



Horst Kraemer
Leiter der Brainjoin AG
Deutschland/Schweiz

HR-Empowerment statt ausgebrannte Abteilungen

Zusammenfassung

Der Ruf nach einer Grundausbildung im Gesundheitsmanagement für Manager und Führungskräfte wird immer lauter. Zu Recht – sagen viele Personalentwickler. Unfug, dafür gibt es BGM-Verantwortliche, lautet die Gegenmeinung. Wie so oft, trifft die Realität auf eine Schnittmenge zwischen den beiden Polen. Was HR-Empowerment bedeutet, soll der vorliegende Beitrag verdeutlichen.

1. HR-Risikomanagement im BGM – wie sich Unternehmen darauf vorbereiten können

Abfallende Leistung, steigende Fehlerquoten, vermehrte Krankheitstage sogar bis hin zu Totalausfällen, sind tragisch und verursachen schwindelerregende Kosten für Unternehmen. In der Praxis sieht dies folgendermaßen aus: Die ersten Symptome für zu viel Stress sind Konzentrationsprobleme, Schlafstörungen und Schmerzen. Elf Prozent der Arbeitnehmer leiden unter Zusammenbrüchen oder haben durch Stress lang anhaltende, gravierende gesundheitliche und soziale Folgeschäden. Intensiv-Workshops und Coachings unter professioneller Anleitung vermitteln eine rechtzeitige Einschätzung, um unangenehme Überraschungen zu vermeiden. Bereichsleiter und Personalverantwortliche ermitteln dabei unter fachlicher Anleitung von externen Experten den Ist-Zustand in ihrem Unternehmen, erhalten einen Überblick über eventuelle Problemfelder und gewinnen eine frühe Einschätzung von Warnsignalen und Burn-out-Gefahr. Im Idealfall ist es nach der Analysephase möglich, durch zielgerichtete Intervention Kosten zu sparen und interne Maßnahmen zielgerichtet zuzuschneiden.

Der wichtigste Effekt lautet jedoch: Sensibilisierung! Wer den neurobiologischen Kreislauf nicht versteht und für sich selbst einschätzen kann, tut sich schwer damit, das Verhalten von Mitarbeitern und deren Kommunikationsverhalten ins Verhältnis zu setzen.

2. Begriffe und Definitionen im BGM oder warum der Begriff Burn-out für nachhaltige Programme nicht förderlich ist

Warum nicht auch mal den Begriff Burn-out zur Seite legen? Häufig scheitert die Akzeptanz von Arbeitnehmern an der Begrifflichkeit. Und wenn wir ehrlich sind, geht es auch viel mehr um die Selbstverantwortung jedes Einzelnen. Gerade im BGM sollte nicht der Eindruck eines „Erste Hilfe Kastens“ vermittelt werden, sondern es geht hier um intelligent zugeschnittene, höchst individuelle Präventionsansätze, die jeden Mitarbeiter mit Erfolgserlebnissen und Konfliktlösungsansätzen ausstatten. Der Begriff der Stresskompetenz wäre hier der richtige Ansatz, denn wir diskutieren im Arbeitsalltag überwiegend eben nicht über Krankheitsfolgen und Burn-out, sondern benutzen Begriffe wie Zeit- und Selbstmanagement, Prioritäten, Ist-Soll-Analysen und – schon fast inflationär – Stress auf vielen Ebenen. Was liegt also näher, als sich mit diesem Metier eingehend zu beschäftigen und Expertise in der Grundlagenarbeit und im Umgang mit den Stressoren zu erlangen?

Der Bedeutung von Stressfolgen sollte immer gesamtorganisatorisch Aufmerksamkeit geschenkt werden. Aus diesem Grunde werden folgende drei Bereiche genauer betrachtet.

