

Macht Arbeit krank?

Psychische Belastungen am Arbeitsplatz nehmen zu

Der „Wind of Change“ dominiert den deutschen Unternehmensalltag und keine Branche ist von einschneidenden Veränderungen ausgenommen. Nicht immer ist der „Veränderungswind“ unbedingt rau. Aber allein, dass er den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beständig um die Nase weht, führt oft zu einer krankhaften Verunsicherung.

Kein Tag vergeht, an dem Annette Mahler (Name von der Redaktion geändert) ihr Job nicht zusetzt. Seit ihre beste Kollegin die Firma verlassen hat und die Stelle nicht neu besetzt wurde, fühlt sie sich überlastet. An Ersatz ist nicht zu denken, ließ ihr Vorgesetzter unmissverständlich durchblicken. Die Arbeit von ausgeschiedenen



Kollegen wird bei Mahlers Arbeitgeber im Team unverteilt und zum Teil neu zugeschnitten. Die Unternehmensleitung freundet sich immer mehr mit dem Gedanken an, einfachere Tätigkeiten nach Osteuropa auszulagern. Annette Mahler schläft nachts schlecht, sie fühlt sich ausgelaugt und schwunglos.

Hohes Arbeitstempo Grund für psychische Überforderung

Ein Einzelfall – oder geht es inzwischen den meisten Beschäftigten so? Nach einer aktuellen Studie der zum DGB gehörenden Hans-Böckler-Stiftung glauben mehr als 91 Prozent von 2000 befragten Betriebsräten, dass in deutschen Betrieben in den letzten fünf Jahren psychische Arbeitsbelastungen wie Zeitdruck, Arbeitsintensität und Verantwortungsdruck zugenommen haben. Mit welchen Folgen? Eine aktuelle Statistik der EU-Kommission zeigt, dass im Jahr 2000 rund 1,4 Millionen Beschäftigte in den damals 15 EU-Staaten an arbeitsbedingten psychischen Störungen litten. Das entspricht rund 18 Prozent aller befragten Arbeitnehmer. Diese Krankheitsbilder rangieren nach den chronischen Schäden des Knochen- und Bewegungsapparats auf dem vierten Platz der arbeitsbedingten Fehltageliste. Als Grund für psychische Überforderung am Arbeitsplatz wurde von den Befragten vor allem hohes Arbeitstempo genannt.

Schrumpfende Fehlzeiten spiegeln Strukturwandel wider

Dass Frust und Arbeitsdruck am Arbeitsplatz auch zu physischen Störungen führen können, ist längst auch wissenschaftlich belegt. Unzufriedenheit am

Arbeitsplatz verdoppelt nach Studien von Verhaltensmedizinern das Risiko für Herz- und Kreislaufkrankheiten sowie depressive Leiden. „Wir konnten nachweisen, dass bei Menschen, die sich beruflich abstrampeln und keine Belohnung erfahren, Stresshormone und Blutdruck signifikant erhöht sind“, sagt Medizinsoziologie Prof. Johannes Siegrist vom Institut für Medizinische Soziologie an der Universität Düsseldorf. „Nach unseren Studien mit europaweit Tausenden von Probanden verdoppelt sich das Risiko, innerhalb von fünf bis zehn Jahren an stressbedingten Leiden zu erkranken oder zu sterben.“

Aus der Anzahl der ständig zurückgehenden Krankheitstage könnte man andere Schlüsse ziehen. Danach scheint es den Arbeitnehmern in Deutschland immer besser zu gehen. Verzichteten Arbeitnehmer aus Angst um den Arbeitsplatz auf eine Krankmeldung und kommen mit dem Kopf unter dem Arm an die Werkbank oder ins Büro? Zu kurz gedacht, sagen Analysen der Krankenkassen. Die schrumpfenden Fehlzeiten spiegelten auch den voranschreitenden Strukturwandel in der deutschen Wirtschaft wider. Immerhin arbeiten inzwischen knapp 70 Prozent aller Beschäftigten in Deutschland in Dienstleistungsberufen. Gerade bei höher qualifizierten Dienstleistern ist die Krankheitsquote eher niedrig. EDV-Fachleute lassen allenfalls vier Tage lang im Jahr die Hände von der Tastatur. Selbst wenn sich diese Turbo-Mitarbeiter im Betrieb noch als voll leistungsfähig zeigen, kann es hinter der Fassade ganz anders aussehen. Wer körperlich gesund wirkt, muss es nicht auch im Inneren sein.

