

# GESUNDHEIT+ARBEIT

## NICHT UM JEDEN PREIS

Mehr denn je steht die psychische Gesundheit im Blickpunkt der Arbeitswelt. Neueste Erkenntnisse von Psychologen bestätigen die Wichtigkeit. **S. B2**

## ALTERSGERECHT

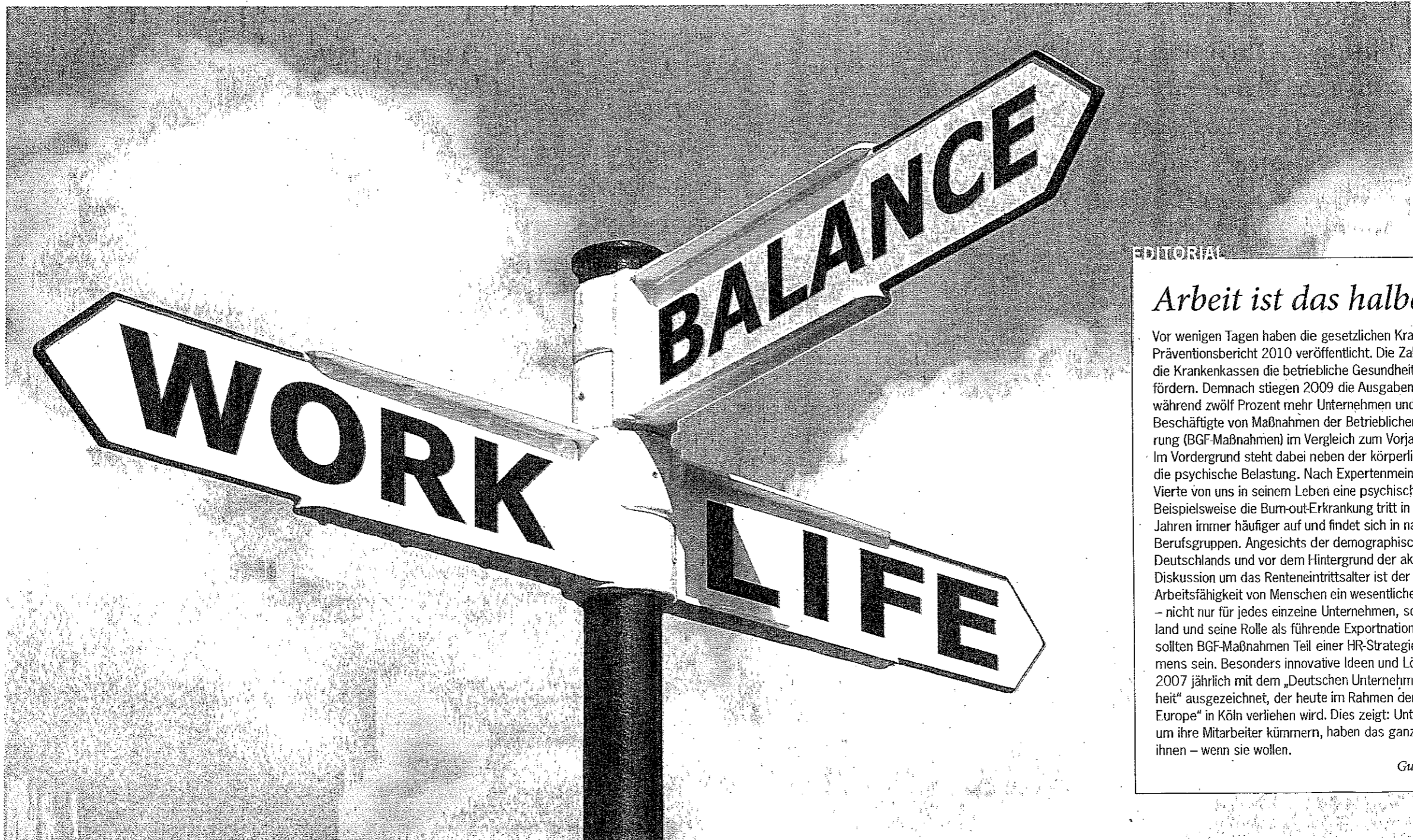
Dass Deutschland altert, ist bekannt. Dass ältere Arbeitnehmer sehr wertvoll sind, muss sich erst noch durchsetzen. Gezielte Personalmaßnahmen helfen dabei. **S. B3**

