich Geld und übernimmt zuerst die Mehrheitsanteile, später die alleinige Leitung des elterlichen Unternehmens. Trotz aller Widrigkeiten des Business fährt sie einen Erfolgskurs und expandiert auf heute 40 Mitarbeiter. In ihren nunmehr drei Filialen in Berlin werden orthopädische Hilfsmittel und Sanitätsartikel hergestellt, verkauft und geliefert.

Aber auch der starken Frau wird es manchmal zu viel. Mit ihrem Job und ihren zwei Kindern ist sie ständig an ihrer Leistungsgrenze, in der Vergangenheit hat sie diese sogar mehrfach überschritten. Daraus hat sie aber gelernt – für sich selbst und für ihr Unternehmen. „Gesunde Ernährung ist für mich ganz wichtig. Wenn ich nicht regelmäßig und gesund esse, bin ich nicht leistungsfähig.“ Sie treibt zweimal in der Woche Sport, aber es fällt ihr schwer, regelmäßig Zeit dafür zu reservieren. Doch bei besonders stressigen Herausforderungen weiß sie, was ihr gut tut: „Wenn mir alles über den Kopf wächst, muss ich zum Sport.“ Neben der körperlichen Fitness gewinnt sie Distanz zu den betrieblichen Anforderungen und kann besser Entscheidungen treffen.

Auf der Basis dieser persönlichen Erfahrungen will Frau Koch in ihren Betrieben im Laufe des nächsten Jahres das betriebliche Gesundheitsmanagement etablieren. Sie ist sich ihrer Vorbildfunktion für ihre Mitarbeiter bewusst: „Meine Mitarbeiter dürfen krank sein, das müssen wir alle gemeinsam tragen.“ Sie erzählt, wie ein Mitarbeiter über Monate immer wieder fehlte, weil er seine schwerkranke Frau pflegen musste. Gegenüber den Mitarbeitern zu vertreten „Der kann jetzt nicht“, wenn Zahlen gebracht werden mussten, war nicht einfach. Doch ihre Mitarbeiter wissen zu schätzen, dass sie die Arbeit für alle so organisiert, dass Überstunden möglichst vermieden werden „und mehr Zeit für die Familie bleibt“.

Auf die Frage, ob auch sie manchmal aussteigen kann aus dem Hamsterrad von Terminen, Entscheidungen und Verpflichtungen, seufzt sie. Noch lastet zu viel auf ihren Schultern. Nötig wäre jemand, mit dem sie sich in Führungsfragen beraten kann. Mit ihrem Vater pflegt sie einen „wertvollen Austausch“. Er steht aber Veränderungen eher ablehnend gegenüber. Die Einführung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements? Davon erzählt sie ihm lieber nichts, das gäbe nur endlose Diskussionen. Sie braucht eine fähige Kraft, die mitdenkt, Struktur in die Papierberge bringt und ihre Chefin organisiert: „Am liebsten hätte ich jemanden, der meine Gedanken lesen kann!“

Unterstützung zu suchen, das hat sich Mareen Koch für das kommende Jahr vorgenommen. Das wichtigste Ziel, die Gesundheit des Betriebes durch Steigerung des Rohgewinns zu erhalten, kann nur erreicht werden, wenn sie selbst gesund bleibt. Das bedeutet, sich durch Delegation von Arbeitsaufgaben zu entlasten. Zeit für sich, die Kinder und Freunde ist eine Kraftquelle für den beruflichen Alltag. Frau Koch beschreibt den inneren Zwang zum Präsentismus, dem viele Führungskräfte erliegen: „Ich habe ständig das Gefühl, dass ich nicht genug arbeite. Ich bleibe bis spät allein im Büro, obwohl ich gar nichts mehr schaffe, weil ich ausgelaugt bin.“

Jetzt gönnt sich Frau Koch gesunderhaltende Zeit. Sie verlässt konsequent das Büro um halb fünf. Für ihre Mitarbeiter hat sie Qualitätszirkel eingeführt und trifft sich alle drei Wochen mit ihren Teamleiterinnen und -leitern, um Fragen, die die Produktion, Distribution und das Personal betreffen, zu besprechen. So werden die interne Kommunikation verbessert und Reibungsverluste vermindert. Alle drei Monate nimmt sie an einem „gut moderierten Workshop“ des ZiZ (Zentrum für Zukunft, eine Einrichtung des Bezirksamtes) teil. Hier ist Zeit für ein Brainstorming, das zu Innovationen und Optimierung von Arbeitsabläufen führt. Aber auch „Leichen im Keller“, die die zwischenmenschliche Atmosphäre vergiften, kommen zur Sprache. Diese offene, „salutogene“ Kommunikation führt zu mehr Zusammenhalt und Vertrauen im Unternehmen. Und sie spart Zeit.

Als wir fragen, ob die Mitarbeiter die Einführung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements mittragen, antwortet Frau Koch: „Sie merken schon, dass sich etwas verändert und sind neugierig. Wir haben das Licht in den Büros verändert und Pflanzen in die Räume gestellt. Wir werden Steharbeitsplätze einrichten und demnächst jemanden einstellen, der für unsere Mitarbeiter kocht oder mit einem Cateringunternehmen zusammenarbeitet. Hier in der Gegend gibt es wenig Möglichkeiten, sich gesund zu ernähren.“ Gemeinsam zu essen fördert zudem den Austausch untereinander und die Corporate Identity, was dem Unternehmen einen Imagegewinn bringt.

Frau Koch achtet sehr auf die Einhaltung der Arbeitsschutzvorschriften. So lässt sie die Maschinen abschalten, wenn „zuviel Krach in der Werkstatt ist“, bis alle ihren Ohrschutz aufgesetzt haben. Das Gleiche gilt für die Atemmasken, die bei Schleifarbeiten getragen werden müssen. Natürlich gibt es noch viel zu tun, um einseitige Belastungen durch die Arbeit am PC, im Verkauf oder in der Werkstatt auszugleichen. Die Kooperation mit einem Fitnessstudio zu Sonderkonditionen ist geplant. Mareen Koch ist guten Mutes, Ende 2012 die Implementierung des BGM mit allen Aspekten der Salutogenese in ihrem Betrieb abgeschlossen zu haben.

Mareen Koch ist Geschäftsführende Gesellschafterin der Koch Sanitätshaus GmbH in Berlin, www.koch-sanitaetshaus.de.

Das Gespräch mit Frau Koch führten Antonia von Fürstenberg und Babette Halbe-Haenschke, GEA Gesundheitsmanagement, Berlin.



Personalentwicklung und gesundes Arbeiten in Arbeitgeberzusammenschlüssen

Veit Hannemann im Gespräch mit Thomas Hartmann und Andreas Petschick

Arbeitgeberzusammenschlüsse werden von Unternehmen gegründet, um Personal, das ein einzelnes Unternehmen nicht voll auslasten kann, gemeinsam zu beschäftigen. Durch die Kombination von Teil-Arbeitsbedarfen in den beteiligten Unternehmen entstehen sichere Arbeitsplätze, die es erlauben, qualifiziertes Personal weiterzuentwickeln – auch für das Betriebliche Gesundheitsmanagement. Dr. Thomas Hartmann, Geschäftsführer der tamen GmbH, der das Modell aus Frankreich nach Deutschland transferiert hat, und der Geschäftsführer des AGZ Spreewald, Andreas Petschick, sind die deutschen Pioniere auf dem Gebiet der Arbeitgeberzusammenschlüsse.

