

Ricarda Kränzle

Betriebliches Gesundheitsmanagement und Umgang mit Stress

Abstract

Die Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit von Gesundheitsförderung in Unternehmen wird heute kaum noch bestritten. Immer mehr Betriebe entdecken die Gesundheit ihrer Mitarbeiter als wichtige Quelle für Zufriedenheit und Produktivität. Unternehmen, die in betriebliches Gesundheitsmanagement investieren, steigern Leistung und Arbeitnehmerzufriedenheit und senken Fehlzeiten und Fluktuation. Gesunde und engagierte Mitarbeiter sind somit eine wichtige Voraussetzung für Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Dabei spielt natürlich auch der Umgang mit Stress im Arbeitsalltag eine entscheidende Rolle.

Was ist betriebliches Gesundheitsmanagement? Auf welchen Ebenen lässt sich Gesundheit fördern? Welches sind typische Belastungsfaktoren bzw. welches sind gesundheitsförderliche Merkmale? Inwieweit können Führungskräfte die Gesundheit ihrer Mitarbeiter fördern? Wie kann Führung Einfluss auf Gesundheit nehmen? Welche Art von Unternehmenskultur fördert einen ‚gesunden‘ Umgang mit Stress?

Der vorliegende Artikel beschäftigt sich mit den Möglichkeiten und Grenzen von betrieblichem Gesundheitsmanagement und beleuchtet dabei im Besonderen den Umgang mit Stress in Unternehmen.

Hintergrund

Arbeitsbezogener Stress und seine Ursachen und Auswirkungen sind in den Mitgliedstaaten der EU sehr verbreitet. Über 50% der 160 Mio. Arbeitskräfte geben an, ständig in hohem Tempo und unter Zeitdruck arbeiten zu müssen, mehr als ein Drittel haben keinen Einfluss auf die Abläufe in ihrer Arbeit und 40% erleben extreme Monotonie (Ahlers & Brussig, 2004). Die Kosten der resultierenden „Stresskrankheiten“ werden in den EU-Mitgliedsländern auf rund 3-4% des Bruttoinlandsprodukts geschätzt (ILO, 2000). Das bedeutet, dass ein betrieblicher Umgang mit Stress, der Stresskrankheiten reduziert, nicht nur aus Sicht der betreffenden Mitarbeiter vorteilhaft ist, sondern auch aus unternehmerischer Sicht Sinn macht (höhere Motivation, weniger Fehlzeiten und dadurch steigende Produktivität). Nach der Weltgesundheitsorganisation (WHO, 1946) ist Gesundheit: „der Zustand vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens, und nicht nur das Freisein von Krankheit und Gebrechen“. Im Folgenden werden verschiedene Aspekte eines gesundheitsförderlichen Umgangs mit Stress in Unternehmen näher beleuchtet: von der Klärung des Begriffes ‚Betriebliches Gesundheitsmanagement‘, über häufige stressverursachende Faktoren (Stressoren) und Ressourcen und verschiedene Ebenen der Intervention, bis hin zur Relevanz der Führung für das Wohlbefinden und die Stressresistenz der Mitarbeiter.

Was ist betriebliches Gesundheitsmanagement?

In der Praxis werden die Begriffe ‚Betriebliches Gesundheitsmanagement‘ (BGM) und ‚Betriebliche Gesundheitsförderung‘ (BGF) häufig gleichgesetzt. Fachlich gesehen ist die BGF jedoch eine Teildisziplin des BGM.

Das BGM umfasst alle Aktivitäten zur Verbesserung von Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz und Gesundheitsförderung, sowie Maßnahmen des Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM). Bei der BGF steht die aktive Förderung der Mitarbeitergesundheit im Mittelpunkt. Ziel ist es, gesundheitsrelevante Belastungen zu senken und die Ressourcen der Mitarbeitenden zu stärken, indem die Arbeitsbedingungen, die Organisation, das Arbeitsklima und das individuelle Verhalten angepasst werden. Unterschieden werden hier Maßnahmen der Verhaltens- und der Verhältnisprävention.

