

Mitarbeitergesundheit – Alle tragen die Verantwortung



Gesundheit und Wellness liegen im Trend. Doch einige Unternehmen scheinen daran nicht teilzunehmen und unterstützen das gesundheitliche Engagement der Mitarbeiter gar nicht oder zu wenig. Das hat schwerwiegende Folgen wie Arbeitsausfälle, sinkende Arbeitsqualität und Gefährdung der Kundenzufriedenheit. Ein betriebliches Gesundheitswesen zu etablieren, ist daher wichtiger denn je. Die Verantwortung für Gesundheit am Arbeitsplatz liegt auch bei den Führungskräften. Was Führungskräfte dafür tun müssen, verrät der Gesundheitsmonitor.

Gesundheit ist ein hohes Gut. Besonders in Krisenzeiten, die mit zusätzlichen Belastungen einhergehen, kommt dem **Erhalt der Leistungsfähigkeit** eine wichtige Bedeutung zu. Wohl auch aus diesem Grund investieren mehr und mehr Menschen Zeit und Geld, um aktiv für ihre Gesundheit vorzusorgen. Fitness-Studios, Heilpraktiker und Ernährungsberater profitieren davon; Bio-Produkte sind inzwischen aus keinem Supermarkt mehr wegzudenken – kurz: die Gesundheits- und Wellnessbranche gilt als **DER Wachstumsmarkt** schlechthin.

Umso mehr verwundert es, dass dieser Trend an vielen Unternehmen vorbeizieht und das gesundheitliche Engagement von Mitarbeitern nicht unterstützt wird. Schliesslich verursacht Krankheit mehr als nur finanzielle Kosten: In Zeiten knapper Personalressourcen führt jeder Ausfall zu **Engpässen**. Die verbleibenden Mitarbeiter müssen diese zusätzlich zu dem ohnehin schon anspruchsvollen Aufgabenspektrum bewältigen. In der Folge **leiden Produktion und Arbeitsqualität**, die **Kundenzufriedenheit** wird gefährdet. Ausserdem ist Ersatz für langfristig ausfallende Mitarbeiter immer schwerer am Markt zu rekrutieren – Demografie und Fachkräftemangel lassen grüssen! Welches Unternehmen kann sich das auf Dauer leisten?

Ein Unternehmen, das die Kapazitätsauslastung der Beschäftigten um jeden Preis zu optimieren versucht, ohne dabei deren Ansprüche an ein akzeptables Arbeitsumfeld angemessen zu berücksichtigen, hat die Rechnung ohne den Wirt gemacht. Denn die „**Ressource Mensch**“ ist nicht an betriebswirtschaftlich messbare Funktionalitäten gebunden – sie (re)agiert auf Basis ihrer eigenen Einstellungen und Wertmassstäbe.

Burnout und Depressionen kosten mehr als Geld

In Gesundheitscoachings berichten die Betroffenen fast ausnahmslos von ungünstigen Arbeitsbedingungen, die sie **selbst nicht beeinflussen** können. In empirischen Studien zur betrieblichen Gesundheit nennen sie als Belastungsfaktoren:

- zu hohen Zeitdruck,
- unklare Arbeitsanweisungen und unrealistische Zielvorgaben,
- schlechte Arbeitsplatzergonomie
- sich ständig verändernde Ablaufprozesse und
- ein schlechtes Betriebsklima.

Die alljährliche Infas-Umfrage weist seit Jahren konstant eine Zahl von mehr als 25 Prozent aller Beschäftigten aus, die sich von ihrer Arbeit ausgebrannt fühlen. Eine weitere regelmäßig von Gallup durchgeführte Studie belegt eine wachsende Zahl von Fach- und Führungskräften, die aus den genannten Gründen ihren Job **innerlich kündigen**.

Diese Ergebnisse werden unterstrichen von den Jahresreports der Krankenkassen, die eine drastische Zunahme der psychosozialen Erkrankungen, wie Burnout und Depression, bei Berufstätigen ausweisen. Anders als ein Schnupfen gehen diese Krankheitsbilder häufig mit mehrmonatigen Ausfällen einher. Vor diesem Hintergrund tut jede Unternehmensleitung gut daran, ihr Augenmerk auf Arbeitsbedingungen zu richten, die dem **Erhalt der Gesundheit** dienen.