2.1 Individuelle Auswirkungen auf den einzelnen Menschen.

Unser Stresssystem ist Teil unseres Immunsystems und somit für die Regenerationsfähigkeit als Basis unserer Gesundheit verantwortlich. Nicht nur Burn-out, Herzinfarkt, Schlaganfall oder Niereninfarkt sind die Folgen unseres nicht mehr „ausgleichen könnenden“ Stresssystems: Nur 30 Prozent der Erkrankungen in unserer Zivilisationsgesellschaft können laut der WHO (Weltgesundheitsorganisation) nicht auf Stress zurückgeführt werden. Wenn man dann auch noch bedenkt, dass Stress einen maßgeblichen Einfluss auf die Unfallanfälligkeit ausübt, dann wird das Betriebliche Gesundheitsmanagement überall dort bedeutsam, wo Schadensmanagement im Gesundheitsbereich vom Risikomanagement abgelöst werden soll. Die Auswirkung auf den jeweils Betroffenen ist schleichend: Unkonzentriertheit, Ergebnisverlangsamung oder Schlafprobleme bilden den Anfang. Dann kommen körperliche Einschränkungen sowie Krankheitsanfälligkeit dazu. Die nächste Stufe sind Merkfähigkeitseinbußen oder emotionale Gereiztheit. Diese sind Vorboten von Leistungsabfall und dem einhergehenden Realitätsverlust. Dies kann sich dann bis zur vollkommenen Antriebslosigkeit steigern.



2.2 Auswirkung auf das Umfeld

Wenn ein Mensch durch die fehlende Balance in der Stressskalation ist, wirkt sich dies immer auf das sozial wichtige Beziehungsnetz aus. Die Person wird allgemein als unzuverlässiger wahrgenommen. Vergesslichkeit, gepaart mit der einhergehenden emotionalen Gereiztheit, belastet alle Kontakte. Die Kommunikationsfähigkeit der gestressten Person wird zunehmend schlechter und sorgt für eine Häufung von Missverständnissen. Durch die Kommunikationspannen und Fehlerhäufung kommt es auch zur Verknappung der Zeitressourcen. Damit ist ein unguter Kreislauf aktiviert. Die Belastungszunahme wirkt sich wieder auf die Entstressungsfähigkeit der einzelnen Personen aus.

2.3 Auswirkung auf eine Organisation

Ein einzelner, nicht mehr in seiner Stressbalance befindlicher Mitarbeiter, belastet seine Kollegen und Mitarbeiter nicht erst dann, wenn er durch Krankheit wie Burn-out oder andere Stressfolgen ausfällt. Die eigentliche Belastung findet vorher schleichend, sich ständig steigend, und oft un bemerkt statt. Das Arbeitsergebnis wird vom Betroffenen immer langsamer erreicht, die Kommunikation wird umständlicher, länger und fehlerbehafteter, was zu einer Steigerung von Missverständnissen führt. Dies muss von den Kollegen kompensiert werden, was meist nur kurzzeitig gelingt. Fehler werden häufiger gemacht, das Unfallrisiko und die Wahrnehmung der Schiefelage durch die Kundenseite nehmen zu. Nicht selten führt dann die Stressspirale dazu, dass ein Mitarbeiter ausgebrannt aussteigt und die zurückbleibenden Mitarbeiter sind durch die Stressvorgeschichte schon belastet und müssen die Fehlzeiten kompensieren. Die nächsten Stressfolge-Fälle sind so schon programmiert. Da Stress immer eine Realitätseinbuße verursacht, beginnt hier oft eine gefährliche, kollektive Stressbelastung. Unter dieser Belastung nehmen unkontrollierte Fehler zu und die Ergebniseffizienz ab. Wesentliche Korrekturen werden nicht oder zu spät vorgenommen, Entscheidungen zu spät oder gar nicht getroffen.

An dieser Stelle könnte noch auf Resilienz und weitere Begriffe eingegangen werden, die zum Standard eines nachhaltigen BGMs gehören. Meiner Meinung nach ist jedoch besonders der Begriff HR-Empowerment zu beleuchten, denn es geht hier um gezielte Maßnahmen, die dazu führen, dass selbst unter enormen Belastungen Höchstleistungsphasen im Team gezielt begleitet werden.