BGM bedeutet also die Überprüfung und Optimierung aller verhaltens- und verhältnisorientierten Maßnahmen eines Unternehmens, die auf die Gesundheit der Mitarbeitenden wirken (Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung, 2017).

Wie bei allen Veränderungsprozessen sollte es auch bei der Einführung von BGM oder BGF Maßnahmen einen möglichst gut ausgearbeiteten Plan geben, der z.B. eine Strategie zur Kommunikation der Maßnahmen beinhaltet. Wichtig ist, dass alle Mitarbeiter in den Veränderungsprozess eingebunden werden, d.h. allen klar und transparent kommuniziert wird welche Maßnahmen geplant sind, was das Ziel der Veränderung ist, wie die Veränderung gelingen soll und warum sich der Aufwand lohnt. Gerade bei dem Thema ‚Gesundheit‘ das traditionell eher Privatsache ist, ist eine (gefühlte) Kluft zwischen „Entscheidern“ und den betroffenen Mitarbeitern ungünstig. Fehlende Informationen führen schnell zu Gerüchten, Misstrauen und falschen Ideen (z.B. BGM als ‚Trick‘, um die Produktivität zu steigern). Um BGM nachhaltig zu integrieren, ist ein Kommunikationsansatz auf mehreren Ebenen hilfreich: Mitarbeiter, Team, Organisation. Beispiel: jeder Mitarbeiter wird von der Führungskraft informiert, ein Multiplikator kommt ins Teammeeting und klärt offene Fragen, es gibt eine Auftaktveranstaltung mit der Geschäftsführung auf Organisationsebene.

Und wie Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick sinngemäß gesagt hat: Ich muss erst die Antwort meines Gegenübers abwarten, um zu verstehen, was ich gesagt habe. D.h. auch das Feedback der Mitarbeiter zu dem geplanten gesundheitsförderlichen Maßnahmenprogramm sollte erfragt, gehört und entsprechend integriert werden.

Auf welchen Ebenen lässt sich Gesundheit fördern?

Nach der Konvention der Commission of chronic illness wird bei gesundheitsförderlichen Maßnahmen, zwischen Gesundheitsförderung, primärer, sekundärer und tertiärer Prävention unterschieden. Gesundheitsförderung als erster Schritt beinhaltet Maßnahmen, die allen Mitarbeitern, also der gesamten Organisation, gesundheitsförderliche Lebensstile ermöglichen, z.B. durch Führungskräfteweiterbildungen zu stressabbauender Arbeitsgestaltung oder genereller Aufbau von Ressourcen. Die primäre Prävention richtet sich hingegen an Personen, welche besonders anfällig für (Stress-) Krankheiten sind, also z.B. bereits Risikofaktoren aufweisen. Dabei beschäftigt sich die primäre Prävention einerseits mit der Identifikation und Verringerung dieser Risikofaktoren, als auch mit der Förderung schützender Faktoren und Kompetenzen. Die sekundäre Prävention setzt auf der nächsten Ebene an, wenn bereits eine z.B. „Stresserkrankung“ entstanden ist. Hier steht eine zeitnahe Diagnose, die Behandlung und Verhinderung von Chronifizierung im Vordergrund. Die tertiäre Prävention beinhaltet rehabilitative Maßnahmen, z.B. Rückfallprophylaxe und Umgang mit Folgeschäden. In Unternehmen sollte es möglichst in allen Bereichen der Prävention verschiedenartige Angebote für die Mitarbeiter geben, z.B.: Führungskräfteausbildung und Trainings zum Thema „Gesund Führen“ (Gesundheitsförderung), flexible Arbeitszeitgestaltung für Personen mit Belastungsfaktoren wie beispielsweise pflegebedürftigen Angehörigen (primäre Prävention), Vermittlung von Psychotherapie-Angeboten (sekundäre Prävention) oder Möglichkeit in Teilzeit-Krankenstand zu gehen (tertiäre Prävention). Im Folgenden wird in erster Linie auf Maßnahmen der ersten Ebene, der Gesundheitsförderung eingegangen.

Welches sind typische Belastungsfaktoren bzw. gesundheitsförderliche Merkmale?

