



Werfen Sie doch in diesem Jahr Ihre Millionen einfach aus dem Fenster...

...oder investieren Sie einen Bruchteil davon in die Gesundheit Ihres Unternehmens. Und sparen Sie den großen Rest.

ein Beitrag von Dr. Gabriele Angenendt

Wussten Sie schon, dass sich 80 % der Arbeitnehmer zwischen 14 und 65 „gestresst“ fühlen? Das klingt im ersten Moment banal, jedoch in Zahlen bedeutet dies laut einer soeben erschienenen Studie mit über 4.000 Probanden¹:

10 Millionen Krankenstandstage, die die deutschen Unternehmen mit 20 Milliarden € Kosten belasten, eine stets steigende Entwicklung zum Präsentismus (Anwesenheit trotz Krankheit), die in Deutschland zusätzlich mit 120 Milliarden € pro Jahr zu Buche schlägt, Burnout, das die Wirtschaft mit 2,2 – 2,4 Milliarden € zahlen muss und Angst, die in deutschen Wirtschaftsunternehmen mit 75 Milliarden € beziffert wird.

Gleichwohl, so die Quintessenz der Studie, wird nicht zeitadäquat und ernsthaft genug interveniert, adäquate Maßnahmen so gut wie nie ergriffen. „...Es fehlen Visionen, Konzepte und eine seriöse Auseinandersetzung mit der humanen Arbeitswelt, insbesondere auch unter dem Aspekt, dass Prävention einen signifikanten Wirtschaftsfaktor darstellt...“ (Gallup, 2009).

¹ Studie der „Business Doctors“ in Kooperation mit Gallup-Karmasin, 2009

Informationsüberflutung, Arbeitsverdichtung und Zeitdruck, hohe Ansprüche an Mobilität und Flexibilität, ständige Erreichbarkeit über Handy, Blackberry und weitere Kommunikationsgeräte, unzählige Projektgruppen mit fachübergreifenden Aufgaben und auch die permanente Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes prägen heute den Arbeitsalltag vieler Beschäftigter. Hinzu kommen immer komplexer werdende Aufgaben – und in Krisenzeiten eine hohe Änderungsnotwendigkeit und -geschwindigkeit in Unternehmen.

All das sorgt dafür, dass oft diejenigen Führungskräfte und Mitarbeiter am ehesten auf der Strecke bleiben, die mit einem hohen Maß an Idealismus, Motivation und Optimismus an ihre Aufgabe herangegangen sind. Einschlägige Studien bestätigen unsere Erfahrungen, dass dies in der Regel unsere Leistungsträger betrifft.

Mittlerweile² klagen allein 85 % der deutschen Führungskräfte über typische Zeichen von Stresskrankheiten: Ihre Symptome unter anderem: Schlafprobleme, Bluthochdruck, Erschöpfung, Herzrhythmusstörungen, Rückenschmerzen. Zudem steigt das Unfallrisiko in dieser Population erheblich (womit weitere Ausfälle vorprogrammiert sind). Folgt man einer Online-Umfrage unter 9000 Fach- und Führungskräften³, gaben 56 % aller Manager an, überlastet zu sein und unter seelischen und körperlichen Erschöpfungssymptomen zu leiden.

Im Klartext heißt das, schon vor der Wirtschafts- und Bankenkrise konnten also nur 44 % der deutschen Manager ihr Arbeitspensum überhaupt noch bewältigen. Was das konkret für Ihr Unternehmen heißt, liegt auf der Hand: Über die Hälfte der Arbeit bleibt unerledigt und/oder weist größere qualitative Mängel auf. Dies bezieht sich ebenso auf fachliche wie auf Führungsaufgaben von Managern. Das Wissen darüber, wie wichtig (und kostensparend) krisenangemessene Führung ist, kann sicherlich an dieser Stelle gestrotzt vorausgesetzt werden.

