

Mehr als nur Gesundheit:

## **Was Unternehmen brauchen**

DAMIT DIE WERTSCHÖPFUNG AUCH MORGEN NOCH GELINGT

- Leseprobe B -



**Im Handel erhältlich**

ISBN: 978-3-7392-3520-2

## Wege zur Wertschätzungskultur - und Ihr Beitrag dazu

„In Amerika würde man sagen: Culture is read-only“ (Pfläging & Hermann, 2015, S. 104). Man kann Kultur beobachten, aber nicht verändern. Auf direktem Weg sicher nicht. Aber man kann meiner Meinung nach Impulse geben zu einer Veränderung der Haltung (was immer Reflexion voraussetzt, aber das wissen Sie ja längst). Und über die Haltung kann sich dann das Verhalten verändern, woraus sich wiederum die (neue, veränderte) Kultur ableiten lässt.

### **BGM soll fit machen für Veränderung. Das geht nur durch Stärkung.**

Betriebliches Gesundheitsmanagement muss die Menschen im Unternehmen so stark machen, dass sie in sich ruhen und sich auch durch Veränderungen nicht aus der Ruhe bringen lassen.

So kann Ihr Beitrag zu einer solchen Entwicklung aussehen:

- stark machen: Kompetenzerleben stärken = würdigen, was war
- Schätze heben, z.B. durch Anerkennenden Erfahrungsaustausch
- an Goethe denken: so tun, als wären die Menschen bereits ...
- Fähigkeiten zur Selbstregulation stärken, z.B. durch Coaching
- Anpassungsfähigkeit erhalten + fördern, z.B. durch Fortbildung
- keinen ausgrenzen, alle erreichen, z.B. durch digitale Medien
- Gutes bewahren, z.B. durch Rituale zu Beginn eines Meetings
- Abschied ermöglichen, z.B. durch symbolische Trauer-Riten
- bewusst den Blick aufs Gute lenken, z.B. via Appreciative Inquiry

Jede Partizipation ist Wertschätzung. Im BGM ist sie unverzichtbar, denn die Beschäftigten sind die Experten schlechthin für ihre Arbeit und deren Bedingungen. Man muss sie fragen, was sie sich wünschen – statt in Aktionismus zu verfallen und vorschnell Maßnahmen festzulegen, nur um etwas zu tun (so Klaus Pelster von der Siemens AG im o.a. Buch „Integratives Betriebliches Gesundheitsmanagement“ von Tom Conrads). Sein Tipp: „Analyse vor Aktion“. Und bei der Analyse echtes Interesse zeigen und achtsam sein ...



*Anregungen für mehr  
„Wertschätzung im Betrieb“  
finden Sie natürlich  
auch in meinem gleichnamigen  
Buch, auf*

*[www.do-care.de/  
wertschaetzung](http://www.do-care.de/wertschaetzung) +*

*[www.mehr-  
wertschaetzung-im-  
betrieb.de](http://www.mehr-wertschaetzung-im-betrieb.de) (Online-Kurse)*



„Über Motivation  
fingen wir an zu  
reden, als uns der  
Sinn der Arbeit verlo-  
ren gegangen war“  
(Verf. unbekannt)

Bauer (2013):  
*Arbeit. Warum unser  
Glück von ihr ab-  
hängt und wie sie  
uns krank macht*

ISBN  
978-3-89667-474-6

UKPT-Spezial:  
„Medikamente am  
Arbeitsplatz“; das  
Heft gibt einen um-  
fassenden Überblick  
u.a. zum Thema  
Hirndoping (gratis)

[www.bg-verkehr.de](http://www.bg-verkehr.de)

dann Suchbegriff:  
„Medikamente“

## Arbeitsbereitschaft via Achtsamkeitskultur

Heinrich Geißler (Quelle: s. S. 48) ist der Meinung: „Gleichbehandlung ist Diskriminierung“. Er fügt hinzu: Mit dem Alter werden wir immer verschiedener und schlussfolgert: Wir müssen die Menschen bei ihren unterschiedlichen Arbeitsfähigkeiten abholen.

