



Beispiele und Ideen aus der Praxis

Puffer gegen psychische Belastungen: Wertschätzung und „gesunde“ Führung als Schlüssel zum Erfolg

► Ein Interview mit Dr. Anne-Katrin Kremplien, Leitende Ärztin,
Deutsche Telekom AG

Als eines der führenden Dienstleistungsunternehmen der Telekommunikations- und Informationstechnologiebranche sowie als international agierender Konzern vereint die Deutsche Telekom unterschiedliche Unternehmenskulturen unter einem Dach. Vielfalt und eine wertschätzende Grundhaltung sind Schlüsselfaktoren für den Unternehmenserfolg. Darüber hinaus verfolgt die Telekom eine Gesundheitspolitik mit dem Auftrag, die Führungskräfte in ihrer Führungsrolle zu stärken, für die Belange ihrer Mitarbeiter zu sensibilisieren und dies mit den Zielen des Unternehmens in Einklang zu bringen. „Es ist bewiesen, dass nur ein gesunder Mitarbeiter auch ein leistungsfähiger Mitarbeiter sein kann. Daher liegt Gesundheitsvorsorge nicht nur im individuellen, sondern naturgemäß auch im betrieblichen Interesse. Eine umfassende Gesundheitsförderung ist nicht nur Grundprinzip nachhaltigen Personalmanagements, sondern auch tragende Säule für die Werthaltigkeit des Unternehmens“, unterstreicht die Leitende Ärztin der Telekom, Dr. Anne-Katrin Kremplien. Ein multidisziplinäres Team von Fachexperten befasst sich mit einem ganzheitlichen betrieblichen Gesundheitsmanagement unter Beachtung demografischer Aspekte und der Nachhaltigkeit der Maßnahmen.



Dr. Anne-Katrin
Kremplien

Stichwort: Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz. Wie ist die Situation in Ihrem Unternehmen, beobachten Sie eine Zunahme der psychisch bedingten Ausfallzeiten? Die Bedeutung der psychischen Störungen wächst – das zeigen die Reports der Krankenkassen sehr deutlich. Laut dem aktuellen BKK-Gesundheitsreport 2011 haben sich die Krankheitstage wegen psychischer Störungen bei den beschäftigten Pflichtmitgliedern seit 1976 mehr als verfünffacht. Die psychischen Erkrankungen nehmen auch in unserem Konzern zu, analog zu anderen Unternehmen. Bei der Deutschen Telekom behalten wir diese Entwicklungen genau im Auge und bieten verschiedenste Maßnahmen an, um psychischer Belastung entgegenzuwirken.

In welchen Arbeitsbereichen/Hierarchieebenen beobachten Sie gehäuft psychische Probleme? Wo liegen aus Ihrer Einschätzung die Ursachen? Unsere Einschätzungen zu Arbeitsanforderung und -umfeld beruhen unter anderem auf den Erkenntnissen aus der Mitarbeiterbefragung 2010. Wir haben gezielt Fragen zum Thema psychische Gesundheit gestellt und eine Gefährdungsbeurteilung für psychische Belastungen abgeleitet. Außerdem haben wir Team-Workshops mit vertiefenden Untersuchungsverfahren und Begehungen vor Ort organisiert, um weitere Gefährdungsfaktoren zu erfassen und ihnen entgegenzuwirken. Die Analysen haben ergeben, dass sich psychische Probleme weniger an bestimmten Arbeitsbereichen oder Hierarchieebenen festmachen lassen, sondern vielmehr an den jeweiligen Rahmenbedingungen. So zählen hohe Arbeitsintensität und geringe Anerkennung zu den psychischen Hauptbelastungen, die sich unter anderem in emotionaler Erschöpfung äußern. Diese Erschöpfung können Sie beispielsweise daran erkennen, dass Mitarbeiter weniger erholungsfähig sind, nachts schlecht schlafen und morgens nicht fit sind oder sich von einem Wochenende zum nächsten hangeln.

Warum wird Ihrer Einschätzung nach die Arbeitsintensität als so hoch empfunden? Hier spielen die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen eine wichtige Rolle. Die Anforderungen an den Einzelnen steigen, mehr Eigenverantwortung ist gefragt. Im Gegenzug reduzieren sich die stabilisierenden Faktoren: Es gibt weniger Familienzusammenhalt, zwischenmenschliche Kontakte treten in den Hintergrund. Hinzu kommen die Anforderungen durch die Globalisierung: permanent hoher Wettbewerbs- und Leistungsdruck, ständige Erreichbarkeit, Flexibilität und Mobilität. Der Stress hat einfach zugenommen – das erfordert ganz neue Stärken.

Die zweite psychische Hauptbelastung, die die Mitarbeiter bei der Befragung angaben, war geringe Anerkennung ... Ja, Anerkennung, Wertschätzung und soziale Unterstützung sind wichtige Stellschrauben, um Mitarbeiter zu stärken und sie gegenüber Stress widerstandsfähiger zu machen. Durch die Unterstützung von Kollegen und eine „gesunde“ Führung können psychische Belastungen abgefedert werden – daher ist es von hoher Bedeutung, die soziale Kompetenz zu stärken. Der Unternehmensleitung ist bewusst, dass „gesunde Führung“ als Bestandteil der Unternehmenskultur über alle Führungsebenen hinweg gefördert und entwickelt werden muss. Führungskräfte müssen weiterhin für einen rücksichtsvollen und gesunden Führungsstil und eine gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeitsbedingungen sensibilisiert werden. Wir sind gerade dabei, diese Erfordernisse in die aktuellen Entwicklungsprogramme für Führungskräfte zu integrieren. Dennoch wissen wir, dass das Thema Stress unter Führungskräften mitunter tabuisiert wird, vor allem wenn es möglicherweise um die eigene Person geht. Nicht zuletzt deshalb bieten wir unseren Führungskräften in diesem Jahr ein „Webbased Training“ für psychische Gesundheit an. Dieses E-Learning-Programm sensibilisiert und befähigt die Führungskräfte der Telekom, mögliche psychische Belastungen bei sich und ihren Mitarbeitern zu erkennen und frühzeitig eine Unterstützung durch medizinische und psychologische Fachkräfte heranziehen zu können.

