PRÄVENTION DURCH FÜHRUNG II

Die Anforderungen an Unternehmen in einem globalen Wettbewerb steigen. Immer häufiger ist die Flexibilität der Mitarbeiter gefragt, um die wachsenden Arbeitsmengen zu bewältigen. Das Thema Arbeitssicherheit darf dabei nicht auf der Strecke bleiben. Hier sind vor allem Führungskräfte gefordert. Sie müssen Prozesse und Strukturen schaffen, um für mehr Sicherheit im Betrieb zu sorgen.



Treiber, Vorbild und Multiplikator

Fehlzeiten. Modernes Gesundheitsmanagement in Betrieben verstärkt positive Faktoren der Arbeit. Schlüsselfaktoren für den Erfolg solcher Projekte sind die Führungskräfte.

Dr. Gerhard Westermayer kennt sich als promovierter Psychologe mit Menschen aus. Sein Wissen hat er zum Beruf gemacht, er ist Geschäftsführer der Gesellschaft für betriebliche Gesundheitsförderung in Berlin. Das Unternehmen arbeitet häufig im Auftrag von Krankenkassen. Dabei geht es in den meisten Fällen um ein betriebliches Gesundheitsmanagement. Westermayer hat schon viele Projekte erlebt, in denen beispielsweise der Krankenstand vor dessen Einführung hoch, danach niedrig war. In einem Fall war die Belegschaft eines Berliner Betriebes mit rund der große Mutterkonzern die kleine Toch-Mitarbeiter steigt oft der Krankenstand",

weiß Westermayer. In der Firma lag er bei 13 Prozent. Das heißt: Von der Sollarbeitszeit wurden nur 87 Prozent erfüllt, den Rest waren die Mitarbeiter krank.

Die Firma übernahm ein leitender Angestellter in Form eines Management-Buy-out. Die Reorganisation der Firma erfolgte unter Beteiligung der Beschäftigten. Westermayers Unternehmen hat im Auftrag der AOK das Projekt gesteuert. "Die Mitarbeiter waren gereizt, erschöpft und unzufrieden mit ihrer Arbeit", sagt der Geschäftsführer. In einzelnen Schritten wurden diese und andere negative Ein-100 Mitarbeitern ziemlich frustriert, weil flussfaktoren auf die Arbeit ins Positive gedreht. "Der Krankenstand ging auf nunter abstoßen wollte. Die stellt Marzipan mehr dauerhafte 1,5 Prozent zurück, die her. "Mit sinkender Zufriedenheit der Produktion wurde deutlich verbessert." Eine Firma krempelt man nicht von heute

auf morgen völlig um. Drei, vier Jahre hat es gedauert, bis das erreicht war. Betriebliches Gesundheitsmanagement braucht Zeit und ist etwas ganz anderes, als Sportkurse anzubieten. "Entscheidend ist, dass man sich Ziele setzt, die man erreichen kann und will", sagt Westermayer. Und immer sind die Führungskräfte im Unternehmen der wichtigste Faktor für ein Gelingen oder Scheitern der Projekte. Im beschriebenen hat der Manager seine Mitarbeiter miteinbezogen. Er hat sie ernst genommen und auf deren Wissen die neue Firma gebaut.

HILFE DURCH KRANKENKASSEN

Westermayer ist auch Vorstandsmitglied im Bundesverband betriebliches Gesundheitsmanagement. "Anders als früher konzentriert sich betriebliches Gesundheitsmanagement nicht mehr nur darauf, Gesundheitsgefährdungen zu entdecken

und Methoden einzusetzen, um diese zu vermeiden. Heute wird ein größerer Wert darauf gelegt, positiv wirksame Faktoren bei der Arbeit zu entdecken und diese zu verstärken." Etwa die Arbeitsfreude. So nennt der Fachmann einen Zustand, in Dabei dürfen und sollen Krankenkassen unterstützen. Wenn sich das Unternehmen an die organisatorischen Vorgaben hält, finanzieren die Krankenkassen Gesundheitsprojekte.