² Studie des Instituts für Arbeits- und Sozialhygiene (IAS), 2004

³ Online-Umfrage des Job-Portals StepStone, 2007 in: „Wirtschaftswoche“, Ausgabe Juni 2007

Wie mögen die Zahlen aussehen, die dem zunehmenden Veränderungsdruck der Unternehmen unter dem Eindruck der Wirtschaftskrise geschuldet sind?

In der Krise mussten neue Geschäftsmodelle entwickelt, Strategien überdacht und Führungsstile wirksam an die neuen Anforderungen angepasst werden. Denn in Krisenzeiten benötigen Führungskräfte unter anderem ganz neue Fähigkeiten, um ihre Mitarbeiter angemessen und gesunderhaltend zu führen.

Nicht Kontinuität, sondern Flexibilität, nicht das Verharren in Bekanntem, sondern Änderungsmotivation, nicht Anpassung an historisch gewachsene Strukturen, sondern das kreative Suchen nach neuen Lösungen, verbunden mit der Lust und vor allem Fähigkeiten zur Übernahme von Verantwortung sind jetzt auf allen Unternehmensebenen gefragt.

Sie ahnen es sicher schon: Flexibilität ist eines der Zauberwörter, denn es bedeutet, schnell auf Störungen reagieren zu können. Und erfordert meist grundlegende Änderungen im gesamten Unternehmen, wie beispielsweise flexible Produktionslinien, auf denen unterschiedliche Produkte gefertigt werden können. Oder beispielsweise flexible Beziehungen zu Supply-Chain-Partnern, was sich in variablen Verträgen hinsichtlich Menge und Lieferzeitpunkt zeigt. Und last but not least Vertrauen und Hilfsbereitschaft in Störungsfällen und vielseitig einsetzbare Mitarbeiter mit hoher Entscheidungskompetenz und -befugnis.

Wie aber aus einer ohnehin schon gestressten Belegschaft innovativ denkende und verantwortlich handelnde Leistungsträger machen?

Lernen wir aus der Natur und bemühen an dieser Stelle die evolutionstheoretische Cope'sche Regel, dann wissen wir, dass in Krisenzeiten oder bei Wechsel der Milieubedingungen spezialisierte Formen (Spezialisten) eher untergehen als Unspezialisierte (Generalisten).

Hier kommt die gute Nachricht: Organismen stammen immer von den am wenigsten einseitig spezialisierten ab und auch wir Menschen sind Organismen!

Die Natur zeigt uns also den Weg des gelingenden „Überlebens“ und ebenso, worauf wir bei Veränderungsprozessen und in Krisenzeiten unbedingt achten müssen.

Evolutionäre Veränderungen spielen sich in der Regel in längerfristigen zeitlichen Dimensionen ab. Für den einzelnen Menschen sind solche rapiden Veränderungsabfolgen, wie wir sie zu jetzigen Krisenzeiten erleben, nicht vorgesehen. Die meisten von uns benötigen zur Erhaltung Ihrer mentalen Fitness relative Kontinuität, Überschaubarkeit von Gegebenheiten, ein gewisses Maß an Routine, Sicherheit und Verlässlichkeit.

Wird dies nicht berücksichtigt, reagieren Menschen über kurz oder lang mit Unsicherheit und Angst. Angst lässt uns erstarren, führt zu Inflexibilität und unterbindet Kreativität. Sie ist sozusagen der Antagonist zu all dem, was wir in Zeiten der Krise am meisten benötigen und führt zu ausgeprägten Stresssymptomen und Burnout-Erkrankungen (die neue Volkskrankheit) und damit einhergehend auch zu somatischen Erkrankungen (z. B. Rückenleiden: 60 % der Ursachen ist Stress am Arbeitsplatz).

Dies alles wird dramatisch zunehmen. Die Kosten für Unternehmen explodieren und das in einer rezessiven Phase bei sinkenden Einnahmen.

