

## “MITARBEITER TÄUSCHEN GESUNDHEIT VOR”

**Dass das Humankapital ein entscheidendes Kriterium für den Erfolg eines Unternehmens darstellt, ist unbestritten. Firmen setzen verstärkt auf gesunde und motivierte Leistungsträger und sind bereit, Investitionen in das betriebliche Gesundheitsmanagement zu tätigen. Finanzielle Ressourcen werden bereitgestellt und gesundheitsförderliche Interventionen mit der Unterstützung von Fachexperten eingeleitet. Allerdings zeigen Wirksamkeitsevaluationen, dass gut gemeinte Massnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung nicht selten ins Leere laufen. Worauf ist dies zurückzuführen?**

Die Antwort liegt in einem zentralen Merkmal unserer heutigen Arbeitswelt: die Einführung innovativer Managementtechniken. Der Trend lautet „weg von der Führung über Anweisungen und Verhaltenskontrollen, hin zur Führung durch Ziele“. Dies wirkt sich positiv auf die betriebliche Produktivität aus. Die engagierten Mitarbeitenden verhalten sich vermehrt analog zu selbständigen Unternehmern und arbeiten somit häufig über die eigene Leistungsgrenze hinaus. Allerdings haben dieselben Managementtechniken auch negative Auswirkungen auf die betriebliche Gesundheitsförderung. Dies wird in der zeitgenössischen Fachliteratur mit dem Phänomen der interessierten Selbstgefährdung (Klaus Peters, 2005) zusammengefasst. Sie tritt in indirekt gesteuerten Arbeitssystemen als kritische Nebenwirkung immer öfters auf. Professor Dr. Andreas Krause spricht in diesem Zusammenhang von einem Kipp-Effekt, was in vielen Betrieben einen grossen Handlungsbedarf signalisiert. Es gilt mit wachsender Dringlichkeit, die Praxis der Unternehmenssteuerung mit dem Anliegen des betrieblichen Gesundheitsmanagements zu integrieren.

Herr Professor Dr. Andreas Krause äusserte sich in „Gesundheit und Gesellschaft Spezial 9/12, 15. Jahrgang“ zum Thema der interessierten Selbstgefährdung. Lesen Sie

das folgende Interview mit dem Titel „Zielvereinbarungen und Eigenverantwortung statt Stechuhr und Anwesenheitspflicht – neue Steuerungsformen können Beschäftigte zu Höchstleistungen anspornen, aber auch schnell in die Selbstausschöpfungsfälle führen“

### **Wann haben Sie sich zuletzt selbst ausgebeutet?**

*A. Krause:* Wie bei anderen Wissensarbeitern schwimmen auch bei mir Arbeit und Privatleben – und die Arbeit macht ja meist Freude. Also habe ich am letzten Wochenende gearbeitet, sobald meine beiden Kinder eingeschlafen waren. Diese selbst mitbestimmte Entgrenzung oder auch Selbstausschöpfung ist ja durchaus mit positiven Gefühlen verbunden.

### **Positive Gefühle sind also das Problem?**

*A. Krause:* Sie können zu einem Problem werden, wenn man nicht mehr in der Lage ist zu erkennen, dass man zugunsten der Arbeit beispielsweise auf positive gesundheitsförderliche Aktivitäten verzichtet. Treffen mit Freunden werden dann abgesagt, sportliche und kulturelle Aktivitäten finden nicht mehr statt, dringend notwendige Erholungsphasen werden ignoriert.

### **Wie kommt es zu diesem Verhalten?**

*A. Krause:* Das zentrale Merkmal der Veränderung in der Arbeitswelt ist der Wechsel von einer Führung über Anweisungen und Verhaltenskontrolle hin zu einer Führung durch Ziele. Letztere setzt auf die Autonomie der Beschäftigten. Unter Nutzung eigener Handlungs- und Entscheidungsspielräume agiert der einzelne Beschäftigte dann selbst wie ein Unternehmer.