## GESUNDE ARBEIT IM MITTELSTAND

Was können kleine und mittlere Unternehmen für die Gesundheit der Belegschaft tun? Der Experte Harald Kaiser nimmt dazu Stellung. **S. B3**



30. November 2010 | Nr. 279



### EDITORIAL

## Arbeit ist das halbe Leben

Vor wenigen Tagen haben die gesetzlichen Krankenkassen den Präventionsbericht 2010 veröffentlicht. Die Zahlen belegen, dass die Krankenkassen die betriebliche Gesundheitsvorsorge weiter fördern. Demnach stiegen 2009 die Ausgaben um zehn Prozent, während zwölf Prozent mehr Unternehmen und vier Prozent mehr Beschäftigte von Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF-Maßnahmen) im Vergleich zum Vorjahr erreicht wurden. Im Vordergrund steht dabei neben der körperlichen nach wie vor die psychische Belastung. Nach Expertenmeinung erleidet jeder Vierte von uns in seinem Leben eine psychische Störung. Beispielsweise die Burn-out-Erkrankung tritt in den vergangenen Jahren immer häufiger auf und findet sich in nahezu allen Berufsgruppen. Angesichts der demographischen Entwicklung Deutschlands und vor dem Hintergrund der aktuell wieder hitzigen Diskussion um das Renteneintrittsalter ist der Erhalt der Arbeitsfähigkeit von Menschen ein wesentlicher Wirtschaftsfaktor – nicht nur für jedes einzelne Unternehmen, sondern für Deutschland und seine Rolle als führende Exportnation in der Welt. Daher sollten BGF-Maßnahmen Teil einer HR-Strategie jedes Unternehmens sein. Besonders innovative Ideen und Lösungen werden seit 2007 jährlich mit dem „Deutschen Unternehmenspreis Gesundheit“ ausgezeichnet, der heute im Rahmen der Kampagne „Move Europe“ in Köln verliehen wird. Dies zeigt: Unternehmen, die sich um ihre Mitarbeiter kümmern, haben das ganze Leben etwas von ihnen – wenn sie wollen.

Guido Schweiß-Gerwin

Stimmt das Gleichgewicht zwischen Arbeits- und Privatleben nicht mehr, leiden Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter...

# Höhere Produktivität nicht um jeden Preis

**Im Frühjahr 2008 veröffentlichte der Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen (BDP) einen Bericht zur psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz. Psychologen aus Wissenschaft und Praxis spürten damals den Ursachen für zunehmende arbeitsbedingte psychische Erkrankungen nach und wiesen Wege, die Gesundheit von Mitarbeitern und ihre Widerstandskraft zu stärken. Seitdem hat sich einiges verändert, was einen neuen Blick auf die Arbeitswelt aus psychologischer Sicht erfordert.**

VON JULIA SCHARNHORST. Die Zahl der Erkrankungen und der dadurch bedingten Fehltagel hat weiter zugenommen. Die Ursachen dafür sind durch Arbeits- und Organisationspsychologen besser erforscht, gesundheitsfördernde Konzepte durch Gesundheitspsychologen besser erprobt. Die arbeitspsychologische Stressforschung kann immer besser erklären, welche Stressoren wie wirken. Sie liefert aber auch Hinweise, wie man sein „Immunsystem gegen psychische Belastungen“ stärken kann und welche gesundheitliche Schutzwirkung z. B. von sozialer Unterstützung am Arbeitsplatz ausgeht.