Was tun Sie darüber hinaus, um psychischen Belastungen und Erkrankungen Ihrer Mitarbeiter vorzubeugen? Neben organisationalen Aspekten wie Optimierung von Prozessen, Beseitigung von Störquellen, Bereitstellung flexibler Arbeitszeitmodelle etc. steht unseren Mitarbeitern und Führungskräften über den Gesundheitsdienstleister BAD GmbH ein breites Angebot an Workshops zum Thema psychische Auffälligkeiten, Stressprävention und Beratung bezüglich gesundheitsförderlichen Verhaltens zur Verfügung. Besonderer Beliebtheit erfreut sich seit 2010 ein innovatives Workshopkonzept zum Thema Resilienz (emotionale und psychische Widerstandsfähigkeit). Ziel ist, dass sich die Teilnehmer ihrer Stärken bewusst werden: Welche kritischen Situationen habe ich in meinem Leben erfolgreich gemeistert? Was hat mir dabei Kraft gegeben und was habe ich daraus für mich gelernt? Unsere Aufgabe als Health & Safety Management ist es, mit niedrigschwelligen Angeboten eine Sensibilität der Beschäftigten und der Führungskräfte für einen gesundheitsförderlichen Lebens- und Arbeitsstil zu schaffen.

Welche konkreten Hilfestellungen bieten Sie Mitarbeitern, die unter erhöhtem Stress bzw. erhöhter Belastung leiden? Betroffene Mitarbeiter können sich an die Mitarbeiter- und Führungskräfteberatung unseres Gesundheitsdienstleisters BAD GmbH wenden. Diese ist werktags von 8 bis 20 Uhr telefonisch über eine kostenlose Serviceline erreichbar. Zudem gibt es die Möglichkeit einer persönlichen Beratung. Über 50 Beratungsprofis des BAD suchen gemeinsam mit den Ratsuchenden nach Wegen und Lösungen, die Stresssituation zu verbessern oder zu vermeiden. In extremen Fällen ist auch eine sofortige Krisenintervention oder psychosoziale Notfallbetreuung möglich.

Präventiv bietet die Telekom ihren Beschäftigten mit dem Medical Check eine umfassende Untersuchung im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsvorsorge an. Hierbei handelt es sich um Vorsorgeuntersuchungen durch Betriebsärzte, die über den aktuellen Gesundheitszustand Aufschluss geben. Erhöhte Gesundheitsrisiken oder bereits vorhandene Erkrankungen sollen rechtzeitig erkannt werden, um entsprechende Maßnahmen einleiten zu können. Alle erhobenen Daten unterliegen selbstverständlich der ärztlichen Schweigepflicht.

Welche Unterstützung geben Sie Mitarbeitern, die nach einer Burnout-Erkrankung wieder ihre Arbeit aufnehmen? Das Burnout-Syndrom führt erfahrungsgemäß zu sehr langen Fehlzeiten der Betroffenen. Beschäftigte des Konzerns national, die innerhalb eines Jahres mehr als sechs Wochen arbeitsunfähig sind, können über das betriebliche Eingliederungsmanagement bei der Rückkehr in den Arbeitsalltag unterstützt werden. Im Rahmen der betrieblichen Wiedereingliederung sind vielfältige individuelle Maßnahmen denkbar, um dem erkrankten Mitarbeiter eine erneute Teilhabe am Arbeitsleben zu ermöglichen. Das sind zum Beispiel technische Maßnahmen, wie die Anpassung des Arbeitsplatzes, Veränderung der Arbeitsumgebung oder die Anschaffung spezieller technischer Arbeitsmittel. Aber auch organisatorische Maßnahmen, wie eine Veränderung der Arbeitszeit- und Pausenregelung, Veränderung der Tätigkeiten oder die Anpassung der Leistungsvorgaben. Zudem kommen personenbezogene Maßnahmen wie Rehabilitation und Qualifizierungen – auch für einen neuen Arbeitsplatz – zum Einsatz. Die betroffenen Mitarbeiter können sich bei allen erwähnten Möglichkeiten der Wiedereingliederung von geschulten Integrationsmanagern begleiten lassen.

Zum Schluss ein kurzer Ausblick: Wie sähe in Ihrem Unternehmen der ideale Arbeitsplatz aus, um langfristig die psychische Gesundheit der Mitarbeiter erhalten zu können? Der ideale Arbeitsplatz bei der Telekom ist der jeweiligen Arbeitsaufgabe des Beschäftigten angepasst; er ist leistungsförderlich, motivierend, sicher und hilft dem Mitarbeiter, gesund zu bleiben. Arbeitsumfang und Tätigkeitsspielraum müssen sich in einem ausgewogenen Maß bewegen. Störungen und Unterbrechungen sollten sich während der Arbeitszeit in Grenzen halten – Teamwork und der Austausch unter Mitarbeitern sollten gefördert werden. Bei dem idealen Arbeitsplatz steht offene und ehrliche Kommunikation im Vordergrund. Führungsteams bewerten die einzelnen Arbeitsaufgaben und deren Umsetzung, sie honorieren geleistete Arbeit und geben Feedback. Und nicht zuletzt nehmen die Führungskräfte eine zentrale Rolle bei der Gesunderhaltung der Mitarbeiter ein – als Vorbilder, Berater, Motivatoren.