

Leseprobe aus dem Buch „Führung und Gesundheit“
(Dr. Anne Katrin Matyssek, 2009)

Führung und Gesundheit

**Ein praktischer Ratgeber
zur Förderung der psychosozialen
Gesundheit im Betrieb**

Was leistet dieses Buch?

Thesen und Ziele auf einen Blick

- ❖ Betriebliches Gesundheitsmanagement beschäftigt sich bislang überwiegend mit dem körperlichen Wohlbefinden. Wie aber die Zunahme psychischer Erkrankungen zeigt, ist die psychosoziale Gesundheit zunehmend stärker gefährdet. Der Ratgeber zeigt, wie sich diese fördern lässt.
- ❖ Eine Schlüsselfunktion bei der Förderung der psychosozialen Gesundheit im Betrieb kommt den Führungskräften zu. Sie prägen maßgeblich das zwischenmenschliche Klima und sind ihrerseits eine Arbeitsbedingung. Das Buch beinhaltet daher konkret umsetzbare Tipps zum gesunden Führen.
- ❖ Viele Führungskräfte sind überfordert bei der Frage, wie sie mit psychisch überlasteten oder erkrankten Mitarbeitern umgehen sollen. Am liebsten meiden sie den Umgang. Das Buch zeigt auf, wie Gespräche aussehen können, die das Thema aus der Tabuzone holen.
- ❖ Wer Geschäftsleitungen oder Führungskräfte für das Thema „Führung und Gesundheit“ gewinnen möchte, hat – aus unterschiedlichen Gründen – mit vielen Widerständen zu kämpfen. Dieser Ratgeber legt dar, wie sich beide Gruppen überzeugen lassen.
- ❖ Egal, ob Gesundheitsbeauftragter, Personalverantwortlicher, Personalentwickler, Betriebsrat, Sozialberater, Betriebsarzt oder Sicherheitsfachkraft: Diese Arbeit ist aufreibend. Das Buch beinhaltet daher praktische Tipps, um selber gesund zu bleiben und sich nicht unterkriegen zu lassen.
- ❖ Betriebliches Gesundheitsmanagement ist nur dann glaubwürdig, wenn es keine Einmalaktion darstellt, sondern langfristig von der Kultur des Unternehmens getragen wird. Wie Wertschätzung als Grundhaltung etabliert werden kann, zeigt das Buch an Beispielen.
- ❖ Das Buch ist daher kein Lehrbuch, sondern ein Praxisbuch: Der Ratgeber möchte keine Theorien darstellen, sondern erfahrungsbasiert aufzeigen, wie es in der Praxis aussieht und welche Wege möglich sind, den zwischenmenschlichen Umgang im Betrieb gesünder zu gestalten.

Vorwort

für alle, die im Betrieblichen Gesundheitsmanagement aktiv sind

1 Wie sich die Arbeitswelt verändert

„Immer mehr Weicheier und Heulsusen!“

- Psychische Erkrankungen auf dem Vormarsch
- Was Zielvereinbarungen mit Burnout zu tun haben
- Die Blaumacher-Problematik mal anders

2 Zwischenmenschlicher Arbeitsschutz und Führung

„Ohne den wär's hier schön!“

- Psychosoziale Einflussfaktoren auf Anwesenheit und Wohlbefinden
- Der Beitrag der Führungskraft zu Wohlbefinden und Gesundheit
- Frustschutz für Sie: Umgang mit Kränker-Chefs

3 Die psychische Gesundheit stärken

„Jetzt reißen Sie sich mal zusammen!“

- Menschen stärken – (wie) geht das?
- Gesunder Umgang mit belasteten Beschäftigten
- Psychisch beeinträchtigte Menschen anders behandeln: ja oder nein?

4 Gesund führen – auch unter schwierigen Bedingungen

„Jetzt geht's ums nackte Überleben – keine Zeit für Gesundheit!“

- Was Bedingungen „schwierig“ macht
- Gesund führen in Zeiten der Krise und anderer Veränderungen
- Basis-Programm „Gesund führen“

5 Das Thema einschmuggeln und Widerstände einplanen

„Gesundheit ist Sache des einzelnen!“

- Warum Widerstände gegen das Thema an der Tagesordnung sind
- Türöffner und wie Sie sie richtig nutzen
- Was Sie brauchen, um den Widerständen gewachsen zu sein

6 Den Vorstand überzeugen

„Zum Betriebsrat rennen doch immer nur die Minderleister!“

- Die Sorgen des Vorstands
- Don'ts im Umgang mit der Geschäftsführung
- Wie Sie die Geschäftsleitung sachte zum Glück zwingen

7 **Führungskräfte für das Thema gewinnen**

„Als hätte ich nicht genug zu tun – jetzt auch noch gesund führen!“

- Weil Anprangern nichts bringt: Locken und Verführen
- Pflichtseminare – ja oder nein?
- Ein Herz für Chefs!

8 **Selber gesund bleiben unter ungesunden Rahmenbedingungen**

„Diesen Job bis 67 machen?!“

- Wie Sie Ihre eigene Psyche stärken
- Basiskompetenz: Abschalten
- Jetzt die Grundlage für gesundes Alter(n) legen

9 **Maßnahmen mit Langzeitwirkung**

„Die Fehlzeitenquote muss runter – sofort!“

- Sofortwirkungen – und wieso die Fehlzeitenquote nicht alles ist
- Kick-Off, Vorträge, Seminare und was darin behandelt werden sollte
- Wie Sie Ihre Maßnahmen vermarkten und Nachhaltigkeit sicherstellen

10 **Die Kultur verändern**

„Ab heute führen Sie gefälligst mit Wertschätzung!“

- Basis-Programm: Selbstwertschätzung
- Für Fortgeschrittene: Kultivierung einer wertschätzenden Haltung
- Der Plan für Profis: Bausteine zur Kulturveränderung