Um ein gesundheitsförderliches Unternehmensklima zu etablieren, ist es interessant einen Blick darauf zu werfen, welche Faktoren in Unternehmen potenzielle Stressoren (Belastungsfaktoren) sind und welche Faktoren die (psychische) Gesundheit der Mitarbeiter fördern und schützen (Ressourcen/gesundheitsförderliche Faktoren). Da Arbeit heutzutage nicht nur der Sicherung der Existenz dient, sondern darüber hinaus auch eine wichtige Rolle in der Identitätsbildung spielt, haben Belastungen am Arbeitsplatz einen großen Einfluss auf das (psychische) Wohlbefinden und die körperliche Gesundheit der Mitarbeiter. Wenn beruflicher Erfolg darüber bestimmt, ob ich meinen ‚Platz in der Gesellschaft‘ finde oder nicht, versuche ich als Mitarbeiter natürlich alles zu geben, um auch den zunehmend verdichteten, komplexen Anforderungen gerecht zu werden. Die eigenen Belastungsgrenzen geraten dabei oft erst dann in den Fokus, wenn sie bereits überschritten wurden (Wittchen & Hoyer, 2006). Die steigende Häufigkeit von Stresserkrankungen wird oft im Zusammenhang mit Globalisierung, Flexibilisierung, Privatisierung und verstärktem Wettbewerb gesehen. Maslach & Leiter (2001) sehen die Ursachen für zunehmende Stresserkrankungen wie Burnout sogar in erster Linie in den strukturellen Bedingungen der modernen Arbeitswelt begründet. Arbeitsüberlastung, Mangel an Kontrolle, unzureichende Belohnung, Zusammenbruch der Gemeinschaft, Fehlen von Fairness und widersprüchliche Werte machen den Arbeitsplatz laut den Autoren häufig zu einem kalten, fordernden und abweisenden Umfeld für die Mitarbeiter, in welchem Enthusiasmus, Freude und Engagement immer weiter abnehmen. Als besonders stresskritisch gelten Arbeitsplätze, die hohe quantitative Arbeitsanforderungen in Verbindung mit wenig Kontrolle über die

Betriebliches Gesundheitsmanagement und Umgang mit Stress

Ausführung mit sich bringen (d.h. geringer Entscheidungsspielraum). Die Gefahr solcher Arbeitsplätze für die Gesundheit der Mitarbeiter erhöht sich sogar noch weiter, wenn die soziale Unterstützung am Arbeitsplatz durch Führungskraft und Kollegen fehlt (Kaluza, 2004). In den folgenden zwei Tabellen sind häufige psychische Stressoren am Arbeitsplatz und mögliche Ressourcen im Arbeitsprozess dargestellt (Wittchen & Hoyer, 2006):

Tabelle 1: Tab. 1 in Anlehnung an Wittchen & Hoyer, 2006

Psychische Stressoren der Arbeitsaufgabe und der sozialen Situation am Arbeitsplatz	
<p>Psychische Stressoren der Arbeitsaufgabe und der Arbeitsorganisation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsorganisatorische Probleme • Informationelle und Bewegungseinschränkungen • Regulationsüberforderungen (zu hohe Komplexität, Variabilität) • Arbeitsunterbrechungen • Zu lange System-Response-Zeiten • Unsicherheit, Zielwidersprüche, unklare Ziele • Rollenkonflikte, Rollenambiguität • Qualitative Überforderung • Zeitdruck • Quantitative Arbeitsüberforderung • Rollenüberforderung • Konzentrationsnotwendigkeit • Kooperationseinschränkungen 	<p>Psychische Stressoren der sozialen Situation am Arbeitsplatz</p> <ul style="list-style-type: none"> • Soziale Konflikte mit Kollegen, Führungskraft • Unfairness und ungerechtes Verhalten • Selbstwertbeeinträchtigendes Verhalten • Gerüchte • Soziale Isolation, Ausschluss • Missbräuchliches Verhalten, Mobbing • Kooperationszwänge • Konflikte mit Kunden bzw. Klienten • Schwierige Kunden bzw. Klienten • Arrogante Kunden • Emotionale Dissonanz (z.B. außen lachen/innen weinen) • Gratifikationskrisen (Belohnung nicht angemessen) • Statuskränkungen und Diskriminierung

