

# Gesundheitsförderung als Führungsaufgabe

**Führungskräfte könnten es schon früh bemerken, wenn es Mitarbeitenden nicht gut geht. Und sie könnten ihnen oft helfen, meint der Autor.**

**Rolf Heim<sup>1</sup>**

**A**bsenzenmanagement? Tönt nicht gerade sympathisch. Heisst das, dass man als MitarbeiterIn nun nicht mehr krank sein darf, sich für jede Grippe und jeden verstauchten Fuss rechtfertigen muss? Nein: Beim Absenzenmanagement geht es nicht wirklich darum, Absenzen zu managen. Es geht vielmehr darum, die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu fördern. Dazu gehört, sie vor physischen, chemischen und – heute immer wichtiger – vor psychosozialen Stressoren zu schützen. Deshalb ist es passender, von betrieblicher Gesundheitsförderung statt von Absenzenmanagement zu sprechen.

## Spielräume nutzen

Warum aber soll ein Betrieb die Gesundheit seiner Angestellten fördern? Ist Gesundheit nicht Sache jedes Einzelnen oder seines Hausarztes? Untersuchungen zeigen, dass die heutige Arbeit viele Menschen krank macht [1, 2, 3]. Und dass die Therapie oft zu spät kommt oder zu kurz

greift, wenn sie nur Symptombekämpfung betreibt. Gesundheit ist deshalb auch Sache der Betriebe.

## Die Rolle der Führung

Sollen nun also alle Führungskräfte eines Betriebs ein Zusatzstudium in Arbeitspsychologie und -medizin absolvieren? Das würde etwas weit gehen und ist auch gar nicht notwendig. Das Wichtigste ist, dass sich Vorgesetzte bewusst sind, welchen Einfluss sie auf das Arbeitsklima haben, und dass sie diesen Einfluss konstruktiv nutzen. Zudem sollten sie einige häufige Probleme der Mitarbeitenden kennen und wissen, welche Anlaufstellen in solchen Fällen weiterhelfen. In unseren Führungsschulungen lernen sie zudem Hintergründe körperlicher und psychischer Störungen sowie frühe Anzeichen von Störungen kennen. Und natürlich sind Gesprächsführung, aktives Zuhören und Fragen nach gesundheitlich relevanten Aspekten ein zentrales Thema (siehe *Kasten 1*).

Wichtig ist auch, dass die Gesundheitsförderung von der gesamten Geschäftsleitung unterstützt und getragen wird. Damit die Gesundheitsförderung in allen Bereichen des Betriebs greifen kann, braucht es nämlich zum Beispiel auch eine offene Kommunikationskultur, eine klare Informationspolitik, eine ergonomische Arbeitsplatzgestaltung und eine klare Suchtmittelpolitik.

## Instrumente

Die Gesundheitsförderung im Betrieb ist also eine Führungsaufgabe. Administrative Aufgaben wie die Erfassung und Auswertung von Absenzendaten sowie die Information der Vorgesetzten darüber bilden einen



Rolf Heim

technischen Rahmen. Diese Aufgaben werden meist von der Personalabteilung übernommen. Eigentliches Herz der Gesundheitsförderung im Betrieb sind aber die Gespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden. Diese Gespräche werden zu unterschiedlichen Zeitpunkten und mit unterschiedlichen Zielen geführt. Eine wichtige Rolle spielen dabei vor allem zwei Gesprächstypen:

■ **Rückkehrgespräch:** Nachdem ein/e MitarbeiterIn krankheits- oder unfallbedingt ausgefallen ist, findet ein Rückkehrgespräch statt. Der/die Vorgesetzte erkundigt sich, eigentlich selbstverständlich, nach dem Wohlergehen des Mitarbeitenden und nach allfälligen Einschränkungen bezüglich der Arbeit. Dieses kurze, informelle Gespräch fördert die Nähe zu den Mitarbeitenden und spielt eine wichtige Rolle bei der Früherkennung grösserer Belastungen.

■ **Unterstützungsgespräch:** Falls sich aufgrund verschiedener Anzeichen (siehe *Kasten 2*) der Verdacht erhärtet, dass es dem/der Mitarbei-

<sup>1</sup> Der Autor arbeitet am Institut für Arbeitsmedizin (IfA) im Bereich Gesundheitsförderung, Krisenintervention, Entspannungstraining, Führungsschulungen und Coaching. Das IfA bietet Kaderschulungen und Kurse für MitarbeiterInnen an und begleitet Unternehmen bei der Einführung betrieblicher Gesundheitsförderung.

## Kasten 1:

**Anforderungen an Führungskräfte**

Führungskräfte, die in ihrem Team Gesundheitsförderung betreiben wollen, sollten:

- gesundheitsrelevante Einflussfaktoren kennen
- verstehen, dass Menschen individuell mit Gesundheit und Krankheit umgehen
- wissen, dass die Arbeit die Gesundheit der Mitarbeitenden positiv beeinflusst
- Grundkenntnisse über Stress, Stressentstehung und -bewältigung haben
- häufige psychische Krankheiten wie Burn-out, Depression, Angststörungen kennen
- den Mitarbeitenden mit Wertschätzung gegenüberzutreten
- Sensibilität und Interesse für das Wohlbefinden der Mitarbeitenden aufbringen
- bei vermuteten oder bekannten Schwierigkeiten das Gespräch suchen
- Gespräche mitarbeiter- und zielorientiert führen
- unterstützende Anlaufstellen kennen und vermitteln
- Risiken der Gesundheitsförderung (z.B. Misstrauen der Mitarbeitenden, wenn nicht genau über das Ziel des Gesundheitsmanagements informiert wird) kennen und entsprechende Massnahmen treffen
- das Team als Ganzes im Auge behalten und es vor übermässigem Stress schützen.

