



Zukunftsweisende Ansätze des betrieblichen Gesundheitsmanagements

Interessierte Selbstgefährdung

In Unternehmen ist die Befürchtung verbreitet, ihre Mitarbeitenden könnten Krankheit vortäuschen. Zunehmend täuschen jedoch Mitarbeitende Gesundheit und Leistungsfähigkeit vor und arbeiten auch dann, wenn sie krank sind oder sich erholen sollten – ein Risiko für Mitarbeitende und für die Unternehmen. / Von Andreas Krause*, Klaus Peters** und Cosima Dorsemagen***

Man kennt es von Freiberuflern und Selbständigen, besonders von Existenzgründern: Wenn Kunden abspringen und der Umsatz einbricht, wenn die Existenz der eigenen Unternehmung bedroht ist, dann wird oft ohne Rücksicht auf die eigene Gesundheit gearbeitet. Dasselbe geschieht, wenn sich einmalige Erfolgchancen oder neue Perspektiven für die eigene berufliche Zukunft bieten. Auch dann wirft man unter Umständen die eigene Gesundheit in die Bresche.

Immer öfter kommt diese Art von Rücksichtslosigkeit gegenüber der eigenen Gesundheit auch bei Mitarbeitenden und Führungskräften von Unternehmen vor. Neue Steuerungsformen holen die Leistungsdynamik von selbständigen Existenzgründern

ins Unternehmen. Je mehr die eigene Arbeit am Erfolg gemessen wird, an der Erreichung von Zielen, an Kennziffern, an der Überbietung von Benchmarks, desto mehr gleichen sich die Phänomene an: es kommt zur interessierten Selbstgefährdung. Traditionelle Formen der Gesundheitsvorsorge gehen hier ins Leere, es resultieren neue Herausforderungen an das betriebliche Gesundheitsmanagement.

Phänomen Selbstgefährdung

Mit «Interessierter Selbstgefährdung» ist ein Verhalten gemeint, bei dem man sich selbst dabei zusieht, wie das eigene Arbeitshandeln die eigene Gesundheit gefährdet, und man dies auch dann nicht ändern kann, wenn man es möchte. Beispiele sind etwa: krank zur Arbeit kommen, auf Erholungspausen verzichten, am Wochenende oder in den Ferien arbeiten, länger als zehn

«Traditionelle Angebote zur Verhaltensprävention können das Problem der Selbstgefährdung nicht lösen.»



Wenn sich einmalige Erfolgchancen bieten, werfen leistungsstarke Mitarbeiter oftmals ihre Gesundheit in die Bresche.

Stunden am Tag arbeiten, in einem hohen Ausmass unbezahlte Überstunden leisten. Traditionelle Angebote zur Verhaltensprävention, etwa zum Zeit-, Stress- und Selbstmanagement, können diese Probleme nicht lösen, auch Appelle an einen gesundheitsförderlichen Führungsstil reichen nicht aus. Die Ursachen sind unmittelbar in der Dynamik zu suchen, die durch die Ergebnisorientierung neuer produktivitätssteigernder Managementkonzepte und Steuerungsformen ausgelöst wird.

Bedeutung der indirekten Steuerung

Kennzeichen neuer Steuerungsformen sind eine zentrale Veränderung für die Mitarbeitenden und eine neue Doppelrolle: Nach

wie vor soll die fachliche Arbeit qualitativ hochwertig ausgeführt werden. Aber jetzt muss der Mitarbeitende gleichzeitig darauf achten, dass sich die eigene Arbeit für das Unternehmen auch rentiert. Die gesundheitsrelevanten Veränderungen in der Arbeitswelt hängen somit mit der Verbreitung neuer Managementkonzepte zusammen, welche die Autonomie fördern und dadurch ein gesundheitsförderliches Potenzial beinhalten, jedoch gleichzeitig die Verbreitung psychischer Belastungen fördern können.

Zunehmende psychische Belastungen

– *Konflikte zwischen fachlichem und unternehmerischem Gewissen nehmen zu*, etwa wenn Softwareentwickler aus

Kostengründen eine Software zu früh freigeben oder Pflegekräfte aus Budgetgründen persönliche Zuwendung reduzieren müssen.

- *Innere Zerrissenheit*: Konflikte, die Mitarbeitende früher mit anderen hatten, haben sie nun mit sich selbst: Niemand muss Überstunden oder Arbeiten bei Krankheit verordnen – dies wird von sich aus und auch gegen den Widerstand der eigenen Führungskraft geleistet, um den persönlichen Erfolg anzustreben.
- *Schulderleben*: Mitarbeitende erleben sich als schuldig am zunehmenden Leistungsdruck. Wenn beispielsweise in der jährlichen Zielvereinbarung hohe Ziele akzeptiert oder sogar selbst formuliert werden, dann sucht man später