### **Wenn Mitarbeiter wie Unternehmer denken sollen – was bedeutet das für die Beschäftigten?**

*A. Krause:* Die neue Freiheit ist in der betrieblichen Realität voller Widersprüche. Da wird etwa mehr Selbstständigkeit gefordert, ohne den Mitarbeitern die entsprechenden Handlungsspielräume einzuräumen. Dann legt zum Beispiel das Management im Callcenter fest, wie lange ein Telefonat dauern darf – auch wenn die Anliegen der Kunden mehr Zeit erfordern. In einem anderen Unternehmen springen Kunden

„Die neue Freiheit ist in der betrieblichen Realität voller Widersprüche.“

ab, der Umsatz bricht ein oder die vereinbarten Ziele können nicht erreicht werden. Dann geht der Be-

schäftigte phasenweise über die eigene Leistungsgrenze hinaus. Langfristig gefährdet er damit seine Gesundheit.

### **Was bedeutet in diesem Zusammenhang „interessierte Selbstgefährdung“?**

*A. Krause:* Von „interessierter Selbstgefährdung“ sprechen wir bei einem Verhalten, bei dem sich jemand dabei zusieht, wie er für den Beruf die eigene Gesundheit gefährdet: Krank zur Arbeit kommen, auf Erholungspausen verzichten, am Wochenende oder im Urlaub arbeiten, unbezahlte Überstunden machen. Das Neuartige daran ist: Wer aus Angst vor Misserfolg oder in der Hoffnung auf Erfolg die Risiken für die eigene Gesundheit ignoriert, will sich dabei nicht stören lassen. Die Gesundheitsgefährdung wird verheimlicht. Früher hatten Unternehmen Sorge, dass gesunde Mitarbeiter krankfeiern. Heute täuschen Mitarbeiter Gesundheit vor.

### **Wie kann ein betriebliches Gesundheitsmanagement gegensteuern?**

*A. Krause:* Gerade die engagierten Mitarbeiter laufen ja Gefahr „auszubrennen“. Daher muss die neue Selbstständigkeit zwingend mit angemessenen Handlungs- und Entscheidungsspielräumen einhergehen. Zudem besteht die Aufgabe des betrieblichen Gesundheitsmanagements darin, die ungewollten Nebenwirkungen von mehr Autonomie der Beschäftigten, also beispielsweise Vereinzelung, Mangel an offener Kommunikation über persönliche Belastungen oder Mangel an Feedback, im Unternehmen zu enttabuisieren. Erfolgshindernisse müssen identifiziert und beseitigt werden. Das Unternehmen sollte dazu ein zuverlässiges Frühwarnsystem aufbauen. Auch Krankenkassen bieten hier häufig eine vertrauensvolle Bera-

tung mit dem Ziel gesunder und leistungsfähiger Mitarbeiter an.

### **Wie müssen sich Chefs verändern, damit ihre Mitarbeiter gesund bleiben?**

*A. Krause:* Beliebte Standardantworten lauten ja: Wertschätzung vermitteln, Vorbild sein, Feedback geben und so weiter. Das ist sicher erstrebenswert – nur stehen ja gerade mittlere Führungskräfte häufig selbst besonders unter Druck. Wie soll ich als Führungskraft in einer solchen „Sandwichposition“ besonders engagierte Mitarbeiter daran hindern, sich zu überfordern, wenn ich mich über ihr Engagement doch freuen muss, weil ich sonst die an mich gestellten Anforderungen nicht erfüllen kann? Führungskräfte brauchen hier Unterstützung, um im kollegialen Miteinander solche Fragen zu benennen und neue Lösungen zu erproben.



*Professor Dr. Andreas Krause lehrt und forscht am Institut „Mensch in komplexen Systemen“ der Hochschule für Angewandte Psychologie der Fachhochschule Nordwestschweiz*