Tabelle 2: Tab. 2 in Anlehnung an Wittchen & Hoyer, 2006

Ressourcen im Arbeitsprozess	
<p style="text-align: center;">Organisationale Ressourcen</p> <p>Grundlage: zeitliche und inhaltliche Freiheitsgrade</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufgabenvielfalt • Tätigkeitsspielraum • Qualifikationsnutzung • Lernmöglichkeiten • Partizipationsmöglichkeiten 	<p style="text-align: center;">Soziale Ressourcen</p> <p>Unterstützung durch: Führungskräfte, Kollegen, Partner, etc. und beziehungsorientierter Führungsstil</p> <p style="text-align: center;">Personale Ressourcen</p> <p>Optimismus, Zukunftsorientierung, Kohärenzerleben, Selbstwirksamkeit, positive Selbstinstruktion, aktive und flexible Bewältigungsstile, Unterstützung der Erholungsfähigkeit</p>

Wie kann demnach ein Arbeitsplatz gestaltet werden, der dem Mitarbeiter eher als Ressource dient/ nicht als Stressor wahrgenommen wird und strukturell günstige Rahmenbedingungen für gesunde, motivierte Mitarbeiter schafft? Einerseits kann versucht werden (psychische) Stressoren zu reduzieren (z.B. reibungslose Technik, gutes Informationsmanagement, klare Kommunikation von Zielvorgaben/, Erwartungen etc.), andererseits kann auch die Nutzung von Ressourcen fokussiert werden (z.B. Gestaltungsspielräume erweitern, Aufgabenverteilung nach Stärken, aktive Beziehungsgestaltung, Teamkultur, etc.). Viele der in Tab. 2 aufgeführten Ressourcen sind dabei durch die direkte Führungskraft beeinflussbar. Neben strukturellen Veränderungen, die letztlich notwendig für ein gesundes Miteinander im gesamten Betrieb sind, kann im ersten Schritt folglich auch im Team und bei der einzelnen Führungskraft angesetzt werden. Dieser verhaltensorientierte Ansatz (statt verhältnisorientiert) ermöglicht es auch externen Trainern, Beratern und Coaches verschiedener Disziplinen über unterschiedlichste Themenzugänge wichtige gesundheitsförderliche Kompetenzen in Teams aufzubauen (so werden beispielsweise Personale Ressourcen (siehe Tab. 2), wie Erleben von Selbstwirksamkeit, Erlernen von Bewältigungsstilen, etc. u.a. auch in Kommunikations-/Konflikttrainings vermittelt).

Inwieweit können Führungskräfte die Gesundheit ihrer Mitarbeiter fördern?

Führung bestimmt und beeinflusst Arbeitsabläufe, das soziale Miteinander in Unternehmen, gestaltet Veränderungen und ist damit auch ein zentraler Einflussfaktor auf das Stressgeschehen im Team. Wie zahlreiche Studien belegen, verursacht schlechte Führung Demotivation und höhere Fehlzeiten bei Mitarbeitern und verringert dadurch auch die Produktivität des Betriebes. Gute Führung hingegen beeinflusst das Sozialkapital eines Unternehmens und damit das Betriebsergebnis positiv (Ducki et al., 2011). Auch die jährlich

Betriebliches Gesundheitsmanagement und Umgang mit Stress

durchgeführte Gallup Studie (Engagement Index Deutschland, 2016) findet einen engen Zusammenhang zwischen dem Führungsverhalten der direkten Führungskraft und der Produktivität und dem Wohlbefinden des Mitarbeiters. Der Gallup Engagement Index gibt Auskunft darüber, wie hoch der Grad der emotionalen Bindung von Mitarbeitern und damit das Engagement und die Motivation bei der Arbeit sind. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass der maßgebliche Faktor für den Erfolg und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter die unmittelbare Führungskraft zu sein scheint. Die große Einflussmöglichkeit von direkter Führung auf die Arbeitszufriedenheit könnte evtl. auch mit darin begründet liegen, dass die Führungskraft für den Mitarbeiter sozusagen das ‚Gesicht des (Unternehmens-)Systems‘ darstellt. Aus Sicht des Mitarbeiters ‚ist‘ die Führungskraft das Unternehmen und kommuniziert laufend das organisational Geforderte (Sprenger, 2012).

