

Psychosoziale Gesundheit und Führung

– Stress reduzieren und gesund führen

Arbeitsbedingter Stress gehört inzwischen zu den wichtigsten Gesundheitsproblemen in der Europäischen Union (EU). Wenn sich bereits heute die Hälfte der rund 150 Millionen Beschäftigten in Europa bei der Arbeit erheblichem Druck ausgesetzt fühlt, sind die betriebs- und volkswirtschaftlichen Schäden beträchtlich: Die EU schätzt allein die materiellen Kosten, die durch Stress am Arbeitsplatz jährlich in der Gemeinschaft entstehen, auf rund 20 Milliarden Euro.

Und die internationale Arbeitsorganisation ILO geht davon aus, dass die arbeitsbedingten Kosten psychischer Probleme sich auf eine Höhe von 3 Prozent des Bruttoinlandsprodukts (BIP) der Gemeinschaft belaufen.

Was aber verursacht arbeitsbedingten Stress und wie lässt sich ihm beikommen? Laut Europäischer Kommission ist arbeitsbedingter Stress definiert als »die emotionale und psychophysiologische Reaktion auf ungünstige und schädliche Aspekte der Arbeit, des Arbeitsumfelds und der Arbeitsorganisation. Stress ist ein Zustand, der durch hohe Aktivierungs- und Belastungsniveaus gekennzeichnet ist und oft mit dem Gefühl verbunden ist, man könne die Situation nicht bewältigen«.

Mit anderen Worten: Zunehmende Arbeitsverdichtung, Arbeitsüberlastung, Hektik und Termindruck sorgen dafür, dass sich immer mehr Mitarbeiter den an sie gestellten beruflichen Aufgaben nicht mehr gewachsen fühlen. Genauso können auch Unterforderung, Eintönigkeit, fehlende Kommunikation und mangelnde Information »stressen«. Oftmals fehlt es an dem Gefühl der Sinnhaftigkeit der Arbeit und Beschäftigte fühlen sich für ihr Engagement vom Arbeitgeber nicht entsprechend »belohnt«.

Stress bei der Arbeit – ein entscheidender Faktor für die Beeinträchtigung der Gesundheit

In allen industrialisierten Ländern lässt sich heute eindeutig nachweisen, dass ein grosser Prozentsatz der Beschäftigten einer starken Stress erzeugenden Belastung am Arbeitsplatz ausgesetzt ist. Dies wird oft auf den hohen Leistungsdruck zurückgeführt, verbunden mit dem Gefühl des Kontrollverlusts bei den einzelnen Beschäftigten. Eine Fülle – manchmal auch widersprüchlicher – Arbeitsanforderungen, gekoppelt mit wenig Einflussmöglichkeiten auf das Arbeitstempo oder die Arbeitsweise, wirken als Gesamtbelastung auf die Mitarbeiter ein. Hinzu kommen weitere erhebliche Stressoren wie fehlende Unterstützung von Kollegen oder Vorgesetzten, Arbeitsplatzunsicherheit und körperliche Beanspruchungen in einigen Berufen.

Dieser Druck steigt mit zunehmender Arbeitsverdichtung bzw. Intensivierung der Arbeit. Die wirtschaftlichen Bedingungen zwingen Unternehmen vermehrt dazu, eine Reihe von produktivitätssteigernden Maßnahmen zu ergreifen, z.B. Personalreduzierung, Arbeitszeitausnahmeregelungen sowie insgesamt höhere Leistungserwartungen an den Einzelnen und an das Team.

Erleben sich Mitarbeiter dann noch nicht ausreichend »selbstwirksam« und haben das Gefühl, dass sie für ihre Anstrengungen bei der täglichen Arbeit und für ihre Bemühungen, hier das Beste zu geben, im Gegenzug jedoch nicht die Belohnung bzw. Gratifikation erhalten, die sie glauben, erwarten zu dürfen, bleibt das nicht ohne Folgen.

EfH-Empfehlungen

1

Arbeitsintensivierung hat erhebliche Auswirkungen auf die Gesundheit im Unternehmen, die Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit. Während die gesundheitlichen Konsequenzen in der öffentlichen Debatte bereits ausführlich diskutiert werden, sind die Auswirkungen auf Innovation und Lernen bisher noch vernachlässigt worden: Menschen unter hohem Arbeitsdruck finden allein immer weniger Zeit zum Lernen und zur persönlichen Weiterentwicklung. Neue und innovative Ideen bleiben somit auf der Strecke.

