

E-Mails reduzieren, Kommunikation verbessern, Apfelfrage, Schrittmesser: Wie weit ist betriebliche Gesundheitsförderung schon?

HELMUT GRAF: Sie ist sozial absolut erwünscht. 80 bis 90 Prozent sehen sie als wichtig an. Betriebe haben ein Grundgefühl, wie wertvoll Mitarbeiter sind. Das Thema ist angekommen, mit der Umsetzung hapert's: Da sind wir erst auf Höhe von sagen wir 10 bis 20 Prozent. Alle sprechen von Industrie 4.0. Viele Personalverantwortliche sind in der Umsetzung erst bei Gesundheit 1.0.

Wie das?

Die Wirtschaft „performs“. Es soll nur Erfolg geben. Führungskräfte dürfen nie versagen. Dieses „So tun als ob“ ist ein Zeitphänomen. Mit etlichen Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung werden nur Symptome bekämpft.

Neun von zehn Arbeitnehmern fühlen sich laut einer aktuellen Studie im Job gestresst. Die Hauptursachen sind Termindruck, schlechtes Arbeitsklima, ständige Erreichbarkeit.

Ja, aber zwei Drittel bis drei Viertel können mit der Arbeitsbelastung recht gut umgehen. Ein erhöhtes Stressmuster haben aufgrund ihrer Persönlichkeit 20 bis 30 Prozent der Mitarbeiter. Bei rund fünf Prozent wiederum muss man aus klinischer Sicht genauer hinschauen. Solche Leute sind – auch vor der roten Ampel – mit dem Fuß immer am Gas. Sie verbrauchen permanent Energie, die aber

„Sinn in der Arbeit ist die Grundlage für den Erfolg“

INTERVIEW. Der Arbeitspsychologe und Psychotherapeut Helmut Graf ist dafür, bei der betrieblichen Gesundheitsförderung auch die Mitarbeiter ins Boot zu holen.

Von Eva Gabriel

verpufft. Das Problem kann man auch ökonomisch nicht vom Tisch wischen.

Was ist zu tun?

Betriebliche Gesundheitsförderung müsste gemessen werden wie die Produktion. Gute Organisationsentwicklung und gute Führung vorausgesetzt.

Nur der Tüchtige überlebt?

Chronischen Stress nur auf die Herausforderungen der Digitalisierung oder auf schlechtes Arbeitsklima zurückzuführen, ist zu einfach gedacht. Mitarbeiter gehören bei der betrieblichen Gesundheitsförderung mit ins Boot geholt. Sie können ja mit ihrem eigenen Verhalten viel bewirken, müssen Verantwortung für die eigene Gesundheit übernehmen.

Stress „Marke Eigenbau“?

Zwar hat der Stress einen Aus-

löser im Job, aber psychodynamisch hat er mit der Kindheit und Jugend zu tun, als wir „lieb und nett“ sein mussten. Mit verinnerlichten Denk-, Fühl- und Verhaltensmustern, die das Selbstwertgefühl vermindern. Bei den genannten fünf Prozent sind diese Muster so dominant, dass auch gute organisatorische Maßnahmen nicht reichen, damit sie das Gefühl haben, weniger Stress zu spüren.



Helmut Graf ist Chef von Logo Consult, Rosegg

Wann bricht das aus?

Wenn Menschen unbewusst ihr Selbstwertgefühl bedroht sehen, fühlen sie sich abgewertet, überfordert und jagen dann einem überzogenen Ideal-Ich nach: „Man“ muss jetzt Stärke zeigen, alles richtig machen, jedem entgegenkommen, damit „man“ akzeptiert wird. „Man“ darf keine Zeit verlieren, „man“

muss das Beste geben. Das erzeugt nicht nur Druck, sondern demotiviert systematisch.

Aber die Gestressten merken es nicht ...

Sie erleben den Stress als normal und sehen Stressverstärker noch als motivierend an.

Was sagen Sie dazu, dass „Lächelstress“ bei einzelnen Berufen als Arbeitsbelastung gilt?

Nennen Sie mir einen Beruf, bei dem man nicht freundlich sein sollte. Nur: Echte Freundlichkeit kann man nicht anordnen. Wenn jemand eine stabile Selbstkompetenz hat, dann ist Freundlichsein kein Stress.

Was reduziert Arbeitsstress?

Sinn in der Arbeit reduziert Stress und ist Grundlage für wirtschaftlichen Erfolg. Wir sind so sehr auf ein Sinnerleben ausgerichtet, dass wir etwas nicht wollen, wenn wir darin

keinen Sinn sehen. Aber man kann ihn nicht verordnen. Daher müssen Personalverantwortliche Arbeitsumfeld und soziales Miteinander so gestalten, dass Mitarbeiter viele Gelegenheiten haben, sinnstiftende Werte für sich zu entdecken und auszuleben.

Das ist alles?

Machbare Zeitstrukturen sind wichtig. Praktikable Führungsgrundsätze, gutes Betriebsklima. Manchmal ist weniger mehr. Mut zur Lücke, die Perfektionisten stolpern schon! Jeder sollte auf die innere Balance im Leben schauen. Die psychische Regeneration ist wichtig. Man muss zu Hause die Arbeit ruhen lassen können ohne ein schlechtes Gewissen.

Ihr Tipp?

Habe Mut, dich selber lebensdienlich zu reflektieren!