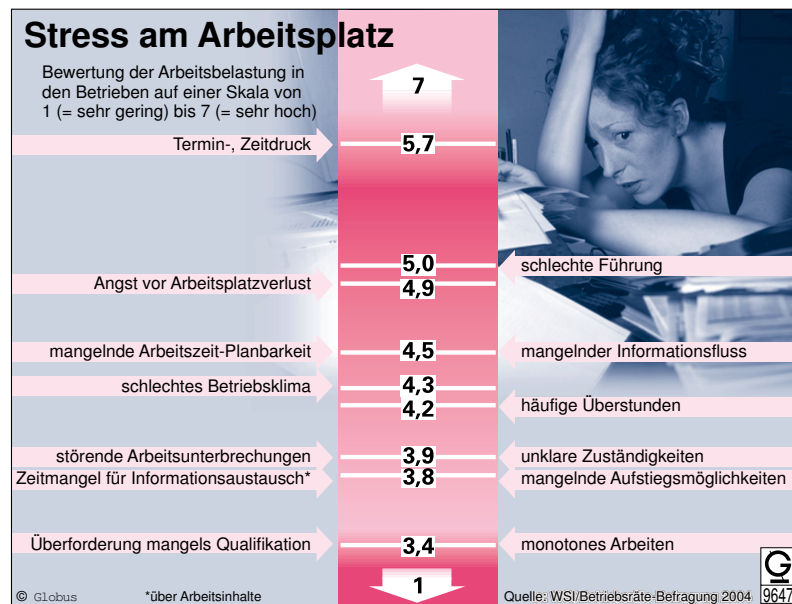
18 Millionen Fehltag durch „depressive Störungen“

Die Deutsche Angestellten-Krankenkasse (DAK) warnt eindringlich davor, dass psychische Störungen in den kommenden Jahren zum zentralen Thema im Gesundheitswesen werden. Nach DAK-Statistiken verdoppeln sich bei jungen Angestellten derzeit die Fallzahlen fast jährlich. Zunehmend Banker, Pflegefachkräfte und Facharbeiter füllen die Wartezimmer der Psychiater. „Eine Klientel, die wir früher so nicht hatten“, sagen Ärzte in der psychosomatischen Ambulanz der Technischen Universität in München. In vielen Betrieben werden zum Beispiel Depressionen bei Arbeitnehmern nicht ernst genommen und schon gar nicht als Krankheit akzeptiert. Nur selten wird offen und vorurteilsfrei darüber geredet. Depressionen sind eines der teuersten Tabus in deutschen Unternehmen. Dabei sollte den Firmen die Psyche ihrer Mitarbeiter schon aus Kostengründen nicht egal sein.

Nach Berechnungen der Bertelsmann-Stiftung kostete der Produktionsausfall durch Arbeitsunfähigkeit wegen depressiver Störungen in deutschen Betrieben und Behörden im Jahr 2001 knapp drei Milliarden Euro. Laut Techniker Krankenkasse führen „depressive Störungen“ zu 18 Millionen Fehltagen. Inzwischen leidet einer von zehn kranken Beschäftigten unter psychischen Störungen.