Wie kann Führung Einfluss auf Gesundheit nehmen?

Von den vielen möglichen Ansatzpunkten gesunder Führung, möchte ich im folgenden vier Bereiche herausgreifen und näher beschreiben, von denen ich aus meiner Erfahrung glaube, dass sie praxisnahe und nützliche Ansatzpunkte im Bereich gesunder Führung sind:

1. Wissen

Um meine Mitarbeiter als Führungskraft gesundheitsgerecht führen zu können, benötige ich zunächst Informationen und Wissen über Gesundheit und Krankheit, Stressentstehung, -geschehen und -verlauf (mit typischen Symptomen), Präventionsmöglichkeiten, Selbstmanagementtechniken und –werkzeugen, dem Zusammenhang von Führung und Gesundheit u.v.m. Dieses Wissen kann und sollte beispielsweise im Mitarbeitergespräch eingesetzt werden, um z. B. Stresssymptome beim Mitarbeiter zu erkennen und über Stressmanagement aufzuklären. Allzu oft kommt es vor, dass Mitarbeitern gar nicht bewusst ist, inwieweit Veränderungen auf der emotionalen, kognitiven, körperlichen Ebene oder im Verhalten Ausdruck von Überlastung sein können. Aber auch bei der Gestaltung der Arbeitszeiten bzw. der Erreichbarkeit der Mitarbeiter kann das Wissen über Stress eingesetzt werden: dabei sollte auf klare Pausenzeiten geachtet werden, in denen der Mitarbeiter nicht erreichbar sein muss, z.B. Feierabend, Wochenende, Feiertage, etc. Wichtig ist, diese Regeln und etwaige Ausnahmen klar zu kommunizieren. Um die Gesundheit in den Fokus zu holen, empfiehlt es sich das Thema auf die Agenda des wöchentlichen Abteilungsmeetings zu setzen oder eigene ‚Gesundheit-im-Team‘-Treffen einzuführen. Dort kann sich das Team über Erfahrungen mit eigenem Stressmanagement austauschen, vermeidbare Stressoren identifizieren oder Unterstützungsmöglichkeiten erfragen: Welche Ansätze haben sich im Team/beim Einzelnen bewährt, welche nicht? Ermutigend wirkt dabei meist, wenn die Führungskraft auch eigene Erfahrungen, Beobachtungen und Reflexionen mit dem Team teilt. Für den Fall dass Belastungssymptome auftreten, sollten die Mitarbeiter darüber informiert werden, welche Möglichkeiten externer Unterstützung das Unternehmen anbietet (z.B. Beratungshotlines, Gesundheitsdienst, Vermittlung von Psychotherapie-Angebote). Teilweise eignen sich externe Anbieter auch um sie für Impuls-Vorträge einzuladen, um das Thema Gesundheit und Stressmanagement beispielsweise bei einem Team-Offsite einzubringen und sich gemeinsam dazu fortbilden.

2. Vorbildwirkung

Um den Mitarbeitern den (neuen) Fokus auf Gesundheit glaubhaft zu vermitteln und ihn dadurch nachhaltig zu etablieren, ist es jedoch nicht ausreichend nur Informationen bereitzustellen. Die Führungskraft sollte bzw. muss selbst mit gutem Beispiel vorangehen:

