

JOURNAL

Sonnabend, 10. Dezember 2011



Foto imago

Im Team gesund bleiben

Andrea Gensel ist Betriebspsychologin und Headhunterin. Vor zwei Jahren betrat sie von Lübeck aus ein neues Geschäftsfeld, gründete CarpeDiem24, bat Bundesbildungsminister a. D. Björn Engholm in den Beirat und hatte vom Start weg gut zu tun. „Wir betreuen jetzt etwas mehr als 30 000 Mitarbeiter, in einem Dreivierteljahr werden es 55 000 sein. Wir bieten“, erklärt Gensel, „eine anonyme, 24-stündige, telefonische und persönliche Beratung bundesweit für Mitarbeiter und Führungskräfte zu allen psychosozialen, beruflichen und privaten Anliegen.“ EAP heißt diese externe Mitarbeiterberatung – Employee Assistance Program. Kostet? „Ab 1,30 Euro pro Mitarbeiter pro Monat, für Unternehmen ab 50 Mitarbeitern.“ Immer mehr Manager, sagt Gensel, sehen, was auf sie zukommt: ihre wachsende Abhängigkeit von Arbeitnehmern, deren steigendes Durchschnittsalter, möglicherweise steigende Krankenstände, Fachkräftemangel, abnehmendes Beschäftigungspotenzial. Burn-out, sorry, könne sie nicht mehr hören. „Wir haben täglich 30 Beratungen deutschlandweit für Mitarbeiter, die vermuten, sie hätten ein Burn-out. In der Beratung wird klar: Vier von fünf haben private Probleme, bei maximal 20 Prozent gibt es ein beruflich auslösendes Moment.“ Und was im Beruf ist Burn-out- und Stress auslösend? „Nicht die Quantität der Arbeit. Nicht, ob ich einen sicheren Arbeitsplatz habe oder nicht – denken Sie an betroffene Beamte. Sondern die Qualität der Arbeit: Was Mitarbeiter kaputt und krank macht, das sind Organisationschaos, Kommunikationsprobleme und zu kurze Konsolidierungsphasen für immer neue Strukturen.“ Das Wichtigste im Unternehmen sei Klarheit: „Klare Organisationsstrukturen, klare Erwartungen an Mitarbeiter, klare Ansagen, wohin das Schiff fährt.“ Einzelne und Unternehmen „sollten früher in Lösung gehen. Unser Ansatz ist lösungsorientiert: Über Probleme zu reden, schafft Probleme. Über Lösungen zu reden, schafft Lösungen.“ Die zurzeit angesagteste Lösung für Unternehmen heißt betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) – ein stark wachsendes Geschäftsfeld. Gerade hat Gensel den 26. Mitarbeiter bei CarpeDiem24 eingestellt. „Wir müssen sehr aufpassen, dass das Burn-out nicht ein Ritterkreuz für deutsche Leistungsträger wird, so wie es der Herzinfarkt für den deutschen Manager war“, mahnt Werner Fürstenberg. Er führte vor 20 Jahren die externe Mitarbeiterberatung EAP in den deutschen Markt ein. Darüber hinaus verdient die Hamburger Fürstenberg Institut GmbH ihr Geld mit Weiterbildung und Coaching. Vergangene Woche fand im Fest-

Nie, so scheint es, war Burn-out so verbreitet und so gesellschaftsfähig wie heute. Was können Unternehmer für ihre Mitarbeiter tun? Müssen sie das überhaupt?

