



Beispiele und Ideen aus der Praxis

Die „Entkriminalisierung von Schlaf“ und andere Maßnahmen gegen Arbeitsverdichtung und Überlastung

► Ein Interview mit **Dr. Olaf Tscharnetzki, Leitender Betriebsarzt, Unilever Holding GmbH**

Unilever beschäftigt 163.000 Menschen – und ist weltweit einer der größten Anbieter von Konsumgütern für den täglichen Bedarf. Das Wohlbefinden und die Vitalität seiner Mitarbeiter sind dem Unternehmen wichtig. Zunehmend von Bedeutung ist die psychische Gesundheit der Beschäftigten. Zum medizinischen Arbeitsschutz des Unternehmens gehören deshalb auch Maßnahmen zur Prävention von psychisch bedingten Erkrankungen bzw. zur Wiedereingliederung von Mitarbeitern nach einer Krankheit. In einer 2008 in der Hauptverwaltung des Unternehmens durchgeführten Gesundheitsbefragung gaben 80 Prozent der Mitarbeiter an, arbeitsbedingten Stress zu empfinden, 60 Prozent klagten über Schlafstörungen, 40 Prozent über Dysthymie (getrübte Stimmung) bis hin zur Depression. Die Kosten, die für das Unternehmen durch die Ausfalltage entstehen, sind enorm. Deswegen wurden Schritte eingeleitet, um das Problem anzugehen – auf der Ebene der Mitarbeiter, der Führungskräfte und der Organisation.



Dr. Olaf Tscharnetzki

Sie sind seit 17 Jahren im Unternehmen und haben als Leitender Betriebsarzt die Gesundheit Ihrer Mitarbeiter genau im Blick. Konnten Sie im Verlauf der Zeit einen Anstieg der psychisch bedingten Krankheitsfälle feststellen? Ja, auf jeden Fall. Gerade in letzter Zeit, in den Jahren der Krise, kam es zu einem messbaren Anstieg von Erkrankungen, die psychische Ursachen haben.

Wie erklären Sie sich diese Entwicklung? Unilever agiert wie alle Unternehmen in den großen Zusammenhängen von Globalisierung, Digitalisierung und Deregulierung – das hat natürlich Auswirkungen auf die Anforderungen, die die Arbeitswelt an die Menschen stellt. Menschen müssen komplexere und schwierigere Aufgaben bewältigen – und das mit größerer Flexibilität. Gleichzeitig gibt es zunehmend Bezahlssysteme, die leistungsbezogen sind, was jedoch nicht heißt, dass mehr Arbeit auch mehr Geld bringt. Arbeitssoziologen nennen das dann Gratifikationskrise. Hinzu kommen die Reduzierung von sozialen Sicherungssystemen und die Angst um den Arbeitsplatz. Der Druck auf die arbeitenden Menschen ist eindeutig gestiegen.

Welche Unternehmensbereiche sind bei Ihnen besonders betroffen? Psychische Störungen können jeden treffen. Wir stellen aber eine Häufung in den unteren Hierarchien fest. Die klassische Managerkrankheit – also Stress, Überlastung bis hin zum Herzinfarkt – haben viele Angestellte mit einem kleineren Entscheidungsspielraum, die den Druck von oben nicht so einfach nach unten weitergeben können. Im Gegensatz zu Führungskräften äußern sich bei ihnen die Beschwerden eher körperlich.

Wie schützen Sie Ihre Mitarbeiter vor psychischen Belastungen bzw. unterstützen sie, wenn sie überfordert sind? Das fängt mit einer Unternehmenskultur an, die die Gesundheit der Mitarbeiter als wichtiges Teilziel verfolgt. Im Bereich der Prävention bieten wir unseren Mitarbeitern eine Reihe von Angeboten in den Handlungsfeldern Ernährung, Bewegung, Entspannung und Denken an: Das geht von Betriebssport über regelmäßige Gesundheitstage und -checks für Mitarbeiter bis hin zu unserer externen Mitarbeiterberatung.

Wie funktioniert bei Ihnen die externe Mitarbeiterberatung, das Employee Assistance Program (EAP), konkret? Unsere Mitarbeiter können sich jederzeit bei beruflichen oder auch privaten Problemen an unsere externen Gesundheitsberater wenden. Sie erhalten dann, wenn sie es wünschen, ein individuelles Coaching, das auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten ist, in der Regel über drei bis fünf Sitzungen. Diese Hilfe zur Selbsthilfe wird sehr stark genutzt. 2009 haben 20 Prozent der Belegschaft das Angebot wahrgenommen. Externe Beratungsdienste haben den Vorteil, dass sie keine Interessen- und Rollenkonflikte entstehen lassen und von außen besser Vertrauen aufbauen können.

Sie haben in Ihrem Firmensitz in Hamburg eine Ruheoase für Mitarbeiter eingerichtet, mit Massagestühlen und Musik. Eine Maßnahme zur Image- oder Gesundheitsförderung? Pausen zur Entspannung von der Arbeit sind ganz wichtig für unsere Gesundheit – gerade bei langen und stressigen Arbeitstagen. Viele fahren die ganze Zeit volle Pulle mit 200 km/h und vergessen ganz zu tanken. Das geht in der Regel schief. Stress darf nicht chronisch werden. Deswegen wollen wir unsere Mitarbeiter mit der Ruheoase ermuntern, ihre Pausen zu nehmen und sie wirklich zur Entspannung zu nutzen, bis hin zum kurzen Nickerchen. Ich nenne das immer die Entkriminalisierung von Schlaf.

Wie holen Sie Ihre Führungskräfte mit ins Boot in Sachen psychische Gesundheit? Führungskräfte haben einen großen Einfluss bei der Früherkennung von gesundheitlichen Problemen, den wollen oder können sie nicht immer wahrnehmen. Gesundheit ist zwar Privatsache, trotzdem müssen sich Führungskräfte auch in dieser Hinsicht um ihre Mitarbeiter kümmern, indem sie das Thema ansprechen und für die richtigen Rahmenbedingungen sorgen. Bei Unilever sind psychische Störungen oder Erkrankungen kein Tabu mehr. Das liegt auch daran, dass alle Führungskräfte bei uns einen „WE CARE“-Workshop durchlaufen. Hier werden sie geschult, wie man als Führungskraft ein anregendes und leistungsförderndes Arbeitsumfeld schafft, wie man Talente und Stärken der einzelnen Teammitglieder erkennt und fördert und wie man ein ausgewogenes Maß zwischen Leistung und den Werten des Unternehmens – Offenheit, Ehrlichkeit, Transparenz, Vertrauen – findet.

In einem Wort: Wie müssen Unternehmen sein, damit psychische Erkrankungen gar nicht erst entstehen? Anständig.