Ausblick

für alle, die im Betrieblichen Gesundheitsmanagement aktiv sind

Anhang

- Die do care![®]-Charta für Gesunde Führung
- Leitfaden zur Förderung der psychosozialen Gesundheit im Betrieb
- Checkliste: Überlastungssignale bei Beschäftigten
- Gesprächsleitfaden zum Umgang mit überlasteten Beschäftigten
- Literaturverzeichnis
- Stichwortverzeichnis
- Über die Autorin

1 Wie sich die Arbeitswelt verändert

„Immer mehr Weicheier und Heulsusen!“

Psychische Erkrankungen auf dem Vormarsch

Die Zunahme psychischer Erkrankungen wird von allen Krankenkassen bestätigt. Die AOK beispielsweise verzeichnet im Frühjahr 2009 für die Zeit von 1995 bis 2008 einen Zuwachs von 80% ⁽¹⁾. Die Ursachen sind vielfältiger Natur.

*Psychische Erkrankungen nehmen rasant zu.
Und keiner kann sagen: „Ich hab es nicht gewusst.“*

Diskutiert wird vor allem der gestiegene Druck im Berufsleben in Kombination mit nachlassender Orientierung in sonstigen Lebensbezügen. Früher wusste man genau, was gut und was schlecht war. Heute sind viele Lebensstile möglich, und der einzelne muss sich „nur“ entscheiden. Das überfordert viele.

Raus aus der Tabuzone

Zum gesellschaftlichen Wandel gehört auch, dass heutzutage andere Gesellschaftsgruppen Psychotherapie wie eine selbstverständliche Dienstleistung in Anspruch nehmen. Lange Zeit fand man ambulante Psychotherapie-Praxen bevölkert mit Frauen. Im Jahr 2003 melden sich plötzlich verstärkt junge Männer an. Warum? In dieser Zeit litt der Fußballspieler Sebastian Deisler erstmals unter einer Depression. Das Thema beherrschte alle Boulevard-Medien. Dadurch war es gesellschaftsfähig geworden. Die Männer brauchten keine Stigmatisierung mehr zu fürchten und konnten sich diesbezüglich outen.

Damit war die Psyche insgesamt nicht mehr so tabuisiert wie früher. Das Aufkommen von immer mehr Burnout-Fällen bei Prominenten wie Sven Hannawald, Johann Lafer oder Mathias Platzek leistete weitere Beiträge zur Aufklärungsarbeit. Auch in Unternehmen sind durchaus Fortschritte festzustellen. Wo es in früheren Jahren hieß „Der macht 'ne Psychotherapie?! Der ist wohl reif für die Klappse!“, ist die heute typische Reaktion ein hilfloses Verstummen, sobald innerbetrieblich ein Wort mit „Psych-“ fällt. Das ist immerhin schon besser als die früher übliche Stigmatisierung als „bekloppt“.

Millionen Woody-Allen-Opfer?

Auch das Diagnoseverhalten der Ärzte hat sich verändert. Wenn man früher zum Arzt ging und über Antriebslosigkeit, Schlaf- und Konzentrationsstörungen berichtete, erhielt man eine Frischzellenkur. Heute schauen Ärzte – auch aufgrund einer verbesserten Ausbildung in diesem Bereich – genau hin und prüfen, ob nicht vielleicht eine Depression vorliegt. Rein statistisch betrachtet ist die Wahrscheinlichkeit groß: Jede fünfte Frau und jeder zehnte Mann erkrankt laut WHO (Weltgesundheitsorganisation) einmal im Leben an dieser Erkrankung.

Die Depression scheint sich zur Volkskrankheit zu entwickeln. Das gemeinnützige „Deutsche Bündnis gegen Depression e.V.“ ist mittlerweile in zahlreichen Städten aktiv. Sind das alles Hypochonder oder Weicheier? Ich persönlich denke, wir sind nicht kollektiv neurotisch geworden, nur weil Woody-Allen-Filme uns begeistern. Ganz nüchtern betrachtet ist es für Menschen in Unternehmen aber egal, ob sich immer mehr Menschen eine Erkrankung einbilden oder ob sie sie tatsächlich „haben“ – die Frage ist doch, wie sich dieses Phänomen auf ihre Leistungsfähigkeit auswirkt.

Auswirkungen psychischer Erkrankungen

Man mag darüber streiten, ob nun psychische Erkrankungen tatsächlich zugenommen haben oder ob die veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen dazu beigetragen haben, dass man sich einfach eher traut, psychische Beeinträchtigungen als solche zuzugeben. Fest steht aber eines: Die Menschen z.B. in meinen Seminaren nehmen eine Zunahme psychischer Erkrankungen wahr. Und diese Wahrnehmung wird die Arbeitswelt nachhaltig verändern.

Wer an einer psychischen Erkrankung leidet (oder – extra für die Skeptiker formuliert: wer glaubt, an einer zu leiden), wird nicht so leistungsfähig sein wie ein Mensch, der sich als gesund erlebt. Die Anwesenheit wird deswegen nicht unbedingt leiden, zumindest in schwächer ausgeprägten Krankheitsphasen ist physische Präsenz am Arbeitsplatz durchaus möglich. Aber die Konzentration ist häufig reduziert, die Fehlerhäufigkeit erhöht, die Leistung stimmt nicht mehr. Die gewünschten 100% sind unerreichbar.

Realistisch betrachtet bringt kein Mensch an 100% seiner Arbeitstage wirklich 100% seiner Leistung – auch wenn Zielvereinbarungssysteme das gern unterstellen. Auch ein älterer Beschäftigter ist nicht jeden Tag in Topform. Wir alle haben unsere Höhen und Tiefen, aber der demographische Wandel wird uns (zum Glück?) zwingen, uns mit dieser Tatsache bewusst auseinander zu setzen und uns – hoffentlich – altersmilde und verständnisvoll stimmen.