### Aber Arbeitsfähigkeit reicht nicht. Auch Arbeitsbereitschaft ist nötig

Genau wie Anwesenheit noch kein Garant für Produktivität ist, bedeutet Arbeitsfähigkeit nicht, dass der Mensch auch Lust hat zum Arbeiten. Für Neurobiologen ist klar: Nichts motiviert mehr als echter Kontakt.

Nach Joachim Bauer gilt: „Geld (...) ist ein Anerkennungsersatz für geleistete Arbeit“, quasi ein Ersatz für soziale Zuwendung. „Aber Geld kann nur begrenzt leisten, was soziale Anerkennung, Wertschätzung und ein gutes Arbeitsklima vermögen: das Motivations-system des Menschen und die Ausschüttung seiner Motivations-botenstoffe in Fahrt zu bringen.“

### Die Arbeitsbereitschaft ist ja da! Und zwar eher zu viel als zu wenig

Jeder 3. Mitarbeiter arbeitet zu viel (45 Stunden), und jeder 3. lässt zudem Urlaubstage verfallen ([www.spiegel.de](http://www.spiegel.de) am 07.07.2016). 68% von 1000 Befragten würden nicht auf ihre Arbeit verzichten wollen (Untersuchung der ManPower Group, Juni 2016). Auch bei einem bedingungslosen Grundeinkommen oder nach einem Lottegewinn würde mehr als die Hälfte weiter arbeiten – allerdings dann lieber in Teilzeit, zugunsten der Lebensbalance.

Die meisten Menschen wollen also arbeiten. Manchmal sogar zu viel. Auch der zunehmende Medikamentenmissbrauch deutet in diese Richtung: Durch Hirndoping wollen Menschen sich fit halten oder vielmehr verhindern, dass ihre Leistungskurve abfällt.

## Interessierte Selbstgefährdung: Wer schützt uns ...

... vor uns selbst?! Die Frage scheint berechtigt angesichts des freiwilligen Mehreinsatzes, den viele Angestellte Tag für Tag leisten – scheinbar ohne Rücksicht auf die Gesundheit, bis zur Erschöpfung. Die Achtsamkeit für sich selbst geht bei dieser freiwilligen Selbstausbeutung verloren (siehe auch 6. Wert-Einheit: Erholung).

Andreas Krause ist es zu verdanken, dass dieses Phänomen unter dem Ausdruck „Interessierte Selbstgefährdung“ nun im Zusammenhang mit modernen Managementkonzepten gesehen wird, zum Beispiel mit Führung durch Ziele („by Objectives“). Zielvereinbarungen führen häufig dazu, dass Mitarbeiter billigend in Kauf nehmen, dass ihr Arbeitshandeln ihre Gesundheit gefährdet.

### Da hilft kein Seminar für Stressbewältigung oder Zeit-Management

Dass Mitarbeitende selbständig denken sollen, ist grundsätzlich begrüßenswert. Aber dass sie ihre Leistung nun unter dem Aspekt der Wirtschaftlichkeit betrachten sollen, führt zu Vereinzelung, Gruppendruck, Schulterleben, innerer Zerrissenheit – und zu gesundheitswidrigem Verhalten. Typisch für Arbeiten in Projekten:

*„Wenn der Teamleiter sagt ‚wir brauchen Qualität‘, und der Projektleiter sagt ‚mich interessiert nur das Ergebnis, und zwar flott‘, dann bin ich zwischen beiden hin- und hergerissen; ich kann es ja nicht beiden recht machen. Da wird zu viel Verantwortung auf mich übertragen.“*

Auch solche Dilemmata, die sich aus indirekter Steuerung ergeben, können zur interessierten Selbstgefährdung beitragen. Konflikte zwischen fachlichem Wissen und unternehmerischem Gewissen nehmen ebenfalls zu (z.B. wenn Pflegekräfte aus Zeitgründen ihre Zuwendung reduzieren). Man fühlt sich dabei immer als Versager.

