



Klare Rollen



”

Schichtführern, Projekt- und Teamleitern kommt eine besondere Verantwortung für die Gesunderhaltung ihrer Mitarbeiter zu.

Dr. Petra Bernatzeder
Geschäftsführerin upgrade human resources GmbH und Vorsitzende des health@work-Beirats, München

Landauf landab werden Seminare für gesunde Führung angeboten und zunehmend auch von den Führungskräften eingefordert. Für den Erfolg betrieblichen Gesundheitsmanagements mit Blick auf eine längere Arbeitsfähigkeit ist dies eine wesentliche Basis – besonders dann, wenn es in diesen Seminaren nicht nur um persönliche Gesundheitsvorsorge, Fitness- und Ernährungsangebote geht, sondern eine Klärung der Rolle und Verantwortung für die Gesundheit des eigenen Teams erfolgt.

Leider gibt es Funktionsträger, an denen diese Führungsseminare immer wieder vorbei gehen, zum Beispiel Projektleiter, Teamleiter und Schichtführer. Diese zeichnen sich nämlich dadurch aus, dass sie zwar fachlich führen, organisieren, planen und in der Regel sehr engen Kontakt zu den Kollegen pflegen, dabei jedoch keine disziplinarische Führungsverantwortung tragen. Deshalb fallen diese Funktionen häufig

durch das übliche Raster der Angebote zur gesunden Führung.

Gerade diese Funktionsträger genießen bei ihren Kollegen meist aber besonderes Ansehen, sind Meinungsführer und Vorbilder. Sie sind auch diejenigen, die Wohlbefinden, Be- oder Überlastung der Kollegen als erste wahrnehmen.

Belastung im Wandel

In vielen Unternehmen, besonders in Produktionsbetrieben, ist das Thema Gesundheit nach wie vor problematisch. Aus Sicht vieler Arbeitnehmer geht es dabei vor allem um die Abwesenheit von Krankheit und ist demnach reine Privatsache. Wenn Arbeitgeber dann Gesundheit thematisieren, herrscht Skepsis oder Misstrauen oft schon gegenüber den Motiven des Arbeitgebers. Gleichzeitig steigt der Druck angesichts von Mitarbeitern, die nur noch beschränkt einsatzfähig sind. Wie können die noch voll einsatzfähigen Kollegen fit bleiben, wenn sie dauerhaft zusätzliche Arbeiten übernehmen müssen, damit die Ergebnisse stimmen?

Zumal die Rationalisierung von Prozessen und Tätigkeiten dazu beigetragen hat, dass es keine leichten Arbeiten mehr gibt. Man denke nur an Forstarbeiter, bei denen früher die jüngeren die anstrengenden Baumfällarbeiten übernommen haben und die älteren sich um Bestandspflege oder ähnliches kümmerten. Das Tätigkeitsspektrum hat sich an vielen Arbeitsplätzen stark fokussiert, Schonarbeitsplätze gibt es kaum noch. Und wer den körperlich anstrengenden Job nicht mehr entsprechend leisten kann, wird dann womöglich zur Last für andere.

Führungskräfte im Fokus

Projektleitern, Teamleitern und Schichtführern kommt hier eine besondere Verantwortung für

die Gesunderhaltung zu, die mehr ist als nur die modifizierte Einsatzplanung. Leider ist diese Verantwortung in vielen Unternehmen niemals mit diesen Zielgruppen geklärt worden. Unsicherheit, Wegschauen, Wegdelegieren oder Angst, zum Verräter zu werden, sind die Folgen. Chancen zur Gesunderhaltung bleiben ungenutzt.

Viele Studien belegen, dass allein schon die Klärung des Rollenverständnisses in Hinblick auf die Verantwortung für Arbeitssicherheit, Vorbildverhalten und die Gestaltung von Arbeitsprozessen mit der Menge psychosomatischer Beschwerden und Erschöpfungserscheinungen der Mitarbeiter zusammenhängt. Allein deshalb ist diese Klärung dringend erforderlich.

Gesünder selbstbestimmt

Den wenigsten ist klar, wie gut der Einfluss von Führung auf die Gesundheit bereits wis-

senschaftlich belegt ist. Es gibt wunderbare Aha-Effekte wenn deutlich wird, dass Herzkreislauferkrankungen und depressive Störungen häufiger bei den Menschen auftreten, die nicht an Entscheidungsprozessen beteiligt werden, die sie selbst betreffen. Der gleiche Zusammenhang zu den Krankheitsbildern findet sich bei hohem Engagement und fehlender Anerkennung – sowohl materiell als auch immateriell. Die Liste der Studien zu diesen Einflussfaktoren lässt sich weiter fortsetzen.

Wie gut, dass es inzwischen Unternehmen gibt, die auch diesen besonderen Zielgruppen, den Raum bieten, ihre jeweilige Rolle und Verantwortung zu diskutieren und damit zu klären. Das allein ist schon ein wesentlicher Baustein der Gesunderhaltung.

Dr. Petra Bernatzeder