Hannemann: Herr Hartmann, in welchen Bereichen hat sich die Stärke der AGZ für die kleinen und mittleren Betriebe bisher am meisten gezeigt?

Hartmann: Der Kernbereich ist die Sicherung des Personals, die das einzelne Unternehmen nicht auslasten kann, aber dennoch binden und entwickeln will. Das ist die Hauptmotivation für Unternehmen, einen AGZ zu gründen bzw. sich an ihm zu beteiligen. Gegründet wird aber auch nur dann, wenn ein AGZ gegenüber den derzeitigen Lösungen eine bessere und ökonomisch effektivere Alternative ist.

Angesichts des Fachkräftemangels wächst der Druck auf die Unternehmen, im Bereich der Sicherung von Personal von kurzfristigen „Notlösungen“ zu strategischem Handeln überzugehen. Gerade für die kleinen Unternehmen, die im Wettbewerb um gute Fachkräfte oft die Verlierer gegenüber Großunternehmen sind, wird es immer wichtiger, sich als attraktivere Arbeitgeber zu präsentieren. Hierbei kommen sie schnell an strukturelle Grenzen. AGZ erhöhen die Sicherheit von Arbeitsplätzen, erweitern auch finanzielle Spielräume durch eine effektivere Auslastung der vorhandenen Kompetenzen, kümmern sich eben auch aus diesem Grund um Weiterbildung, eröffnen attraktive Perspektiven

Arbeitgeberzusammenschluss (AGZ)

Das Modell ist in den 1980er Jahren in Frankreich im Bereich der Landwirtschaft entstanden und wurde 1985 auf eine gesetzliche Grundlage gestellt. Ein Arbeitgeberzusammenschluss ist dort ein Verein oder eine Genossenschaft, der für die Mitgliedsbetriebe gemäß ihrer zusätzlichen Bedarfe Arbeitskräfte einstellt, sie weiterbildet und den Einsatz in den beteiligten Betrieben managt. In Frankreich existieren derzeit etwa 4.500 solcher Zusammenschlüsse in allen Branchen, in denen mehr als 40.000 Beschäftigte arbeiten. In Deutschland gibt es derzeit acht Arbeitgeberzusammenschlüsse. Vorreiter ist der AGZ Spreewald, der Ende 2004 mit sechs Partnerunternehmen gegründet wurde und im April 2005 mit acht Beschäftigten startete. Heute sind mehr als 40 Unternehmen Kooperationspartner und der AGZ beschäftigt derzeit über 70 Mitarbeiter/-innen und 15 Auszubildende im Verbund. Bei größeren Zusammenschlüssen ab 25-30 Beschäftigten rechnet sich ein eigenes Management. Es geht insbesondere um eine auf die Bedarfe der Betriebe und Beschäftigten ausgerichtete Personalentwicklung und um die Erhöhung der Flexibilität und der Sicherheit der Beschäftigung – im Sinne der Mitgliedsunternehmen wie der Beschäftigten. AGZ sind so außerdem ein Instrument der regionalen Fachkräftesicherung. www.arbeitgeberzusammenschlusse.de

de: Senkung des Krankenstandes und Verbesserung des Gesundheitszustandes der Mitarbeiter/-innen, Vermeidung von Unfällen, höhere Mitarbeiterzufriedenheit und Stärkung der Arbeitsmotivation.

Hannemann: Die Organisation des Betrieblichen Gesundheitsmanagements ist für einzelne Kleinbetriebe oft ineffektiv, deswegen wird zunehmend versucht, dazu in Netzwerken zu kooperieren. Diese erfordern aber ein aufwändiges Netzwerkmanagement. Der AGZ Spreewald ist in diesem Sinne bereits ein funktionierendes KMU-Netzwerk. Welche Rolle kann er für seine Mitgliedsbetriebe übernehmen?

Petschick: Der AGZ ist ein Unternehmen seiner Mitgliedsunternehmen, d.h. auch er hat begrenzte zeitliche und finanzielle Ressourcen. Zunächst wird der AGZ von seinen Mitgliedsunternehmen finanziert für die Koordination der geteilten Arbeit. Er könnte mit seinem überbetrieblichen Blick und seinen zwischenbetrieblichen Funktionen ein sehr effektives (über-) betriebliches Gesundheitsmanagement betreiben, das sich auch über den ökonomischen Nutzen für die Betriebe tragen würde. Aber die Ressourcen für den Aufbau eines solchen BGM sind eben begrenzt, so dass dieser derzeit nur in kleinen Schritten erfolgen kann. Grundsätzlich agieren wir im Bereich Gesundheitsförderung auf zwei Ebenen: zunächst mit Blick auf die Beschäftigten des AGZ selbst, dann auch bei der Unterstützung der Betriebe in Bezug auf ihre Stammbesellschaften. D.h. konkret organisieren wir gesundheitsfördernde Angebote für die Mitarbeiter/-innen, wir beraten sie, und wir sprechen mit den Mitgliedsbetrieben über Möglichkeiten einer gesundheitsförderlichen Arbeitsorganisation bzw. sorgen hier für einen Erfahrungsaustausch zwischen den Betrieben.

Hannemann: Mit wem kooperieren Sie in der Region bei der Umsetzung des Gesundheitsmanagements?

Petschick: Wir kooperieren derzeit sehr gut mit den Partnern im Bereich Arbeitsschutz, den Berufsgenossenschaften, den Betriebsärzten, aber auch mit Gesundheitsdienstleistern. Schwieriger ist die Kooperation mit den Krankenkassen, da diese ihre Leistungen nur für ihre Mitglieder oder allenfalls im Zusammenhang mit Mitgliederwerbung anbieten. Es ist einfach schwierig mit etwa 15 unterschiedlichen Kassen zusammenzuarbeiten.

Hannemann: Herr Hartmann, die Gründung weiterer AGZ, nicht nur in Brandenburg, ist im Gange. Sind Sie zuversichtlich, dass durch diese auch das Betriebliche Gesundheitsmanagement in KMU vorankommt?

Hartmann: Ich bin überzeugt davon, dass nur durch feste Kooperationen im Bereich des Personalmanagements gerade für die kleineren Unternehmen erst die Möglichkeiten geschaffen werden, ein effektives Gesundheitsmanagement aufzubauen und durchzuführen. Ein Arbeitgeberzusammenschluss kann nicht nur das Management für solche Aufgaben mit übernehmen, sondern es kann auch direkt Fachpersonal für die Gesundheitsförderung beschäftigen werden, wie Beispiele aus Frankreich zeigen.