Von Christian Trutschel

saal des Hamburger Hotels „Grand Elysee“ vor etwa 200 zahlenden Gästen, darunter viele mittelständische Unternehmer, das I. Howard Fürstenberg Symposium („Ressource Mensch – gesunde Mitarbeiter sind Gold wert“) statt. Mag sein, dass es dort letztlich nur darum ging, Unternehmern eine einzige simple Botschaft einzuhämmern: Ihr habt ein Problem, das wächst – wir haben die Lösung, und die ist gar nicht teuer. Der Boden dafür ist bereit: Burn-out entwickelte sich 2011 zu einer wahren Welle und war bis in diese Woche hinein auf den Titelseiten fast aller großen Magazine vertreten (*Spiegel*, *Geo Wissen*, *Focus*, *Brigitte Balance* u. a.). Erste kritische Töne streuten *Deutsches Ärzteblatt* („Modediagnose Burn-out“, 18. 11.) und *Die Zeit* („Noch jemand ohne Burn-out?“, 1. 12.).

Auch Hamburgs Gesundheits- und Verbraucherschutzsenatorin Cornelia Prüfer-Storcks zeigte sich „skeptisch, ob hinter jeder diagnostizierten psychischen Erkrankung auch wirklich eine lange therapiebedürftige Erkrankung steckt. Aber wir müssen uns diesem Problem stellen und in Prävention investieren, damit uns die demografische Entwicklung nicht überrollt.“ Frühverrentung funktioniert jetzt schon nicht mehr. „Weniger arbeiten, um länger zu arbeiten. Arbeitszeiten entzerren. Fort- und Weiterbildungszeiten einbauen. Alle drei Jahre eine neue Herausforderung. Auch Sabbatzeiten. Wir brauchen einen Wandel in der Arbeitswelt, der es uns ermöglicht, gesund in der Arbeit alt zu werden. Das muss das Ziel sein“, forderte Erik Händler, 42. Der „gelernte Lo-

kalredakteur“, studierte Volkswirt, mitreißende Schnellredner und ambitionierte Zukunftsforscher prophezeite: „Gesundheit, nicht Energie und Rohstoffe, wird die größte Knappheit, mit der wir es als Volkswirtschaft zu tun bekommen werden.“ Mangel an Gesundheit werde den größten Veränderungsdruck ausüben und Reformbedarf erzeugen. Und zwar in der Wirtschaft: „Wer hat die Computer in der Arbeitswelt durchgesetzt? Die Unternehmen. Nicht die Politik. Und wer wird die Gesunderhaltung in der Arbeitswelt durchsetzen? Die Unternehmen.“

Bewegung sei immer wichtig, aber Mitarbeiter-Gutscheine für Fitnessstudios seien keine Lösung, meinte Ex-Tennis-Profi Carl-Uwe Steeb, 44: „Ich würde in jedem Unternehmen einen Ruheraum installieren, damit jeder Mitarbeiter dort 30 Minuten pro Arbeitstag ruhen kann. Das ist etwas, was man gerade im Hochleistungssport lernt: Ruhepausen. Sonst leidet die Leistungsfähigkeit.“

Von seinem langen Lauf zu einem ausgezeichneten betrieblichen Gesundheitsmanagement erzählte Marathonläufer Prof. Gunther Olesch, 56, Geschäftsführer Personal, Informatik, Recht in der Phoenix Contact GmbH. „Meine Vision vor 13 Jahren war, dass die Krankenstände nicht weiter steigen, auch wenn die Mitarbeiter älter werden. Die Resonanz war frustrierend: Wir bräuchten kein betriebsinternes Krankenhaus, die Mitarbeiter müssten schon selbst für sich sorgen.“ Aber er habe nicht aufgegeben. Bis heute hätten 9000 der 13 000 Mitarbeiter einen Gesundheitscheck mit Zielvereinbarungen abgeschlossen. 1200 Mitarbeiter nähmen regelmäßig teil an den vom Betrieb finanzierten Maßnahmen: Trainings für Herz-Kreislauf, für Muskulatur und Gelenke, für Entspannung, Ernährungsberatung, Raucherentwöhnung. Phoenix habe dafür zwischen 2005 bis 2009, bezogen auf 380 Mitarbeiter, 430 000 Euro ausgegeben, aber 620 000 Euro eingespart. Der Krankenstand heute liege bei knapp unter drei Prozent – 5,7 Prozent sei der deutsche Durchschnittswert im Branchenvergleich. Preise gab es auch noch: bei den Wettbewerben um den *Human Resource Award* 2010 oder *Bester Arbeitgeber Deutschlands* 2008 und 2010. „Wir haben von Anfang an die Betriebsräte eingebunden. Es wurden keine personenbezogenen Krankheitsdaten gespeichert.“