3. Grundlagen für HR-Empowerment

Das durchschnittliche Alter der Erwerbsbevölkerung in der Schweiz liegt nach den Erhebungen des BFS in 2012 bei den Führungskräften bei knapp 40 Jahren, bei Selbständigen und mitarbeitenden Familienmitgliedern tendiert der Wert gegen 50 Jahre. Man könnte also sehr vereinfachend die These aufstellen, Arbeitnehmer und Manager in den „besten Jahren“ müssten bei Gesamtmaßnahmen besonders intensiv betreut werden. Gerade diese Altersgruppe verlangt sich jedoch im Dauermodus Höchstleistungen ab, die durchaus nicht immer in der Balance mit der Gesamtlebenssituation ste-

hen. Aufgrund ihrer Leistung glauben zudem viele Manager, alle Probleme zu bewältigen, verlieren sich in Einzellösungen und damit den Blick fürs Ganze. Die Folgen sind hinlänglich bekannt.

Der Fehlzeiten-Report der AOK 2013 weist außerdem auf ein anderes Problem hin: Laut Studien nehmen regelmäßig etwa 1,5 Prozent der Beschäftigten zur Steigerung ihrer Leistungsfähigkeit Medikamente, die die Aufmerksamkeit erhöhen, die Stimmung verbessern und die Leistungsfähigkeit steigern sollen. Die Zahl der Arbeitnehmer, die dies aktuell praktizieren, scheint den Zahlen nach noch überschaubar. Der Wert ist sehr niedrig, nimmt man verschiedene weitere Studienansätze hinzu, gelangen wir allerdings schnell bis hin zu einer Quote von 30 Prozent, u.a. im Ausbildungssektor/ universitären Bereich. Es ist also von einer erheblichen Dunkelziffer auszugehen. Nächster Trend im Arbeitsalltag: Die verstärkte Einnahme von leistungssteigernden Mitteln vs. Grundlagenprävention? Das wäre eine fatale Entwicklung, denn schon jetzt belegen diverse Studien, dass viele Arbeitnehmer potentiell bereit sind, in Spitzenzeiten der Arbeitsbelastung leistungssteigernde Mittel einzunehmen. Wo beginnen wir demzufolge mit unserer Arbeit, damit Arbeitnehmer ihre Gesundheit nicht dem Dogma Leistung opfern?

Das frühzeitige Erkennen von Schwachstellen in Unternehmen und die Stärkung der Teams für Hochleistungsphasen sind eine wichtige strategische Aufgabe der Personalentwicklung. Auf längere Sicht die Hochleistungsphasen im Unternehmen zu unterstützen, das geht allerdings nur durch die Aktivierung von Eigenverantwortung und klarer Verantwortung seitens der Geschäftsführung, wenn es um Kommunikation und Teambuilding geht. Ein ganz wichtiger Punkt dabei: Führungskräfte sind die Vermittler zwischen Unternehmenszielen und Mitarbeitern. Wo setzt man also an, wenn es um die Grundlagenarbeit geht?

Bei Intensivschulungen rund um HR-Empowerment erhalten die Teilnehmer aktuelles Wissen und neurobiologische Erkenntnisse über die Auswirkungen von Belastungssituationen auf die Gesundheit und können dies für sich selbst und andere einschätzen. In der Folge können sie somit „entpowernde“ Abläufe und kraftraubende Teams rechtzeitig erkennen und dadurch korrigierend auf „Entpower-Prozesse“ Einzelner und Teams einwirken. Betroffene Mitarbeiter und Kollegen können somit richtig angesprochen werden.

Zunehmend ist der Blick von „draußen nach drinnen“ gewünscht, da er einen neutralen Ansatz nutzt. Immer wieder wird dann nachgefragt: Worauf kommt es beim Coaching in Unternehmen an?

Zuerst einmal müssen alle wesentlichen Entscheider, Abteilungs- und Bereichsleiter, Betriebsrat und Geschäftsführung mit ins Boot geholt werden. Genauso wie eine chronische Erkrankung ganzheitlich betrachtet werden muss, muss auch im Unternehmensumfeld sowie beim einzelnen Mitarbeiter systematisch angesetzt werden. Vieles davon hat mit Feedback-Situationen und Kommunikationsverhalten sowie -typen zu tun. Insofern bleibt es nicht aus, dass das Fachwissen rund um Neurobiologie und Kommunikation zur Grundlagenarbeit gehören muss.



