



Foto: Robert Kneschke, fotolia.com

# GESUNDE FÜHRUNG ZAHLT SICH AUS



Dr. phil. Nicole Strauss

Das Unternehmen hat viel in Karen B. hineingesteckt: BA-Studium, später Führungskräfte-Kurse und ein Business-English-Zertifikat. Mit 28 ist sie Vorgesetzte, reist viel, verdient überdurchschnittlich. Zur Vereinbarkeit des Berufs mit den zwei Kindern stattet man Frau B. mit modernster Technik für ein Home-Office aus. So war sie auch immer für die Geschäftsleitung und Kunden erreichbar. Hinzu kommen Gewinnbeteiligung, Dienstwagen und betriebliche Altersvorsorge.

Eine strategische Investition in eine wertvolle Fachkraft? Eine teure Fehlinvestition! Denn Karen B. hat gekündigt. Vor einem halben Jahr wurde bei ihr Burnout mit schwerer Erschöpfungsdepression diagnostiziert; es folgten

Klinikaufenthalt und Reha mit therapeutischen Gesprächen. Jetzt will die 35-Jährige ihr Leben neu ordnen, andere Prioritäten setzen, raus aus Doppelbelastung und Stressfalle.

## 15 Prozent der Krankentage entfallen auf die Seele

Nicht immer verlaufen psychische Erkrankungen so dramatisch, nicht immer hängen die Betroffenen hinterher die Karriere an den Nagel oder fallen dauerhaft aus. Für Unternehmen ist die Lawine seelischer und/oder stressbedingter Leiden, die derzeit über Deutschland rollt, dennoch eine immense Herausforderung. Die Krankschreibungen in dieser Kategorie sind laut DAK Gesundheitsreport 2013 für 15 Prozent der Krankentage zuständig und damit inzwischen die zweithäufigste Ausfallursache. Ihre Bedeutung für den Krankenstand hat sich binnen eines Jahrzehnts vervielfacht.

Die Kosten sind auf allen Ebenen hoch – nicht zuletzt für Unternehmen: Laut einer Formel der amerikanischen Stanford Universität entstehen einem Betrieb mit 500 Mitarbeitern und einem

Durchschnitts-Jahresgehalt von 30.000 Euro durch übermäßig gestresste oder psychisch angeschlagene Beschäftigte 750.000 Euro Schaden pro Jahr. Die Gründe sind hinlänglich wissenschaftlich untersucht: Solche Mitarbeiter machen mehr Fehler, wirken weniger überzeugend beim Kunden, haben eine niedrigere Motivation und demotivieren oft die Kollegen gleich mit, sie sind rückfallgefährdeter und gehen häufiger in Berufsunfähigkeit oder Frührente. Das Hamburgische Weltwirtschafts-Institut (HWWI) beziffert die aus Stress und seelischen Leiden erwachsenden gesamtwirtschaftlichen Schäden in Deutschland auf 364 Milliarden Euro pro Jahr. Das entspricht 16 Prozent des realen Bruttoinlandsprodukts.

### Viele Möglichkeiten für Vorgesetzte

Der Arbeitsplatz ist zwar nur einer von vielen Belastungsfaktoren bei psychischen oder Stress-Erkrankungen, private Umstände und ererbte Risikofaktoren spielen ebenfalls eine große Rolle. Dennoch sind betriebliche Strategien gegen Stress und Seelenleiden angesichts von Demografie und Fachkräftemangel ein Gebot der kaufmännischen Vernunft und gehören zum professionellen Risikomanagement – im Handwerksbetrieb ebenso wie bei Mittelständlern und Großkonzernen. Mit ein paar Gutscheinen für Entspannungskurse („Verhaltensprävention“; Hilfe zur Selbsthilfe) ist es allerdings nicht getan.

Die betriebliche Stress- und Burnout-Prävention berührt grundsätzliche Fragen der Unternehmenskultur, der Führung und der Kommunikation („Verhältnisprävention“; strukturelle Rahmenbedingungen). Das ist die schlechte Nachricht. Die gute Nachricht ist, dass Vorgesetzte und Geschäftsführungen hier sehr viele Ansatzpunkte haben, die wenig Geld kosten, sondern „nur“ ein Umdenken erfordern. Drei Beispiele:

#### • Anständig miteinander umgehen:

Notorisch respektlose Führungskräfte können die Kreativität und Konzentration ihrer Mitarbeiter um 20 bis 30 Prozent senken.

## Checkliste: Gesunde Führung

Das können Unternehmen für die seelische Gesundheit und Leistungsfähigkeit ihrer Beschäftigten tun:

### 1. Mitarbeiter stark machen

- individuelle Kurse und Schulungen
- Arbeitsplatzanalysen und Stellenzuschnitte
- genügend personelle Ressourcen
- flexible Arbeitszeitmodelle
- lebensphasenorientierte Personalentwicklung
- Familienfreundlichkeit
- Beratung/Therapie/Coaching bezahlen (Employee Assistance)
- professionelles Fallmanagement und Wiedereingliederung

### 2. Führungskräfte befähigen

- individuelle Kurse und Schulungen (Vorbildfunktion)
- Führungskräfte-Entwicklung (u. a. Kommunikation, Empathie)
- professionelles Managementhandwerk
- menschliche Führungs- und Kommunikationskultur
- Führungskräfte-Beurteilung (z. B. 360-Grad-Feedback)
- mehr Frauen und Eltern in die Führung (Rollenmodell)

### 3. Orientierung geben

- Vision und Sinn stiften
- Werte glaubwürdig leben
- transparente interne Kommunikation
- betriebliches Gesundheitsmanagement



jobstimme.de

über 43.000 potentielle Bewerber aus der Region.