Ein wesentlicher Bestandteil von betrieblichem Gesundheitsmanagement, meinte EAP-Pionier Werner Fürstenberg, 59, sei die Führungskultur. „Wenn wir mit uns selbst nicht achtsam umgehen können, können wir auch nicht achtsam mit unseren Mitarbeitern umgehen. Führungskräfte sollen konsequent

Leistung einfordern, aber Mitarbeiter immer auch unterstützen, wenn diese belastet sind, damit sie für ihre eigene Gesundheit Sorge tragen.“ Hochglanzbroschüren mit Titeln wie *Bei uns steht der Mitarbeiter im Mittelpunkt* seien lächerlich, wenn diese Unternehmenskultur nicht auch gelebt werde.

Verhaltensänderung, Lernerfolge, Motivation, Glücksgefühle – für alles, was sich im Kern des Menschen abspielt, war in Hamburg der Hirnforscher Prof. Gerald Hüther, 60, zuständig, wissenschaftlicher Beirat der Fürstenberg Institut GmbH. „Das Hirn ist kein trainierbarer Muskel. Es lernt und passt sich dann am besten an, wenn neben dem kognitiven auch das emotionale Netzwerk in Gang kommt. Das passiert, wenn einem etwas unter die Haut geht, wenn man das Gefühl hat, im Leben weiter- und voranzukommen, oder wenn man etwas entdecken und gestalten kann.“ Gesundheitsförderung, von oben verordnet, führe nicht zum Ziel, ebenso wenig „diese Incentive-Kultur“, in der sich Mitarbeiter nur für die Bonuspunkte interessierten, die es für eine Ernährungsberatung gebe, aber anschließend genauso ungesund weiterlebten wie bisher. „Die Mitarbeiter einzuladen, sie zu ermuntern, günstige Erfahrungen zu machen – das ist wichtig“, sagte er den lauschenden Unternehmern und riet Führungskräften davon ab, sich als Psychologen zu verstehen. „Wenn etwas bei einem Ihrer Mitarbeiter nach Burn-out-Syndrom aussieht, dann bedeutet das vor allem: Dieser Mitarbeiter hat keinen Kontakt zu sich, und er spürt sich nicht. Er ist ein Besessener, der Arbeit für so wichtig hält, dass er alles andere hintanstellt. Das kann einem nur dann passieren, wenn einem etwas Wesentliches fehlt.“ Wesentlich für jeden Menschen seien zwei in frühester Kindheit wurzelnde Grundbedürfnisse: Autonomie und Verbundenheit. „Jeder Mensch hofft, verbunden zu sein und gleichzeitig frei. Das birgt Konflikte. Wenn man aber keine autonomen Entscheidungen treffen darf, wird man krank. Und wenn Menschen fühlen, dass sie nicht dazugehören, dann sind bei ihnen die gleichen Hirnareale aktiv, die bei Schmerzen aktiv sind.“ Potenzialentfaltung und Gesundheit seien dasselbe. Neurobiologisch gesehen, komme ein Mensch immer dann mit seinen Grundbedürfnissen in Kontakt, „wenn er erlebt: Ich kann mit meinem besonderen Beitrag zum Gelingen des Ganzen im Team beitragen. Jeder ist wichtig. Aber keiner ist besser als der andere.“ Führungskräfte müssten klar sagen, wofür ein Team da ist. Nur dann könne dieser Teamgeist entstehen. Und dann, so Hüther, „werden Sie die loyalsten und einsetzungsbereitesten Mitarbeiter haben.“