Chance zum gesundheitsbewussten Umdenken

Aktuell kommen noch zusätzliche Arbeitsbelastungen aufgrund der Wirtschaftskrise hinzu. Doch gerade in dieser angespannten Situation liegt eine Chance zur Etablierung eines **betrieblichen Gesundheitswesens** oder zu dessen Neuausrichtung. Denn eine Krise macht es erforderlich, anders zu denken und Neues zu wagen; sich bewusst von überholten Denkweisen abzuwenden und nach neuen Lösungsansätzen zu suchen.

Gewöhnlich endet das unternehmerische Gesundheitsverständnis bei Massnahmen des betriebsärztlichen Dienstes und der Erfüllung gesetzlicher Vorgaben. Alles Weitere gilt als **Privatsache der Mitarbeiter**. Häufig werden mögliche betriebsbedingte Problematiken komplett negiert. Hingegen wird eine Unternehmensführung, die die Mitarbeiter-Gesundheit als wertvolle Ressource begreift, Krankheitsfälle als Signal für ein ineffizientes Arbeitsumfeld betrachten und verantwortungsbewusst handeln – hierzu ein Beispiel aus der Praxis:

Nicht bis zur Eskalation warten

Innerhalb weniger Wochen fallen in einem Team zwei von acht Mitarbeitern mit Bandscheibenvorfällen für mehrere Monate aus. Als ein weiteres Teammitglied über starke Rückenschmerzen klagt und ärztlich behandelt werden muss, beauftragt der Personalbereich den Betriebsarzt mit einer **Überprüfung der Arbeitsmittel**.

Es stellt sich heraus, dass alle Arbeitsplätze ergonomisch einwandfrei eingerichtet sind. Doch in Mitarbeitergesprächen erfährt der Betriebsarzt, dass seit der letzten Reorganisation viele Arbeiten doppelt oder unnötig ausgeführt werden müssen. Obwohl seit Monaten eine 50 bis 60-Stunden-Woche an der Tagesordnung ist und Pausen kaum

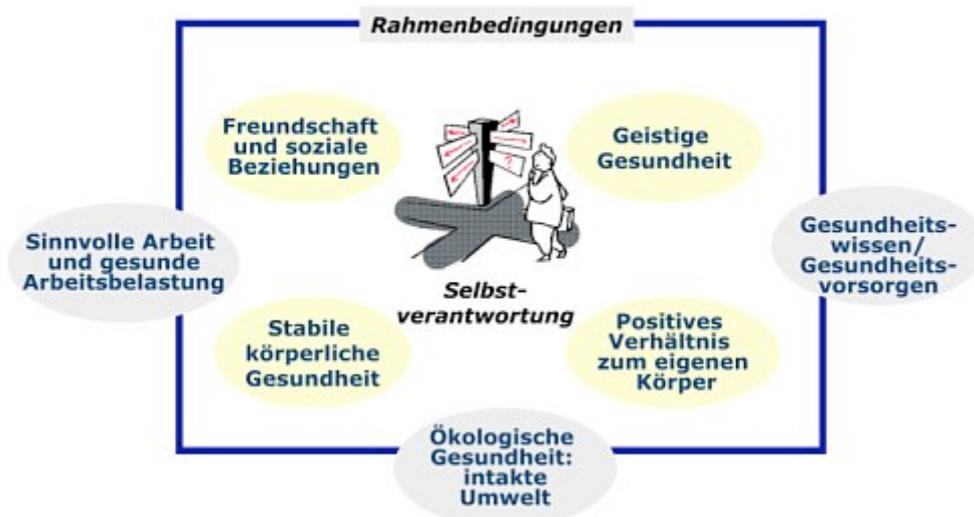
noch wahrgenommen werden, türmen sich die Arbeitsberge. In einem Gespräch mit der zuständigen Führungskraft stellt sich heraus, dass diese die **Überlastung** längst erkannt und bislang vergeblich die Beseitigung ineffizienter Arbeitsprozesse in Nachbarbereichen eingefordert hatte. Erst als die Situation durch die Krankheitsfälle **eskaliert** ist, wird über die nächste Managementebene eine übergreifende Lösung und Neuordnung der Aufgabenverteilung bewirkt.

Gesundheit ist eine Managementaufgabe

Die Verantwortung für Gesundheit am Arbeitsplatz liegt gleichermaßen beim Mitarbeiter und bei den Führungskräften eines Unternehmens. Nach den Kriterien der Weltgesundheitsorganisation (WHO) wird die Gesundheit des Einzelnen sowohl von der **eigenen Arbeits- und Lebensweise** als auch den jeweiligen **Rahmenbedingungen** beeinflusst. Zu den unternehmerischen Aufgaben zählen die Ausgestaltung des betrieblichen Umfelds mit geeigneten Arbeitsmitteln und die Implementierung einer entsprechenden Führungskultur und Prozessen.