Dipl. Pol. Veit Hannemann, Geschäftsführer von WANDELgestalten – Training und Coaching für Veränderungsprozesse, berät kleine und mittlere Unternehmen zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit und Arbeitszufriedenheit und coacht Menschen zu Herausforderungen im Berufsleben. info@wandelgestalten.de



Dr. Thomas Hartmann, Geschäftsführer von tamen. Entwicklungsbüro Arbeit & Umwelt GmbH, ist seit über 20 Jahren in der Beratung und Begleitung von Kooperationen und Netzwerken im Bereich Bildung und Lernen tätig. thartmann@tamen.de



Andreas Petschick ist Geschäftsführer des AGZ Spreewald. Die Unternehmen des Zusammenschlusses beschäftigen weit mehr als 900 Menschen, davon sind über 60 beim AGZ direkt angestellt. info@spreewaldforum.com





Blickwinkel Krankenkasse:

Netzwerke für Betriebliches Gesundheitsmanagement sind der Pluspunkt für kleine und mittlere Unternehmen

Okyta A'Walelu

Zu klein, zu wenig Zeit und Personal – dies sind die wesentlichen Hemmnisse, warum kleine Unternehmen kein betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) einführen. Jedoch lassen sich diese Hemmnisse ganz leicht aus dem Weg räumen. Der Schlüssel dazu heißt Netzwerk. Die Zusammenarbeit eröffnet kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) den Zugang zu aktiver Unterstützung, passgenauen Angeboten und wertvollen Informationen. Auch für gesetzliche Krankenkassen sind Netzwerke interessante Partner, da auf diese Weise mehr Unternehmen für das Thema Gesundheit sensibilisiert und bei begrenzten Ressourcen optimal betreut werden können.

Das Projekt InnoGema

Die Grundlage für die aktuellen Konzepte der Arbeit der KKH-Allianz mit KMU-Netzwerken schuf das durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Projekt „InnoGema“, das mit dem 2. Platz des Innovationspreises 2009 der KKH-Allianz ausgezeichnet wurde. Dieses Projekt, das die Zusammenarbeit von Wissenschaft und Praxis zum Themenbereich „Innovatives Gesundheitsmanagement“ organisierte, wurde in den letzten Jahren einer der „Sparringspartner“ der KKH-Allianz, um im Verbund bedarfsgerechte Angebote für das einzelne (kleine) Unternehmen zu entwickeln.

Denn die klassischen Instrumente des betrieblichen Gesundheitsmanagements lassen sich nicht eins zu eins auf Unternehmen mit weniger als fünfzig Mitarbeitern übertragen. Entsprechendes gilt auch für die klassischen Angebote wie Gesundheitstage und -kurse der Krankenkassen. Hinzu kommt, dass die finanziellen und

personellen Ressourcen für die betriebliche Gesundheitsförderung begrenzt sind und somit einmal mehr ein zielführender und bedarfsge rechter Einsatz der Mittel erforderlich ist.

Ziel des Projektes von „InnoGema“ war es, verschiedene Akteure und Dienstleister, die spezielle Angebote für klein- und mittelständische Unternehmen haben, mit potenziellen Kunden zu vernetzen, so dass es auch in diesen Firmen möglich ist, kostengünstig und effektiv ein betriebliches Gesundheitsmanagement umzusetzen. Dafür wurde eine Internet-Plattform aufgebaut (www.innogema.de) und ein Baukastensystem mit Beratungsangeboten entwickelt. Aber nicht nur die entwickelten Instrumente, sondern auch der Austausch mit Praxis und Wissenschaft im Projekt waren für die KKH-Allianz entscheidend, um praxistaugliche Umsetzungsstrategien zu erarbeiten.

Vorteile des Netzwerks für alle Beteiligten

Gesetzliche Krankenkassen haben mit dem „Leitfaden Prävention“ einen abgesteckten Handlungsbereich im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung. Der gesetzliche Rahmen ist eine gute Basis, jedoch zeigt die Erfahrung, dass darüber hinaus zusätzliche Maßnahmen von Akteuren im Netzwerk notwendig sein können, um die Effektivität zu steigern. Die unterschiedlichen Blickwinkel der Akteure wie Wissenschaftler, Ärzte, Praktiker aus den verschiedenen Disziplinen im Netzwerk führen zu neuen passgenauen Angeboten und damit zu einem optimierten Service für Unternehmen. Aus Sicht der Krankenkasse ergeben sich neben der Umsetzung des gesetzlichen Auftrags und der Erweiterung des Serviceangebotes aber noch weitere Vorteile der Zusammenarbeit im Netzwerk:

Optimierung der Zusammenarbeit mit der Unfallversicherung:

Durch die Zusammenarbeit mit der Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG) können die Angebote der Sozialversicherungen optimal miteinander kombiniert und Leitlinien für die Zusammenarbeit entwickelt werden. Dadurch lassen sich Angebote und Zugangswege transparenter gestalten.

Austausch von Wissenschaft und Praxis:

Durch die Kooperation nicht nur mit der Wissenschaft, sondern auch mit der unternehmerischen Praxis in Netzwerken können die Angebote der gesetzlichen Krankenkassen kontinuierlich verbessert werden. Der Bedarf der Praxis kann an wissenschaftlich fundierten Konzepten gespiegelt werden, um daraus Angebote zu entwickeln.

Kontinuierliche Qualitätssicherung:

Eine begleitende Evaluation im Verbund kann Hinweise für die Qualitätssicherung der Angebote liefern. Der Vorteil für Unternehmen liegt so in einer Optimierung der Maßnahmen für die besonderen Anforderungen von kleinen und mittelständischen Unternehmen.

Etablierung eines kostengünstigen und nachhaltigen Ansatzes:

Das langfristige Ziel der Netzwerkbildung ist es, mit der Förderung trotz begrenzter Mittel eine große Anzahl von Unternehmen zu erreichen, in denen langfristig und erfolgreich betriebliche Gesundheitsförderung umgesetzt wird. Davon profitieren auch Arbeitgeber und -nehmer, denn kleine Unternehmen können oft nur in Kooperation und mit Unterstützung erfolgreich bei der Etablierung eines BGM sein. Sie erhalten Kontakt zu Gleichgesinnten, Zugang zu umfangreichem und praxiserprobtem Wissen sowie Zugriff auf qualifizierte und geprüfte Anbieter.

Zukunftsperspektive „Mikrozellen“

Die erfolgreiche Zusammenarbeit im Netzwerk „InnoGema“ soll in Zukunft weiter ausgebaut werden. Mit der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin und der VBG wird die KKH-Allianz kleine und mittelständische Unternehmen aus den Branchen Kreativwirtschaft, Dienstleistungen und Verwaltung in einem Gesundheits-Netzwerk organisieren. In sogenannten „Mikrozellen“ koordinieren die drei Institutionen Unternehmen und Anbieter, die die Netzwerkkonzepte vor Ort tragen und umsetzen. Es werden Serviceeinheiten vor Ort eingerichtet, die die regionale Netzwerksteuerung übernehmen, um die Kooperation zwischen Unternehmen und Dienstleistern zu gewährleisten.