Dass ein psychisch erkrankter Mensch nicht in der Lage ist, täglich sein gesamtes Potenzial optimal abzurufen, liegt auf der Hand. Und jetzt verrate ich Ihnen mal etwas: Auch der, der „nur“ psychisch überlastet ist (liebe Arbeitswissenschaftler, ich definiere das ganz umgangssprachlich als „gestresst“, siehe Anmerkung im Vorwort), kann nicht auf Dauer Höchstleistungen bringen. Das sehen immer mehr Leute ein.

DIN 10075 hat nichts mit „verrückt“ zu tun

Natürlich gibt es immer noch Hardliner, die zum Beispiel bei der DIN 10075 (offiziell DIN EN ISO 10075: eine Norm zu psychischer Belastung und Beanspruchung) eher ans Landeskrankenhaus denken als an ungesunde Arbeitsbedingungen, aber sie sind auf dem Rückzug, und sie sind leiser geworden. Offen gesprochen wird über psychische Belastungen deshalb aber noch lange nicht. Das gilt erst recht für psychische Erkrankungen.

Noch immer heißt es eher: „Der ist zu schwach für diesen Job“ als „Der Arbeitsstress ist zu stark“. Der Vergleich mit einem Kamel zeigt, dass diese Denkweise zu einfach ist. Wenn das Kamel unter seiner Last zusammenbricht: War dann das Kamel zu schwach oder die Last zu schwer? Müßig, darüber zu diskutieren. Zumindest stimmte die Passung von Kamel und Last nicht. Man kann an beiden Seiten ansetzen, damit es dem Kamel wieder besser geht und die Last an ihren Bestimmungsort kommt.

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) ist mehr ...

Genauso verhält es sich mit dem BGM. Es kann den einzelnen stärken, etwa indem dessen Gesundheitsverhalten verbessert wird. Und es kann und sollte die Arbeitsbedingungen verändern, damit die Passung zwischen Individuum und Arbeit wieder stimmt. Das eine ohne das andere hat nicht viel Aussicht auf Erfolg. Gefragt ist eine Kombination von beidem, und zwar nicht nur auf der körperlichen Ebene, sondern auch auf der zwischenmenschlichen.

*Gesundheit ist mehr als das fehlerfreie Funktionieren des Körpers.
Gesundheitsmanagement ist mehr als die Finanzierung einer Rückenschule.*

In diesem Buch geht es primär um die Arbeitsbedingungen, und zwar um die psychosozialen Verhältnisse, die insbesondere durch die Führungskräfte geprägt werden. Wenn die stimmen, wachsen Menschen auch schon mal über sich hinaus. Denn der Mensch besteht eben nicht nur aus Muskelmasse. Er ist ein soziales Wesen, das auch durch zwischenmenschliches Verhalten gesund oder krank werden kann.

Ein modernes Betriebliches Gesundheitsmanagement berücksichtigt diese Faktoren. Zumindest wenn es mehr sein möchte als Pausen-Apfel-Management. Dazu gehört – als Tipp für Sie: Holen Sie das Thema „Psyche“ raus aus der Tabuzone! Sprechen Sie darüber, wenn Sie selber im Stress sind. Sorgen Sie dafür, dass Überlastungssymptome von Beschäftigten nicht als dessen eigene Verantwortung abgetan werden nach dem Motto „der packt’s nicht“, sondern dass man sie als Hinweis versteht, die aktuellen Arbeitsbedingungen dieses Menschen gemeinsam mit ihm zu überprüfen.

Und setzen Sie sich dafür ein, dass belastete Kollegen und Kolleginnen einen Ansprechpartner finden – vielleicht sogar außerhalb des Unternehmens in Form eines EAP (Employees Assistance Program, deutsch manchmal: „Mitarbeiterberatung“): Hier können Beschäftigte innerhalb kürzester Zeit einen Termin bei einem externen Berater bekommen, der ihnen lösungsorientierte Unterstützung anbietet und einen Weg zu professionellen Helfern bahnt. Das

Unternehmen zahlt dafür eine Pauschale in Abhängigkeit von der Mitarbeiterzahl. Die Kontaktaufnahme erfolgt anonym, was die Akzeptanz bei den Beschäftigten deutlich erhöht. Es handelt sich quasi um eine Form externer Sozialberatung, von der alle Beteiligten profitieren.

TIPPS FÜR SIE:

- Unterstützen Sie die Ent-Tabuisierung des Themas „Psyche“ in Ihrem Betrieb, indem Sie das Wort in den Mund nehmen.
- Zeigen Sie Ihr Missfallen, wenn sich jemand über psychisch belastete oder beeinträchtigte Kollegen lustig macht.
- Falls möglich, sorgen Sie für unterstützende Ansprechpartner - innerbetrieblich oder extern.

Was Zielvereinbarungen mit Burnout zu tun haben

Wenn es in einem Seminar von Seiten der Teilnehmenden heißt, die Belastungen haben zugenommen, dauert es nicht mehr lang, bis ein Wort fällt: „Zielvereinbarung“. Das bedeutet in der Praxis oft eine „Zielvorgabe“, zu deren Einhaltung sich der Mitarbeiter schriftlich verpflichtet. Viele Beschäftigte sagen inzwischen „Ich verzichte lieber direkt auf die Prämie, dann habe ich weniger Stress.“ Dies offenbart nicht, dass Menschen sich vor Arbeit drücken wollen, sondern es zeigt, dass Geld für die Beschäftigten nicht alles ist. Und es ist ein Warnsignal: Da sieht sich jemand bereits an seiner Belastungsgrenze angekommen.

