



Beispiele und Ideen aus der Praxis

„Es geht um menschliche Grundbedürfnisse“

- Ein Interview mit Dr. med. Andreas Tautz, Chief Medical Officer, Corporate Health Management, Deutsche Post DHL

Die Deutsche Post DHL beschäftigt als weltweit führender Logistik-Konzern allein in Deutschland rund 200.000 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an ca. 14.000 Standorten. Mehr als 85.000 Zusteller sind an sechs Tagen in der Woche in Deutschland unterwegs. Damit ist das Unternehmen ein klassisches „People Business“ – die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind ein zentraler Faktor für den Erfolg des Unternehmens. Ihre Gesundheit zu erhalten und zu fördern, ist für die Deutsche Post DHL daher von grundlegender Bedeutung. Bereits mehrfach wurde der Konzern für sein vorbildliches betriebliches Gesundheitsmanagement ausgezeichnet. Um die psychische Gesundheit der Beschäftigten zu erhalten, setzt die Deutsche Post DHL vor allem auf den respektvollen Umgang mit jedem Einzelnen und nimmt seine Führungskräfte dabei besonders in die Pflicht. Auch die Work-Life-Balance seiner Beschäftigten fördert das Unternehmen mit gezielten Maßnahmen.



Dr. med. Andreas Tautz

Das Thema Stress ist in der Öffentlichkeit derzeit sehr präsent. Fehltag aufgrund psychischer Erkrankungen haben in deutschen Unternehmen und Betrieben erheblich zugenommen. Beobachten Sie diese Entwicklung auch bei der Post? Wir sehen, dass auch psychisch bedingte Krankheitsfälle in allen Bereichen und auf allen Ebenen zugenommen haben, wenn auch vergleichsweise moderat. Dabei müssen wir bedenken, dass auch hinter anderen Krankheitsbildern wie zum Beispiel Rückenleiden nicht selten psychische Erkrankungen stehen. Hier bedarf es aus meiner Sicht in vielen Fällen einer anderen diagnostischen Vorgehensweise, die dies berücksichtigt und psychische Faktoren stärker in den Blick nimmt.

Halten Sie zu viel Stress und psychische Erkrankungen am Arbeitsplatz für ein gesellschaftlich relevantes Thema, und wenn ja, wo liegen aus Ihrer Sicht die Gründe? Zunächst ist eine genauere Begriffsklärung wichtig. Stress und psychische Belastung sind an sich nichts Negatives. Erst wenn die Anforderungen nicht mehr zu bewältigen sind und aus der Belastung eine Überlastung wird, können psychische Erkrankungen die Folge sein. Gesamtgesellschaftlich spielt hier sicherlich eine komplexere Lebens- und Arbeitswelt mit größeren Unsicherheiten, wachsenden Anforderungen und schwierigen Arbeitsverhältnissen eine Rolle für die gestiegene Relevanz des Themas.

Wie offen wird das Thema bei Ihnen im Unternehmen behandelt? Psychische Gesundheit ist ein besonderer Schwerpunkt unseres Gesundheitsmanagements und wird natürlich offen thematisiert. Zudem spiegelt es sich auch im Leitbild unseres Unternehmens wider: Respekt und Resultate. Denn eine wertschätzende und respektvolle Unternehmenskultur ist eine Grundvoraussetzung für die Förderung der psychischen Gesundheit. Wenn wir uns für unsere Arbeit nicht ausreichend geschätzt fühlen, erhöht sich das Risiko psychischer Erkrankungen deutlich.

Ist das Thema Bestandteil der Führungskultur? Welche Hilfestellung bietet die Post Führungskräften für den Umgang mit psychischen Überlastungen und Erkrankungen bei Mitarbeitern? Unsere Führungskräfte nehmen hier eine zentrale Rolle ein, denn eine wertebasierte Führungskultur kann die psychische Gesundheit der Mitarbeiter erheblich beeinflussen. Umge-

kehrt wird das Thema aber auch von unseren Führungskräften angesprochen, denn der Umgang mit betroffenen Mitarbeitern erfordert besondere Handlungskompetenz. Und nicht zuletzt sind die Führungskräfte ja auch selbst Erwartungen ausgesetzt. Wir wünschen uns Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter begeistern und den Sinn ihrer Tätigkeit vermitteln können. Das ist die Voraussetzung dafür, dass Menschen ihre Potenziale entfalten – es ist die Voraussetzung für erfolgreiche Veränderungsprozesse und ein Schutzfaktor vor psychischen Erkrankungen.

