

Gesunde Aufmerksamkeit

Betriebliche Gesundheitsförderung

Rolf Heim / Sandra Kündig

rolf.heim@arbeitsmedizin.ch
28.05.2005

Der Arbeitsplatz ist heute Stress-quelle Nummer eins. Wer in die Gesundheit der Mitarbeitenden investiert, kann langfristig auf initiative und motivierte Beschäftigte zählen.

In den vergangenen Jahren ist bei zahlreichen Unternehmen ein bedenklicher Trend festzustellen: Das Geschäft floriert, während die Mitarbeitenden immer mehr unter Druck geraten. Das Anziehen der Sparschraube und dauernde Restrukturierungen sind in der Schweizer Wirtschaft an der Tagesordnung. Das hat Konsequenzen auf die Gesundheit der Betroffenen. Aktuelle Studien zeigen: Der Arbeitsplatz ist heute Stressquelle Nummer eins.

Integration ins Team

Betriebliche Gesundheitsförderung ist das Resultat jahrzehntelanger arbeits- und organisationspsychologischer Praxiserfahrung. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse sprechen Klartext: Der Mensch lässt sich nicht mit cleveren Motivationstaktiken manipulieren. Boni und andere finanzielle Anreize zeigen nur kurzfristig positive Effekte. Repression und Druck fördern gar die innere Kündigung, die Krankheitsausfälle steigen und die Fluktuationsrate nimmt zu, sobald sich die Marktsituation entspannt. Weitere Beobachtungen lehren: Die Mitarbeitenden wollen ernst genommen und wertschätzend behandelt werden. Sie möchten nach ihren Möglichkeiten Verantwortung tragen und zum Erfolg des ganzen Unternehmens beisteuern. Zudem haben sie das Bedürfnis, sich in einem Team integriert und akzeptiert zu fühlen. Diese wissenschaftlichen Erkenntnisse nutzt die betriebliche Gesundheitsförderung in ihrer praktischen Umsetzung im Alltag.

Win-win-Konzept

Als Führungskraft - welche eine zentrale Rolle in der betrieblichen Gesundheitsförderung einnimmt - fragt man sich verständlicherweise, wie man von den Erfahrungen der Arbeits- und Organisationspsychologie konkret profitieren, notabene die Methoden der betrieblichen Gesundheitsförderung optimal anwenden kann. Sie lassen sich in folgende Formel zusammenfassen: «Das Ziel der Mitarbeitenden ist der Weg der Führungskraft.» Das heisst, die Befriedigung der Bedürfnisse wie Wertschätzung, Integration, sinnvolle Tätigkeiten, Ehrlichkeit, Unterstützung sind die Ziele der meisten Menschen, so auch der Mitarbeitenden.

Berücksichtigt die Führungskraft diese Bedürfnisse im täglichen Kontakt mit ihren Mitarbeitenden, fühlen sich diese wohl am Arbeitsplatz. Logischerweise mit den daraus resultierenden Konsequenzen für Geschäft und Umsatz. Die Motivation und das Engagement der Mitarbeitenden steigen, während Krankheitsabsenzen und Fluktuation sinken. Ein win-win-Konzept: Fühlen sich die Mitarbeitenden wohl, geht es dem Betrieb - auch langfristig - gut. Strebt eine Führungskraft danach, prioritär Engagement, Leistung und Umsatz von den Mitarbeitenden zu verlangen - kann sich folgende Gefahrenquelle öffnen: Die Mitarbeitenden fühlen sich nicht als Menschen behandelt, sondern als Leistungslieferanten. Motivation und Engagement sinken. Denn der Mensch lässt sich nicht gerne auf das Tauschgeschäft ein: «Bringe erst Leistung, dann erhältst du Wertschätzung.»

