

## «Leider wird oft viel zu lange gewartet»

*Der Arbeitsmediziner und Unternehmer Dieter Kissling fordert mehr Investitionen in die betriebliche Gesundheitsförderung.*

«**Kleiner Bund**»: Herr Kissling, Sie verlangen von Führungskräften, mehr Verantwortung für das seelische und körperliche Wohlbefinden ihrer Angestellten zu übernehmen. Ihr Institut für Arbeitsmedizin in Baden ist seit 1995 auf 60 Angestellte angewachsen. Wie sieht bei Ihnen betriebliche Gesundheitsförderung aus?

**Dieter Kissling**: *Grundsätzlich lebe ich nach der Philosophie, dass jeder Mitarbeiter sehr wertvoll ist. Bei uns haben die Führungskräfte Zeit zum Führen, es gibt regelmässige Mitarbeiterbefragungen. Einmal im Jahr nimmt die Belegschaft an einem Stresseminar teil. Gibt es im Team Probleme, berufen wir einen Gesundheitszirkel ein, der Lösungen erarbeitet. Und ich lege grossen Wert darauf, dass die Mitarbeiter ihre Pausen einhalten und miteinander kommunizieren.*

Wie reagieren Sie, wenn ein Mitarbeiter die Leistung nicht mehr erbringt?

*Ist er mir direkt unterstellt, suche ich das Gespräch. Ich werde ihm sagen, welche Veränderungen ich wahrgenommen habe, und gebe ihm Zeit. Sonst bespreche ich das zuerst mit der Führungskraft, zu dessen Team der Betroffene gehört.*

Wie stellen Sie sicher, dass Ihre Mitarbeiter Freude am Job haben und nicht nur Dienst nach Vorschrift schieben?

*Ich muss meine Mitarbeiter kennen. Nur so kann ich Veränderungen feststellen. Konkret heisst es, dass ich die Nähe zu den Mitarbeitern suche. Bei 60 Angestellten ist das allerdings nicht mehr zu gewährleisten, deswegen habe ich eine zweite Führungsebene eingebaut.*

Wenn Sie die Personalpolitik Schweizer Unternehmen anschauen, wie beurteilen Sie generell die Mitarbeitermotivation?

*Da kann ich mich auf die Ergebnisse zur Arbeitszufriedenheit des Forschungsinstituts Transfer Plus berufen, nach der fast 40 Prozent der Berufstätigen resigniert, bisweilen gar innerlich gekündigt haben. Das ist ein bedenklicher Anteil, der jedem Unternehmen Kreativität entzieht.*

In welchen Bereichen der Personalführung können Schweizer Unternehmen noch dazulernen?

*Ich denke da in erster Linie an die Verhaltensmuster der Vorgesetzten gegenüber Mitarbeitern, die sich auf Arbeitsklima und Arbeitsgestaltung auswirken. Vor allem in der sozialen Interaktion können Führungskräfte enorm viel lernen.*

Bestimmt denn nur das Kader, welches Klima in einem Unternehmen herrscht?

*Nein, zu einer Beziehung gehören immer zwei. Aber wenn ich über Gesundheit und Ethik in Firmen spreche, spielt das Führungsverhalten eine entscheidende Rolle. Führungskräfte sind die Schlüsselpersonen in der Beeinflussung von Arbeitsklima, Zeitdruck und sozialer Unterstützung. Um sie zu erreichen, stelle ich die Zustände auch mal überzeichnet dar.*

*Umfragen belegen, dass den Arbeitnehmenden in der Schweiz ein gutes Arbeitsklima am meisten am Herzen liegt. Das sollten Unternehmen vor Augen haben.*

Eine Studie der Credit Suisse belegt, dass viele Angestellte in den Unternehmen vermehrt unter Existenzangst leiden. Wie kann diese Angst abgebaut werden?

*Das beste Gegenmittel ist ständige Weiterbildung. Und die Leute müssen ermutigt werden, ihre Arbeitsmarktfähigkeit zu verbessern. Als Unternehmer kann ich da einen positiven Einfluss ausüben.*

Die stressbedingten Kosten in der Schweiz belaufen sich jährlich auf 4,2 Milliarden Franken. Seit einigen Jahren investiert die Wirtschaft verstärkt in betriebliche Gesundheitsförderung. Wo sind Fortschritte erzielt worden?

*Natürlich dort, wo es sehr schnell einen Return on Investment gibt, vor allem beim Absenzmanagement. Beliebte sind auch Vorträge nach dem Motto, wenn der Kissling kommt und ein bisschen über Bewegung und Ernährung erzählt, ist das harmlos und tut dem Unternehmen nicht weh. Aber es gibt auch Firmen, die Führungsverhalten und Wertmassstäbe ernsthaft überdenken.*

Woran kann ein Mitarbeiter feststellen, dass er Burnout-gefährdet ist?

*Die ersten Anzeichen von Stress können sich in körperlichen Beschwerden äussern wie zum Beispiel Herzrhythmusstörungen, Verspannungen oder Magen- Darm-Problemen. Auf der kognitiven Seite treten oft Vergesslichkeit oder Konzentrationsschwäche auf. Manche Menschen vernachlässigen auch ihre sozialen Kontakte, andere flüchten sich in noch mehr Arbeit.*

Ist es ratsam, in solchen Situationen mit dem Vorgesetzten zu sprechen?

*Ja. Es hängt aber davon ab, welches Vertrauensverhältnis besteht und welches Menschenbild der Vorgesetzte hat.*

Nur: Die wenigsten Unternehmen pflegen aktiv ein humanistisches Menschenbild.

*Gibts diese Kultur nicht, muss man externe Unterstützung herbeiziehen. Leider wird oft viel zu lange gewartet; der Mensch kann wahnsinnig viel ertragen, bis er dann zusammenbricht. Eigenverantwortung heisst auch, rechtzeitig Hilfe in Anspruch zu nehmen, sei es in der Familie, beim Arzt, Pfarrer oder einer Fachperson.*

Immer mehr Menschen organisieren sich in neuen Arbeitsmodellen wie Teilzeit, Ich-AG, Job-Sharing. Ist das ein Ausweg aus der kollektiven Unzufriedenheit oder eine bedrohliche Dauerbelastung?

*Für gut ausgebildete Menschen ist das eine Riesenchance. Für Unqualifizierte mit tiefem Einkommen ist es hingegen extrem bedrohlich. Diese Gruppe wird künftig mit viel Unsicherheit leben müssen.*

**Interview: Jörn Freudenberg**