Daher haben wir für unsere Führungskräfte eine Informationsreihe „Psychische Gesundheit“, hier vor allem mit gezielten Veranstaltungen für unsere Manager im Betrieb, aufgesetzt. Das Thema mentale Gesundheit ist zudem Bestandteil unseres Führungskräfte-Check-up-Programms mit optionalen Coaching-Modulen, zum Beispiel zum Thema individuelles Ressourcenmanagement. Zudem entwickeln wir gemeinsam mit dem Bundesarbeitsministerium und der RWTH Aachen ein E-Learning-Tool für Führungskräfte, das ihnen helfen soll, mit dem Thema adäquat umzugehen. Mit diesen Maßnahmen möchten wir zielgerichtet und konzernweit Wissen zur Prävention psychischer Störungen vermitteln und dabei auch die mentale Gesundheit der Führungskräfte fördern, weil sie hier in einer elementaren Multiplikatorenfunktion sind.

Welche konkrete Unterstützung bieten Sie Mitarbeitern an, die unter erhöhtem Stress oder erhöhter Belastung leiden? Bei der Beurteilung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz arbeiten wir seit Jahren mit einer Befragung, die das subjektive Empfinden der Beschäftigten erfasst ebenso wie gesundheitsförderliche Potenziale der Arbeit. Jeder unserer Betriebe vor Ort mit mehr als 200 Beschäftigten hat einen Arbeitskreis Gesundheit, der den jeweiligen Handlungsbedarf vor Ort ermittelt. Mithilfe einer Toolbox, die mehr als 200 Gesundheitsförderungsmaßnahmen in 18 Handlungsfeldern umfasst, führen die Arbeitskreise zielgerichtete Maßnahmen für ihre Mitarbeiter durch, z.B. Workshops und Seminare, unter anderem zum Thema Stressbewältigung oder zur Förderung des sozialen Zusammenhalts. Wir wissen, dass Unternehmen die größte gesellschaftliche Präventionsplattform sind. Das heißt, wir versuchen durch unsere Aktivitäten positiven Einfluss auf die Gesundheit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu nehmen und investieren dafür auch in unternehmenseigene Ressourcen. Beschäftigte zum Beispiel, die akut von psychischen Problemen betroffen sind – ob durch das Arbeits- oder das Privatleben bedingt –, können sich unmittelbar an unsere Betriebsärzte und unsere Sozialberater vor Ort wenden.

Eine wichtige Voraussetzung für psychische Gesundheit ist die Work-Life-Balance. Welche Bedeutung hat dieses Thema bei Ihnen im Unternehmen? Das Thema Work-Life-Balance ist uns sehr wichtig. Wir haben darum genauer hingeschaut und in einer Nachwuchsbefragung festgestellt, dass das Thema Work-Life-Balance eine sehr hohe Bedeutung gerade bei den jungen Menschen hat – sie betrachten die Familie als Fundament, wollen soziale Verantwortung übernehmen, sehen aber auch den Arbeitsplatz als selbst zu gestaltenden Lebensraum, der ihnen Freude an der Arbeit in einem guten Betriebsklima vermittelt. Durchaus erwartet werden Anforderungen durch mehr Arbeitszeit, die aber flexibel gestaltbar sein soll. Dies deckt sich mit den Ergebnissen unserer Manager, die vor allem ein flexibleres Management von Arbeitsort und -zeit und z.B. die Verantwortung des Arbeitgebers als Trend für die Zukunft beschreiben. Topthemen sind für sie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Offenheit für neue, kreative Ideen, sozialer Zusammenhalt und Teamgeist.