Die Autorin

Dr. PH Okyta A'Walelu ist Gesundheitsökonomin und leitet den Fachbereich Prävention und Gesundheitsförderung bei der KKH-Allianz, eine der größten gesetzlichen Kassen mit rund 1,8 Millionen Versicherten. Neben dem Thema betriebliche Gesundheitsförderung zählen auch die Individualprävention und die Gesundheitsförderung in den Lebenswelten Schule, Kita und Gemeinde zu ihrem Fachbereich.

www.kkh-allianz.de



Jede Mikrozelle soll perspektivisch ein eigenes Netz bilden, das zunächst aus mindestens vier KMU als Nutzer und vier KMU als Anbieter von Gesundheitsdienstleistungen besteht. In den nächsten zwei Jahren sollen so 32 Unternehmen in Berlin und Brandenburg erreicht werden. Die am Projekt beteiligten Unternehmen erhalten fachliche Beratung und Begleitung bei der Einführung von Betrieblichem Gesundheitsmanagement, Unterstützung bei der innerbetrieblichen Kommunikation und die Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch.

Auch andere Unternehmen können profitieren: Alle Interessierten können Informationen zur Gesundheit in kleinen und mittleren Unternehmen auf dem Internetportal abrufen, ausgewählte Maßnahmen buchen oder qualifizierte Präventionsanbieter kontaktieren. Abgerundet wird das Angebot durch fachbezogene Veranstaltungen.

Ziel des gemeinsamen Projektes von Berufsgenossenschaft, Krankenkasse und Universität ist es, nachhaltige Strukturen für die Betreuung von kleinen und mittleren Unternehmen zu schaffen, die Erprobung und Anpassung der bestehenden Vorgehensweise auf eine breitere Basis zu stellen und die Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit zu erhöhen.

Gesundheitsmanagement als kompetitiver Arbeitgebervorteil beim Employer Branding

Sabine Nitsche

Aufgrund der demografischen Entwicklung in Deutschland müssen sich die Unternehmen zunehmend den Herausforderungen des Fach- und Führungskräftemangels sowie den spezifischen Anforderungen an eine zunehmend älter werdende Belegschaft stellen. So müssen Unternehmen sich einerseits um die Gewinnung zukünftiger Mitarbeiter aus einem kleiner werdenden Angebot auf dem Arbeitsmarkt kümmern und andererseits Arbeitsbedingungen schaffen, die die immer älter werdenden Mitarbeitenden leistungs- und arbeitsfähig hält.

Vorteile werden hiervon langfristig nur die Unternehmen haben, die durch erhöhte Attraktivität des Unternehmens die besten Mitarbeiter gewinnen und diese langfristig an das Unternehmen binden und arbeitsfähig halten. Die Implementierung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements im Unternehmen bietet eine Chance beide Ziele zu erreichen.

Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke

Um unter den sich verändernden Bedingungen auf dem Arbeitsmarkt auch zukünftig Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen, arbeiten mehr und mehr Unternehmen am Aufbau ihrer Unternehmensmarke, dem sogenannten Employer Branding, um im bereits begonnenen „Fight for Talents“ mitspielen und gewinnen zu können. Ziel ist es, mit einem positiven Image das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber zu präsentieren und entsprechende Präferenzen einzelner, zuvor identifizierter Zielgruppen positiv hervorzuheben und sich somit den notwendigen Vorteil auf dem Arbeitsmarkt gegenüber den Wettbewerbern zu verschaffen.

Beim Employer Branding erarbeiten Unternehmen ihre „Employer Value Proposition“, ihre firmenspezifischen positiven Arbeitgebermerkmale (Trost, 2009). Dabei werden in einem detaillierten Analyseprozess die einzelnen Zielgruppen identifiziert, die als potenzielle Arbeitnehmer für das Unternehmen attraktiv sind und z. B. durch entsprechende Employer Branding Kampagnen angesprochen werden sollen. Ferner

werden ihre zielgruppenspezifischen „Wünsche“ an den zukünftigen Arbeitgeber ermittelt, um auf diese entsprechend einzugehen und an die jeweilige Zielgruppe kommunizieren zu können. Aufgrund der Veränderung auf dem Arbeitsmarkt müssen Unternehmen sich jedoch zunehmend auf neue Zielgruppen einstellen, da sie aus der bestehenden Bewerberzielgruppe zukünftig nicht mehr die ausreichende Anzahl an Bewerbern generieren können. Mögliche Zielgruppen sind hier z. B. Hochschulabsolventen der Generation Y¹, Frauen und ältere Mitarbeiter auf dem Arbeitsmarkt. So werden z. B. die idealen Arbeitsbedingungen für die Zielgruppe Frauen identifiziert und mit Angeboten wie flexiblen Arbeitszeitmodellen oder betriebseigenen Kindergärten seitens der Unternehmen beworben.

Insgesamt ist die Attraktivität des Arbeitgeberimages stark abhängig von den individuellen Anforderungen der jeweiligen Zielgruppen, und diese können je nach zielgruppenspezifischen Merkmalen wie Geschlecht, Alter oder Fachrichtung durchaus unterschiedlich sein. Um die Vorteile einer positiven Arbeitgebermarke jedoch voll ausschöpfen zu können, sollte natürlich ein größtmögliches Matching zwischen den positiven Arbeitgebermerkmalen des Unternehmens und den Präferenzen der Zielgruppe stattfinden. Typische Faktoren, mit denen sich Unternehmen bisher im Rahmen des Employer Branding präsentiert haben, sind überwiegend unternehmensorientierte Faktoren wie das Produkt, der Standort oder der Unternehmenserfolg. Viele dieser Faktoren sind jedoch mittlerweile kein

Alleinstellungsmerkmal mehr und bieten von daher nicht mehr den erwünschten kompetitiven Vorteil zu anderen Mitbewerbern auf dem Arbeitsmarkt. Somit gewinnen insgesamt im „Fight for Talents“ neben den „traditionellen“, unternehmensbezogenen Faktoren zunehmend „softere“, mitarbeiterorientierte Faktoren wie z. B. Aufstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten, Arbeitsplatzsicherheit oder auch die Existenz eines betrieblichen Gesundheitsmanagements mit Work-Life-Balance oder flexiblen Arbeitszeitmodellen an Bedeutung.

So kann vor allem bei der oben genannten Generation Y ein Trend wahrgenommen werden, bei dem die Arbeit und die Karriere nicht mehr das zentrale Thema darstellen, sondern zunehmend die Ausgewogenheit zwischen Arbeit und Privatleben sowie Themen wie Gesundheit an Wert gewinnen. Der „leistungsfähige, kreativ-innovative, flexible und hoch motivierte Mitarbeiter der Zukunft erwartet von seinem Unternehmen Lösungsansätze, die ihn bei der Gewinnung einer optimalen Gesundheit unterstützen (...).“ (Meifert & Kesting, 2004, S. 6).

Dieser Trend weist darauf hin, dass neue Themen wie Gesundheitsmanagement zunehmend auch als „Employer Value Proposition“, als kompetitives Arbeitgebermerkmal, an Bedeutung gewinnen. So ermöglicht ein betriebliches Gesundheitsmanagement dem Unternehmen einen doppelten Effekt: die Vorteile eines betrieblichen Gesundheitsmanagements sowohl für das Unternehmen als auch für die Mitarbeiter und gleichzeitig die Steigerung des Unternehmensimages und somit der Arbeitgeberattraktivität. Bekannte Vorteile für das Unternehmen sind z. B. die Senkung des Krankenstandes, die Optimierung der Produktqualität sowie die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit. Vorteile für die Mitarbeiter sind vor allem die Verringerung von Belastungen, ein verbesserter Umgang mit Arbeitsanforderungen sowie eine Verbesserung des Gesundheitszustandes. Damit einher gehen die Steigerung der Mitarbeitermotivation, der Arbeitszufriedenheit und ein besseres Betriebsklima.