Allerdings verfügt nur ein Viertel aller Unternehmen und öffentlichen Stellen in Deutschland über ein ganzheitliches Gesundheitsmanagement. Zu dieser Erkenntnis kommt die Studie "#whatsnext -Gesund arbeiten in der digitalen Arbeitswelt", die gemeinsam vom Institut für Betriebliche Gesundheitsberatung, der Techniker Krankenkasse und der Haufe Gruppe erhoben wurde. An der Online-Befragung im Frühjahr 2017 beteiligten sich rund 825 Organisationen. In jeder

elften gibt es überhaupt keine Gesundheitsförderungsangebote. Während sich kleine und mittlere Organisationen hinsichtlich ihres Angebots eher auf die Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen, etwa an Arbeitssicherheit konzentrieren, dem Konflikte gemeinsam gelöst werden. bieten große Organisationen deutlich mehr an Maßnahmen.

FEHLZEITEN REDUZIEREN

Betriebliche Gesundheitsvorsorge lohnt sich nachweislich: Daten aus mehr als 2400 Studien zeigen dies laut der Initiative Gesundheit und Arbeit. In der kooperieren gesetzliche Kranken- und Unfallversicherung, um arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren vorzubeugen. Nach Auskunft dieser Initiative sinken durch und umgesetzt werden können." Fühbetriebliche Gesundheitsförderung die rungskräfte spielen in den Projekten krankheitsbedingten Fehlzeiten um durchschnittlich ein Viertel, das Kosten-NutzenTreiber als auch Vorbild und Multiplikator Verhältnis ist deutlich positiv: Mit jedem

investierten Euro lassen sich 2,70 Euro durch reduzierte Fehlzeiten einsparen. Und auch die Beschäftigten profitieren. denn ein Großteil der Studien belegt eine Verbesserung ihrer körperlichen und psychischen Verfassung.

Ohne Führungskräfte läuft im betrieblichen Gesundheitsmanagement nichts. "Sie haben eine entscheidende Rolle", sagt Gudrun Wagner aus der Abteilung Gesundheit in der Berufsgenossenschaft Holz und Metall, stellvertretend für die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung. Sie definiert betriebliches Gesundheitsmanagement als eine Art Managementsystem. "Es geht darum, Rahmenbedingungen. Strukturen und Prozesse zu schaffen. damit konkrete Präventionsmaßnahmen auf allen Unternehmensebenen entwickelt gleich mehrere Rollen: Sie sollten sowohl

Die innere Festplatte neu programmieren

Umdenken. Gestalttherapeut lädt Führungskräfte zum experimentellen Ausprobieren ein. Ziel ist es, die eigenen Verhaltens- und Reaktionsmuster besser kennenzulernen.

Mit Fakten sind wir überfüttert. Doch die meisten Trainings für Führungskräfte bleiben auf dieser Ebene stecken. Dort bekommen Teilnehmer weitere Fakten und Techniken, wie sie sich und ihre Mitarbeiter optimieren. Was aber elementar fehlt, ist Wissen über die eigenen Gefühle und Verhaltensmuster, wie jeder letztlich tickt. Denn nur, wenn sich jemand sein Unbeüber sich selbst wird, kann er situativ bestmöglich handeln und führen.

Vielleicht liegt es an der Ausbildung, dass die Seminare von Leonhard Fromm ziemlich anders laufen, aber offenbar ihr Ziel erreichen: Die Kursatmosphäre ist entspannt, die Führungskräfte werden authentisch und die Ergebnisse im Alltag danach greifbar besser. Denn statt Angst vor ihren Mitarbeitern und dem Führen zu haben. lernen sie ihre Verhaltens- und Reaktionsmuster besser kennen.