Aus psychologischer Sicht sind Zielvereinbarungen mit Prämien-in-Aussicht-Stellung ohnehin fragwürdig: Unterstellen sie doch, die Beschäftigten würden nicht von allein 100% ihres Leistungsvermögens ausschöpfen. Zudem suggerieren sie, Beschäftigte aller Couleur ließen sich – über einen Kamm geschert – durch Geld motivieren, mehr zu leisten. Dabei wissen die meisten Führungskräfte und Geschäftsleitungen, dass Geld lediglich ein Hygienefaktor ist:

Wenn es weniger wird, schmerzt es. Der Effekt einer Erhöhung hingegen nutzt sich schnell ab. Diese Effekte hat Reinhard Sprenger in seinem Buch „Mythos Motivation“ anschaulich beleuchtet.

Zielvereinbarungen reanimieren das Einzelkämpfertum. Da mühte man sich jahrelang, aus heterogenen Menschen Teams zu formen. Und nun werden diese Bemühungen hintertrieben, weil man vermutet, dass der Ehrgeiz die Leute zu mehr Wettbewerb und damit zu mehr Leistung antreibt. Gefördert wird in der Praxis eine Ellbogenmentalität, nicht die Produktivität. Teams, die sich unter Schwierigkeiten gebildet haben, werden auseinander gerissen, weil jeder nur noch an seine Prämie denkt. Es erfolgt eine Umorientierung weg vom ganzheitlichen „wir sind ein Team“ hin zum separatistischen zahlenfixierten „ich bin besser als ihr“.

Menschen mögen Ziele

Auch wenn manchen Menschen nach eigenem Bekunden inzwischen schier übel wird, wenn sie das Wort „Ziel“ hören – so viele verschiedene Ziele stehen auf ihrer beruflichen und privaten Agenda –, grundsätzlich gilt: Die meisten mögen Ziele. Das Erreichen von selbst(!)-gesteckten Zielen macht glücklich. Endorphine werden ausgeschüttet. Man ist stolz auf sich und seinen Ehrgeiz. Man fühlt sich stark und ist bereit, neue Herausforderungen anzugehen und noch höhere Gipfel im Laufschrift zu erstürmen. Der Erfolg verleiht Flügel.

Trotzdem findet man auch Menschen mit einer regelrechten Zielphobie. Sie bemühen sich nach Kräften, Verantwortung aus dem Weg zu gehen. Manchmal ist man überrascht, wenn man sie in ihrer Freizeit ganze Häuser bauen oder Pfarrfeste organisieren sieht. Sie können also – aber im Betrieb wollen sie nicht, meistens weil die Ziele nicht ihre eigenen sind. Wer sich nicht mit den Zielen identifiziert, dem wird es immer an Ehrgeiz fehlen.

Auch Menschen in einer depressiven Episode haben wenig Elan. Ihr Herz schlägt für niemanden, sie sind insgesamt kraftlos, in allen Lebenskontexten, nicht nur im Beruf. Sie sind nicht in der Lage, eigene Ziele zu formulieren, weil ihnen der Antrieb fehlt. In diesem Fall ist es – ausnahmsweise – sinnvoll, in Absprache mit dem Betroffenen konkrete Aufträge vorzugeben, die dieser in schlechten Zeiten abarbeiten kann, ohne Entscheidungen treffen zu müssen.

Pssst LOB: Jede Jeck is anders

In Köln gibt es die nette Redensart: „Jede Jeck is anders“, auf hochdeutsch etwa: Wir sind alle verschieden. Ein typisch kölsches Plädoyer für Toleranz. Menschen sind unterschiedlich leistungsfähig. Das gilt es bei Zielvereinbarungen zu berücksichtigen. Was für den einen eine Höchstleistung darstellt, ist für den anderen eine Minderleistung. Diese individuellen Voraussetzungen sollten einfließen in die Vereinbarungen, die Vorgesetzte und Mitarbeiter einmal jährlich in gegenseitigem Einvernehmen abschließen. Eigentlich. Die Praxis sieht anders aus. Da wird wenig Rücksicht genommen auf individuelle Unterschiede.

Nach meiner Einschätzung als externe Beraterin (der sagt man auch nicht alles, aber vielleicht anderes als dem eigenen Chef) hat kaum eine Veränderung der letzten Jahre in der öffentlichen Verwaltung so sehr zu Missgunst, schlechtem Klima und Einzelkämpfertum beigetragen wie die sog. „Leistungsorientierte Bezahlung“. Gemeinerweise wird diese Neuerung mit den drei Buchstaben LOB abgekürzt. Mit Lob hat sie in der Praxis höchst selten zu tun. Die Bezeichnung klingt in meinen Ohren beinahe zynisch.

Theorie und Praxis bei Zielvereinbarungen

Natürlich haben sich kluge Menschen etwas dabei gedacht, als sie beschlossen, Zielvereinbarungen als Führungsinstrument einzuführen. Und ursprünglich war sicher von echten Vereinbarungen statt von Vorgaben die Rede. Das zweifle ich gar nicht an. Aber in der Praxis erlebe ich nur nachteilige Effekte. Die meisten Menschen wollen aus sich heraus einen guten Job machen. Bislang habe ich noch nie gehört, dass sich jemand motivierter fühlen würde, weil es Zielvereinbarungen oder LOB gibt.

Stattdessen höre ich von Streitereien im Team oder von internen Regelungen, die die offizielle Marschroute hintertreiben. Etwa in dem Sinne, dass man sich abwechselnd die höchste Punktzahl zuschanzt oder den Prämientopf, der für ein Individuum gedacht ist, unter einander im Team aufteilt. Alles nicht im Sinne des Erfinders, fürchte ich. Die Auswahl der Menschen, die sich in Seminaren zum Thema „Führung und Gesundheit“ öffnen und aus dem Nähkästchen plaudern, ist vielleicht nicht repräsentativ. Aber sie ist unleugbarer Bestandteil betrieblicher Wirklichkeit und sollte daher nicht ignoriert werden.