**Höhere Selbstregulationserfordernisse sind eben nicht gleichbedeutend mit mehr Autonomie, und sie können Stressoren sein.**

*Krause, Dorsemagen & Peters (2010). Interessierte Selbstgefährdung: Nebenwirkung moderner Managementkonzepte. Wirtschaftspsychologie aktuell 17(29), S. 33-35.*

### Selbst-Check für Sie

*Krause, Dorsemagen und Pelster (mit Frühwarnsymptomen, Anzeichen und Effekten):*

[www.hernstein.at/Media/Hernsteiner\\_03\\_13.pdf](http://www.hernstein.at/Media/Hernsteiner_03_13.pdf)

---

Ein Auszug aus:

[www.do-care.de/  
fehlzeiten-problematik-  
in-der-logistik-branche/](http://www.do-care.de/fehlzeiten-problematik-in-der-logistik-branche/)

*\* Anmerkung: Gemeint ist die Arbeit in Logistik-Zentren, nicht das Ausfahren von Paketen etc. Also die Tätigkeit in Hallen, wo verpackt, verladen und der Versand vorbereitet wird*

## **Die Fehlzeiten Problematik in der Logistik-Branche \***

Bei der interessierten Selbstgefährdung ist also die Arbeitsbereitschaft zu hoch. Leider sehen viele Unternehmen darin kein Problem, solange alle Abläufe reibungslos funktionieren. Sie kümmern sich stärker um diejenigen, deren Arbeitsbereitschaft offenbar zu gering ist: um die Kranken und die Abwesenden. Der Ausdruck „kümmern“ meint im Zusammenhang mit Fehlzeiten-Management aber nicht unbedingt „fürsorglich“. Beispiel: Die Logistik-Branche.

### **Krankheit als Exit-Strategie**

Diese Branche hat stark mit dem Fehlzeiten-Problem zu kämpfen. Gallup-Studien zeigen Jahr für Jahr: Wer sich nicht ans Unternehmen gebunden fühlt, macht sich die Entscheidung mit dem gelben Schein erfahrungsgemäß leichter.

In der Logistik-Branche scheint sich diese Problematik zuzuspitzen: Die Tätigkeit selbst bietet wenig Entfaltungsmöglichkeiten. Die Abläufe sind standardisiert, die Handlungen kurzketzig und damit wenig motivierend. Gegenstände aus Regalen holen und mit der passenden Verpackung versehen und sodann für den Versand vorbereiten – das ist kaum die Art von Tätigkeit, die sich Menschen ursprünglich als berufliches Ziel gewählt haben.

### **Wenn die Arbeit nicht motiviert, ist soziale Motivation nötig**

Geringe Qualifikation und unbefriedigende Arbeitsinhalte (kleinschrittige Arbeitsprozesse, kein Ergebnis, kein Ende, kein Feedback, z.B. vom Kunden) führen in ihrer Kombination zu einer Arbeit, die wenig Raum für Identifikation bietet. Diese psychologischen Aspekte der Arbeit tragen zur Fehlzeiten-Problematik in der Logistik-Branche bei. Und erschwerend kommen häufig Defizite im Führungsverhalten hinzu. Führungskräfte haben oft nicht gelernt, den Kontakt zu den Mitarbeitenden so zu gestalten, dass soziale Motivation möglich wird. Die ist hier aber unerlässlich.

*Noch immer hört man dort Sprüche wie:  
„Die Quote muss  
runter – sofort!“*

## Wie Disponenten die Fehlzeiten-Quote beeinflussen

### Soziale Motivation entsteht durch Bindung an Menschen

Z.B. an Kollegen oder Kolleginnen ("wir sind ein tolles Team, deshalb macht mir die Arbeit Spaß") oder eben an die Führungskraft ("meine Chefin ist klasse, die kümmert sich richtig, und deshalb motze ich auch nicht, wenn die mir mal eine blöde Schicht gibt").

Dies ist für viele Führungskräfte in der Logistik-Branche eine Herausforderung, der sie sich nicht gewachsen fühlen und für die sie auch nicht ausgebildet wurden. Vom Selbstbild – und vielleicht auch von der Stellenbeschreibung – her sehen sie sich eher als Aufpasser und Kontrolleure denn als fürsorgliche Kümmerer.

*„Sie meinen, die Führungskräfte müssten mit den Leuten reden?“*

Wo nur eine geringe Qualifikation zur Ausübung einer Tätigkeit erforderlich ist, bieten sich auch Arbeitschancen für Menschen mit mangelnden Deutsch-Kenntnissen. Das verunsichert manche Führungskraft; es demotiviert hinsichtlich möglicher Gespräche, weshalb sie den Kontakt meidet ("der versteht mich sowieso nicht").

