

Gesundheit im Unternehmen beginnt bei der Führungskraft

Wenn Sie die Überschrift lesen, denken Sie vielleicht: „Schon wieder ein Artikel zum Thema Gesundheit?“

In diesem Artikel geht es nun weder um die Salatbar in der Kantine oder das Entspannungstraining nach der Arbeit. Es geht darum, welchen Beitrag Unternehmen und Führungskräfte zur Gesunderhaltung der Mitarbeiter und deren Leistungsfähigkeit leisten können.

„**Betriebliches Gesundheitsmanagement**“ ist eins der neuen Schlagworte in den Unternehmen. Die rasante Entwicklung auf den nationalen und internationalen Märkten zwingt die Wettbewerber dazu, bessere Produkte und Dienstleistungen schneller und günstiger anzubieten. Immer mehr Arbeit lastet auf weniger Schultern. Konsequente Kundenorientierung, modernste Fertigungstechnologie, flexible und mitarbeiterorientierte Arbeitsorganisation sind hierbei gefragt. Erfolg wird zunehmend bestimmt durch Flexibilität, Innovationsfähigkeit, Kreativität, Wissen und Erfahrung, Motivation und Engagement sowie Leistung und Lernvermögen. Wer diesen Ansprüchen gerecht werden und das Tempo mithalten will, muss sich der herausfordernden Aufgabe stellen, alle Anforderungen auszubalancieren und sowohl geistig als auch körperlich seinen Fitnesszustand zu trainieren.

Gleichzeitig hat in unserer Gesellschaft ein entscheidender Wertewandel stattgefunden. Jüngste Umfragen belegen, dass 68% aller Arbeitnehmer Arbeit und Privatleben gleich gewichten. Das bedeutet eine enorme Aufwertung des „Jobs“. Arbeitete man früher noch eher um zu leben, so lebt man nun (auch) um zu arbeiten. Was zunächst für Unternehmensleiter und Personalverantwortliche erfreulich klingt, ist für sie in Wahrheit eine enorme Herausforderung. In unserer „Wohlstandsgesellschaft“ legen Arbeitnehmer immer mehr Wert auf Selbstentfaltung und Selbstverwirklichung. Zusätzlich wählen heute vor allem Nachwuchskräfte Unternehmen als Arbeitgeber, bei denen sie die sogenannte „Work-Life-Balance“ auch erhalten können.

Zudem stellt der demografische Wandel ganz neue Anforderungen an die Unternehmen. Schon seit dem Jahr 2000 liegt der Anteil der über 50-jährigen Beschäftigten in Deutschland über dem der unter 30-Jährigen und die Schere geht weiter auseinander. Unternehmer müssen daher immer ältere Mitarbeiter leistungsfähig und gesund erhalten bzw. Arbeitsplätze so gestalten, dass auch Mitarbeiter mit Leistungseinschränkungen arbeitsfähig bleiben.

Aber: Haben Sie nicht in den vergangenen Jahrzehnten bereits zahlreiche Maßnahmen zum Arbeitsschutz ergriffen und viel in die ergonomische Verbesserung der Arbeitsplätze investiert? Eben die Salatbar in der Kantine und das Rückentraining nach der Arbeit zum Standardangebot gemacht? So ungerecht es klingen mag: All diese sinnvollen Maßnahmen reichen nicht (mehr) aus. Führungskräfte und Personalverantwortliche sind heute gefordert, auch weniger greifbare - meist psychische - Arbeitsbelastungen zu erkennen und dagegen zu steuern. Diese psychosozialen Belastungen sind schwer messbar und deshalb für viele Menschen nur bedingt nachvollziehbar. Gerade deshalb ist Gesundheitskompetenz in der Führung gefragt und sollte Bestandteil jeder Unternehmenskultur sein. Jede Führungskraft braucht daher sozial-emotionale Kompetenzen, die ein Führungsverhalten hervorbringen, das gesundes Arbeiten ermöglicht und Fehlrichtungen rechtzeitig erkennt.