- Nur wenn ich als Führungskraft im Rahmen meines eigenen Stressmanagements bereits Erfahrungen mit Selbstmanagement-Techniken gemacht habe (d.h. das Wissen angewendet/ausprobiert habe), verfüge ich über die notwendige Kompetenz um meine Mitarbeiter authentisch dazu zu beraten.
- Stressmanagement ist oft in Zeiten hoher Arbeitslast induziert, wenn (zeitliche) Ressourcen rar sind. Auch hier verfüge ich als Führungskraft idealerweise bereits über Erfahrungen dazu, welche Techniken unter welchen Umständen realistisch umsetzbar sind und wie die Umsetzung möglichst ohne zusätzliche Druckerhöhung gelingen kann. Nur dies ermöglicht mir als Führungskraft, meine Mitarbeiter glaubhaft zu neuen Lösungsversuchen einladen und ermutigen zu können.
- Erfahrungsgemäß ist es so: Nur, wenn ich mich um mich selbst kümmere und auf meine eigenen Grenzen achte, kann ich andere dabei unterstützen. Dies mag daran liegen, dass ich nur mit funktionierendem eigenem Stressmanagement freie Kapazitäten habe, um mich um die Gesundheit anderer kümmern zu können. Ein anderer Grund könnte auch sein, dass ich anderen unbewusst oft nur das gönne, was ich mir selbst gönne. Wie es auch sein mag - Selbstfürsorge ist auf jeden Fall eine wichtige Grundlage für glaubwürdige und damit wirkungsvolle gesunde Führung.

Eine handlungsweisende Frage im Bereich Vorbildwirkung könnte sein: Woran können meine Mitarbeiter erkennen, dass ich als Führungskraft gut/gesundheitsförderlich mit mir selbst umgehe? Wie setze ich beispielsweise meine Kräfte ein? Bei welchen Aufgaben, Projekten bedarf es 100% Einsatz, welche Aufgaben sind weniger wichtig und können im Notfall sogar weggelassen oder zumindest mit weniger Energieeinsatz bearbeitet werden? Einerseits ist es hilfreich diese Einschätzung beim Übergeben oder Delegieren der Aufgabe klar an meine Mitarbeiter zu kommunizieren, andererseits muss ich als Führungskraft auch darauf achten, einen kräftesparenden Einsatz meiner Ressourcen selbst vorzuleben. Dies gilt z.B. auch, wenn ein Mitarbeiter Unterstützung braucht und ich gerade selbst überfordert bin: „Ich weiß gerade auch nicht weiter/bin überfordert, aber wir besorgen uns Hilfe.“ Andersherum sollte die Führungskraft auch den Mitarbeiter mal Vorbild sein lassen, indem Mitarbeiter beispielsweise auf Teammeetings die Chance erhalten, von wichtigen Beiträgen für die gemeinsamen Abteilungsziele oder anderen Erfolgen zu berichten.

3. Klima, Kultur und Stimmung

Letztlich ist das Ziel gesundheitsförderlicher Maßnahmen auch, dass sich ein Klima entfaltet, in dem Mitarbeiter auf ihre Grenzen achten, Anforderungen als Herausforderung sehen und die individuell benötigten Rahmenbedingungen einfordern, sodass Gesundheit und Wohlbefinden im Prozess der Produktivität erhalten bleiben. Die Führungskraft kann dies unterstützen, indem sie den Aufmerksamkeitsfokus der Mitarbeiter auf die Zukunft und Ressourcen lenkt. Möglichkeiten sind z.B.:

- Die Bereitschaft in der Abteilung über Privates zu sprechen (und damit auch über Gesundheit und Wohlbefinden), kann durch die Führungskraft durch eigenes Teilen

Betriebliches Gesundheitsmanagement und Umgang mit Stress

begünstigt werden. Das Team ab und zu privat einzuladen, z.B. zu einem gemeinsamen Abendessen, zeigt Wertschätzung und vertieft und bereichert die Beziehungen untereinander. In Zeiten großer Belastung helfen diese bestehenden Beziehungen dann wiederum, den Stress etwas ‚abzupuffern‘ (soziale Unterstützung als Ressource).