„Der negative Stress hat zugenommen“

„Psychische Erkrankungen sind inzwischen ein Hauptgrund für die Frühverrentung, aber trotzdem wird das Problem weiter unterschätzt“, beklagt Prof. Karl Kuhn von der Bundesanstalt für Arbeitsmedizin in Dortmund. Manche Fachleute meinen, dass dieser Anstieg einiges mit geänderten Härten des Erwerbslebens



zu tun hat. „Es haben mehr Menschen Angst um ihren Job. Außerdem sind die Anforderungen in vielen Büro-Berufen gestiegen, was die psychischen Belastungen erhöht. Der negative Stress hat zugenommen“, sagt Reinhard Legner, Leitender Arzt der Landesversicherungsanstalt Niederbayern-Oberpfalz. Allerdings warnt er davor, alles auf die Lage am Arbeitsplatz zu schieben. „Die soziale Einbindung des Einzelnen ist schlechter geworden. Auch deshalb machen sich die Leute mehr Sorgen als früher.“

Sorgenepidemie statt Epidemie depressiver Störungen

Die Meinungen der Experten gehen jedoch auseinander. „Ich glaube nicht, dass der psychische Druck so stark zugenommen hat“, sagt Dr. Tobias Kühn, Leiter des Ärztlichen Dienstes der Alten Leipziger Leben Versicherung. Eher habe es Verschiebungen zwischen den Krankheitsgruppen gegeben. „Rückenbeschwerden wurden früher üblicherweise den Skelett-Erkrankungen zugerechnet. Jetzt werden psychische Ursachen des Leidens viel öfter anerkannt.“ Dr. Nina Sonntag, Referatsleiterin „Ambulante Versorgung“

Vierthäufigste Ursache für Arbeitsunfähigkeit

Die bereits länger zu beobachtende Entwicklung bei den psychischen Erkrankungen hat deren Bedeutung für die gesamte Arbeitsunfähigkeit in den letzten Jahren dramatisch erhöht. Betrug ihr Anteil an den Krankheitstagen 1980 noch 2,5 Prozent, so waren es 1990 bereits 3,7 Prozent. Seither hat sich ihr Anteil nochmals verdoppelt und liegt bei Frauen mit 10 Prozent noch erheblich höher als bei Männern (5,6 Prozent). Psychische Erkrankungen sind inzwischen die vierthäufigste Ursache für krankheitsbedingte Fehltag. Bei den stationären Behandlungen verursachten psychische Störungen 14 Prozent aller Behandlungstage und stehen damit nach den Krankheiten des Herz- und Kreislaufsystems an zweiter Stelle.

Auszug aus: Peter Herbold: „Der historisch niedrigste Krankenstand spiegelt die sozialen Veränderungen“, erschienen in: Die BKK, 12/2004

beim MDK Hamburg, bestätigt Kühns Aussage. „Der Druck am Arbeitsplatz hat zugenommen, doch erklärt er keine Zunahme seelischer Erkrankungen. Es gibt keine Epidemie depressiver Störungen, wohl aber eine Sorgenepidemie“, meint ihre Kollegin Dr. Stéphanie Ambor, Fachärztin für Arbeitsmedizin. Mangelnde berufliche Perspektive, Probleme am Arbeitsplatz, Kündigung, Arbeitslosigkeit oder Motivationsstörung sind Gründe hierfür. „Wenn solche nicht-medizinischen Ursachen mit den so genannten „F-Diagnosen“ (Verhaltens- und psychische Störungen ICD 10) verschlüsselt werden, folgt daraus der Versuch einer medizinischen Behandlung.

Dr. Sonntag. Für die Beurteilung der Arbeitsunfähigkeit spiele das bisherige Krankheitsverhalten eine größere Rolle als die aktuelle AU-Diagnose. Deswegen sei es wichtig, die Historie der krankheitsbedingten Fehlzeiten sorgfältig zu betrachten. Eine Zunahme der Fragestellungen an den MDK können Dr. Sonntag und Dr. Ambor dank der gut funktionierenden Fallauswahl der Krankenkassen nicht feststellen. Die neue Anleitung zur Beratung und Begutachtung bei Arbeitsunfähigkeit (ABBA) unterstütze dies. Dennoch kommen Mobbing und andere mit der Arbeit zusammenhängende Phänomene täglich auf die MDK-Gutachter zu. Besonders Mitarbeiter von kleinen Unternehmen

Entlastung sogar sinnvoll sein“ sagt Firnenburg. Erwartungsangst, Ärger oder andere Missempfindungen seien hingegen angemessene Reaktionen auf Mobbing und begründeten keine Arbeitsunfähigkeit. Hier die Spreu vom Weizen zu trennen und die richtigen Empfehlungen für die Versicherten und Krankenkassen zu geben, ist ein an Bedeutung gewinnendes Betätigungsfeld vor allem für Arbeitsmediziner im Medizinischen Dienst.