Führungskräfte sind als erste gefährdet

Zusätzlich stellen wir die provokante These auf, dass Präventionsmaßnahmen diejenigen oft gar nicht erreichen, bei denen Gesundheit im Unternehmen beginnt: die Führungskräfte.

Viele Führungskräfte sehen sich Druck von allen Seiten ausgesetzt: Sie müssen Zielvorgaben erfüllen und ihre Ergebnisse gegenüber ihren eigenen Vorgesetzten rechtfertigen. Gleichzeitig sollen sie ihre Mitarbeiter gesund führen und diese vor Überlastung schützen. Und obendrein wollen Sie selbst gesund und leistungsfähig bleiben. Keine leichte Aufgabe! Angesichts knapper Personalressourcen und zunehmender Arbeitsverdichtung verlangt es einer Führungskraft viel ab, wenn sie auch im Stress einen ruhigen Kopf bewahren und einen fürsorglichen Blick auf ihre Mitarbeitenden pflegen möchte. Daher ist es meist nicht das fehlende Wissen um eine gesunderhaltende Lebensweise, das Führungskräfte von einem Entspannungstraining oder einem in Ruhe eingenommenen Essen abhält - viel zu häufig rutschen diese Maßnahmen aus Termin- und Zeitdruck auf der Prioritätenliste ganz nach hinten.

Daher wollen wir Sie dafür sensibilisieren, dass eine solche Kultur Unternehmen langfristig extrem schadet. Genau wie ein Kessel explodiert, der unter Dauerdruck steht und kein Ventil findet, brennen Führungskräfte aus, die ihre natürlichen Bedürfnisse nach Bewegung und Erholung unterdrücken. Diese Haltung ist zudem äußerst kontraproduktiv. Mitarbeiter brauchen keine Vorgesetzten, die stets alles schaffen. Für sie ist Vorbild, wer Schwächen und Ängste zugibt und sie gemeinsam mit ihnen meistert.

Es ist ein großes Ziel, Führungskräfte für diese Aufgabe zu gewinnen. Auch hier führt unserer Meinung nach der Weg vom Training der Selbstachtsamkeit zum Einnehmen einer fremdachtsamen Haltung, unterstützt von einer „gesunden“ Unternehmenskultur.

Gesundheitsmanagement als Teil der Personalentwicklung

Gesundheitsmanagement wird immer noch viel zu selten mit Personalentwicklung in Verbindung gebracht - weder organisatorisch noch inhaltlich. Wer jedoch langfristig auf erfolgreiche Mitarbeiter baut, braucht begleitend zum „Gesundheitsplan“ Bewegung, Ernährung, Stressreduktion und Steigerung der Eigenverantwortung, eine entsprechend gestaltete Arbeitsorganisation, regelmäßige Kommunikation und eben auch einen Personal- und Führungsentwicklungsplan, bei dem Führungskräfte ihre sozial-emotionalen Kompetenzen ausbauen können.

An einem **ganzheitlichen Gesundheitsmanagement** sollten alle wichtigen betrieblichen Institutionen (Führungskräfte, Betriebsrat, Human Resources, Betriebsarzt) beteiligt werden, idealerweise gesteuert von einem internen oder externen „Gesundheitsberater“. Auch unangenehme Fragen aus den Bereichen der Organisationsstruktur und der Unternehmensprozesse dürfen beim Erstellen des individuellen Gesundheitsplans nicht ausgespart werden: Welche Spielräume hat der Mitarbeiter? Wie kann ein Mitarbeiter entlastet werden, der zwischen Zeitzonen hin- und herjettet, von Meeting zu Meeting hetzt und kaum Zeit hat, sich um sein Privatleben zu kümmern? Welche körperlichen Entlastungen sind ergonomisch und ökonomisch umsetzbar? Und sind alters- und bedarfsgerechte Arbeitszeitmodelle wählbar? Solche Fragen und die Antworten darauf müssen zukünftig den gleichen Rang einnehmen wie das Festschreiben technischer Schulungen oder betriebswirtschaftlicher Weiterbildungen.