Es sind nicht nur die Mehrarbeit und die Angst um den Arbeitsplatz, die psychische Probleme produzieren können. Fehlende Wertschätzung wird in verschiedenen Theorien als zentral hervorgehoben. Die Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer ist danach (auch) eine auf Basis eines psychologischen Vertrages mit Verpflichtungen bei der Seiten. Wenn ein Ungleichgewicht eintritt, es zwar nicht an Leistung mangel, wohl aber an Anerkennung, Status, Karrieremöglichkeiten und Entlohnung, so wissen wir inzwischen um das Risiko depressiver Symptomatik, emotionaler Erschöpfung und psychosomatischer Beschwerden bis zur koronaren Herzkrankung. In einer dienstleistungsorientierten Wirtschaft nimmt zudem die Zahl der Arbeitsplätze zu, an denen Emotionen gezeigt werden müssen, die nicht empfunden werden. Die Dissonanz zwischen gezeigten Gefühlen und dem tatsächlichen emotionalen Zustand stellt einen Stressfaktor dar.

Auch die in vielen Arbeitsprozessen unvermeidbaren Arbeitsunterbrechungen und das häufig gepriesene Multitasking sind inzwischen besser, wenn auch noch nicht ausreichend untersucht. Wir wissen, dass Wechsel zwischen verschiedenen Tätigkeiten durchaus eine positive Wirkung haben können. Unter bestimmten Bedingungen führen häufige Arbeitsunterbrechungen jedoch zu negativen Emotionen, dem Gefühl des Kontrollverlusts und damit zu Überforderung. Dazu hat Diplompsychologe Dr. Thomas Rigotti, einer der Autoren des BDP-Berichts, gemeinsam mit Anja Baethge im Auftrag der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin unter dem Titel „Arbeitsunterbrechungen und Multitasking“ einen Überblick vorgelegt. Darin stecken zahlreiche Ansatzpunkte zur Gestaltung von Arbeitsprozessen unter dem Gesichtspunkt der Gesund-

heitsförderung. Zudem beschäftigt sich die Arbeitsgruppe mit Faktoren gesundheitsförderlichen Führungsverhaltens und sucht aktuell nach kooperierender Unternehmen.

Moderne Managementkonzepte leisten zweifelsfrei einen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen. Sie sind jedoch, wie die Praxis zeigt, bisweilen nicht ohne „Nebenwirkungen“. Das betrifft etwa „Management by walking around“, „Outsourcing“ und das Führen mit Zielen, wenn sich dies vorrangig auf immer weiter steigende Vorleistungen bezieht. Die reine Orientierung an Produktivitätssteigerungen führt oft zu quantitativer Überforderung einerseits und zu einem Stillstand bei der Weiterentwicklung der Qualifikation andererseits.

Um Effektivität zu steigern, bei Ausschreibungen den Zuschlag zu bekommen oder Produktionsstandorte zu erhalten, riskieren zudem immer mehr Mitarbeiter sogar bewusst ihre Gesundheit; Fachleute sprechen von interessierter Selbstgefährdung. Das bei Selbständigen schon länger bekannte Phänomen hat inzwischen auch auf abhängig Beschäftigte übergegriffen. Trotz des wirtschaftlichen Aufschwungs ist die Angst vor Arbeitsplatzverlust offenbar noch in den Köpfen der Arbeitnehmer und bringt sie dazu, sich andauernd überfordern zu lassen.

Verändert hat sich seit 2008 aber auch die Einstellung in Unternehmen und Behörden. Informationsveranstaltungen zu diesem Thema werden von deutlich mehr Gesundheitsmanagern, Betriebsräten und Mitarbeitern aus Personalabteilungen besucht. Die zunehmende Relevanz für Kosten und Produktivität spielt dabei sicher eine Rolle, sind doch psychische Störungen die einzige Krankheitsgruppe, bei denen die Fehltagel kontinuierlich zunehmen. Auch im Hinblick auf den demographischen Wandel wird es immer wichtiger, die Gesundheit von Arbeitskräften – sowohl der weniger gewordenen nachrückenden jüngeren als auch der älteren Mitarbeiter – durch entsprechende Konzepte zur Stressreduktion bzw. zur Gesundheitsförderung zu erhalten. Zwar ist dies nur ein Aspekt von erfolgreichem Unternehmenserfolg, bei dem psychologisches Know-how gefragt ist, aber es ist ein zunehmend wichtiger.