## Kasten 2:

**Anhaltspunkte für reduziertes Wohlbefinden**

Die folgenden Anhaltspunkte deuten darauf hin, dass es einem/einer Mitarbeitenden nicht gut geht:

- wiederholte körperliche Beschwerden
- geringes Interesse
- sozialer Rückzug
- emotionale Labilität: Gereiztheit oder Weinerlichkeit
- Nervosität
- gesteigertes Konsumverhalten, z.B. erhöhter Konsum von Kaffee oder Zigaretten
- Abnahme mentaler Funktionen (z.B. Gedächtnis, Konzentration, Aufmerksamkeit)
- verminderte Zuverlässigkeit
- verminderte Motivation
- Verlängern der Pausen
- plötzlich wechselnde Arbeitszeiten (der/die MitarbeiterIn kommt beispielsweise gehäuft zu spät oder leistet mehr Überzeit)
- gehäufte Absenzen (mehr als zwei in sechs Monaten).

tenden nicht gut geht, bietet sich ein Unterstützungsgespräch an. Dafür nimmt sich der/die Vorgesetzte eine halbe bis eine ganze Stunde Zeit. Das Gespräch soll in einem ruhigen Raum stattfinden, wo auch vertrauliche Themen angesprochen werden können. In diesem Gespräch wird nach möglichen belastenden Umständen gesucht (beruflich und privat). Erfahrungsgemäss werden in über 70 Prozent der Fälle solche Ursachen gefunden.

Danach werden gemeinsam Entlastungsmöglichkeiten gesucht und Ziele vereinbart. Das ist oft viel einfacher, als man es sich gemeinhin vorstellt. Lösung kann beispielsweise eine Anpassung des Arbeitspensums sein bei starker privater Belastung, eine Verschiebung der Ar-

beitszeiten, eine andere Tätigkeit innerhalb des Betriebs oder ein klärendes Gespräch mit Arbeitskollegen. In der Regel unterschätzen Vorgesetzte ihre Möglichkeiten und sind im Nachhinein ob des Erfolgs positiv überrascht. Die Mitarbeitenden ihrerseits schätzen diese Form der Unterstützung. Sogar in jenen Fällen, wo keine Problemursache gefunden wurde, empfinden die Mitarbeitenden das Gespräch als wertvoll, denn es zeugt von der Wertschätzung und dem Engagement des/der Vorgesetzten. Ein Unterstützungsgespräch verlangt vom Vorgesetzten viel Fingerspitzengefühl, Einfühlungsvermögen und Respekt. Je grösser das Vertrauen bereits vor dem Gespräch war, desto einfacher wird das Ge-

spräch. Deshalb ist die wertschätzende Kommunikation im Alltag so wichtig. In einer solchen Kultur erfährt es die Chefin meist schon viel früher, wenn bei einer Mitarbeiterin etwas nicht stimmt. Denn dann kommt die Mitarbeiterin von sich aus zu ihr und berichtet über ihre Sorgen. Oder die Chefin merkt etwas und spricht sie direkt an. Das Unterstützungsgespräch ist sozusagen der spätestmögliche Zeitpunkt für ein solches Gespräch.

Bei beiden Gesprächstypen geht es vor allem darum, dass gegenüber den Mitarbeitenden Wertschätzung, Interesse und Anerkennung ausgedrückt werden. Auf diese Weise wird die emotionale Beziehung gestärkt und das gegenseitige Vertrauen gefördert. Dazu braucht es genügend Zeit, die auf den ersten Blick zu fehlen scheint. In der Praxis zeigt sich aber, dass sich der Aufwand lohnt. Denn ein gutes Arbeitsklima und zufriedener Mitarbeitende führen zu gesteigerter Motivation, besserer Arbeitsleistung, vermehrter Flexibilität sowie angenehmerem Umgang im Team und mit den Kunden. Die meisten Mitarbeitenden kommen gerne zur Arbeit, wenn sie dort ein freundliches Klima antreffen. Und das merkt man ihnen an. ■

**Autor:**

**Dr. med. Rolf Heim**

Psychotherapeut und Yogalehrer  
Institut für Arbeitsmedizin (IfA)

Kreuzweg 3

5400 Baden

E-Mail:

rolf.heim@arbeitsmedizin.ch

Internet: www.arbeitsmedizin.ch

**Literatur:**

1. Ramaciotti, D., Perriard, J. (2000): Die Kosten des Stresses in der Schweiz. Gruppe für angewandte Psychologie der Universität Neuenburg und ERGOrama AG, Genf, im Auftrag des seco.
2. Rimann, M., Udris, I. (1993): Belastungen und Gesundheitsressourcen im Berufs- und Privatbereich. Eine quantitative Studie. Forschungsbericht SALUTE. Personale und organisationale Ressourcen der Salutogenese. Bericht Nr. 3 (unveröffentlicht), ETH Zürich.
3. Rugulies, R., Siegrist, J. (2002): Soziologische Aspekte der Entstehung und des Verlaufs der koronaren Herzkrankheit. Verlag für Akademische Schriften.