Prävention statt teurer Maßnahmen

Ein ganzheitliches Gesundheitsmanagement basiert unserer Auffassung nach auf der engen Verzahnung von Personalentwicklung, Arbeitsschutz und Präventionsmaßnahmen und einer Führungskultur der Achtsamkeit.

Dabei bedeutet eine Unternehmens- und Führungskultur der Achtsamkeit:

- Gesundheits- und Achtsamkeitskompetenz bei den Führungskräften
- Innere Einstellung und Haltung dem Kulturwandel gegenüber
- Neue Leitbilder in der Unternehmensführung
- Strukturen und Routinen im Unternehmen schaffen, die gesundes Arbeiten ermöglichen
- Seelische Gesundheit aus der Tabu-Zone nehmen und als Führungsaufgabe ernst nehmen
- Mitarbeiter zu mehr Selbstverantwortung für die eigene Gesundheit sensibilisieren
- Eine Führungskultur für Vertrauen, Freiraum, Wertschätzung und Akzeptanz entwickeln

Führungskräfte, die gesund und achtsam führen, gestalten ein Arbeitsklima, in dem positive Emotionen, Humor und Tatkraft der Mitarbeiter gefördert werden; in der die Relation zwischen Arbeitsmenge und Qualität realistisch eingeschätzt wird und in der Wert auf Kreativität, Selbstverantwortung und Engagement der Mitarbeiter gelegt wird. Dadurch entwickelt sich eine gute Bindung der Mitarbeiter untereinander; das erleichtert die Zusammenarbeit und fördert eine Atmosphäre, in der Leistungsfähigkeit, Qualität, Motivation und Zufriedenheit aller Beteiligten im Unternehmen sowie der Kunden erhalten bleiben.

Dieses Umdenken ist nicht nur unbequem und ungewohnt, sondern erfordert Mut von allen Beteiligten. Führungskräfte, die diesen Weg aktiv beschreiten, müssen sich gerade von den Mitarbeitern der Personalabteilungen unterstützt und getragen fühlen. Dabei ist es nicht wichtig, dass sofort Lösungen gefunden werden. Wichtig ist, dass die Führungskräfte mit ihren Problemen ernst genommen werden!

Die Parole: „Gesund ist, was uns stählt“ stimmte vielleicht noch zu Zeit von Friedrich Wilhelm I. Heute müssen wir andere Schlachten kämpfen und neuen Anforderungen gerecht werden.

Die heutige Dienstleistungswirtschaft stellt zuallererst die psychischen Grenzen auf eine harte Probe. Der Kopf wird das für die Arbeit und Gesundheit wichtigste Organ. Das System der Stressreaktionen und die Taktung von Stressreizen haben sich deutlich erhöht und spielen sich je nach Arbeitsplatz mehr und mehr im psychischen und sozialen Bereich ab. Ein Grund mehr, Mitarbeiter beim Erlernen achtsamen Umgangs mit sich und anderen durch das Angebot geeigneter Maßnahmen zu unterstützen. Sei es durch entsprechende Trainings, Coaching-Angebote oder Angebote im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements zur Steigerung der Resilienz (psychische Erholungsrate), der Belastungsfähigkeit und der körperlichen Fitness.

Ganzheitliches Gesundheitsmanagement hat auch das Ziel, neben der Erhaltung oder der Wiederherstellung der Gesundheit die Sicherheit der Beschäftigten durch einen effizient und systematisch wahrgenommenen Arbeitsschutz zu erhalten, zu verbessern und zu fördern. Daher sollte (und muss aus Rechtsgründen, s. den neu gefassten § 5 ArbSchG) der Arbeitsschutz selbstverständlicher Bestandteil betrieblicher Prozesse und Entscheidungen sein.