3.1 Fachwissen zum Thema

3.1.1 Neurobiologie des Stresses – Grundlagenwissen

Um das Thema Stressfolgen in die Aufklärungsarbeit integrieren zu können, ist ein Grundlagenwissen über die Biologie des Stresses nötig. Nur so ist es möglich, das menschliche Verhalten und die Auswirkungen auf ganze Systeme zu verstehen und sinnstiftend eingreifen zu können. Stress ist zunächst einmal ein ganz normaler biologischer Vorgang, der eine Lebensgrundlage bildet. Wenn Belastungen zu einem einseitigen hormonellen Anstieg führen und die Stresshormone nicht mehr ausbalanciert werden, dann kommt es zu dem Zustand, der im Allgemeinen als (unguter) Stress bezeichnet wird. Wichtig dabei: Nicht der belastungsbedingte Stresshormonanstieg ist die Stressschadensursache, sondern die ungenügende Bildung von Entspannungshormonen und die damit verbundene fehlende körperliche und geistige Erholung verursachen die Stressfolgeschäden.

Jede Wahrnehmung wirkt sich auf die Hormonbildung aus und erzeugt automatisch eine körperliche Reaktion. Innerhalb von 0,002 Sekunden nach Eintreffen des Sinnesreizes wird in der Amygdala im Gehirn der Impuls zur Hormonbildung eingeleitet. Erst anschließend wird die Information aller Sinnesorgane in unserem unwillkürlichen System, dem Emotionszentrum, an den Hippocampus weiter geleitet. Die Aufgabe des Hippocampus ist es, die unterschiedlichen Reizinformationen zu einem Ganzen zu sortieren. Erst wenn dieser Synchronisierungsvorgang abgeschlossen ist, kann die Information die Hirnseite wechseln und auf die zur Bewältigung nötigen Areale zugegriffen werden. Wenn ein Gehirn in einem Normalstresszustand ist, geschieht dieser Wechsel in 0,08 Sekunden. Dies ist immer noch sehr schnell, aber eindeutig erst dann realisiert, nachdem der Körper die zur Wahrnehmung passenden Hormone ausgeschüttet hat.

3.1.2 Kooperation des willkürlichen und unwillkürlichen Systems unter Stress

Die Wahrnehmungsinformation bestimmt die Hormonausschüttung. In einem „normal gestressten Zustand“ kann die Information mit unserem Verstand und Willen in 0,08 Sekunden kombiniert werden. Dieser Vorgang wird in dem Maße langsamer, in dem die Stresshormone nach Eintreffen der Wahrnehmung in der Amygdala steigen. Das Tempo und die Synchronisierungsfähigkeit im unwillkürlichen System sind also höchst stresssensibel. Wenn diese Verlangsamung eintritt, dann wird die Konzentration schwieriger. Der schlechtere Zugriff auf Hirnareale wie Sprachzentrum, Erinnerungszentrum, Logik, Zahlenverständnis, Zeitrelevanz etc. erschwert das tägliche Handeln. Es geschieht schleichend, oftmals in sehr langsamen Schritten und mit der Gefahr, dass der Mensch sich an den permanenten Verschlechterungsprozess gewöhnt. In diesem Zustand nimmt die kreative Denkleistung ab. Das bedeutet, die Fähigkeit, neue Ideen, Verhaltensweisen und Lösungen zu entwickeln, nimmt stetig ab, bei einer gleichzeitigen Zunahme des gewohnten und scheinbar bewährten Verhaltens. Dies steigert sich leider oft immer weiter, bis der betroffene Mensch im Automatikmodus weiter funktioniert. Wenn dieser körperlich-neuronale Zustand eingetreten ist,

steigt mit der objektiven Abnahme der Belastungsbewältigungsmöglichkeit die subjektiv empfundene Belastungswahrnehmung deutlich an und der Stresskreislauf eskaliert. Da in dieser Situation die Fehlleistungen zunehmen, die Zeit immer knapper und die emotionale Stabilität immer fragiler werden, befindet sich ein betroffener Mensch in einer Ausnahmesituation. Diese kann er aber oftmals durch die einhergehende Realitätsverzerrung viel zu spät wahrnehmen.