**SIE HABEN DIE WAHL!**

Rund 1 Mio. Seitenaufrufe im Monat

aus den Wirtschaftsregionen Karlsruhe, Pforzheim, Stuttgart und Heilbronn-Franken.



JETZT NEU ALS APP

Zuwendung und konstruktive Rückmeldung des Chefs beeinflussen hingegen bei drei Viertel der Beschäftigten Motivation, Zufriedenheit und Stresspegel positiv. Auch wichtig: Beschäftigte empfinden weniger Stress, wenn klare Strukturen, Abläufe, Entscheidungen und Strategien vorliegen. „Management by chaos“ macht erwiesenermaßen krank.

- **Fair vergüten:**

Empfindet ein Mitarbeiter ein Ungleichgewicht zwischen seiner Leistung auf der einen Seite und der Vergütung (Bezahlung, Lob, Anerkennung, Entwicklungschancen, Einflussmöglichkeiten), so kommt es zu einer „Gratifikationskrise“. Häufige Folge: Solche Mitarbeiter schätzen ihren Gesundheitszustand selbst schlechter ein und leiden laut der Universität Bonn auch objektiv häufiger an stressbedingten Krankheiten.

- **Balance im Leben ermöglichen:**

Eine Langzeitstudie erkannte einen Zusammenhang zwischen regelmäßigen Überstunden und Depressionsrisiko. Insbesondere Eltern und Jobanfänger wollen zudem Beruf und Privates miteinander vereinbaren. Zwei Drittel der jungen Leute sind nicht mehr bereit, den Job über private Belange zu stellen. Experten prophezeien Unternehmen, die dies ignorieren, personelle Engpässe.

### Hohe Investitionsrendite bei Vorbeugung

Rund 40 Prozent der Unternehmen geben den Mitarbeitern inzwischen Hilfe zur Selbsthilfe, erst sechs Prozent packen laut Deutscher Gesellschaft für Personalführung (DGFP) systematisch die Rahmenbedingungen zur Stressvermeidung an. Dabei bringt gesunde, motivierende und stressmindernde Führung viel mehr als sie kostet, wie zahlreiche Studien belegen. So haben beispielsweise Unternehmen mit gesunden und engagierten Mitarbeitern im Durchschnitt 27,4 Prozent Umsatzrendite, während Firmen mit gestresster und frustrierter Belegschaft um den Faktor drei niedriger liegen. Die Schulung von Führungskräften, psychische Belastungen bei Mitarbeitern frühzeitig zu erkennen und adäquat damit umzugehen, bringt laut Universität München einen „Return

## Betriebliches Gesundheitsmanagement beim Karlsruher Versicherungstag

Das betriebliche Gesundheitsmanagement steht auch im Mittelpunkt des Karlsruher Versicherungstages am 27. März 2014. Neben Darstellungen von Problemlage, Stellenwert und Zielen des betrieblichen Gesundheitsmanagements werden Fallbeispiele aus der mittelständischen betrieblichen Praxis vorgestellt. Abgerundet wird die Veranstaltung, die sich an Vertreter aller Branchen wendet, durch eine Information zur betrieblichen Krankenversicherung.

Telefon (07 21) 174-187  
anja.felden@karlsruhe.ihk.de

on Investment“ von 1:40. Wenn der Arbeitgeber seinen Mitarbeitern durch eine eigene Sozialberatung oder externe Therapeuten Hilfe in schwierigen Lebenslagen zukommen lässt, vermeidet jeder investierte Euro rund 15 Euro an Schäden (z. B. durch AU-Tage). Und schließlich erhöhen gesund und stressreduziert geführte Un-

ternehmen nachweislich ihre Arbeitgeberattraktivität im Wettbewerb um die besten Köpfe am Arbeitsmarkt – besonders bei Berufseinsteigern (Generation Y), Frauen und Beschäftigten „50 plus“.

*Dr. phil. Nicole Strauss,  
psychotherapeutischer Coach und  
Unternehmensberaterin, Karlsruhe*

## Wie Burnout entsteht

Burnout heißt wörtlich „ausgebrannt“ und bezeichnet einen Zustand schwerster körperlicher und seelischer Erschöpfung. Es handelt sich um eine Verlaufs-krankheit, die über Monate eskaliert. Am Anfang stehen oft bestimmte Persönlichkeitsmerkmale: Dem Menschen

ist Leistung wichtig, er neigt zum Perfektionismus, kann schlecht Nein sagen und tut wenig Gutes für sich. Kommt dann Stress hinzu (etwa Überlastung oder Konflikte), zwingt er sich zum Durchhalten. Statt Erholung zu suchen, zeigt er verstärkt Einsatz und verdrängt, dass es ihm schlecht geht. Hilfe wird lange abgelehnt. Chefs und Kollegen ahnen oft viel früher, dass etwas nicht stimmt: Der Betroffene zieht sich sozial zurück, ist unkonzentriert, macht Fehler, ist emotional labil. Zum Arzt geht er oft erst, wenn der Teufelskreis weit vorgeschritten ist und innere Unruhe, schwere Schlafstörungen, psychosomatische Schmerzen, starke Antriebslosigkeit, Depression, Angst und Lebensmüdigkeit zur Qual werden. In diesem späten Stadium hilft meist nur noch wochenlange stationäre Behandlung. Schneller auf die Beine kommt, wer früh eine ambulante Psychotherapie absolviert und konkret Belastungen in seinem Alltag abbaut.



Foto: Jeannette Dietl, fotolia.com