FÜHREN WIRD LEICHTER

Eben weil sie authentischer werden, gehen sie in echten Kontakt, wie es der 54-Jährige nennt. Dadurch wird Führen leichter, aber für die Mitarbeiter auch das Geführtwerden. Fromm hat einst Theologie studiert, arbeitet als Kommunikationsberater und hat nebenberuflich eine vierjährige Ausbildung zum Gestalttherapeuten gemacht, ehe er 2015 als "Der Lebensberater" erste Mandate in der Wirtschaft als Coach erhielt.

"Aus der Hirnforschung und Lernpsychologie wissen wir, dass wir dann am effektivsten lernen, wenn wir emotional berührt sind", sagt der Schorndorfer. Der Blick auf die drei limbischen Ebenen des menschlichen Gehirns erklärt seinen Ansatz: Die untere limbische Ebene steuert elementare Verhaltensweisen und Gefühle. Die Zustände sind genetisch und vorgeburtlich geprägt und laufen unbewusst ab. Hier wird das Temperament festgelegt, mit dem wir geboren werden.

schwimmen.

Stock/lasse-

In der ersten Zeit nach der Geburt reift die mittlere limbische Ebene - die Ebene emotionaler Prägungen. Ereignisse werden mit den fünf Grundgefühlen Freude, Angst, Trauer, Wut und Scham verknüpft. Unser Selbstbild entsteht. Wir entwickeln Mitgefühl. Diese beiden Ebenen bilden den Kern unseres Wesens. Die dritte, obere limbische Ebene speichert bewusste Anwusstes bewusst macht, es also zu Wissen triebe und Erfahrungen. Hier entwickeln sich Impulshemmer. Wir lernen, Risiken zu erkennen und zu bewerten. Moral sowie Belohnungs- und Bestrafungssysteme sind hier beheimatet. Bis etwa zum 20. Lebensjahr passen wir uns an und orientieren uns dabei innerhalb der Gesellschaft.

oberen und der mittleren limbischen Ebene", sagt Fromm, der deshalb therapeutisch mit Führungskräften arbeitet. Denn deren Werte, Prägungen und Urteile kämen primär aus Kindheit, Schulzeit und Jugend und hätten sich in der DNA tief

ARBEIT AM **UNBEWUSSTEN**

"Im Stressmodus werden wir immer in diese Muster zurückfallen, wenn unsere innere Festplatte nicht neu programmiert wird " so der Gestalttherapeut. Das gehe nur über das Arbeiten am Unbewussten.

In seinen Settings nutzt der Trainer alles, was ihm seine Teilnehmer anbieten: Sprache, Stimme, Körperhaltung und -re-

phern. Er spiegelt ihnen diese unbewussten Botschaften und lädt die Führungskräfte ein, mal das Gegenteil dessen zu machen oder zu formulieren, was ihnen

So können sie neue Erfahrungen machen, Einsichten gewinnen, sich ausprobieren und beginnen, sich in andere wirklich hineinzuversetzen. Fromm nennt die Überzeichnung, die eigenes Denken bewusst und sichtbar macht, "paradoxe Intervention". Mit vielen Methoden aus der Psychologie verschafft er im Experiment, der "vorauseilenden Kompetenz", seinen Teilnehmern einen spielerischen Zugang zu sich selbst, der die Blockaden im Kopf löst, Veränderung erleichtert und nach seiner Überzeugung erst ermöglicht. Dadurch verändere sich das Denken und dann auch das Führungsverhalten der Iens Gieseler

Ausgeschlafen und leistungsstark

Betriebsalltag. Wie Führungskräfte die Nachtruhe ihrer Mitarbeiter fördern können.

Stress im Job raubt oft den Schlaf. Doch das vermindert die Schaffenskraft! Arbeitgeber sind also gut beraten, sich um die Nachtruhe ihrer Mitarbeiter zu kümmern. Damit stärken sie indirekt die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten. Zugleich erhöhen sie auch ihre Wettbewerbsfähigkeit.