- die Schuld bei sich und fühlt sich verpflichtet, diese Ziele auch dann noch zu erreichen, wenn sie unrealistisch sind. Besonders offensichtlich wird dieser Mechanismus, wenn Unternehmensberatungen wie McKinsey das Up-or-out-Prinzip umsetzen: Wenn die nächste Hierarchiestufe nicht in der vorgesehenen Zeit erreicht wird, muss das Unternehmen verlassen werden. Neben persönlichem Schuld erleben bei Misserfolg nehmen dann automatisch auch innerbetriebliche Konkurrenz- und Erfolgsorientierung zu.
- **Gruppendruck:** Indem Ziele nicht nur auf individueller, sondern auch auf Team- und Abteilungsebene festgelegt werden, entwickeln Mitarbeitende zunehmend das Interesse, dass sich ihre Kolleginnen und Kollegen stark engagieren, und kontrollieren sich gegenseitig. Leistungsschwächere und Erkrankte sind dann nicht gern gesehen.
 - **Vereinzelung und Kommunikationsstörungen:** Das Gefühl von Vereinzelung und individuellem Versagen nimmt zu. Gerade in leistungsorientierten Betrieben kursieren Botschaften wie «Wer ein Problem hat, ist das Problem» – mit anderen Worten: Halt den Mund und erzähle Erfolgsgeschichten! Psychische Belastungen werden tabuisiert. Die Kommunikationsstörungen können so weit gehen, dass selbst in anonymen Mitarbeiterbefragungen beschönigende Angaben gemacht werden und ein Realitätsverlust resultiert.

Herausforderung an das betriebliche Gesundheitsmanagement

Die neuen Managementkonzepte sind erfolgreich und produktivitätssteigernd – und sie haben ein gesundheitsförderliches Poten-

zial, da Autonomie gefördert wird. Es kann also nicht darum gehen, die Entwicklung zurückzuschrauben, sondern die Frage nach den unerwünschten Nebenwirkungen in den Blick zu nehmen, die sich insbesondere in einer Zunahme psychischer Belastungen äussert. Dazu muss das neuartige Problem von den Beteiligten zunächst begriffen werden: 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 Gefährdung der eigenen Gesundheit wird verheimlicht. Die psychischen Belastungen steigen und die Risiken nehmen zu – aber im Verborgenen. Das Problem wird erst offenkundig, wenn es zu spät ist (etwa längere Ausfälle bei Burn-out). Für das betriebliche Gesundheitsmanagement ergibt sich die Herausforderung, sich nicht auf traditionelle Angebote zu beschränken, sondern neue Antworten zu finden. In Projekten der Fachhochschule Nordwestschweiz zeigen sich folgende Lösungswege als zukunftsweisend:

- Das obere Management setzt sich mit den Schattenseiten der produktivitätssteigernden Steuerungsformen auseinander und gibt Rückendeckung für innovative BGM-Massnahmen.
- Über Qualifizierungsmassnahmen Mitarbeitende und Führungskräfte in die Lage versetzen, die Veränderungen im Unternehmen zu begreifen und bei unerwünschten Nebenwirkungen gemeinsam gegenzusteuern.
- Unternehmensinterne Stolpersteine bei Zielerreichung sowie «Übercontrolling» beseitigen.
- Zuverlässige Frühwarnsysteme aufbauen und geschützte Kommunikationsräume bieten.



*Prof. Dr. Andreas Krause ist Dozent für Angewandte Psychologie mit dem Schwerpunkt Gesundheitsmanagement an der Fachhochschule Nordwestschweiz.

andreas.krause@fhnw.ch

**Dr. Klaus Peters ist Philosoph und Vorstandsmitglied von Cogito – Institut für Autonomieforschung e. V.
peters@cogito-institut.de

***Cosima Dorsemagen ist wissenschaftliche Assistentin an der Fachhochschule Nordwestschweiz.
Cosima.dorsemagen@fhnw.ch

- Gesundheit im Steuersystem berücksichtigen, d.h. im Kennzahlensystem reflektieren, etwa indem eine wiederkehrende Verständigung über Zielerreichung ermöglicht wird.
- Über diese Lösungswege wird mehr Sensibilität für die neuartigen Risiken erreicht und ein nachhaltiger Beitrag zur Reduzierung psychischer Belastungen geleistet.

Peters, K. (2003): Individuelle Autonomie von abhängig Beschäftigten. Selbsttäuschung und Selbstverständigung unter den Bedingungen indirekter Unternehmenssteuerung. In M. Kastner (Hrsg.), Neue Selbständigkeit in Organisationen. Selbstbestimmung – Selbsttäuschung – Selbstausbeutung? (S. 77–106). München und Mering: Hampf.



Fühlen Sie sich ausgebrannt?

Haben Sie immer weniger Energie? Können Sie sich nur mit Willenskraft motivieren und kaum mehr erholen? Fehlt es Ihnen an Tatkraft, Kreativität und Freude? Leiden Sie an einem Burnout?

Legen Sie einen Halt ein!

Die Klinik Schützen Rheinfelden bietet ein vielseitiges, individuell abgestimmtes Therapieprogramm und hilft Ihnen Ressourcen zu aktivieren und Ihre Balance wieder herzustellen.

Gesund werden in wohlthuender Umgebung

Ihre ganz persönlichen Bedürfnisse sind für unsere Spezialisten massgebend, um Ihnen einen optimalen Aufenthalt zu gewährleisten.

Die in zwei Hotels eingebettete Klinik bietet die idealen Voraussetzungen für Ihre Genesung.

Klinik Schützen Rheinfelden • Bahnhofstrasse 19 • 4310 Rheinfelden • Tel. 061 836 26 26 • info@klinikschoetzen.ch • www.klinikschoetzen.ch

Psychosomatik • Medizinische Psychotherapie
Klinik Schützen Rheinfelden. 061 836 26 26