Eine weitere Säule des ganzheitlichen Gesundheitsmanagements stellt das **BEM** (Betriebliches Eingliederungsmanagement) nach Langzeiterkrankung dar. Erfahrene Führungskräfte oder speziell geschulte Integrationsteams leiten einen Prozess ein, mit dem Ziel, die Arbeitsunfähigkeit zu überwinden, erneuter Arbeitsunfähigkeit vorzubeugen und den Arbeitsplatz zu erhalten. Je achtsamer sie vorgehen, desto mehr trägt der BEM-Prozess dazu bei, dass Probleme und Prozesse im Unternehmen, die immer wieder zu ähnlichen Ausfallerscheinungen führen, erkannt werden, um ihnen durch gezielte Maßnahmen vorzubeugen. Ergonomie, Gesundheit, Leistungsfähigkeit, Belastbarkeit, Motivation und Zufriedenheit der Belegschaft sind die Zielgrößen des Eingliederungsmanagements.

Lohnt sich die Investition?

Jedes Jahr prämiert die INQA (Initiative Neue Qualität der Arbeit) die Top 100 deutscher Unternehmen. Sie werden nach folgenden vier Kriterien bewertet:

- Personalführung (Führung und Kommunikation, Partizipation und Motivation, Arbeitsorganisation und Arbeitszeit)
- Chancengleichheit und Diversity (Familie und Beruf, Inklusion, Demographie, Frauenförderung)
- Gesundheit (psychische und physische Gesundheit, Arbeitssicherheit, organisationelle und individuelle Resilienz)
- Wissen und Kompetenz (Personalentwicklung, lebenslanges Lernen und Wissenstransfer)

Wie gesunde und innovative Arbeitsgestaltung heute für Zukunftsfähigkeit sorgen kann und welche Maßnahmen und Lösungen sich auf betrieblicher Ebene bewährt haben, zeigen die vielen konkreten Beispiele. Eines jedoch ist klar ersichtlich: Ein ganzheitliches betriebliches Gesundheitsmanagement ist erfolgreich und zahlt sich aus!

Arbeitgeber profitieren nach Aussagen der Top 100 je nach Ausgangslage von gesunden und damit leistungsfähigen und -bereiten Mitarbeitern und einer Vielzahl weiterer positiver Effekte, wie z.B.:

- Verbesserung der innerbetrieblichen Kooperation
- Erhöhung der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung
- Verbesserung der Produkt- bzw. Dienstleistungsqualität
- Steigerung der Wirtschaftlichkeit und Produktivität
- Förderung der Corporate Identity
- Verbesserung des Unternehmensimages (inkl. der Beschäftigungsattraktivität)
- Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit
- Verringerung der Fluktuation
- Senkung des Krankenstandes (AU) und des Präsentismus (Anwesenheit trotz Krankheit)
- Steigerung der Motivation und damit Optimierung des Betriebsklimas

Auf einen Nenner gebracht:

Zukunftsfähigkeit setzt nach heutigem Wissenstand neben betriebswirtschaftlichen Erfolgskriterien eine Unternehmenskultur der gegenseitigen Achtsamkeit voraus. Den richtigen Rahmen dafür schafft ein ganzheitliches Gesundheitsmanagement unter Einbeziehung der Personalentwicklung, des Arbeitsschutzes und Integration von Präventionsmaßnahmen. Die entscheidende Rolle in der Umsetzung übernehmen die Führungskräfte. Haben sich auch die Methoden und Maßnahmen seit dem preußischen Reich verändert – gleichbleibend wichtig ist die Vorbildfunktion von Führungskräften für Mitarbeiter. Daher: Schaffen Sie den richtigen Rahmen und gewinnen Sie Ihre Führungskräfte! Auch wenn das auf den ersten Blick unbequem scheint - kurzfristig optimieren Sie Ihr Betriebsklima und langfristig zahlt sich die Mühe auch finanziell aus. Unternehmen, die gesunde und damit leistungsfähige Mitarbeiter haben, sind erwiesenermaßen erfolgreicher!

Es gibt Wichtigeres im Leben, als beständig dessen Geschwindigkeit zu erhöhen! (Mahatma Gandhi)

Autorin: Susanne Scale