**„Schult + schätzt endlich die Disponenten (und die Führungskräfte)!“**

Wer sich in dieser Branche um Fehlzeitenreduzierung bzw. Anwesenheitsverbesserung bemüht, dem sei empfohlen, die Disponenten zu schätzen und zu schulen. An ihnen als Schaltstelle entscheidet sich, ob der Mitarbeiter sich als Mensch gesehen fühlt. Wenn der Disponent sich nur für die Krankheitsdauer, nicht aber für den Kranken interessiert, senkt er dessen Motivation zur Rückkehr.

*Es geht nicht darum, sich einzuschleimen oder Sympathie zu heucheln und zu instrumentalisieren, sondern einfach nur darum, den Beschäftigten zu zeigen, dass man die Person in ihnen wahrnimmt. Dass man in ihnen keine Verpackungsroboter sieht, sondern Menschen mit Bedürfnissen, Vorlieben und eigenen Gedanken.*

Genau dabei haben Disponenten eine Schlüsselposition inne, die von den meisten Unternehmen stark unterschätzt wird.

#### **Aber noch einmal:**

*Eine niedrige Fehlzeitenquote ist kein Garant für eine hohe Produktivität.*

---

## Ecce Homo – Den Menschen sehen ...

... und eben nicht (nur) das Personal oder die Arbeitskraft. Auch wenn angeblich Personal wichtiger sein soll als Personen, so ändert das nichts daran, dass die Führungskraft es mit Personen zu tun hat – die auch als solche wahrgenommen werden wollen; egal, ob gesund oder krank. Und gerade Letzteres wird immer wichtiger.

### **Sich kümmern. Um alle. Auch um die (psychisch) Erkrankten**

Der BKK-Gesundheitsatlas 2015 zeigt: Etwa 15 Prozent aller ärztlich bescheinigten Krankheitstage sind auf psychische Erkrankungen zurückzuführen, und im Durchschnitt dauern sie 40 Tage. Auch wenn die Betroffenen anwesend sind, bringen sie ihre Krankheit mit an den Arbeitsplatz. 100% gesund vs. 100% krank ist überholt.

Mehr dazu lesen Sie ja im nächsten Kapitel. Es zeigt sich immer wieder, dass Unternehmen eine Abkehr von *gesund oder krank* brauchen. Auch keine Schemata „Wie gehe ich damit um“, sondern ein Sich-Kümmern als achtsame Haltung gegenüber allen. Vereinfacht:

#### **pro / contra Schema**

*Wir alle sind dankbar für konkrete Leitfäden, z.B. im Umgang mit ‚schwierigen‘ Situationen im Umgang mit Mitarbeitenden; aber Schemata bergen die Gefahr, dass man das Individuum übersieht.*

### **Wer hinschaut (sich einfühlt, fragt etc.), braucht keine Leitlinie**

Das gilt auch für den Umgang mit jedem kranken Menschen. Zum Beispiel, wenn der sich wieder eingliedern will. Circa 5% aller Arbeitnehmer sind länger als 6 Wochen krank, so die BAuA. Diese Menschen haben ein Anrecht auf Wiedereingliederung. Sie werden aber nur dann das Angebot annehmen, wenn sie Vertrauen haben. Das BEM setzt Vertrauen voraus (vgl. 4. Wert-Einheit). Menschen mit einer psychischen Erkrankung haben davon oft nicht viel.

Joachim Gutmann schreibt treffend (*health@work* 1/2016, S. 3): „Betriebliche Wiedereingliederung wird nur dann zum Erfolgsmodell, wenn sie genutzt wird, um vom Einzelfall für das Ganze zu lernen: Für eine neue Arbeitskultur für alle Beschäftigten, die verhindert, dass die körperliche oder psychische Arbeitsbelastung überhaupt krank macht.“ Dazu muss man achtsam hinschauen.

