

4.4

Gesundheit als Produktivitätsfaktor

So gelingt der Paradigmenwechsel zur Überwindung der Burnout-Kultur



von ProCoach **Thomas Kuhlmann**
» Profil auf Seite 190

Trends

Gesundheitsbasiertes Management

In vielen Unternehmen hat sich eine echte Burnout-Kultur eingeschlichen. Im Gegensatz hierzu wird nachhaltige Gesundheit der Mitarbeiter zum immer wichtigeren Produktivitätsfaktor. Dieses Paradoxon erfordert einen Paradigmenwechsels im Management: Gesundheitsbasiertes Management führt im Gegensatz zu den herkömmlichen Ansätzen zu einer nachhaltigen Positivspirale.

Bisher ist der Negativtrend nicht gestoppt: Psychische Erkrankungen nehmen weiter zu und führen zu Arbeitsunfähigkeit und vorzeitigem Ausscheiden aus dem Arbeitsleben, mit den dazugehörigen Folgekosten für das einzelne Unternehmen sowie auch insgesamt für die Volkswirtschaft und die Gesellschaft. Dabei hat sich eine regelrechte Burnout-Kultur in Unternehmen eingeschlichen: Die letztendlich krank machenden Einflüsse kommen hier aus den Organisationen und Unternehmen selbst und nicht aus einer falschen Einstellung des Einzelnen. Permanente Erreichbarkeit, zunehmender Leistungsdruck, zunehmendes Tempo der Reorganisationen und zunehmend virtuelle Arbeitsbeziehungen greifen immer tiefer in die Lebenssituation des Einzelnen ein. Phasen der notwendigen Regeneration werden gestört. All dies führt zu einem zunehmenden Kontrollverlust.

Ein fataler Fehler, denn psychosoziale Gesundheit und damit das „System Mensch“ rückt nach Automatisierung und den Innovationen in der Informationstechnik als nächster bedeutender Wachstumsfaktor in den Fokus, so die allgemein anerkannte Theorie von Wirtschaftswissenschaftler Leo A. Nefiodow („Die sechste Kondratieff-Welle“).

Burnout-Kultur im Unternehmen überwinden

In Zukunft ist es wichtig, den Zusammenhang von Gesundheit und Leistung in den Fokus zu nehmen. Gesundheit heißt in dieser Betrachtung, das System Mensch ist in der Balance. Das ist die Voraussetzung für nachhaltige Leistung und der positive Gegenpol zum Burnout. Die Bedingungen dafür, nachhaltige Gesundheit im Unternehmen zu identifizieren und weiterzuentwickeln, ist die Voraussetzung dafür, Gesundheit im positiven Sinne zu nutzen, nämlich in der Ermöglichung nachhaltiger Leistung.

Diese Vorstellung des Systemzusammenhangs von Leistung und Gesundheit ist in den bisherigen Managementansätzen nicht etabliert. Wir sind es gewohnt, lediglich in den Kategorien Gesundheit und Krankheit zu denken. Provokant formuliert geht es in den bisherigen Ansätzen um das kurzfristige maximale Abgreifen von Leistung. Dieses Vorgehen kann auf Dauer weder für das Management oder die Mitarbeiter noch für die Unternehmen und Organisationen produktiv oder sinnvoll sein.

Gesundheitsbasiertes Management (GBM) als Antwort

Gesundheitsbasiertes Management führt im Gegensatz zu den herkömmlichen Ansätzen zu einer nachhaltigen Positivspirale. Das Gesundheitsbasierte Management stellt sowohl für Mitarbeiter und Führungskräfte als auch für das Unternehmen oder die Organisation eine Win-Win-Situation dar. Ein positiver Kreislauf von nachhaltiger Gesundheit und nachhaltiger Leistung entwickelt sich.

Dimensionen zur Betrachtung bei der Einführung von Gesundheitsbasiertem Management:

- **Persönliches Leistungsmanagement** und damit die gesundheitsbasierte, eigenverantwortliche Selbstführung der Mitarbeiter.
- **Gesundheitsbasierte Mitarbeiterführung** als entscheidende Aufgabe der Führungskräfte.
- **Gesundheitsbasierte Unternehmenskultur** mit entsprechend verankerten Strukturen und Werten.

In 7 Schritten zum gesundheitsbasierten Management

1. Lassen Sie sich professionell **beraten**.
2. Leben Sie die Veränderung aus Überzeugung. Es geht nicht um das Etikett „Gesundheitsgeprüft“, sondern um eine **tatsächliche Veränderung** der Arbeitsbedingungen.
3. Verankern Sie das Konzept im **Unternehmensleitbild**.
4. Beginnen Sie mit **Insellösungen**, gezielten **Schulungen** und **Coachings**.
5. Rollen Sie das Konzept in der Gesamtorganisation aus über **Befragungen**, **Informationsveranstaltungen** und **Gesundheitszirkel**.
6. Erforschen Sie **Wirkfaktoren** für eine gesundheitsbasierte Mitarbeiterführung und unterstützen Sie Führungskräfte individuell und durch entsprechende Unternehmensziele.
7. Binden Sie das Konzept in die Managementausbildungen ein und verankern Sie es damit im **Selbstverständnis** zukünftiger Führungskräfte.