Um gestärkt aus der Krise hervorzugehen, können wir uns getrost dessen bedienen, was wir aus der Evolution gelernt haben. Für Unternehmen heißt das: Je flexibler sich das Unternehmen aufstellt, desto eher ist es „überlebensfähig“, desto gezielter aber muss es seine Mitarbeiter „mitnehmen“ (entwickeln, schulen, trainieren) und auf die neuen (nicht bisherigen!) Herausforderung vorbereiten. Nicht umsonst stecken die Gesundheitssysteme in aller Welt immer mehr Gelder in Prävention statt in Rehabilitation.

Je eher dies auch in Unternehmen gelingt, desto wahrscheinlicher ist es, nicht nur „irgendwie“ durch die Krise zu kommen, sondern stark und konsolidiert daraus hervorzugehen. Geschulte und entwickelte Führungskräfte (und Mitarbeiter) sind weniger stressanfällig, haben weniger Fehlzeiten bei hoher Arbeitsqualität und schaffen verlässliche Beziehungen zu Stakeholdern und Shareholdern. Jetzt gilt es also, die Zeit zu nutzen, um Führungskräfte durch gezielte Maßnahmen auf ihre neuen Aufgaben vorzubereiten.

Betriebliches Gesundheitsmanagement ist zurzeit – wenn überhaupt vorhanden - oft noch ein „Krankheitsmanagement“, bei dem Prävention und Gesundheitsbildung eine untergeordnete Rolle spielen.

Genau hingeschaut sieht man jedoch: Die Gesunderhaltung der Belegschaft ist mehr als ein „nice to have“. Für die anstehenden Herausforderungen benötigt man eine entsprechende Neupositionierung, das heißt auch: Gesundheitsmanagement in Unternehmen muss ganzheitlich betrachtet, gesteuert und strategisch im Unternehmen verankert werden, um es effektiv, effizient und messbar zu machen.

Es bedarf einer engen Vernetzung, zum Beispiel mit einer auf die Strategie des Unternehmens ausgerichteten Personalentwicklung, die schnell auf neue Anforderungen reagiert und präventiv im Sinne der Stabilität des Unternehmens und der Beschäftigten agieren und entsprechende Angebote frühzeitig installieren und umsetzen kann.

Das beginnt bei der Sensibilität der Führungskräfte bezüglich gesundheitsorientierter Führung und setzt sich in allgemeinen und speziellen Maßnahmen fort, welche Bedingungen am Arbeitsplatz schaffen, die die Sicherheit und Gesundheit der Mitarbeiter nachhaltig schützen. Diese Realität außer Acht zu lassen heißt, Millionen Euro in vermeidbare Kosten zu investieren und zusätzlich einen erheblichen Wettbewerbsvorteil zu verspielen.

Das EVOLOG-Team rät daher, Unternehmen – auch im Bereich des Gesundheitsmanagements - rechtzeitig und nachhaltig auf die oben geschilderten Herausforderungen vorzubereiten. Je nach Unternehmensgröße und –ziel bedeutet dies:

- Verankerung eines unternehmensadäquaten, ressourcenorientierten Gesundheitsmanagements (Schwerpunkt-Prävention)
- Einbindung des Gesundheitsmanagements in die Gesamtstrategie des Unternehmens
- zentrale Steuerung des Bereichs für das Gesamtunternehmen (z. B. durch zentral gesteuerte Arbeitskreise unter Beteiligung des Betriebsrates)
- Vernetzung des Bereichs mit den assoziierten Fachbereichen (Strategie, Personalcontrolling, Personalentwicklung)
- Sensibilisierung der Führungskräfte für gesundheitsorientierte Führung (durch Trainings, Schulungen und Coachings)
- Kopplung mit Zielvereinbarungen
- spezielle Maßnahmen zur Gesunderhaltung der Führungskräfte und Mitarbeiter am Arbeitsplatz (z. B. Gesundheitschecks, Training zum gesunden Umgang mit Medien etc.)

Dr. Gabriele Angenendt
EVOLOG Beratersozietät
Else-Lang-Str. 1, 50858 Köln
Tel.: 0221-92 15 95 -0,
FAX: 0221- 92 15 95 -25
g.angenendt@evolog.de

EVOLOG/GA/CM/17.02.2010