## Den Menschen sehen: Schwierig im Großraumbüro

In immer mehr Betrieben erhalten Beschäftigte nur Laptop, Smartphone und maximal eine eigene Tastatur, aber keinen eigenen Arbeitsplatz mehr. Den suchen sie sich täglich neu. Die Begründung liefern die Controller: Fixkosten sparen! 30% aller Arbeitsflächen stünden aufgrund von Dienstreisen ständig leer. Sicher kann man diese Kosten einsparen (unter nicht geringem Planungs-, Trainings- und Überzeugungsaufwand\*). Aber um welchen Preis?!

### **DeskSharing + CleanDeskPolicy: Adieu, Schreibtisch mit Kaktus!**

Die Leute sollen sich zu Hause Zuhause-Fühlen. Okay. Aber der Mensch ist eben kein Roboter, der komplett aufgaben-orientiert und vernünftig agiert. Er will sich auch wohlfühlen. Ob das in den ebenfalls neu eingerichteten Lounges besser gelingt als im individuell gestalteten Einzelbüro? Ich lasse mich gern durch Praktiker vom Gegenteil überzeugen. Aber bei Rundgängen und Führungen durch Unternehmen, wo mir mit Stolz geschwellter Brust neben Glas-Stahl-Kästen, die von allen Seiten einsehbar waren, Sofaecken als moderne Arbeitsplätze präsentiert wurden, wurde mir stets kalt. Vielleicht ist das auch Typ-Sache. Und ich bin zu sensibel.

Mein Denken wird bestimmt nicht flexibler und kreativer, nur weil ich zum mobilen Arbeiten gezwungen werde. Ich persönlich brauche zum Kreativ-Sein auch Vertrautes in meiner Umgebung; und das muss mehr sein als täglich dieselbe Kantine. Wenn ich mir jeden Morgen meinen Schreibtisch neu suchen müsste, hätte ich das Gefühl, nur einen Job zu erledigen. Und ich glaube nicht, dass meine kreative Persönlichkeit sich im Think Tank schillernd entfalten würde. Dann wär's Essig mit der Begeisterung für den Bau an der sprichwörtlichen Kathedrale. Da würde ich mich austauschbar fühlen, und eben nicht als Person mit Individualität gesehen.

### **Die Bürogestaltung bestimmt mit, ob man sich willkommen fühlt**

*\*so zumindest liest es sich in einem Bericht über die Deutsche Telekom in der Wirtschaftspsychologie aktuell 02/2016*

### **Nehmt das, Controller!**

*Forscher der Universität Exeter (FAS 24.07.2016) haben herausgefunden, dass Mitarbeitende um 38% mehr leisten, wenn sie ihre Bürofläche personalisieren dürfen – verglichen mit einer eintönigen und uniformen Umgebung.*

---

## do care! – Interessieren Sie sich

\* u.a. Autor des  
Gesundheitsmonitors  
2015:

[www.bertelsmann-  
stiftung.de](http://www.bertelsmann-<br/>stiftung.de)

### 3 Ebenen

Kaluza empfiehlt Maßnahmen auf 3 Ebenen: individuell (z.B. Verhaltenstrainings), interpersonal (z.B. Führungskräfte-schulung, Teamentwicklung), und organisatorisch (z.B. Regeln zum Email-Verkehr, zu Überstunden).

Wie glaubwürdig ist Ihr  
BGM? Dieser Blog-  
Beitrag betrachtet  
Achtsamkeit auf allen  
Ebenen:

[www.do-care.de/  
betriebliches-  
gesundheitsmanage-  
ment-glaubwuerdig/](http://www.do-care.de/betriebliches-gesundheitsmanagement-glaubwuerdig/)  
mehr dazu: s. S. 104ff

Nach Gert Kaluza\* ist auch der Mitarbeiter gefordert, seine Grenzen wahrzunehmen und zu kommunizieren. „Dazu bedarf es einer Kultur der Achtsamkeit nicht nur seitens der Führung, sondern auch der Teammitglieder untereinander sowie nicht zuletzt der Beschäftigten im Umgang mit sich selbst.“

### “Unsichtbare Arbeit“ entsolidarisiert und ruiniert die Stimmung

Zu diesem Ergebnis kommt Andreas Krause in einer seiner Studien (*Psychologie heute*, 10/2015). Wenn Unternehmen auf die Erfassung von Arbeitszeiten verzichten und sich niemand mehr dafür interessiert, wie viel tatsächlich gearbeitet wurde, gilt das als „unsichtbare Arbeit“. Beispielsweise wenn sich ein Team um ein Projekt aus Fördermitteln bewirbt und von vornherein die Personalkosten niedrig ansetzt, um den Auftrag zu erhalten, fallen viele Arbeitsstunden von Mitarbeitenden unter den Tisch. Das wird nicht öffentlich gemacht, um die nächste Projektzusage nicht zu gefährden. Menschen brauchen aber Resonanzverfahren!