«Zitronen Mitarbeiter»

Will somit eine Führungskraft, egal auf welcher Hierarchiestufe, erreichen, dass ihre Mitarbeitenden gute Leistungen erbringen, muss sie deren Bedürfnisse erfüllen. In bisherigen Führungsschulungen wurde auf diesen Aspekt kaum Zeit verwendet. Da ging es meist um direkte, klare Handlungsanweisungen, etwa in Form von Zielvorgaben. Nur, in der heutigen Wirtschaft lässt sich die «Zitronen Mitarbeiter» nicht länger auspressen. Neue Wege sind gefragt.

Pfeiler der Gesundheitsförderung

In der betrieblichen Gesundheitsförderung sind das Geben und Nehmen der Beteiligten im Gleichgewicht. Die drei wesentlichen Pfeiler sind dabei für Führungskräfte:

- Aufmerksamkeit
- Unterstützung
- Eigenverantwortung

Aufmerksamkeit ist keine Selbstverständlichkeit. Oft hören wir von Mitarbeitenden, dass sie sich von der Führungskraft wenig beachtet fühlen, diese kaum Zeit habe für ein Gespräch oder sich nicht interessieren für ihr Wohlbefinden. Dabei ist Aufmerksamkeit, umgesetzt in informellen Gesprächen, die effizienteste eingesetzte Zeit, um ein gutes Arbeitsklima zu erreichen. Ein gutes Arbeitsklima ist die Voraussetzung für die Bewältigung von Zeiten mit hohem Arbeitsanfall oder persönlicher Krisen.

Unterstützung bedeutet, dass die Führungskraft ihre organisatorischen und persönlichen Möglichkeiten zu Gunsten des Wohls der Mitarbeitenden einsetzt. Dies kann sein: Veränderungen bei der Einsatzplanung oder Arbeitstätigkeit, Pflegen einer offenen, wertschätzenden und direkten Kommunikation, Kennen und Anbieten von Anlaufstellen, Zeigen von Verständnis für die Situation der Mitarbeitenden und Eingehen auf deren Wünsche innerhalb der gegebenen Grenzen. Wir sprechen hier nicht von Psychotherapie oder «in Watte packen» der Mitarbeitenden. Die Praxis zeigt, dass oft einfache und leicht umsetzbare Veränderungen eine grosse Wirkung haben. Rund 75% solcher Unterstützungsgespräche sind erfolgreich, wenn es darum geht, Lösungen für die vorher belastende Situation der Mitarbeitenden zu finden. Werden die Gespräche in einem wohlwollenden Ton geführt, fördert jedes davon das Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden. Vertrauen ist die Basis für das Offenlegen der Belastungsfaktoren und ihren tatsächlichen Ursachen.

Eigenverantwortung wahrnehmen

Unter Eigenverantwortung verstehen wir das Engagement der Mitarbeitenden, ihre Bedürfnisse zu kommunizieren, selbst an deren Umsetzung zu arbeiten und sich bei einem Problem aktiv an der Lösung zu beteiligen. Wenn von «Gesundheit ist Chefsache» die Rede ist, heisst das für die Mitarbeitenden nicht, die Hände in den Schoß zu legen. Sie sind aufgefordert, dass sie das ihre zur eigenen Gesundheit beitragen - so wie auch die Führungskraft ihre Möglichkeiten nutzt. Wenn eine Seite ihre Beteiligung an der betrieblichen Gesundheitsförderung leugnet, kann diese nicht funktionieren.

Ganzheitliche Programme zur betrieblichen Gesundheitsförderung haben für Unternehmen zudem auch einen finanziellen Benefit.

Rolf Heim ist Psychotherapeut am Institut für Arbeitsmedizin (IfA) in Baden. Sandra Kündig, Dipl. Natw. ETH, ist Leiterin und Mitinhaberin der IfA Gesundheitsförderung. (www.arbeitsmedizin.ch, rolf.heim@arbeitsmedizin.ch, sandra.kuendig@arbeitsmedizin.ch)

Ergänzende Artikel

Artikel drucken

Artikel als PDF speichern