Was macht eine gute Work-Life-Balance aus? Richtig müsste es Life-Domain oder einfach Life-Balance heißen. Wir leben ja schließlich, auch wenn wir arbeiten. Wir engagieren uns gemeinsam, erleben Freundschaften bei der Arbeit, wie im Privatleben. Es geht darum, die richtige Balance zu finden zwischen Privatleben und Beruf. Idealerweise so, dass beide voneinander profitieren. Es wird weniger eine strikte Trennung von Arbeit und Privatleben gewünscht als vielmehr eine möglichst flexible Verbindung – z.B. durch die Möglichkeit zur Arbeit im Homeoffice. Eine gute Work-Life-Balance beginnt mit der Gestaltung des Arbeitsplatzes und der Sozialbeziehungen, letztlich mit der Ausprägung der Unternehmenskultur. Sie erstreckt sich auf ein erfülltes Privatleben, in dem auch Ressourcen

für die Arbeit geschaffen werden (was natürlich auch umgekehrt gilt). Unterstützend ist zum Beispiel die Wahrnehmung sozialer Verantwortung – ein Thema, zu dem wir unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausdrücklich ermuntern und aktiv Zugangswege zur Verfügung stellen.

Ein zentraler Aspekt in diesem Zusammenhang ist die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Mit welchen Maßnahmen unterstützen Sie hier Ihre Beschäftigten? Wir bieten natürlich in vielen Bereichen flexible Arbeitszeitmodelle an. Mit unserem Generationenvertrag haben wir hier eine neue Grundlage geschaffen, die es unseren Beschäftigten ermöglicht, durch die Einrichtung eines Zeitwertkontos beispielsweise eine Elternzeit zu verlängern, über Zeit für die Pflege von Angehörigen zu verfügen oder einfach eine Auszeit zu nehmen. Dieses Angebot wird immer häufiger genutzt. Unser Familienservice unterstützt unter anderem bei der Suche nach Kinderbetreuung – sowohl für längerfristige Angebote als auch in Notfällen. Darüber hinaus fördern wir z.B. mit unserem Stipendiatenprogramm UPstairs für Mitarbeiterkinder auf dem Weg zu einem guten Bildungsabschluss.

Für Führungskräfte ist eine gesunde Work-Life-Balance oft eine besondere Herausforderung, da sie durch ihre „Sandwich-Position“ Anforderungen von oben und unten gerecht werden müssen. Wie begegnen Sie diesem Thema? Klar ist – damit eine Führungskraft ihrer Verantwortung gerecht werden kann, muss die Führungskraft über entsprechende Ressourcen verfügen. Um eine entsprechende Balance aufrechterhalten zu können, sind insbesondere zwei Dinge Voraussetzung – eine entsprechende Unternehmenskultur und die individuelle Kompetenz zur Bewältigung von vielfach komplexen Herausforderungen. Neben den schon zuvor beschriebenen Maßnahmen lässt sich an dieser Stelle unser weltweites „Leadership-Programm“ hervorheben, in dem es darum geht, das Wissen und die Motivation der Führungskräfte für deren Leadership-Funktion weiterzuentwickeln. Dies beinhaltet sowohl die individuelle Weiterentwicklung der Führungskräfte, als auch deren Fähigkeit, ihre Mitarbeiter zu fördern und begeistern zu können. Das Thema Work-Life-Balance besitzt hierbei wesentliche Bedeutung.

Aber – auch das ist klar – als global agierender Konzern stehen wir hier insgesamt vor gewaltigen Herausforderungen. Auch wir werden diesen – zumindest noch – nicht immer vollständig gerecht. Zwei Dinge aber helfen uns auf dem Weg zur Erfüllung der an uns gestellten Ziele – die Diskussion mit unseren Beschäftigten, mit befreundeten Unternehmen und Partnern in Politik und Forschung sowie unser Leitbild „Respekt und Resultate“.

Abschließend Ihre Vision: Wie sieht die ideale Arbeit aus, die psychische Gesundheit langfristig erhält und fördert? Ganz einfach: Der Mensch sollte seine Arbeit gestalten, für sein Engagement Wertschätzung erfahren und einen Sinn in seiner Arbeit verspüren können. Das gilt für alle Ebenen und alle Arbeitsbereiche. Es geht schlicht um menschliche Grundbedürfnisse – und deren Bedeutung für den Unternehmenserfolg.