

# „Pausieren zur rechten Zeit ist eine Schlüsselkompetenz“

Komplexe Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen und Gesundheit der Mitarbeiter — Workshop der Wirtschaftsunioren

VON WOLF-DIETRICH NAHR

Umsatz, Gewinn, Investitionen, Märkte, Konkurrenz, Aktienkurse, Dividenden: Wie passt in dieses Koordinatensystem eines Unternehmens die Gesundheit der einzelnen Mitarbeiter? Immer mehr Firmenchefs begreifen, dass es nicht nur um Fehltag und finanzielle Ausfälle geht. Die Gesundheit der Belegschaft wirkt umfassender auf den wirtschaftlichen Erfolg.

NEUMARKT – „Man hat das Gefühl, dass sich die Firmen bei den Bewerbungen bewerben – und nicht umgekehrt“, stellt Winfried Mellar fest. Er ist bei der IHK Regensburg für die „Fachkräftesicherung“ zuständig. In Zeiten der Vollbeschäftigung und der bekannten Demografie ist dies ein Megathema für die Wirtschaft. Bis 2030 wird es in Ostbayern 25 Prozent weniger Schulabgänger und 40 Prozent mehr Rentner geben. Zwölf Prozent weniger Menschen stehen dann im Erwerbsalter. Die Betriebe stehen so in einem noch härteren Verdrängungswettbewerb um Mitarbeiter. „Wie mache ich die Firma sexy für Bewerber?“ Diese Frage stellte Fachkräfte-Experte Mellar bei einem Workshop der Neumarkter Wirtschaftsunioren im Ärztehaus.

Sexappeal kommt aus einem guten Image und von motivierten Mitarbeitern, die ihren Freunden und Bekannten von ihrer Arbeitszufriedenheit erzählen. Deshalb wirbt die IHK bei ihren Mitgliedsunternehmen für ein – sperriger Begriff – systematisches betriebliches Gesundheitsmanagement.

Viele Firmen stellen aus eigener Kraft einiges auf die Beine. Beispiel Huber SE in Berching: Der Wasseraufbereitungs-Spezialist bietet für seine Beschäftigten Rückenschule, Anti-Raucher-Seminare, die Aktion „Mit dem Rad zur Arbeit“ und Vergünsti-

gungen im Schwimmbad an. „Das wird ganz gut angenommen“, berichtet Beate Ziegler von der Huber-Personalabteilung. 2017 ist bei Huber ein kompletter Gesundheitstag geplant. Doch wie sich die Aktionen auf die Zufriedenheit der Arbeitnehmer und auf den Krankenstand auswirken, das muss bei Huber erst noch ausgewertet werden. Winfried Mellar rät den Unternehmen: „Lassen Sie sich von außerhalb helfen.“

Der Diplom-Psychologe Martin Simmel macht deutlich, dass erfolgreiches Gesundheitsmanagement eingefahrene Arbeitsstrukturen durchaus in Frage stellen kann: Schicht- und Nachtarbeit könne den menschlichen Tagesrhythmus erheblich stören, denn nach 90 bis 120 Minuten Arbeit gehe der Körper normalerweise für 15 Minuten in den Ruhemodus. Stress könne auch Rhythmusstörungen auslösen, gegen die die Schulmedizin nichts ausrichten könne. Simmel: „Im richtigen Augenblick eine Pause zu machen, ist eine Schlüsselkompetenz.“

Aus dem Arbeitsalltag berichtet Pirmin Leimbeck, Geschäftsführer der Spedition Scherbauer in Neutraubling: „Viele Mitarbeiter muss man zur Pause zwingen, eine Pause, die nicht am Arbeitsplatz stattfindet.“ Aber nicht nur Arbeitnehmer, sondern auch die Unternehmensführung



Kein Arbeitgeber sieht es gerne, wenn Mitarbeiter besonders auffällig Pause machen. Doch eine sinnvolle Erholungsphase kann Wunder wirken. Foto: Michael Ramm/dpa

braucht den Druck von außen: Das Management des Flughafens München war leicht empört, als Berater Simmel eine „Entspannungslounge“ für die Busfahrer einrichten ließ. Die Folge: Die Bindung der Kraftfahrer an die Firma stieg und der Krankenstand verringerte sich. Letzteres schlägt sich in harten Zahlen nieder:

Ein Krankheitstag kostet die Firma etwa 400 Euro. Bei durchschnittlich zwölf Krankheitstagen kommen 4800 Euro zusammen. Bei 100 Mitarbeiter addiert sich dies auf fast eine halbe Million Euro.

Doch die Zusammenhänge von Arbeit und Gesundheit sind noch viel komplexer. Mehr „Work-Life-Balan-

ce“ (engl. Balance von Arbeit und Leben) wünschen sich viele jüngere Arbeitnehmer, mehr als zusätzliches Gehalt. Doch Psychologe Simmel hält diese Formel für ziemlich verfehlt. „Heißt das: Die Arbeit ist gar nicht Teil des Lebens?“ Der Gesundheitsmanagement-Berater des GMS-Instituts in Regensburg wählt den gegenteiligen Ansatz, der gleichermaßen naheliegender wie überraschend ist: „Gelingt es, dass die Arbeit selbst zum gesundheitsfördernden Faktor wird?“

Das Szenario des Psychologen: Zwischen den Extremen Überforderung und Langeweile am Arbeitsplatz sucht der Mitarbeiter die berufliche Herausforderung, lernt dazu, erlebt seine Aufgaben als sinnvoll, bei denen er sich selbst verwirklichen kann und in seinem Umfeld Respekt, Anerkennung und Wertschätzung erfährt. Die Leistung löst dann im Idealfall den „Flow“, den „Energiegewinn-Modus“, Wohlbefinden, ja sogar Glück aus. „So entsteht Gesundheit“, sagt Martin Simmel.

## Folgen von Regelverletzungen

Tritt umgekehrt eine Verletzung dieses Wertgefüges ein, dann „habe ich ein Problem“. Der Psychologe beschreibt mögliche Folgen: Körperlich, emotional, mental und sozial gibt es negative Reaktionen des Betroffenen. Das könne zu Depressionen und Aggressionen führen. Mitarbeiter könnten in die innere Kündigung gehen, Dienst nach Vorschrift machen, sich weniger loyal gegenüber Vorgesetzten und Kollegen verhalten, ihre Energien mehr auf private Interessen lenken.

Der Psychologe Simmel ist überzeugt: Ein entsprechendes Werte-Leitbild bekommt beim erfolgreichen Gesundheitsmanagement eine entscheidende Rolle. Und die Führung eines Unternehmens sei dabei ganz besonders gefordert.