

Die Gesundheit von Fachkräften erhalten und fördern

Ein lohnendes Vorhaben auf vielen Ebenen

Carsten Kuniß

Viele Fachkräfte in sozialen Arbeitsfeldern arbeiten gern in ihrem Beruf. Sie kümmern sich mit Hingabe um das Wohlergehen und die Entwicklung von Selbsthilfepotentialen ihrer Klient(inn)en. Häufig schenken Sie dabei ihrer eigenen Gesundheit wenig Aufmerksamkeit. Gefahren für die körperliche und seelische Gesundheit lauern an vielen Stellen. Diese werden jedoch oft als normale berufliche Begleiterscheinung angesehen und verdrängt.

Der Demografische Wandel ist in vollem Gange. Ein Mangel an Fachkräften steht in absehbarer Zeit bevor oder ist organisationsspezifisch schon deutlich spürbar.¹ Auch steigt das Alter der Beschäftigten bei den Trägern kontinuierlich an.² Es besteht Handlungsbedarf für die Leiter(innen) von Einrichtungen und Trägern. Es lohnt, frühzeitig gesundheitsförderliche und alter(n)sgerechte Arbeitsbedingungen zu schaffen, unter denen Ihre Beschäftigten möglichst lange motiviert und zufrieden arbeiten können.

Menschen gesund?“. Laut Aaron Antonovsky sind entscheidende Faktoren für das Gesundbleiben die Verstehbarkeit, die Machbarkeit und die Sinnhaftigkeit³. Wenn Mitarbeiter(innen) verstehen, welche Dinge Sie tun sollen, das Gefühl haben, diese Anforderungen mit den eigenen Ressourcen auch erfüllen zu können und einen Sinn hinter ihrem Tun entdecken, ist eine gute Basis für die Gesunderhaltung geschaffen.

Anregungen zur Förderung der Gesundheit der Beschäftigten

→ Tipp 1: Fragen Sie nach.

Um die richtigen Maßnahmen einleiten zu können, ist es wichtig die Sichtweisen und Bedürfnisse der Mitarbeiter(innen) zu kennen. Eine strukturierte persönliche Befragung zum Thema „Arbeit und Gesundheit“ (ggf. ergänzt durch einen vorgeschalteten Fragebogen) kann Sie bei der Prioritätensetzung unterstützen. »

Unterschiedliche Perspektiven auf die Gesundheit der Mitarbeitenden

Eine „typisch deutsche“ Sichtweise in Bezug auf die Gesundheit ist es zu schauen, warum Menschen krank werden, also nach den Ursachen und Defiziten zu suchen, um diese zu beseitigen. Es ist jedoch auch lohnend, eine zweite Sichtweise einzunehmen: Der Fokus auf die Frage „Was hält den

1) Knoll, M./Burkhardt, M. (2013): Ergebnisse der Befragung von Fach- und Führungskräften in der sächsischen Sozialwirtschaft. In: AGJF Sachsen e.V. (2013): Zwischen vakanten Stellen und älterwerdenden Fachkräften. S. 3-13

2) Ebd.

3) angelehnt an das Modell der Salutogenese in: Antonovsky, A. (1987): Unraveling the mystery of health. How people manage stress and stay well., San Francisco.

3 Ebenen betrieblicher Gesundheitsförderung

» → **Tip 2: Orientieren Sie Arbeitsinhalte und Aufgaben auch an individuellen Fähigkeiten.**

Studien haben die unterschiedlichen Kompetenzbereiche jüngerer und älterer Mitarbeiter(innen) erörtert.⁴ Es ist daher sehr erfolgversprechend, die Arbeit anhand dieser vielfältigen Ressourcen und Kompetenzen zu gestalten und bei der Auswahl der Teammitglieder zu berücksichtigen (vgl. Diversity-Management). Ebenso sinnvoll kann die Reduktion von Monotonie durch Veränderung der Aufgaben (z.B. Job-Enlargement, Job-Enrichment, Job-Rotation, Gruppenarbeit) und die verstärkte Partizipation der Mitarbeiter(innen) bei der Gestaltung der Arbeit sein.

→ **Tip 3: Vermeiden Sie Über- UND Unterforderung.**

Dass Überforderung und Stress schädlich für die Gesundheit sind, ist hinlänglich bekannt. Studien haben gezeigt, dass sich 11 Prozent der Beschäftigten in Deutschland am Arbeitsplatz überfordert fühlen. Ebenso hoch ist jedoch die Zahl derer, die sich unterfordert fühlen.⁵ Fachkräfte, die Unterforderung erleben, können Stresssymptome entwickeln, bis hin zum sog. „BORE-OUT-SYNDROM“.⁶ Die Reduktion von Monotonie hat zudem positive Auswirkungen auf die intrinsische Motivation und die Arbeitszufriedenheit.⁷ Motivation wiederum ist die grundlegende Voraussetzung einer kognitiven Leistung, vor allem im zunehmenden Alter.⁸