Tür und Tor fürs Burnout geöffnet

Insbesondere ehrgeizige oder anerkennungshungrige Menschen, die Zielen hinterher hecheln, verlieren jedes Maß. Dann werden Pausen durchgearbeitet und Feierabend-Veranstaltungen gestrichen ohne Rücksicht auf Verluste. Und es gibt sie, die Verluste: Die Partnerschaft verkümmert, Hobbies schlafen ein, Freundeskreise werden vernachlässigt. Das Resultat? Die Erholungsfähigkeit leidet. Es ist ja nichts mehr da, wo der Mensch auftanken könnte. Irgendwann ist der Akku ganz hinüber. Dann hilft kein Anschließen an frühere Ladestationen mehr – der Burnout ist da.

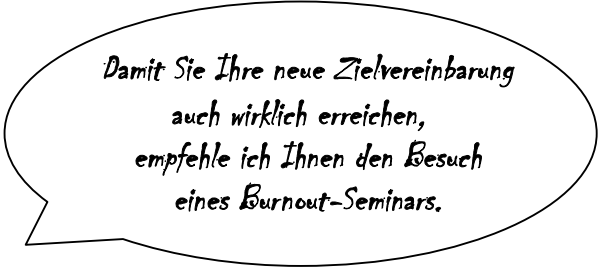
Gefährlich daran ist, dass man anfangs nicht merkt, wie die Erholungsfähigkeit verloren geht. Es ist regelrecht euphorisierend, wenn ein Erfolgserlebnis das nächste abwechselfert und vielleicht sogar noch lobende Worte über die Zielerreichung als Belohnung eingefahren werden. Das gibt vielen Menschen Kraft. Sie sind mit Freude dabei. Die Gefahr kommt schleichend: Ein Treffen mit Freunden wird abgesagt, das Nordsee-Wochenende mit dem Partner verschoben: „Schatz, nur noch bis dieser Auftrag erledigt ist, danach fahren wir ganz bestimmt!“

Anfangs spielt die private Umgebung das Spiel noch mit. Man will ja dem Partner nicht die Karriere verderben. Erste Erschöpfungsanzeichen werden kaschiert, man unterstützt den Partner nach Kräften, immer in der Illusion, dass die stressige Zeit ja bald vorüber ist und dann das Leben endlich wieder schön wird. Man verhält sich ähnlich wie ein Co-Alkoholiker. Erst wenn dem arbeitsbesessenen Partner nichts anderes mehr Freude macht, wenn er seine Lebenslust verloren hat und irgendwann auch über seine Arbeit nur noch zynisch redet, erfolgt ein gemeinsames Aufwachen. Oft ist es dann schon zu spät: Der Burnout ist zur Depression „gekippt“ – alle Lebensbereiche sind von der Erschöpfung betroffen, nicht nur der Arbeitsbereich.

Ein Burnout-Seminar als kleine Wiedergutmachung seitens der Firma

Wenn sich Beschwerden häufen (meist nicht von den Betroffenen selbst sondern von gutmeinenden Kollegen oder Betriebsräten vorgebracht), werden nette Menschen in Unternehmen aktiv: Dann kaufen die Betriebe Veranstaltungen zum Thema Burnout – ändern aber nichts an den Verhältnissen. Das wühlt

mich regelrecht auf ... (keine Sorge, ich beruhige mich schon wieder). Die Unternehmen tun so, als läge die Entstehung von Burnout allein in der Verantwortung des Beschäftigten. Und als müsste man nur den einzelnen Menschen stärken, und schon ist die Burnout-Gefahr gebannt. Da sind wir wieder beim oben genannten Kamel und seinen Lasten. Dieses Bild zeigt: Verantwortung abschieben gilt nicht, das wäre zu einfach!



*Damit Sie Ihre neue Zielvereinbarung
auch wirklich erreichen,
empfehle ich Ihnen den Besuch
eines Burnout-Seminars.*

Matthias Burisch beschreibt in seinem Buch „Das Burnout-Syndrom“ etliche Einflussfaktoren, die – je nach Forscher – eine Rolle spielen bei der Entstehung von Burnout. Natürlich gibt es Aspekte, die in der Person des einzelnen begründet sind (etwa ein hohes Maß an Perfektionismus, große Abhängigkeit von Anerkennung durch andere, neben der Arbeit keine anderen Interessen), aber daneben ist von etlichen Faktoren die Rede, für die der Betrieb die Verantwortung trägt. Soziale Unterstützung, inhaltliche Abwechslung der Arbeit, Entscheidungs- und Gestaltungsfreiräume sind nur einige davon.

Und ich behaupte: Zielvorgaben sind für manche Menschen ein Gefährdungsfaktor für die Entwicklung von Burnout. Das gilt insbesondere für Arbeitsverhältnisse, bei denen die sog. „Vertrauensarbeitszeit“ herrscht. Für Menschen mit ausgeprägtem Ehrgeiz oder Anerkennungsbedürftigkeit ist Vertrauensarbeitszeit fatal. Sie wollen schließlich niemanden enttäuschen, also hängen sie sich doppelt und dreifach rein, arbeiten gern 60 Stunden.

Man kann es den Menschen als Schwäche auslegen oder auch nicht, aber nach meiner Erfahrung sind längst nicht alle Menschen in der Lage, sich ihre Arbeitszeit eigenverantwortlich so einzuteilen, dass sie selber dabei am Ende gesund bleiben. Für gar nicht wenige ist ein Arbeitstag mit festem Anfangs- und Endpunkt ein gesunderhaltender Faktor, weil dadurch ihre Erholungsfähigkeit geschützt wird.