2

Politische wie betriebliche Entscheidungsträger sind sich längst darüber einig, dass Qualifikation und Wissen weltweit zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil geworden sind. Menschen sind Träger dieses wertvollen Kapitals. »Knowledge Worker« sichern mit ihrer Fähigkeit und Kreativität einen entscheidenden Wettbewerbsfaktor: die Anpassung an unvorhergesehene Veränderungen. Wenn Unternehmen angesichts der zunehmenden Arbeitsbelastung nicht entsprechend für die Gesundheit ihrer Mitarbeiter Sorge tragen, erhöhen sie damit die Verwundbarkeit ihrer eigenen ökonomischen Basis: die Qualität des Humanvermögens.

3

Notwendig ist ein Leadership-Bekenntnis zur Entwicklung, Gestaltung und Erhaltung einer gesundheitsförderlichen Arbeit, die es der Belegschaft ermöglicht, den Anforderungen der Erwerbstätigkeit wie auch der anderen Lebensbereiche gerecht werden zu können und die gleichzeitig eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung sicherstellt. Management und eine Führung, die auf entsprechenden Werten basiert, gibt Orientierung für alle im Unternehmen und schafft eine gemeinsame Identität. Werteorientierte Unternehmen setzen sowohl auf Wirtschaftlichkeit wie auch auf Vertrauen und Fairness. Diese gelungene Verbindung ist die Basis aller Geschäftsbeziehungen, egal ob intern, bezogen auf die Mitarbeiter, oder extern zu Kunden oder Shareholdern. Vertrauen und Fairness sind die zentralen Ressourcen für nachhaltigen Erfolg in Wirtschaft und Gesellschaft und Grundpfeiler für Unternehmensgesundheit.

4

Betriebliche Gesundheitsförderung konzentrierte sich bisher oftmals auf das individuelle Verhalten der Mitarbeiter. Gesunde Unternehmen gehen hier noch einen Schritt weiter: Sie kümmern sich auch um die Fähigkeit eines jeden Einzelnen, in Zeiten des Wandels nicht nur veränderungsbereit zu sein und zu bleiben, sondern diesen auch aktiv mitgestalten zu können. Dieses Vorgehen verbindet Arbeitsgestaltung und -organisation, unterstützende Führung, Lernen, Innovation und Gesundheit.



»Die wirtschaftliche Situation der Unternehmen – und schließlich der Länder – hängt zunehmend vom Beitrag der »Knowledge Worker« ab. Die Organisationen, die dies nicht erkennen bzw. keine geeignete Schritte unternehmen, um die schädlichen Auswirkungen von Arbeitsverdichtung und anderen Stressoren auf ihre Mitarbeiter zu begrenzen, könnten letztlich ihre Zukunft aufs Spiel setzen.«

Dr. Graham Lowe,
The Graham Lowe Group Inc., Kanada

Stress macht krank und verhindert Lernen und Innovation

Die lang unterschätzte Bedeutung psychosozialer Erkrankungen wird heute nicht länger geleugnet. Rund 50 Prozent der Fehlzeiten gehen bereits auf das Konto der mentalen Fehlbelastungen.

Seit 1990 hat sich die Zahl der Personen, die am oder durch den Arbeitsplatz stressbedingt erkranken, mehr als verdoppelt.

Für die Betroffenen hat diese unterschiedlichste Auswirkung auf ihre physische und psychische Gesundheit – angefangen von Herz-, Kreislauf- und Magen-Darm-Erkrankungen bis hin zu psychischen Problemen, vor allem depressive Verstimmungen.

Für die Erfolgsrechnung bzw. Business Excellence der Organisationen sind jedoch nicht nur die gesundheitsbezogenen Fehlzeiten von Bedeutung.

Wenn sich Unternehmen hier immer noch auf den Absentismus konzentrieren, lassen sie dabei die Tatsache außer Acht, dass eine der Ursachen für reduzierte Leistung und Produktivität auch darin liegen kann, dass Mitarbeitende zwar anwesend, aber keineswegs gesund und voll leistungsfähig sind (Präsentismus).

Gerade Unternehmen in Restrukturierungs- und Downsizing-Prozessen zeigen heute nicht selten die Tendenz, durch erhöhte Leistungsanforderungen nicht nur die Gesundheit und die Lebensqualität ihrer Mitarbeiter aufs Spiel zu setzen, sondern schränken damit auch die Fähigkeit der Organisation ein, die Kompetenzen und die Wissensbasis für ihre Geschäftstätigkeiten zu entwickeln und zu verbessern. Gleichsam gehen somit Potenziale zum Wandel verloren, was negative Folgen für die Innovation und die Gesamtleistung des Unternehmens mit sich bringt.