Grundbedingungen für Gesundheit

Definition laut WHO



Dieser Ansatz erfordert ein **systematisches Gesundheitsmanagement**, das weit über die Aufgaben eines Betriebsarztes hinausgeht. Einzubeziehen sind die Unternehmensleitung und Führungskräfte ebenso wie die Personalvertreter und die Personalabteilung. Da innerbetrieblich zahlreiche Akteure zu koordinieren sind, ist **Know-how** in der Organisationsentwicklung, Projektarbeit und Moderation unerlässlich. Zudem wird Gesundheit massgeblich durch das Verhalten des Einzelnen beeinflusst. Damit ist es auch ein Thema der Personalarbeit. Gemeinsam mit qualifizierten Trainern und Coaches sind **Bildungsangebote** zu entwickeln bzw. umzusetzen, die die Vermittlung von Gesundheitswissen mit körperorientierten Methoden verknüpfen und ein gesundes Selbstmanagement fördern.

Nagelprobe Arbeitsalltag

Kritischer Erfolgsfaktor für die Einführung gesunder Arbeitsbedingungen sind die Führungskräfte. Nur wenn es gelingt, sie zu einem **gesundheitsfördernden**

Führungsverhalten zu veranlassen, werden sich die guten Absichten der Unternehmensleitung mit Leben füllen. Hierfür sind neben speziellen Trainings für Führungskräfte vor allem klare Zielsetzungen und Anweisungen erforderlich.

Gesundheitsmonitor für Führungskräfte

- **Arbeitsdauer:** Gehen Mitarbeiter pünktlich nach Hause, wenn sie ihre Arbeit getan haben? Oder herrscht eine Anwesenheitskultur, nach der man länger bleibt, nur weil andere noch am Schreibtisch sitzen?
- **Jahresurlaub:** Wird bei der Urlaubsplanung berücksichtigt, dass mindestens einmal im Jahr mehrere Wochen am Stück genommen werden, damit eine nachhaltige Regeneration möglich ist?
- **Pausenzeiten:** Gibt es genügend Pausen und werden Teamsitzungen weder zur Mittagspause noch nach Ende der Gleitzeit angesetzt?
- **Planbarkeit sportlicher Aktivitäten:** Werden kurzfristig eingestreute Arbeitsaufträge oder Meetings vermieden, sodass feste Sporttermine in der Woche regelmäßig wahrgenommen werden können?
- **Gesundheitsförderliche Angebote:** Umfasst die betriebliche Weiterbildung auch Massnahmen, die eine der Gesundheit dienliche Selbststeuerung fördern? Mitarbeiter, die häufig krank sind, sollten angeregt werden, von betrieblichen Gesundheitsangeboten Gebrauch zu machen.
- **Achtsamkeit:** Sind sich die Mitarbeiter ihrer eigenen Gesundheitsthemen bewusst, informieren sie sich und geben sie ihr Wissen an andere weiter?

Dieser Aufwand lohnt sich. Denn Gesundheit ist längst nicht mehr die Privatsache Einzelner, sondern ein **harter Wirtschaftsfaktor**. Zahlreiche Studien belegen, dass sich Gesundheitsförderung für Unternehmen finanziell messbar auszahlt. Darüber hinaus folgen Unternehmen, die betriebliche Gesundheitsförderung betreiben, automatisch dem Ruf nach nachhaltigem Wirtschaften. Sie machen deutlich, auf welche Werte sie sich beziehen. Damit trägt ein wertschätzendes Arbeitsumfeld zu einem attraktiven Employer Branding bei – und damit zur Bindung qualifizierter Fachkräfte, Kunden und Investoren.

Es dürfte im wirtschaftlichen Interesse eines jeden Unternehmens liegen, an einer Entwicklung zu partizipieren, von der der renommierte Zukunftsforscher Leo A. Nefiodow, Mitglied des Club of Rome, sagt:

„Gesundheit ist der erste globale Wirtschaftstrend, der keinen Rohstoff und keine Technik, sondern den Menschen selbst in den Mittelpunkt stellt.“

Die humanfirst Berater zeigen Ihnen Mittel und Wege auf, um ein nachhaltiges Gesundheitsmanagement einzuführen, dass gleichzeitig einen Nutzen für Mitarbeitende UND die Unternehmung bringt!