Julia Scharnhorst, Sektion Gesundheits-, Umwelt- und Schriftpsychologie im BDP

INTERVIEW mit Susanne Lexa



## Mit guten Beispielen Mut machen

Am heutigen Tag wird der Deutsche Unternehmenspreis Gesundheit zum vierten Mal verliehen. Ausgezeichnet werden herausragende Leistungen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement. Worauf es dabei ankommt, erläutert Jurymitglied Susanne Lexa von der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA).

## Fakten über- zeugen

Lässt sich der Faktor Gesundheit im Unternehmensziel bewerten? Und wenn, wie? Der Einsatz spezieller strategischer Instrumente im Gesundheitsmanagement gibt darüber Aufschlüsse.

prozess kann besonderer passung etablierter Maßnahmen für den BGM-Kontext in Kommunikation der Vorteilhaftigkeit des Gesundheitsmanagements darlegen. Forderung nach einem „Investment“ stellen. Zu wusstsein bei den Führungskräften, die Ursachen von Gesundheit in Unternehmen und mittel- und langfristige nachweisbar zu machen Studie sowie Projektarbeiten vom Bundesministerium für Forschung sowie des Bundes für die Eignung der Balance Verbindung mit Strategiedruck) heraus:

- Eine Gesundheits-Straategie spezifisch für das BGM Wirkungszusammenhang Ressourcen-, Prozess- über vier Perspektiven
- Die Gesundheits-BSI bauen jedes der Ziele strategischen Steuerungsmaßnahmen Durch eine Verzahnung von Angeboten Wertung mit der Erreichung der strategischen Ziele ein werden.

**Wie kann eine solche Praxis aussehen?**  
Die hauseigene Wasser-Bremse ersten privatisierten A-Deutschlands. Zur Vermeidung wirtschaftlicher Erfolg,

Unternehmenserfolg  
Gesundheit  
Prozessgestaltung  
Potenziale

### Erfolgsbeitrag

Absentismus reduzieren  
Stärkung der Erleistung und Wachstum

### Verantwortung für Gesundheit und Leistung leben

Engagement und Eigeninitiative leben  
Richtiges Maß an Zufriedenheit erreichen

### ihw Führungs- und Mitarbeiterverständnis leben

Identifikation fördern  
Organisationsvertrauen steigern  
Leistungskultur leben

Bedarfsgerechte Eigenverantwortung  
Gesundheit ver

### Maßnahmen zur Zielerreichung

- Führungskräfte-Schulungen zum Zusammenhang Gesundheit & Leistung
- Sport- & Gesundheitsangebote
- Gesundheitskommunikation optimieren

Die Gesundheits-Strategy-Map bildet Ziele des Gesundheitsmanagements aufgrund fehlender Durchsetzungskraft im Unternehmen „versanden“.  
Für ein erfolgreiches Gesundheitsmanagement bedarf es mehr als nur zielgruppenrechter Angebote. Der Erfolg ergibt sich aus einer klar kommunizierbaren und langfristigen Strategie sowie eines Nachweises des Erfolgs zur Erreichung der Unternehmensziele. Eine aktuelle IPRI-Studie, an der sich 90 gesundheitsfördernde Unternehmen beteiligten, zeigt, dass ein wesentlicher Erfolgsfaktor in der Überzeugung der Mitarbeiter sowie soziales und kulturelles Umfeld zählen nicht nur zum Ziel des Gesundheitsmanagements, sondern bilden die Basis für Leistungsanforderungen. Führungskräfte und die gesundheitliche Beanspruchung als auch Gleichgewicht zu bringen Punkte hierbei bilden die wesentlichen Punkte der Führung und der Sicherstellung der Beschäftigten.