4. Ausbildungsgrundlagen im Coaching

Auf der Jahresversammlung des Deutschen Bundesverbands Coaching e.V. (DBVC) und auf dem Coaching-Kongress gab es eine lebhafte Diskussion zum Vertrauensthema. Coaching ist durchaus ein sensibler Prozess und ohne absolute Transparenz seitens der Coaches und der Festlegung von Qualitätsparametern wird ein Beratungsprozess nicht erfolgreich sein können. Da die Stressentgleisung einzelner Personen enorm zugenommen hat (von 2004 bis 2011 eine Verelffachung der stressbedingten Ausfalltage laut AOK Report, Tendenz weiter steigend) ist ein hohes Gefahrenbewusstsein bei vielen Menschen in unterschiedlichen Arbeitsprozessen entstanden. Diese suchen nicht selten Hilfe bei einem Coach, um dieser Gefahr zu begegnen oder auch, um aus einem aktuellen Stresskreislauf herauszufinden. Gutes Coaching kann einen entscheidenden Beitrag leisten. Zunehmend nutzen Experten aus den Personalabteilungen und Teamleiter verschiedener Unternehmensbereiche die Möglichkeit, sich zusätzlich zu qualifizieren. Dies sollte jedoch immer unter strengen Qualitätskriterien erfolgen und sich am Ethik-Codex des DBVC orientieren.

5. Der steinige Weg hin zum „Integrierten“ Gesundheitsmanagement

Noch ein Wort zum Schluss: Grundlagenwissen im Gesundheitsmanagement sollte als Standard etabliert werden. Integriertes Gesundheitsmanagement ist ein hehrer Anspruch. Es lohnt sich jedoch, immer wieder darauf zu drängen, dass die komplette Kette im Unternehmen in den Aufklärungsprozess eingebunden wird. Bei den Beratungs- und Ausbildungsprojekten der letzten beiden Jahre zeigte sich zudem Folgendes: Ein integriertes Gesundheitsmanagement für die Unternehmen lässt sich nicht ohne Zutun von Betriebsrat und Geschäftsführung sinnvoll realisieren. Bleibt eine Seite außen vor, so dümpelt die Maßnahme vor sich hin. Das bedeutet: Erst wenn die Geschäftsführung voll und ganz hinter dem Prinzip BGM steht und mit gutem Beispiel vorangeht, fängt der Beratungsprozess an. Ein weiterer Aspekt ist das Case Management, bei dem Krankenkassen, Ärzte, Unternehmen, Versicherungen, Rechtsberatung und Partner für Wiedereingliederung/Coaching gezielt zusammenwirken. Hier haben sich in der Schweiz erfolgreiche Systeme etabliert, in Deutschland findet Case Management noch überwiegend im Klinischen Bereich statt.

Es wird für die nächsten Jahre interessant werden, zu sehen, ob und wie sich das Case Management für die Unternehmensebene gewinnbringend entwickeln lässt. Denn auch hier bleibt es dabei: Gesundheitscontrolling braucht aufgeklärte Unternehmen, Grundlagenbildung in den Führungsebenen und professionell ausgebildete Experten.



Literaturverzeichnis

Fehlzeitenreport 2012, 2013 der AOK, www.wido.de

„Stress am Arbeitsplatz“, Staatssekretariat für Wirtschaft, Seco, Schweiz:
<http://www.seco.admin.ch/>

Erhebung 2012 über Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz in der Schweiz, 2012 Swiss poll on occupational health and safety for SECO, www.secoadmin.ch

Kraemer, H.: Praxisbuch Soforthilfe bei Stress und Burnout, Kösel Verlag 2012,
www.koesel-verlag.de

Quelle: BFS – Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE) © BFS, Neuchâtel 2013

Heinz Léon Wyssling: Wenn die Arbeit zur Droge wird

Springer, Fehlzeitenreport der AOK, 2013, Badura/Ducki/Schröder/Klose/Meyer (Hrsg.):
Schwerpunktthema: Verdammt zum Erfolg - die süchtige Arbeitsgesellschaft?

Netzwerk Case Management Schweiz, www.netzwerk-cm.ch