Angst als Druckmittel

Egal ob Zeiterscheinung oder nicht – immer mehr Menschen fühlen sich zumindest depressiv gestört. Es bleibt eine schwierige Frage, in welchem Maße dafür die Bedingungen am Arbeitsplatz mitverantwortlich sind. Richtig bedenklich wird es, wenn Angst ins Spiel kommt. „In zahlreichen Unternehmen wird mit Angst als Druckmittel regiert“, sagt Management-Coach und Buchautor Fred Maro. „Meist geschieht dies, weil die obersten Führungskräfte selbst Angst haben. Das Problem: Angst generiert zwar kurzfristig häufig höhere Leistung, langfristig führt sie jedoch eher zu Lähmungserscheinungen.“

Rückendeckung erhält Maro durch jüngste Aussagen von EU-Sozialkommissar Vladimir Spidla: „Die Motivation der Arbeitnehmer gibt es nicht gratis. Schon die alten Römer haben gewusst: Wer sich gefährdet fühlt, ist nicht mehr besonders kreativ. Wer Angst hat um seinen Arbeitsplatz, ist kein guter Arbeitnehmer mehr.“ Maro beschreibt die Folgen: „Die Angst vor Versagen – bei gleichzeitiger Überforderung – beschädigt unser Selbstverständnis und führt in weiterer Folge zu psychischen Notwehrreaktionen. Kommunikationskonflikte mit all ihren ungunstigen Auswirkungen wie Ehescheidungen, Mobbing oder innerer Kündigung sind die Folge.“



Dr. Stéphanie Ambor (re.) und Dr. Nina Sonntag, MDK Hamburg, im Gespräch mit MDK-Forum-Redakteur Martin Dutschek

Diese kann das Grundproblem nicht lösen“, erklärt Dr. Sonntag. „Manche Versicherte schütten uns hier eimerweise ihre Probleme aus, die so gewaltig sind, dass sie für mehrere Personen reichen“, erzählt Dr. Sonntag aus der MDK-Begutachtungspraxis. „Wenn wir vom Patienten erfahren, warum er morgens den Wecker ausgestellt hat, nicht zur Arbeit gegangen ist und sich hat krank schreiben lassen, kommen wir der eigentlichen Ursache der Arbeitsunfähigkeit näher“, sagt

mit schlechter Auftragslage oder von Betrieben, die nach amerikanischen Unternehmensphilosophien arbeiten, seien häufig betroffen.

Mobbing kann zu psychischen Funktionsdefiziten führen, bestätigt Clemens Firnenburg, Psychiater beim MDK Niedersachsen. Der MDK hat im Rahmen der Begutachtung der Arbeitsunfähigkeit viel mit diesem Problem zu tun. „Die Arbeitsunfähigkeit kann kurzfristig zur

Anwesenheitsbedingte Ausfälle mindern Produktivität

Doch welcher Arbeitnehmer lässt sich so etwas am Arbeitsplatz anmerken? Manche sind wahre Kompensationskünstler. Neue Studien aus den USA kommen zum Schluss, dass sich gerade solche Arbeitnehmer als wahre Produktivitätskiller erweisen. Nach einem kürzlich erschienenen Beitrag im Harvard Business Manager fanden Forscher heraus, dass der Produktivitätsverlust aufgrund von Depressionen und Schmerzen bei Beschäftigten, die weiter arbeiten, annähernd dreimal so hoch war wie der Produktivitätsverlust durch Fehltage, die durch diese Krankheiten bedingt waren. Ein Forscherteam in Pennsylvania rechnete „anwesenheitsbedingte“ Ausfälle für die USA auf 150 Milliarden Dollar jährlich hoch.