→ **Tip 4: Weiterbildung der Mitarbeiter(innen) nimmt zentrale Stellung ein.**

Folgende Themen bieten sich an: Umgang mit Konflikten mit Klient(inn)en und im Team, das eigene körperliche und seelische Wohlbefinden erhalten, Umgang mit Zeitdruck u.v.m.. Neben klassischen Weiterbildungen zur eigenen Gesundheitsfürsorge stellen „Gesundheitszirkel“ eine gute und erprobte Methode dar. Gesundheitszirkel sind Gruppen, in denen Beschäftigte eines Betriebes zusammenkommen, die Belastungen benennen und gemeinsam nach Lösungswegen suchen.⁹

→ **Tip 5: Gutes Führungsverhalten hält Gesund.**

Wissenschaftliche Studien zeigen eindeutig: Schlechte Führung ist die Hauptursache für Demotivation und innere Kündigung von Mitarbeiter(inne)n.¹⁰ Die entscheidenden Führungsfehler von Vorgesetzten lassen sich auf einen Kern zusammenfassen: Sie kommunizieren zu wenig oder wenig wertschätzend mit ihren Angestellten. Es wurde belegt, dass in Organisationen mit einem akzeptierten Führungsverhalten deutlich weniger Burnout-Diagnosen unter den Mitarbeiter(innen) auftreten und die kollegiale Zusammenarbeit in den Teams besser ist.¹¹

- * Krankheitsrisiken minimieren
- * gesundheitsförderliche Ressourcen und Eigenverantwortung der Fachkräfte stärken
- * gesundheitsförderliche Strukturen in der Organisation entwickeln

→ **Tip 6: Gönnen Sie sich als Leiter(innen) gute Arbeitsbedingungen!**

Studien zeigen, dass Leiter(innen) selbst gute und gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen benötigen, um ihren Mitarbeiter(innen) ebensolche zu ermöglichen. Hinzu kommt, dass Vorgesetzte in jedem Fall Vorbildfunktion beim Thema Gesundheit einnehmen. Das Verhalten wird von den Mitarbeiter(innen) bewusst oder unbewusst imitiert, eben auch ein selbstschädigendes Verhalten. Fazit: Gönnen Sie sich selbst einen gesundheitsbewussten Arbeits- und Lebensstil, Ihnen UND Ihren Mitarbeiter(innen) zuliebe.

... und wer bezahlt das alles?

Viele Unfallversicherungsträger fördern betriebliche Gesundheitsförderungsmaßnahmen. Fragen Sie nach. Zudem bieten die Krankenkassen der Beschäftigten häufig Unterstützung an. Im ungünstigsten Fall ist jede beschäftigte Person in der Abteilung/Organisation über eine andere Krankenkasse versichert. Somit ist im Vorfeld der Maßnahmen eine Abstimmung mit den verschiedenen Krankenkassen sinnvoll. Unabhängig von der externen Förderung: Wissenschaftliche Studien haben gezeigt, dass sich die Investition in Arbeits- und Gesundheitsschutz auch unternehmerisch rechnet: Jeder investierte Euro kommt mit 2,20 Euro zurück.¹²

Fazit

Gesundheitsförderung lohnt sich auf vielen Ebenen. Ganz offensichtlich führt sie zu einer Senkung des Krankenstandes und trägt zum Wohlbefinden der Beschäftigten bei. Dies hat positive Auswirkungen auf die Motivation und Qualität der Arbeit. Auch eine Stärkung der Gemeinschaft innerhalb des Teams und eine Verbesserung der Außenwirkung sind zu erwarten. Da auch finanziell Unterstützungsmöglichkeiten bestehen und sich die Investitionen mittelfristig auszahlen, stellt sich letztlich die Frage, ob Sie sich die Zeit dafür nehmen wollen. Sinnvoll investiert ist diese Zeit auf jeden Fall.

- 4) INIFES/SÖSTRA (2008): „Unterschiede zwischen Jung und Alt aus der Sicht von Betrieben“. In: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): Mit Erfahrung die Zukunft meistern. Altern und Ältere in der Arbeitswelt. 4. Auflage. Berlin/Dortmund
- 5) Kompetenz- und Talentmanagement in deutschen Unternehmen. Deutschen Universität für Weiterbildung (DUW) [10.05.12]
- 6) Philippe Rothlin / Peter R. Werder: Diagnose Bore-out: Warum Unterforderung im Job krank macht, 2007: Redline Wirtschaft Heidelberg
- 7) Kirchner, Erich / Rodler, Christa (2001): Motivation in Organisationen. Wien: WUV
- 8) Lehr, Ursula (2007): Psychologie des Alterns. 11., korrigierte Auflage. Wiebelsheim: Quelle & Meyer
- 9) Siehe z.B. www.kita-gesundheitszirkel.de
- 10) U.a. Rosenstiel, L. v. (1996): Motivation im Betrieb. Mit Fallstudien aus der Praxis. 9. Aufl. Leonberg: Rosenberger Fachverlage
- 11) Studie des Deutschen Führungskräfteverbands (2012): http://www.fki-online.de/fileadmin/user_upload/docs/Manager_Monitor/20120125-manager-monitor.pdf
- 12) Internationale Studie zum „Return of Invest“ der Internationalen Vereinigung für Soziale Sicherheit (IVSS), der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV) und der BG ETEM (Stand 2012)

Der Autor
Carsten Kuniß
ist
Leiter des Projektes
„Respekt! Erfahrung
als Ressource“

(s. dazu auch S. 6-10 in d. Heft)