Positive Effekte auf die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen

Neben der erhöhten Attraktivität des Unternehmens für potenzielle Mitarbeiter hat das Employer Branding aber auch einen positiven Effekt auf die bereits im Unternehmen befindlichen Mitarbeiter. Ein positives Unternehmensimage steigert die Motivation und das Commitment für das Unternehmen und trägt somit zu einer längerfristigen Bindung an das Unternehmen bei. Dies ist notwendig, um langfristig die immer schwieriger werdende Lage auf dem Arbeitsmarkt auszugleichen und bei immer länger werdenden Lebensarbeitszeiten die Leistungs- und Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter sicherzustellen.

Somit hat neben der attraktiven Außenwirkung und dem positiven Marketingeffekt im Rahmen des Employer Branding ein betriebliches Gesundheitsmanagement zudem den Vorteil, dass es die langfristige Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen erhöht. Es beeinflusst die Leistungs- und Arbeitsfähigkeit aller Mitarbeiter und bietet somit einen langfristigen Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen. Um dies jedoch zu erreichen, ist es bereits heute notwendig, ein positives Unternehmensimage aufzubauen und ein betriebliches Gesundheitsmanagement als festen Bestandteil des strategischen Personalmanagements der Zukunft zu sehen.

Literatur

Fauth, T., Müller, K. & Straatmann, T. (2011). Einheit von Selbst- und Fremdbild – der Ansatz des identitätsorientierten Employer Branding. *Wirtschaftspsychologie aktuell* 2/201, S. 28-34.
Meifert, M. & Kesting, M. (2004). Gesundheitsmanagement – Ein unternehmerisches Thema? In: Meifert, M. & Kesting, M. (Hrsg.), *Gesundheitsmanagement im Unternehmen*, S. 3-13. Berlin: Springer.
Trost, A. (2009). *Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren*. Köln: Luchterhand.

¹ Als Generation Y wird die Kohorte der heute 25- bis 35-jährigen, gut ausgebildeten Nachwuchskräfte bezeichnet. Ihr werden bestimmte Merkmale wie Technikaffinität, Multikulturalität, Selbstbewusstsein und Weltoffenheit, aber auch eine Orientierung an individueller, ungebundener Lebensgestaltung attribuiert.



Die Autorin

Prof. Dr. Sabine Nitsche ist Diplom-Psychologin und promovierte Wirtschaftswissenschaftlerin mit internationaler Berufserfahrung. Sie ist Professorin für Personal und Organisation im Studiengang Wirtschaftsingenieurwesen an der Hochschule für Wirtschaft und Technik Berlin. Seit Sommer 2011 leitet sie das Forschungsprojekt InnoGema Berlin sowie seit Dezember 2011 InnoGema Brandenburg im Rahmen der Brandenburger InnoGema-Initiative zur Entwicklung von Netzwerkstrukturen für Betriebliches Gesundheitsmanagement – in Fortführung des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projektes InnoGema – Entwicklung und Erprobung von Methoden zur

Gestaltung von neuartigen Gesundheitsdienstleistungen in der Region (FKZ 01FM07009).
sabine.nitsche@htw-berlin.de
www.innogema.de



htw
Hochschule für Technik
und Wirtschaft Berlin
University of Applied Sciences

InnoGema
Netzwerkentwicklung für innovatives Gesundheitsmanagement

Wer hat's erfunden?

Erfolgreiche Wiedereingliederung durch Case-Management in der Schweiz

Hildegard Nibel, Severin Stadtmann

Wie ein dreimonatiges Low-Budget-Projekt zur Evaluation eines Beratungsangebotes zur beruflichen Wiedereingliederung von gut qualifizierten Mitarbeitenden – neben einigen anderen erwünschten positiven Nebeneffekten – zur Reduktion der Krankengeldzahlungen um ein Viertel führte.

Nach wie vor kontrovers diskutiert: Welchen Nutzen hat Case-Management?

Die individuelle Betreuung von Langzeitkranken im Rahmen des Case-Managements (CM) ist eine zentrale Funktion beruflicher Wiedereingliederung, deren Nutzen aber kontrovers diskutiert und von verschiedenen Seiten immer wieder infrage gestellt wird.

Um einen Beitrag zur Objektivierung dieser Diskussion zu liefern, wurde von Januar bis April 2010 eine Studie der Universität Zürich in einer großen Verwaltung durchgeführt.¹ Ab dem Jahr 2005 wurde in dieser Organisation mit 16.000 Mitarbeitenden ein internes Case-Management aufgebaut, als Teilprojekt im Rahmen eines insgesamt eher großzügigen Beratungs- und Bildungsangebotes zur Pflege des „Human Capitals“ der Verwaltung. Im Rahmen der Studie wurde einerseits die Qualität des Case-Managements selbst untersucht, andererseits aber auch die organisatorischen Rahmenbedingungen, die sich in internationalen Forschungsarbeiten über berufliche Wiedereingliederung am wirksamsten erwiesen haben. Demnach gibt es sieben Grundprinzipien erfolgreicher Praxis („Seven Principles of Return to Work“):

1. Eine integrative Organisationskultur, die die Rückkehr von erkrankten und verunfallten Personen in den Arbeitsprozess unterstützt

2. Möglichkeiten zu erleichterten Arbeitsbedingungen nach der Rückkehr
3. Früher Kontakt des Arbeitgebers zum/verunfallten oder erkrankten Arbeitnehmer/-in
4. Kommunikation zwischen den involvierten Instanzen (Arbeitnehmer/-in, direkte Vorgesetzte, Personalabteilung, Gesundheitssystem)
5. Keine Nachteile für andere durch die Wiedereingliederung
6. Gesundheitspräventionsmaßnahmen
7. Return to Work (RTW)-Koordinator bzw. Case-Manager (CM)

Untersuchungsdesign und Methodik

Als Ergebnisvariablen wurden sowohl „harte Fakten“ (Dauer der Arbeitsunfähigkeit, Krankentaggeldleistungen, Pensumsdifferenz vor und nach der Krankenschreibung) als auch „weiche Faktoren“ untersucht (subjektiv eingeschätzte Arbeitsfä-

higkeit, sich verstanden fühlen, Unterstützung beim Entwickeln neuer Denk- und Verhaltensmuster usw.).

Aus der Gesamtzahl der in den beiden Jahren 2007 und 2008 knapp 400 durch das Case-Management betreuten Mitarbeitenden wurde eine Stichprobe von 80 Personen gezogen; davon konnten 52 Mitarbeitende befragt werden, meist telefonisch, einige wenige auch persönlich oder schriftlich. Da bekannt ist, dass bei solchen Studien v. a. die besonders gut oder besonders schlecht qualifizierten Mitarbeitenden nicht mitmachen, ebensowenig die besonders Kranken, wurde im Mai 2010 noch ein Kurzfragebogen mit den wichtigsten Ergebnisvariablen an die 28 Personen verschickt, die telefonisch nicht erreicht werden konnten oder die nicht an der telefonischen Befragung hatten teilnehmen wollen; davon haben 14 den Fragebogen beantwortet und zurückgeschickt.