*Die Erhaltung der Erholungsfähigkeit als Basis der psychischen Gesundheit ist nicht nur Aufgabe des einzelnen:
Das Unternehmen muss Erholung ermöglichen und darf sie nicht durch Zielvorgaben (statt-vereinbarungen) verunmöglichen.*

Als Tipp für Sie lässt sich daraus ableiten: Überprüfen Sie in Interviews, ob bei Ihnen tatsächlich Zielvereinbarungen getroffen werden. Oder ob es sich nicht doch um Zielvorgaben handelt, die irgendwo fernab von der Konzernleitung vorgegeben und dann über die Zielvorgaben für die einzelnen Führungskräfte auf den einzelnen Beschäftigten herunter gebrochen werden. Und nehmen Sie es Ernst, wenn jemand schreit: „Wie soll ich das noch zusätzlich schaffen?“ Der will sich nicht vor Arbeit drücken, sondern er würde gern einen guten Job machen und sieht dessen Qualität durch die angedrohte Mehrarbeit gefährdet. Würdigen Sie seine Wertehierarchie, und klären Sie, wo Sie mit Qualitätseinbußen einverstanden wären.

TIPPS FÜR SIE:

- Sorgen Sie dafür, dass Ziel-Vereinbarungen auch solche sind – und keine diktierten Ziel-Vorgaben mit Unterschrift.
- Sorgen Sie gut für sich: Trainieren Sie Ihre Erholungsfähigkeit, indem Sie regelmäßig Ihren Akku aufladen (Pausen!).
- Mini-Selbsttest bei Burnout-Gefahr: Sagen Sie höchstens 1x/ Monat private Vorhaben aus beruflichen Gründen ab?

Die Blaumacher-Problematik mal anders

Gibt es bei Ihnen Krankenrückkehrgespräche? So richtig mit Betriebsvereinbarung? Zu führen von jeder Führungskraft mit Menschen, die nach einer Zeit der Erkrankung wieder am Arbeitsplatz erscheinen? Dann können Sie sicher sein:

Mindestens 30% aller Gespräche, die offiziell geführt werden sollten, werden ersatzlos gestrichen. Weitere 30% werden geführt, aber mit einem Augenzwinkern und einem kurzen Wortwechsel in der Art „Wir wissen ja beide, dass ich jetzt mit Ihnen sprechen muss, dazu haben sich ja irgendwelche Schlauköpfe in einer Betriebsvereinbarung geeinigt.“

Und dann gibt es noch ein paar Prozent, die tatsächlich geführt werden – „Aber nur mit meinen Pappenheimern!“ – und dabei vom Tonfall her alles andere als fürsorglich sind. Beispiel gefällig? Hier ist eines: „So mein Lieber, das ist nun schon das sechste Mal, dass du freitags gefehlt hast. Das stinkt doch zum Himmel, so was lasse ich nicht länger mit mir machen!“ Genau so. Mit einem persönlich beleidigten Vorgesetzten, der fünf Gesprächsanlässe ungenutzt verstreichen ließ, bevor er zu einer Anklagerede ausholt und den Ex-Kranken mit Vorwürfen konfrontiert. Resultat? Ein verstockter Mitarbeiter und ein vor Wut kochender Chef, der schnaubend zur Personalabteilung rennt: „Knöpfen Sie sich den mal vor!“ Der Weg zur ersten Abmahnung ist geebnet. Aus Unsicherheit und Feigheit ist die Geschichte eskaliert bis zu einem Punkt, an dem kein vernünftiges Gespräch mehr möglich ist. Dabei wäre es auch anders gegangen.

Warum Rückkehrgespräche gemieden werden

Wie so oft im Betrieblichen Gesundheitsmanagement gilt auch bei vielen Vereinbarungen zur Kranken-Rückkehrgesprächen (eigentlich ja „Ex-Kranken-“): Im Grunde gut gemeint. Aber leider das Gegenteil von gut. Wenn man Menschen per Betriebsvereinbarung zwingen muss, mit einander zu sprechen, liegt eh vieles im Argen. Unter „normalen“ Bedingungen wechseln Führungskraft und Mitarbeiter immer ein paar Worte, und zwar nicht nur nach der Rückkehr aus einer Krankheit, sondern erstens überhaupt und zweitens erst recht nach jeder Abwesenheit des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin.

Es ist im Sinne eines ganzheitlichen Betrieblichen Gesundheitsmanagements, wenn Menschen nicht erst krank werden müssen, damit man mit ihnen spricht.

Das möchte ich Ihnen und Ihrem Betrieb wärmstens empfehlen: Führen Sie Willkommensgespräche! Solange Menschen den Eindruck haben, in den Gesprächen solle Jagd auf Kranke gemacht werden, werden diese Gespräche nicht geführt, und wenn Sie noch so viele Protokollbögen einführen. Die Gespräche bleiben in der Tabuzone. Sie bleiben mit dem Makel behaftet, „defizit-orientiert“ zu sein. Da soll jemand angeklagt werden (fürchten Mitarbeiter und Betriebsräte, allen Vereinbarungen zum Trotz) oder jemand könnte sich angeklagt fühlen (fürchten einfühlbare Führungskräfte).

Das Fazit: Die Gespräche werden als unangenehm empfunden und daher gemieden, bis sich das Gespräch nicht mehr vermeiden lässt. Doch dann sind die Emotionen in der Regel schon hoch gekocht und beide Seiten gekränkt.