Der einzig wirksame Weg für Organisationen, den negativen Auswirkungen des Stresses bei der Arbeit entgegenzuwirken, ist, in gesundheitsgerechte und die Gesundheit fördernde Arbeitsgestaltung zu investieren und eine mitarbeiterfreundliche Arbeitspraxis und -umgebung zu schaffen.

Wie kann arbeitsbedingter Stress reduziert werden?

Unternehmen unterstützen heute Beschäftigte nicht nur durch individuelle Stressbewältigungsprogramme, sondern berücksichtigen vermehrt auch die Arbeitsbedingungen, wie z.B. Arbeitsorganisation, -mittel und -umgebung.

Sinnvolle Stressvermeidungsstrategien rücken nicht nur die Arbeitsaufgabe in den Mittelpunkt, sondern berücksichtigen die Organisation als Ganzes. Somit kann die Gestaltung der Arbeitsumgebung im Sinne eines beteiligungsorientierten/partizipativen Managements in Verbindung mit Personalentwicklung und Karriereplanung, Zielvereinbarung, Teambildung und entsprechenden Be-/Entlohnungssystemen gesundheitsförderlich wirken und psychische Belastungen vermeiden helfen. In einem unterstützenden Organisationsklima im Sinne einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur kann die Arbeit bzw. können Arbeitsaufgaben immer dann persönlichkeits-, gesundheitsförderlich und motivierend wirken, wenn folgende Kriterien erfüllt sind: Vollständigkeit, Aufgabenvielfalt, Möglichkeit zur sozialen Interaktion, Autonomie, Möglichkeiten für Lernen und Entwicklung, Sinnhaftigkeit.

Insgesamt werden sowohl die Unterstützung individueller Ressourcen wie die gesundheitsgerechte Gestaltung der Arbeit zur Managementaufgabe.

Gesund führen

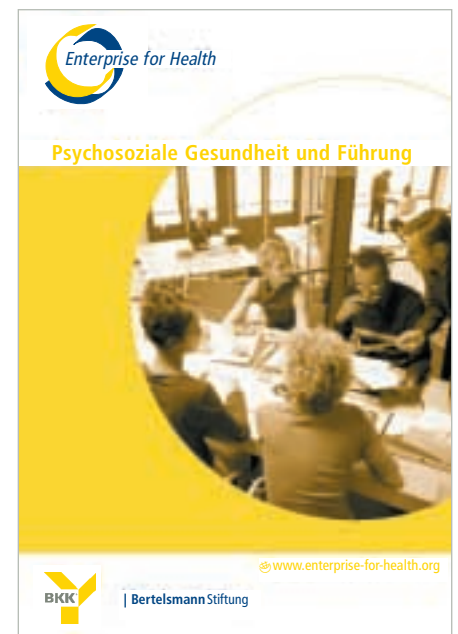
In Zeiten von zunehmendem Sinn- und Kontrollverlust und der Intensivierung der Arbeit zählt die Vermeidung von Stress zu einer elementaren Herausforderung des Managements. Investitionen in partnerschaftliche Unternehmenskultur und betriebliche Gesundheitspolitik sichern den Erfolg auf dem Weg zu mehr Gesundheit.

Für die Entwicklung eines gesunden Unternehmens ist Führungsstärke eine wesentliche Voraussetzung. Die entscheidende Herausforderung für die Führung und das Management liegt in der Vertrauensarbeit für den notwendigen Wandel der Organisation. Führungskräfte müssen sich dabei u. a. folgenden Fragen stellen: Wie sieht die Vision eines gesunden Unternehmens aus? Welche Werte unterstützt diese Vision? Wie können diese Werte gelebt werden? Wie können Führungskräfte den Wandel tragen und unterstützen?

Führungskräfte nehmen in diesem Prozess nicht nur als Gestalter eine Schlüsselposition ein. Wenn Vorgesetzte entscheidend das Stresserleben ihrer Mitarbeiter mitbestimmen, sind sie hier besonders als Vorbild und Multiplikator gefordert, um in diesem Sinne »gesund« zu führen und damit Stress zu reduzieren.

»Häufig führt das persönliche Fazit der Mitarbeiter ‚Eigentlich kann ich überhaupt nichts bewirken!‘ zu Stress, der nicht nur mit depressiven Verstimmungen einhergehen kann, sondern auch im engen Zusammenhang mit kardiovaskulären Erkrankungen zu sehen ist.«

Prof. Dr. Eberhard Ulich,
wissenschaftlicher Leiter des Netzwerkes EfH



Die EfH-Themenbroschüre
Psychosoziale Gesundheit und Führung

steht unter folgender Adresse
zum Download bereit

www.enterprise-for-health.org