Positive Ergebnisse

Insgesamt zeigt sich ein recht positives Bild zur „Wiedereingliederungskultur“ in dieser Orga-

nisation: 76% der befragten Personen waren zurück im Arbeitsprozess, allerdings mit einem um ca. ein Drittel reduzierten Pensum (das durchschnittliche Pensum vor der Erkrankung lag bei 76%, das durchschnittliche Pensum nach der Rückkehr in den Arbeitsprozess bei ca. 50%). Ungefähr die Hälfte der befragten Mitarbeitenden fand den Weg zurück in den Arbeitsprozess über erleichterte Arbeitsbedingungen. Allerdings wurde ca. einem Drittel der Befragten diese Möglichkeit nie angeboten, so dass hier noch ein großes Optimierungspotenzial besteht. Die subjektive Arbeitsfähigkeit wird mit einem Durchschnittswert von ca. sieben auf einer Zehnpunkteskala angegeben, die Arbeits- und Lebenszufriedenheit liegt bei durchschnittlich acht Skalenpunkten, und der Großteil der Befragten ist sich sicher, auch noch in zwei Jahren fit genug für die weitere Berufsausübung zu sein. Auch die Zufriedenheit mit dem Case-Management ist hoch: die Befragten fühlten sich in ihrer Arbeits- und Lebenssituation gut verstanden und angenommen, haben viel Unterstützung in ihrer Problembewältigung erfahren und Anregungen für neue Denk- und Verhaltensweisen bekommen.

Die offenen Fragen zum Case-Management wurden zu zwei Dritteln eher positiv beantwortet, ca. ein Drittel der Antworten waren aber kritisch oder wünschten sich eine weitere Verbesserung des vorhandenen Angebots. Die Verbesserungswünsche waren im Schwerpunkt folgenden Bereichen zuzuordnen:

- æ konkretere Vorschläge machen und mehr Unterstützung im Erarbeiten von neuen Denk- und Verhaltensweisen und für die Rückkehr in den Arbeitsprozess bieten
- æ die vielen verschiedenen Möglichkeiten für eine erleichterte Rückkehr in den Arbeitsprozess aufzeigen, z. B. Arbeitsversuche, reduziertes Pensum, Assistenzaufgaben, administrative Arbeiten usw.
- æ proaktiv auf die Vorgesetzten zugehen, berufliche Alternativen aufzeigen.

Darüber hinaus sollten Vorgesetzte und Mitarbeitende mehr und besser über die Existenz des CM und dessen Zweck und Möglichkeiten der Zusammenarbeit informiert werden.

Überraschende Korrelationen

Zusammenfassend zeigten sich – neben der erfreulich hohen Rückkehrquote psychisch erkrankter Mitarbeitender in den Arbeitsprozess – die überraschend hohen positiven Zusammenhänge zwischen den Wiedereingliederungsbestrebungen des Arbeitgebers und der Dauer der Arbeitsunfähigkeit sowie der Höhe der Krankentaggeldzahlungen: Je mehr Arbeitserleichterungen angeboten werden, umso länger dauert die Krankschreibung und umso höher sind die bezogenen Taggeldleistungen. Böse Zungen könnten nun behaupten, dass professionelle Aufmerksamkeit durch das Case-Management und das Entgegenkommen des Arbeitgebers die Arbeitsaufnahme verzögern. Aber auch die umgekehrte Begründung ist denkbar: Diese besondere Aufmerksamkeit und Unterstützung wird nur besonders kranken, kooperativen und geschätzten Mitarbeitenden gewährt, und möglicherweise wären die betroffenen Mitarbeitenden ohne diese Unterstützung bereits nicht mehr im Arbeitsprozess, sondern bezögen stattdessen eine Rente.

Organisatorische Konsequenzen der Untersuchung

Zur weiteren Verbesserung der Wiedereingliederungsquote wurde in der untersuchten Verwaltung auf der Basis der Befunde beschlossen, dass die Vorgesetzten erkrankte Mitarbeitende zusätzlich direkt beim Case-Management anmelden. Die Vorgesetzten wurden über verschiedene Kommunikationskanäle (interne Mitteilungen, Führungskräfte Sitzungen) ermuntert, kranken und verunfallten Mitarbeitenden erleichterte Arbeitsbedingungen für die zügige Rückkehr in den Arbeitsprozess anzubieten (vgl. Punkt 1 und 2 der eingangs genannten „Seven Principles“). Um die Kommunikation zwischen Gesundheitssystem und Arbeitgeber zu erleichtern, wurden zwei neue Instrumente eingeführt: die Arbeitsplatzbeschreibung und das detaillierte Arztzeugnis. So können vorhandene Fähigkeiten und gesundheitliche Einschränkungen genau erfasst und sinnvolle Einsatzmöglichkeiten gesucht



Hildegard Nibel, Severin Stadtmann

werden (vgl. Punkt 4 der „Seven Principles of Return to Work“).

Erfolge nach einem Jahr

Der Erfolg dieser Maßnahmen spiegelte sich nach einem Jahr in einem deutlichen Rückgang der Krankentaggeldzahlungen um ca. ein Viertel wider. Die genauere Analyse dieser Zahlen zeigt, dass nicht die Fallzahlen zurückgegangen sind, sondern der durchschnittliche Betrag pro Fall (in der Kontrollgruppe einer vergleichbaren Verwaltung mit 15.000 Beschäftigten in der Schweiz hingegen sind sowohl die Fallzahlen als auch die Fallkosten gleich geblieben).

Fazit: Die Studie kann einmal mehr bestätigen, dass das Angebot erleichteter Arbeitsbedingungen nach längerer krankheits- oder unfallbedingter Abwesenheit vom Arbeitsplatz die wirksamste und kostengünstigste Maßnahme zur beruflichen Wiedereingliederung ist. Bemerkenswerterweise ist dieser Lerneffekt ohne explizites Curriculum, Lernzielformulierungen oder interne Verhaltensanweisungen für die beteiligten Case-Manager/-innen und Führungskräfte erfolgt. Drei Projektsitzungen und zwei Ergebnispräsentationen haben genügt, um die Erkenntnisse aus dem Forschungsprojekt in konkretes erfolgreiches Handeln der Beteiligten zu überführen.

Die Autoren

Dr. phil.-hist. Hildegard Nibel arbeitet seit ihrer Doktorarbeit über arbeitsbedingte Körperbeschwerden in diesem Bereich in unterschiedlichen Funktionen, derzeit als Senior Consultant bei einem Schweizer Versicherungsbroker. Projektthemen: Fehlzeitenmanagement, insbesondere Datenanalyse und HR-Controlling sowie entsprechende Schulungen und Trainings.

M.Sc. Psy Severin Stadtmann arbeitet im Bereich Human Resources und Recruitment in New York City. Projektthemen: Casemanagement für krankheitsbedingt ausgefallene Arbeitnehmer und Return to Work.