Lieber Willkommens- als Rückkehrgespräche

Willkommensgespräche dagegen werden auch nach Fortbildungen oder Urlaub geführt, also nach positiv bedingten Abwesenheiten. Damit sind sie raus aus der Tabuzone. Den anderen nach der Rückkehr aus dem Urlaub kurz nach seinen Erlebnissen zu fragen, das traut sich auch die schüchternste Führungskraft („Und, alles klar? Schönen Urlaub gehabt? Übrigens: Das und das ist passiert!“). Dann fällt es leichter, bei krankheitsbedingter Abwesenheit zu fragen: „Hatte es was mit der Arbeit zu tun? Ist noch Schonung nötig?“

Die Führungskräfte in Ihrem Unternehmen wissen es vermutlich alle: Sie haben kein Anrecht auf Nennung der Diagnose. Sie sollten auch nicht nachbohren oder beleidigt sein, wenn ihnen keine Diagnose genannt wird. Die meisten Beschäftigten wollen ja von sich aus ihre Diagnose nennen. Die meisten Menschen haben das Bedürfnis, sich gleichsam reinzuwaschen vom möglichen Blaumacher-Vorwurf und sind deshalb offen.

Kein Anrecht auf Nennung der Diagnose

Aber: Wichtig ist, nicht beleidigt zu sein, wenn der Betroffene die Diagnose einmal nicht äußert. Wir alle können uns Situationen vorstellen, in denen wir für uns behalten wollen, weswegen wir krank waren. Zum Beispiel eine HIV-positiv-Infektion erzählt man niemandem, oder auch eine Hodenkrebs-Erkrankung verschweigt man lieber, selbst wenn das Verhältnis zum Vorgesetzten

noch so gut ist. Aber Menschen haben nun einmal unterschiedliche Schamgrenzen. Daher besteht meines Erachtens kein Grund zur Panik („Hilfe, unser Verhältnis ist schlecht, sonst hätte sie mir doch gesagt, was sie hatte“), wenn die Diagnose nicht genannt wird.

Stattdessen finde ich es sinnvoller, möglichen arbeitsbedingten Ursachen auf den Grund zu gehen. In einer Misstrauenskultur lieber ohne Protokollbogen (obwohl es gerade da nötig wäre) – in einer offenen Atmosphäre ist der Mitarbeiter ohnehin bereit, seine Einschätzung öffentlich zu wiederholen. Man sollte ruhig nachfragen, wie es um das Wohlbefinden bei der Arbeit ansonsten bestellt ist, gern auch mit der Ergänzung: „Wohlfühlen im Job, das ist ja nicht nur eine Frage der Ergonomie. Das Zwischenmenschliche spielt auch eine Rolle. Gibt’s da irgendwelche Verbesserungsvorschläge von Ihrer Seite?“

Frage nach Verbesserungsvorschlägen

Sinnvoll ist, lieber nach Verbesserungsvorschlägen zu forschen als etwa zu fragen: „Gibt’s da irgendwelche Probleme?“ Wer hat schon gern Probleme?! Auf die Frage erntet der Frager – zu Recht – grundsätzlich ein Nein. Falls Sie wirklich wissen möchten, wo die Leute (alle, nicht nur die Rückkehrer) der Schuh drückt: Führen Sie doch den sog. „Anerkennenden Erfahrungsaustausch“ (*) ein. Dies ist eine Gesprächskonzeption, in der auch die Anwesenden bzw. Selten-Fehlenden berücksichtigt werden. Die haben keine Hemmungen, im Gespräch auf Verbesserungsmöglichkeiten hinzuweisen, sie stehen ja gut da.

Sinnvoll ist dieser Ansatz überall dort, wo das Klima in der Vergangenheit von Misstrauen geprägt war und z.B. Überlastungsanzeigen eher Seltenheitswert hatten: Die Leute scheuten sich, die Vordrucke auszufüllen aus Angst, der Chef könnte ihnen das als persönliche Schwäche auslegen und über sie denken „dann ist das Kamel eben zu schwach“ statt „dann war die Last wohl zu schwer“. Dabei kann so eine Überlastungsanzeige prima als eye-catcher fungieren, der zeigt: In diesem Bereich stimmt etwas nicht.

Es gibt keine Blaumacher-Entlarvungstricks

Ich behaupte: Sie können es nicht unterscheiden, ob jemand tatsächlich krank ist oder „nur“ blaumacht. Die Argumente, mit denen Sie sich auseinandersetzen

müssen, sind dieselben. Der eine Mensch kann vielleicht besser lügen als der andere. Der dritte möchte lieber von Ihnen als Blaumacher abgestempelt werden, als dass er Ihnen sagt, woran er leidet (zum Beispiel Inkontinenz, Hodenkrebs). Herauszufinden, wer wann lügt, ist auch mit NLP-Techniken oder anderen psychologisch fundierten „Tricks“ nicht möglich. Meiner Meinung nach gibt es keine solchen Tricks. Daher sollten Sie bei jedem Menschen von der Unschuldsumutung ausgehen.

Inzwischen kenne ich etliche Geschichten von Menschen, hinter deren scheinbarem Blaumachen sich erschütternde Krankheitsverläufe verbargen, die die Führungskraft zum sofortigen betroffenen Verstummen veranlassten. Quälen Sie die Leute nicht, indem Sie auf die Nennung der Diagnose drängen (auf die Sie ja ohnehin kein Anrecht haben). Aber natürlich dürfen Sie sehr wohl zum Ausdruck bringen, dass Sie durch die Abwesenheit des Mitarbeiters in Ihrer Arbeit beeinträchtigt wurden, weil Sie zum Beispiel für Ersatz sorgen mussten oder die anderen Kollegen stärker belasten mussten als sonst.

Ärger zeigen ohne Vorwürfe

Und noch etwas Wichtiges: Sie dürfen auch Ihren Ärger zeigen! Nicht den Ärger darüber, dass der Mitarbeiter schon wieder krank ist. Sie dürfen natürlich keine Vorwürfe machen oder gar Unterstellungen wie „Jetzt fehlen Sie schon wieder! Das kann doch nicht mit rechten Dingen zugehen!“ Solche Unterstellungen sind immer ein Hinweis darauf, dass der Vorgesetzte das Fehlen persönlich nimmt und sich in seiner Rolle verletzt fühlt. Er ist beleidigt. So weit sollten Sie es nicht kommen lassen, indem Sie frühzeitig (!) das Gespräch suchen, möglichst ja ohnehin nach jeder Abwesenheit. Also, bitte keine Vorwürfe.