"Erholsamer Schlaf führt zu Gesundheit, Wohlbefinden und guter Leistungsfähigkeit", betont der Schlafforscher und Buchautor Prof. Dr. Jürgen Zulley aus Regensburg. Zu wenig oder nicht erholsame Nachtruhe sorgt dagegen für eine Leistungsminderung. "Entscheidungsstärke, räumliches Verständnis und Konzentration nehmen ab, Erinnerungslücken entstehen." Auch die Vigilanz, die Daueraufmerksamkeit, lässt nach. "So verursachen Menschen, die schlecht schlafen, siebenmal häufiger Verkehrsunfälle."

ANGST UND DEPRESSIONEN

Dr. Alfred Wiater, Vorsitzender der Deutschen Gesellschaft für Schlafforschung und Schlafmedizin, ergänzt: "Ist der Schlaf nicht erholsam, kommt es zu körperlichen, kognitiven und psychischen Störungen wie Angst und Depressionen. Unausgeschlafene Beschäftigte sind außerdem unzufrieden, schlecht gelaunt und machen mehr Fehler." Es sei grundsätzlich wichtig, in den Unternehmen ein Bewusstsein dafür zu schaffen, wie Nachtruhe, Gesundheit und Leistungsfähigkeit zusammenhängen. Hier sei das betriebliche Gesundheitsmanagement gefordert, das etwa Entspannungskurse oder Coachingangebote für gesunden Schlaf anbieten me im Job." könnte.

Eine wichtige Voraussetzung für erholsame Nachtruhe ist ein regelmäßiger Schlaf-Wach-Rhythmus. Wiater: "Vorgesetzte sollten zum Beispiel bei der Erstellung von Schichtplänen die Chronotypologie der Mitarbeiter berücksichtigen." Es Anzeigen:

sei sinnvoll, Frühtypen primär in der Frühschicht, Spät- und Abendtypen vorrangig in der Spät- und Nachtschicht einzusetzen.

Zulley empfiehlt Führungskräften, streng auf die Einhaltung der Arbeitszeiten zu achten: "Um gut schlafen zu können, muss der Mensch vorher zur Ruhe kommen. Deshalb ist ein klarer Schlussstrich nach der Arbeit so wichtig. Anrufe oder Mails am Abend oder am Wochenende sind also problematisch."

Gerade in Zeiten einer globalisierten Arbeitswelt hält es Wiater für maßgeblich, dass es in Unternehmen klare Absprachen gibt, wer Rufbereitschaft hat. Damit könnten Firmen auch den Kontakt zur Produktion in China sicherstellen. "Auf jeden Fall sollten Betriebsvereinbarungen Erreichbarkeiten und Arbeitszeiten genau festlegen." Um die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu erhöhen, rät Zulley, den Betriebsalltag so zu planen, dass er die biologischen Rhythmen berücksichtigt. "Vormittags sind Menschen besonders kreativ, dann sollten sie an wichtigen Projekten arbeiten und nicht in Meetings sitzen." In der Mittagspause müsse nicht nur Zeit für den Gang in die Kantine sein, sondern auch für die Möglichkeit zum Powernapping. "Manche Unternehmen haben sogar Ruheräume eingerichtet." Gegen 14 Uhr sei dann ein guter Zeitpunkt für Besprechungen.

"Natürlich ist das Vorbild des Chefs entscheidend. Wenn er selbst keine Pausen macht und ständig erreichbar ist, wirkt sich dieses Verhalten auf die Mitarbeiter aus", erklärt Zulley. Deshalb hält es der emeritierte Hochschullehrer für sinnvoll, die Führungskräfte in Fortbildungen für das Thema Schlaf zu sensibilisieren. Der konstruktive Umgang mit Konflikten im Unternehmen fördert ebenfalls einen erholsamen Schlaf. "Ein Grund für Schlafstörungen sind nämlich meistens Proble-Ania Schreiber

» impressum

Produktion:

STZW Sonderthemen Jürgen Maukner