### Menschen sichtbar machen = Aufforderung zur Achtsamkeit: do care!

Entscheidend für die Wahrnehmung und Ausgestaltung der Vorbildfunktion (von Ihnen oder auch der Führungskraft) ist die Begegnungsqualität: Wie fühlt sich ein Mitarbeiter, wenn er in Kontakt tritt? Vertrauensvoll angenommen? Am Pranger? Gemaßregelt? Erzogen? Oder ernst genommen als erwachsener Mensch, der sich auch mal gesundheitswidrig verhalten darf?

Echtes Interesse, 100-prozentige Aufmerksamkeit, Wertschätzung, Sich-Einlassen auf den Kontakt und die Person – das gibt Menschen das Gefühl, ernst genommen zu werden. Diese Form von Gespräch ist automatisch gesund. Sie stärkt das Selbstwertgefühl und die Beziehung. Durch diese Art von Kontakt werden plötzlich Themen besprechbar, die vielerorts tabubehaftet sind.

## Wege zur Achtsamkeitskultur

Egal wo und in welchem Alter: Menschen wollen als Mensch gesehen und wahrgenommen werden. Diese Achtsamkeit ist Voraussetzung für Arbeitsbereitschaft. Achtsamkeit lässt sich nicht anordnen (und ob man sie im Leitbild wiederfinden möchte, ist wohl Geschmackssache). Wie die anderen Wert-Einheiten lässt auch sie sich nicht einfach „einführen“. Was also tun?

### BGM soll Menschen ermutigen, auf sich zu achten

Und BGM zeigt, dass das Unternehmen sich ebenfalls um sie kümmert. Mit jedem Trainer-Einkauf (zu Gesundheitsthemen) geben Sie dieses Signal: „Wir kümmern uns!“ Und mit jedem Kontakt!

*„Persönliche, direkte Ansprache. Null hierarchisch. Man muss auf Augenhöhe mit den Leuten sprechen und auf sie eingehen – nicht sofort mit Gesundheit kommen, sondern zuerst den Menschen wahrnehmen. Plakate, Intranet, Mitarbeiter-Zeitschrift: Das ist am Anfang sehr schleppend. Diese Informationen werden erst dann wahrgenommen, wenn der persönliche Kontakt bereits besteht.“*

So kann Ihr Beitrag zu einer solchen Entwicklung aussehen:

- Disponentinnen schätzen und schulen (Führungskräfte natürlich auch)
- für Freizeitausgleich statt Überstundenzuschlag plädieren
- „unsichtbare Arbeit“ sichtbar machen (bzw. dazu ermutigen)
- einen der „Augenhöhe“-Filme als Diskussionsanstoß anbieten
- Gespräche anregen, wie der Kontakt zu Kranken gestaltet werden soll
- durch Fortbildungsangebote zum achtsamen Umgang einladen

### Einander auf Augenhöhe sehen

Respekt als Begegnung auf Augenhöhe bedeutet den meisten Menschen mehr als Geld und prägt auch die Kündigungsbereitschaft:

*„Damit ist Respekt nicht nur ein individuelles Thema, sondern als ernst zu nehmende Größe in die Unternehmensstrategie mit einzubeziehen. Respekt taugt weder als Kuschelfaktor noch als i-Tüpfelchen, sondern als Basis, auf der Menschen in Gruppen, Abteilungen und Unternehmen gut miteinander arbeiten können.“*



Quelle:

[www.do-care.de/  
allein-unter-  
maennern](http://www.do-care.de/allein-untermaennern)

RespectResearch-  
Gruppe der Uni HH:

Decker, Mölders &  
Quaquebeke in  
Wirtschaftspsycho-  
logie aktuell  
4/2014: Die Seh-  
sucht nach Respekt