- (Komplexe) Aufgaben sollten möglichst transparent und nach Stärken im Team verteilt werden. Einbeziehung bei gleichzeitigem Kompetenzerleben, kann durch die Führungskraft erlebbar gemacht werden, indem sich alle Teammitglieder an der Entstehung und Erreichung der Abteilungsvision möglichst autonom beteiligen dürfen. Ziele selbst wählen zu dürfen, ist darüber hinaus auch eine wichtige Voraussetzung für intrinsische Motivation.
- Fehlerkultur: wie wird im Team mit Fehlern bzw. Scheitern umgegangen? Erst die Betonung der Lernerfahrung macht Fehler wertvoll. Im Sinne von Ressourcenorientierung ist Scheitern sogar gesundheitsförderlich, wenn der Mitarbeiter es schafft entsprechende Bewältigungsstile einzusetzen (siehe Personale Ressourcen, Tab. 2). Dabei kann die Führungskraft beispielsweise behilflich sein, indem sie den Blick des Mitarbeiters auf erfolgreiche Krisenbewältigung in der Vergangenheit lenkt. Besonders bei diesem Thema können extern moderierte Workshops zum Entwickeln einer teamspezifischen Fehlerkultur hilfreich sein.
- Auch Offenheit und Transparenz haben meist einen großen Einfluss auf die Stimmung: wenn man als Mitarbeiter Stimmungen spürt und sie nicht interpretieren kann, fühlt man sich schnell abgekoppelt. Darüber hinaus ist unbedingt darauf zu achten, keine Lieblinge im Team zu haben, mit denen man mehr Informationen teilt als mit den anderen. Und: eigene Fehler zugeben ist auch ein Ausdruck von Offenheit und macht die Führungskraft in der Wirkung meist sympathisch (und nicht schwach, wie oft befürchtet).

4. In Kontakt gehen

Mit den Mitarbeitern in Kontakt zu gehen ist die Grundlage jeder individuellen Gesundheitsförderung. Dazu gehören Themen wie Aufmerksamkeit, Interesse, Wertschätzung, Lob, Gesprächsführung, u.v.m. Hilfreich ist es, den Mitarbeitern stets aufs Neue einen Vertrauensvorschuss zu geben und als Führungskraft immer wieder auf sie zuzugehen. Das heißt nicht, dass Gespräche über Gesundheit/Stress erzwungen werden sollten (à la „Ich habe bei Ihnen aber folgende Symptome entdeckt“), sondern dass dem Mitarbeiter immer wieder Gesprächsmöglichkeiten zur Verfügung stehen und aktiv angeboten werden. Um die Aufmerksamkeit nicht zu einseitig auf einige wenige Mitarbeiter zu verteilen, hilft es sich (innerlich) Notizen zu machen: *Mit wem habe ich diese Woche schon (privat) gesprochen? Worum ging es in dem Gespräch? Welchen Eindruck habe ich vom Mitarbeiter gehabt?* Nur durch diesen regelmäßigen Fokus, kann mir als Führungskraft auffallen, wenn sich im Ausdruck des Mitarbeiters meiner Einschätzung nach etwas ändert (und um Stresserkrankung zu erkennen, sind gerade Veränderungen zu beobachten). Im Bereich Kontakt und Beziehungsgestaltung kann die Frage helfen: *Woran merken meine Mitarbeiter, dass ich sie als Person schätze? Sicherheit in der Beziehung, gebe ich meinen Mitarbeitern als Führungskraft z.B. auch, indem ich meine innere Verfassung nonverbal kongruent zeige: sobald ich meine Emotionen hinter einem versteinerten Gesicht verstecke, bin ich nicht einschätzbar und bewirke eher Misstrauen und Vorsicht als Offenheit und Vertrauen. Ein erster Schritt zur Beziehungsgestaltung kann auch sein, einige Eckdaten über den Mitarbeiter zu kennen (oder zu erfragen) und diese dann im täglichen Gespräch*

einzubringen, wie z.B. Geburtstag, Wohnort, Interessen, Familiensituation, etc.

Welche Art von Unternehmenskultur fördert einen ‚gesunden Umgang‘ mit Stress?

Wenngleich im vorherigen Abschnitt viele Möglichkeiten der Beeinflussung durch die direkte Führungskraft aufgezeigt wurden, ist es im Sinne des systemischen Ansatzes darüber hinaus natürlich auch wichtig, den institutionellen Rahmen zu beachten, um etwaige systemische Blockaden für eine gesundheitsförderliche Unternehmenskultur aus dem Weg zu räumen. Dies fällt jedoch evtl. sogar leichter, wenn ich als Führungskraft in meinem Team bereits Erfahrungen mit dem Thema gesammelt habe und weiß, welche Bedingungen die Umsetzung erleichtern bzw. erschweren. Reinhard Sprenger (2012) schlägt zur Identifikation der Hindernisse im Unternehmen folgende Fragen vor:

- Welche Institutionen behindern das Angestrebte?
- Welche organisatorischen Engpässe machen den Erfolg unwahrscheinlich?
- Welche Führungsstrukturen stehen im Widerspruch zum Gewollten?