¹ Dokumentiert in Stadtmann, S. (2010) Evaluation eines Case-Managements für Lehrpersonen. Masterarbeit zur Erlangung des akademischen Grades „Master of Science in Psychologie“ der Philosophischen Fakultät der Universität Zürich, Nr. 04-729-521, Lehrstuhl für Psychopathologie und klinische Intervention Prof. Dr. med. Hans-Joachim Haug.



Die fruchtbarsten Diskussionen entstehen durch den Austausch kontroverser Ansichten. Die Kolumne prævokation ist ein Forum für die Formulierung von pointierten Standpunkten abseits der „herrschenden Meinung“.

Krankheiten im Schatten des Burn-out

Heute: Das Fed-up-Syndrom

Psychische Erkrankungen sind – sofern arbeitsbedingt – gesellschaftsfähig geworden. Noch vor wenigen Jahren mussten sich Beschäftigte, deren psychische Widerstandsressourcen unter den zunehmenden Arbeitsverdichtungen versagten, hinter somatischen Diagnosen verstecken, um nicht ins Abseits des Arbeitslebens zu geraten. Noch vor wenigen Jahren wurde das Einknicken unter permanenter Volllast als persönliche Schwäche angesehen und als Problem des Einzelnen behandelt. Noch vor wenigen Jahren unterschied der gesellschaftliche Diskurs nur selten zwischen ausgebrannt und überspannt.

Heute ist nicht nur das mediale Bild und damit das öffentliche Wissen über psychische Belastung differenzierter, auch die Ursachenzuschreibung im Falle einer psychischen Erkrankung hat sich umgekehrt. Wurde früher vermutet, der erkrankte Beschäftigte sei eben zu schwach gewesen oder gar „genetisch vorbelastet“, so werden die Ursachen heute in den Arbeitsbedingungen gesucht und gefunden.

An dieser zunächst begrüßenswerten Entwicklung haben wir Arbeitswissenschaftler, so können wir in diesem Fall einmal selbstbewusst sagen, großen Anteil. Vielleicht haben wir nicht den medialen „Burn-out-Hype“ ausgelöst, dies waren tragische Schicksale von Personen öffentlichen Interesses. Wir haben aber durch unsere Forschungen für genügend Munition zur Anfeuerung der Diskussionen gesorgt – und letzt-

endlich auch für Problemlösungen, die im Zuge des öffentlichen Interesses zunehmend in die Praxis eingingen. Gesunde Arbeit ist nun mehr als ein Schlagwort, sondern sie wird tatsächlich betrieblich umgesetzt, weil das Wissen über die wirtschaftliche Bedeutung psychischer Gesundheit nicht zuletzt im demografischen Wandel zum Allgemeingut geworden ist.

Und an dieser Stelle kippt nun allmählich der positive Effekt der „Normalisierung“ arbeitsbedingter psychischer Erkrankungen ins Negative. Die Diagnose Burn-out ist zum Pars-pro-toto-Begriff für alle Formen psychischer Erkrankung oder auch nur psychischen Unwohlseins geworden. Im „Zeitalter des Burn-out“ drohen so andere arbeitsbedingte psychische Belastungen übersehen zu werden.

In loser Folge möchte die præview daher „Krankheiten im Schatten des Burn-out“ vorstellen, d.h. unspektakuläre Mechanismen der Arbeitswelt, die aber das Wohlbefinden der Beschäftigten und die Leistungsfähigkeit der Betriebe beeinträchtigen.

„Ich habe es satt!“ – Das Fed-up-Syndrom

Personen mit Fed-up-Syndrom weisen zunächst die gleichen Oberflächensymptome auf wie Burn-out-Patienten: Lustlosigkeit, Gereiztheit, Gefühle der Sinnlosigkeit, Stimmungsschwankungen, Gleichgültigkeit, Zynismus, Interesselosigkeit und Begeisterungsunfähigkeit, Müdigkeit, emotionale Erschöpfung und chronifizierte berufliche Demotivation.

Personen mit Fed-up-Syndrom sind genau wie Burn-out-Patienten Leistungsträger einer Organisation, erfahren und versiert. Sie sind tendenziell mittleren bis höheren Alters und längere Zeit in ihrer aktuellen Beschäftigung. Sie sind in der Regel von ihren Kollegen fachlich geschätzt und erfolgreich, sie sind „alte Hasen“.

Personen mit Fed-up-Syndrom unterscheiden sich aber in einem Punkt von Burn-out-Betroffenen: Sie sind nicht überlastet, leiden nicht unter steigender Arbeitsdichte, hektischen, ausgedehnten Arbeitszeiten und ständiger Erreichbarkeit. Sie sind in keiner Weise überfordert, sie haben es einfach nur satt! Der Grund für die Symptomatik ist einzig und allein die ständige und unentrinnbare Wiederholung von unangenehmen Begleiterscheinungen der Arbeit.

Fed-up entsteht, wenn sich beruflich nichts, aber auch gar nichts zum Positiven entwickelt

und der Beschäftigte dieselben Prozesse in seiner Arbeit immer wieder erlebt. Wenn das Arbeitsleben ein einziges Déjà-vu ist. Wenn der Betroffene dieselben Sachverhalte denselben Personen immer wieder erklären muss, weil die nie zuhören. Wenn die nächste Version von Microsoft Word immer noch dieselben Fehler hat. Wenn das Unternehmen schon wieder umorganisiert wird. Wenn die Kollegen dieselben Witze immer wieder erzählen. Wenn täglich Murmeltiertag ist.

Nach Siegrists Modell der Gratifikationskrise liegt erhebliches Krankheitspotenzial in der Störung der Balance zwischen Arbeitseinsatz und Belohnung. Bei Fed-up-Betroffenen ist – anders als bei reinen Belastungsstörungen – vor allem der Belohnungsmechanismus problematisch: Das intrinsische Interesse an der Arbeit erlahmt zunehmend, wenn die Arbeitssituation stagniert und sich wiederholt. Die Arbeit wird schlicht langweilig, weil sie das Neugiermotiv nicht mehr anspricht. Der Erfolg wird mit zunehmender Routine und Erfahrung zum „Normalfall“ und hat damit keine belohnende (und motivierende) Wirkung mehr. Erfolg kann nur noch als Belohnung erlebt werden, wenn Anforderungen gemeistert werden, deren Scheiternsrisiko sehr hoch ist – und das ist eben selten. Und schließlich sind selbst Neuerungen nicht mehr spannend, denn Fed-up-Betroffene kennen das Ergebnis von Veränderungsprozessen im Voraus: Sie werden nämlich scheitern.

Die Belastungsseite hingegen ist weniger geprägt durch zu hohe Leistungsanforderungen, als vielmehr durch enorme Anforderungen an die psychischen Widerstandskräfte, die notwendig sind, intransparente Strukturen, ineffiziente Prozesse und inkompetente Menschen zu ertragen. Die schmerzbringende Wirkung materieller Anreize hat dabei aufgehört, weil die verordnete Höchstdosis (z.B. Tarifendstufe) schon lange erreicht ist.