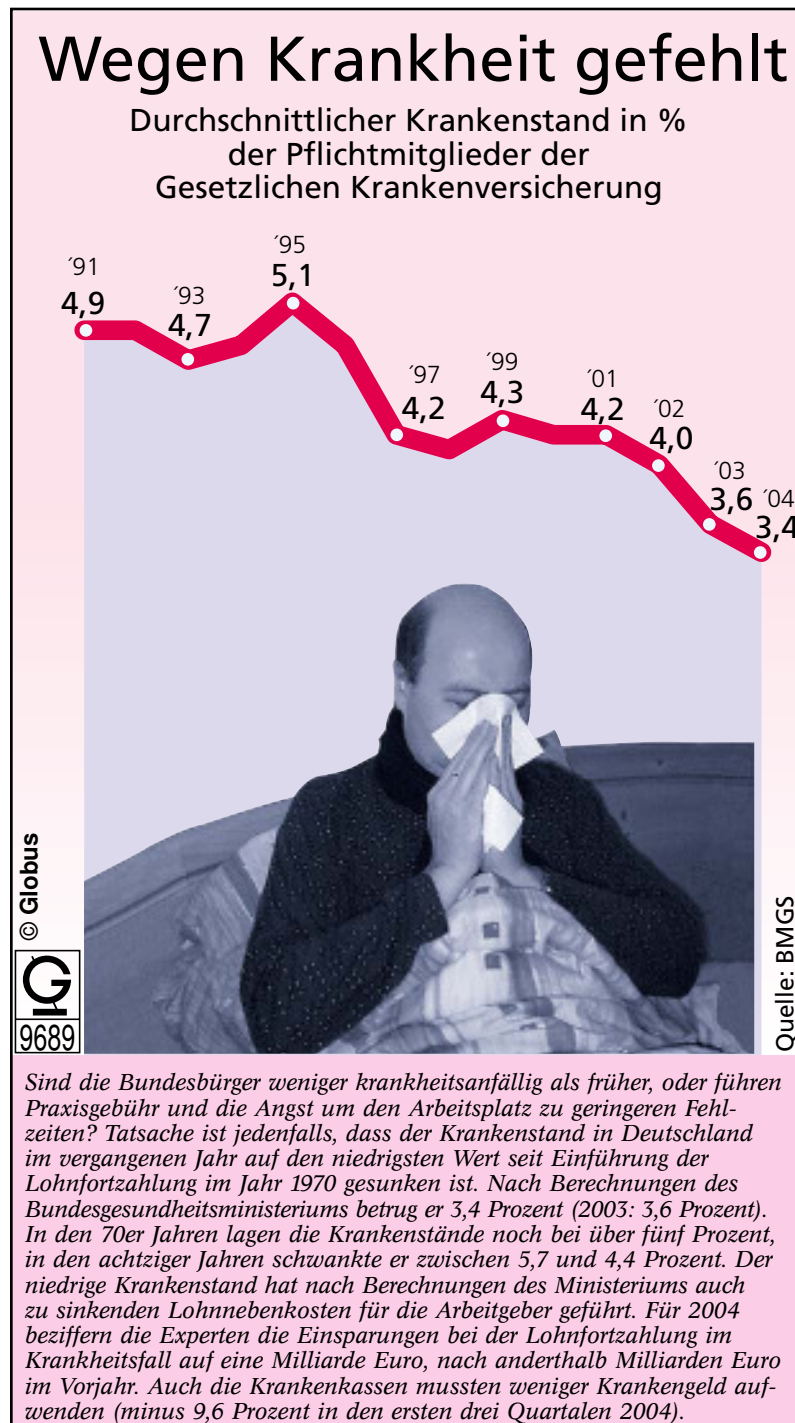
Zurück nach Deutschland. Noch nie war der Krankenstand hierzulande so niedrig wie im Jahr 2004. Doch Arbeitgeber irren, wenn sie den Gesundheitszustand ihrer Belegschaft am ständig schrumpfenden Krankenstand festmachen. Chefs, denen wirklich etwas am Wohl ihrer Arbeitnehmer liegt, sollten nicht nur die Fehlzeiten im Blick haben, sondern mehr auf die präsenten Kranken schauen. Investitionen in Prävention und Gesundheitsmanagement einer Firma zahlen sich langfristig aus.