Aber den Ärger dürfen Sie zeigen. Solange Sie es als Ich-Aussage formulieren, hat auch kein Betriebsrat etwas dagegen. Glauben Sie mir, ich hatte schon etliche in meinen Veranstaltungen teilnehmen und alle waren einverstanden. Sie können also zum Beispiel formulieren „Das ist super-ärgerlich für mich, dass ich die Einsatzpläne jetzt schon wieder umändern muss. So viel Arbeit ist das jedes Mal. Das soll ja jetzt kein Vorwurf sein, aber für mich ist es blöd, dass ich mit einem Mann weniger auskommen muss“. Ja, Ihr Ärger darf für den anderen dabei auch spürbar sein! Das verwundert viele Führungskräfte, die meinen, sie müssten stets ruhig, sachlich und Pokerface Gespräche führen.

Das ist Mumpitz. Der andere soll merken, ja spüren, dass Ihnen das Thema nicht egal ist.

Wenn nichts mehr geht – und auch die Aufgaben des Betrieblichen Eingliederungsmanagements (siehe Kapitel 5) korrekt erledigt wurden –, können Sie eine Überprüfung der Arbeits- oder Dienstfähigkeit veranlassen oder – in Absprache mit der Personalabteilung – eine Attestpflicht ab dem ersten Tag erlassen. Dabei ist aber wichtig, im Hinterkopf zu haben, dass dieser Schuss auch nach hinten losgehen kann. Meiner Erfahrung nach trifft das auf ungefähr die Hälfte der Fälle zu: Der Mitarbeiter geht an einem Mittwoch zum Arzt und wird bis Montag krankgeschrieben. In der anderen Hälfte der Fälle ging die Anzahl der Kurzerkrankungen nach dieser Maßnahme tatsächlich zurück.

Ja, es gibt sie: Die klassischen Blaumacher

Natürlich gibt es in jedem Unternehmen auch Menschen, die ein System nach Strich und Faden ausnutzen. Die gibt es nach meiner Beobachtung überall. Im Öffentlichen Dienst sind die Klagen allerdings stärker von hilflosen Tönen begleitet („Bei uns kann man halt nichts machen, wir setzen ja niemanden auf die Straße“). Und tatsächlich berichtete ein Seminarteilnehmer einer Bundesanstalt, dass ein häufig fehlender Mitarbeiter zu ihm gesagt hatte: „Sie können mir gar nichts! Ich bin Beamter!“ Der gute Mann wusste offenbar nicht, dass er als Beamter sogar mit einer Kürzung seiner Pensionsbezüge rechnen muss ...

Das Problem mit den „Blaumachern“ im klassischen Sinne ist weniger, dass derjenige seine Arbeitskraft nicht einbringt – das könnten die anderen im Team unter Umständen kompensieren. Aber es besteht aus Sicht der Chefs die Gefahr, dass andere Teammitglieder von diesem Verhalten angesteckt werden. Faktisch ist diese Gefahr deutlich geringer, als Führungskräfte fürchten. Die meisten Menschen wollen gute Arbeit abliefern. Und sie tun das auch weiterhin, wenn man ihnen dafür ab und zu echte Anerkennung zollt.

Also machen Sie sich keinen Extra-Stress, den Sie nicht brauchen. Egal in welcher Position im Unternehmen Sie tätig sind: Ärgern Sie sich kein Magengeschwür über die 2%, die es sich mit den Kurzerkrankungen zu leicht machen. Das tut Ihrer Gesundheit nicht gut.

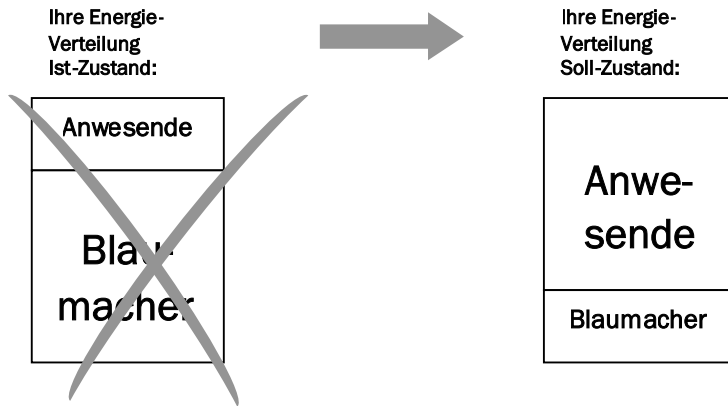


Abbildung 1: Energie-Verteilung auf Anwesende vs. Blaumacher

Stecken Sie 98% Ihrer Energie lieber in die 98% Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ordentlich ihren Job machen. Gerade in der heutigen Zeit – Stichwort: demographischer Wandel – ist Personal nicht mehr beliebig austauschbar. Und es steht schon lang nicht mehr unbegrenzt zur Verfügung. Hegen und pflegen Sie „die guten 98%“ ...

TIPPS FÜR SIE:

- Führen Sie Willkommensgespräche als Ersatz für Kranken-Rückkehrgespräche ein! Holen Sie so die Gespräche aus der Tabuzone!
- Zeigen Sie echtes Interesse für die Gründe von Abwesenheiten – ohne auf die Diagnose zu drängen und ohne Ansehen der Person.
- Investieren Sie 98% Ihrer Energie in die 98%, die anwesend sind. Das erspart Ihnen Magenbeschwerden und tut den anderen gut.