Das Erleben der eigenen Unfähigkeit, an der Arbeitssituation, den Strukturen der Organisation, den Kollegen oder Vorgesetzten etwas zu ändern, führt zum Gefühl von Hilflosigkeit und Unausweichlichkeit, aber ggfs. auch dem Gefühl des persönlichen Versagens. Die Siegrist'sche Gratifikationskrise wächst sich hier also zur Lebens- und Sinnkrise aus: „Warum tue ich mir das alles immer noch und immer wieder an?“ Und das macht genauso krank wie ein Burn-out.

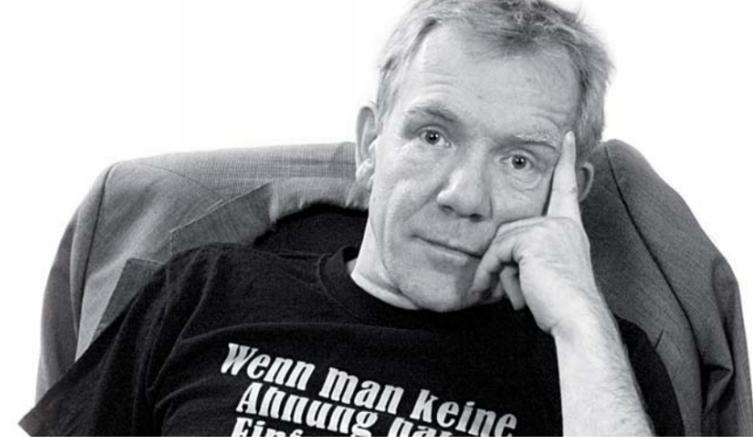
Auch wenn das Fed-up-Syndrom vermehrt in den späten mittleren Lebensjahren auftritt, korreliert es stärker mit der Dauer der Organisationszugehörigkeit. Berufliche und persönliche Stagnation in der Arbeitssituation sind der ideale Nährboden für Fed-up. Und so finden wir das Syndrom auch verstärkt in Organisationen mit langfristigen Beschäftigungsverhältnissen: in öffentlichen Verwaltungen und Großunternehmen, an Schulen und Universitäten.

Wir finden es seltener in Bereichen, die eigentlich aus arbeitswissenschaftlicher Sicht für die Ausbildung psychischer Erkrankungen prädestiniert sind: Dynamische Arbeitsumfelder mit schnellen Veränderungs- und Innovationszyklen schaffen sicher andere Probleme, schützen aber vor dem Fed-up. So ähnlich sieht also Burn-out und Fed-up an der Oberfläche sehen, so grundverschieden sind die pathogenetischen Muster: Hier Überforderung, dort Sättigung, hier Dynamik, dort Stagnation, hier Übermotivation, dort Resignation.

Das Beispiel des Fed-up-Syndroms zeigt überdeutlich: So schön es ist, dass die Diskussion um psychische Gesundheit und deren Zusammenhang mit Arbeitsbedingungen die Prime-Time ebenso wie die Stammtische und damit gesellschaftliche Bedeutung erreicht hat, man darf nun nicht jede psychische Beeinträchtigung als Burn-out diagnostizieren und mit steigendem Arbeitsdruck erklären. Denn so einfach ist die Psyche des Menschen nicht gestrickt. Und das meine ich ernst.

Lesen Sie das nächste Mal: „Glücksstress“ oder „Herr Doktor, bin ich krank, wenn ich keinen Spaß an der Arbeit habe?“.

K.-G. Ciesinger
Kurt-Georg Ciesinger



IMPRESSUM

præview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention
3. Jahrgang 2012 – ISSN 2190-0485 – Erscheinungsort Dortmund
Herausgeber: Dr. Rüdiger Klatt, Dortmund
Verantwortlicher Redakteur: Kurt-Georg Ciesinger, Dortmund
Online-Redaktion: Johannes Jahns
Lektorat: Ursula Meyer, Bonn
Korrektorat: Simone Danisch
Druck: Druckerei Schmidt GmbH & Co. KG, 44536 Lünen
Layout: Q3 design GbR, 44265 Dortmund, www.Q3design.de

Bildnachweis: Porträts: Dagmar Siebecke, S. 2 (Klatt), S. 27 (Ciesinger); Susanne Kneifel, S. 9 (Reszies); Fotostudio Stefanie Zwisler, S. 11 (Halbe-Haenschke); Kirsten Ostmann, S. 13 (von Fürstenberg); Alexander Louvet, S. 19 (Hartmann); KKH Allianz, S. 20 (A'Walelu); HS Technik und Wirtschaft, S. 23 (Nitsche).
fotolia: mattilda, Titel, S. 5; olly, S. 3; Nyul, vision images, Kzenon, Lichtmeister, S. 4; endostock, Mark Atkins, S. 5; Klaus Epele, S. 7; iofoto, S. 8; frau98, S. 12; Peter Atkins, S. 16; ameli, S. 20; Sergii Figurnyi, S. 23; Robert Kneschke, S. 24; ArtmannWitte, S. 26; mamastock, q-snap, Gina Sanders, S. 28.
photocase: froodmat, S. 11; kallejpp, S. 15; Mr. Nico, S. 19.

gaus | medien bildung politikberatung

Bezugsadresse/Kontakt: Redaktion præview
gaus gmbh – medien bildung politikberatung
Märkische Straße 86-88, 44141 Dortmund,
fon 0231/47 73 79-30, fax -55
præview@gaus.de, www.zeitschrift-præview.de



præview

Journal Arbeit

11. Jg./Nr. 1
Februar 2012

Anzeige

Auflage:
10.000

Management von Innovationsprozessen

INNOVATIONSFÄHIGKEIT

Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements
Interview mit Annette Schavan
Seite 4

Der Vorhang zu – längst nicht mehr alle Fragen offen! von Arno Georg und Milena Jostmeier
Seite 6

Innovationsfähigkeit durch arbeitsorientierte Gestaltung von Burkhard Schallock
Seite 8

INNOVATIONSFÄHIGKEIT UND KOMPETENZ

Innovationsfähigkeit von Daniela Manger
Seite 17

Integriertes Kompetenzmanagement von Claudia Carduck und Erich Barthel
Seite 19

Kompetenzorientiertes Management von Manfred Bergstermann, Thomas Hardwig und Klaus North
Seite 22

METHODEN UND INSTRUMENTE

Messung des unternehmensbezogenen Innovationspotential von Christian Scholz und Volker Stein
Seite 10

Kybernetisches Innovationsmanagement von Sven Trantow, Anja Richert und Sabina Jeschke
Seite 12

Arbeitsqualität von Janina Evers und Joachim Hafkesbrink
Seite 14

OPEN INNOVATION

Organisationale Kompetenz für offene Innovationsprozesse von Claus Bachem, Joachim Hafkesring und Dzenefa Kulenovic
Seite 26

Open Innovation Maturity von Hagen Habicht und Kathrin M. Möslin
Seite 29

Controlling von Innovationscommunities von Ivo Blohm, Markus Rieger, Jan Marco Leimeister und Helmut Krcmar
Seite 31



LIT

Kostenfreie Bestellung: goertz@sfs-dortmund.de