Die im vorherigen Abschnitt beschriebene Vorbildwirkung der direkten Führungskraft auf das Gesundheitsverhalten, geht natürlich in diesem Sinne auch von der obersten Führungsebene aus. Vergleichbar mit dem Fall, dass sich ein Unternehmen Transparenz und Offenheit auf die Fahnen schreibt, innerbetrieblich aber zulässt, dass Mitarbeiter gegeneinander ausgespielt werden und manche eben doch „ein bisschen gleicher“ als die anderen sind, leidet die Glaubwürdigkeit, wenn sich das kommunizierte Ziel nicht in Handlungen, Prozessen und Symbolen wiederfindet. Trotz der nötigen Investitionen zur Umsetzung eines gesundheitsförderlichen Unternehmensklimas sind die positiven Konsequenzen eines gesundheitsförderlichen Klimas in Unternehmen vielversprechend. Ein Klima welches zufriedene und gesunde Mitarbeiter begünstigt, schafft ideale Bedingungen für intrinsische Motivation, reduziert Fehlzeiten und Ausfälle, bindet die Mitarbeiter langfristig ans Unternehmen und ermöglicht so letztlich eine hohe Produktivität.



Ricarda Kränzle

Ricarda Kränzle sammelte jahrelang Erfahrungen als Trainerin, Coach und Personalentwicklerin in einem Pharmakonzern und war dort unter anderem für die Führungskräfteaus- und Weiterbildung, Teamentwicklungen, Projektmanagement, Umgang mit Stress, sowie Selbst- und Zeitmanagement zuständig. Seit 2014 arbeitet sie als Selbständige mit denselben Arbeitsschwerpunkten als Coach und Trainerin. Das Thema Umgang mit Stress gewinnt dabei in den Unternehmen aller Branchen zunehmend an Bedeutung.

E-Mail: kraenzle@mixchange.de

Website: <http://www.mixchange.de>

Literatur

Ahlers, E & Brussi, M. (2004). Gesundheitsbelastungen und Prävention am Arbeitsplatz – WSI-Betriebsrätebefragung 2004. *WSI Mitteilungen*, 57 (11), 617-624.

Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung- „Gesund. Stark. Erfolgreich – Der Gesundheitsplan für Ihren Betrieb“. URL: <http://www.der-gesundheitsplan.de/richtig-planen/bgm-und-bgf.html> [Stand: 03.11.2017].

Ducki, A.; Schröder, H.; Klose, J. & Macco, K. (Hg). Fehlzeiten-Report 2011. Führung und Gesundheit. Springer Verlag, Berlin–Heidelberg–New York.

Engagement Index Deutschland. URL: <http://www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx> [Stand: 03.11.2017].

ILO (2000). *Mental health in the workplace*. Genf: Internationales Arbeitsamt.

Kaluza, G. (2004). Stressbewältigung – Trainingsmanual zur psychologischen Gesundheitsförderung. Springer Verlag Berlin Heidelberg.

Matyssek, A. K. (2010). Führung und Gesundheit – Ein praktischer Ratgeber zur Förderung der psychosozialen Gesundheit im Betrieb. Books on Demand Verlag.

Maslach, C. & Leiter, M.P. (2001). Die Wahrheit über Burnout-Stress am Arbeitsplatz und was sie dagegen tun können. Springer Verlag, Heidelberg, Wien, New York.

Sprenger, K. R. (2012). Radikal führen. Campus Verlag Frankfurt/New York.

Verfassung der WHO, 1946. URL: <https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/19460131/201405080000/0.810.1.pdf> [Stand: 03.11.2017].

Wittchen, H.U & Hoyer, J. (Hg.) (2006). Klinische Psychologie und Psychotherapie. Springer Verlag Berlin Heidelberg.