Projekt „Psychische Erkrankungen im Arbeitsleben“

Wie das Projekt „Psychische Erkrankungen im Arbeitsleben“ zeigt, ist betriebliche Gesundheitsförderung weniger aufwändig als man denkt. Das seit 2002 in einer Kooperation zwischen dem Bundesverband der Betriebskrankenkassen und der Familie-Selbsthilfe-Psychiatrie des Bundesverbands Angehöriger psychisch Kranker e.V. (BApK) bestehende Projekt zielt auf die Information und Unterstützung

durch Angehörige der Arbeitnehmer. Projektleiterin Marlies Hommelsen vom BApK in Bonn hält allerdings fest, dass es keine Einheitslösungen gibt: „Die ultimative Präventionsmaßnahme, welche die Unternehmen einfach einkaufen können, gibt es nicht.“ Da psychisch Kranke

ohnehin als eine klassische Zielgruppe für Selbsthilfe gelten, war es konsequent, nach Wegen zu suchen, Selbsthilfeangebote in Unternehmen einsetzen zu können. Ziel des Projektes ist es, zunächst über die Erkrankungen und den Umgang mit den Kranken zu informieren. „Das Entstig-



matisieren psychischer Erkrankungen war dabei ein wichtiger Ansatz“, sagt Hommelsen.

Die Projektleiterin bezog Angehörige von Erkrankten ein, weil sie „aus eigener direkter Erfahrung besonders glaubhaft über Probleme und Bewältigungsstrategien im Alltag berichten können.“ So wurden zunächst 25 ehrenamtliche „Gesundheitsbeauftragte“ durch Schulungen auf ihre Arbeit vorbereitet, um die Betriebe in Zweiergruppen aufzusuchen. Die Berater bieten Personalverantwortlichen konkrete Handlungshilfen an, zum Beispiel wie sie die Rückkehr von Erkrankten in den Betrieb vorbereiten können und mit Krisensituationen umgehen können. Zuvor wird Aufklärungsarbeit über verschiedene Krankheitsbilder wie Manien, Ängste und Depressionen geleistet. „Wer weiß, wie sich bestimmte Krankheiten anbahnen oder verlaufen, kann Frühwarnsymptome erkennen“, erklärt Hommelsen. Das Projekt kommt an. Wie eine Befragung ergab, honorieren die Teilnehmer das Beratungsangebot durch Angehörige. „Offensichtlich werden Angehörige von Mitarbeitern der Unternehmen weitaus besser akzeptiert als professionelle Dienstleister“, meint Hommelsen.

Inzwischen nahmen 21 Unternehmen an dem Projekt teil. Zu ihnen gehören unter anderem die REWE Zentral AG, die Kölner Stadtparkassen, das ZDF oder die Opel-Werke in Eisenach und Rüsselsheim. Geschult wurden bisher rund 350 Teilnehmer, hauptsächlich Betriebs- und Personalräte, Führungskräfte, Personalentwickler und Kollegen von Betroffenen. Die Nachfrage reißt nicht ab. „Die Tatsache, dass Unternehmen immer wieder Zeit für weitere Veranstaltungen bereitstellen, lässt vermuten, dass sich das Prinzip Selbsthilfe dauerhaft auch auf betrieblicher Ebene etablieren kann.“

Schweden mit konzertierter Aktion

Dass auch der Staat hier unterstützend wirken kann, zeigt das Beispiel Schweden. Während sich in Deutschland der Staat für das Thema relativ wenig interessiert, hat die Regierung in Schweden ein Programm zur Verbesserung der Gesundheit am Arbeitsplatz verabschiedet. Der hohe Krankenstand von aktuell 15 Prozent soll bis zum Jahr 2008 halbiert werden – bei gleichzeitiger Senkung der Sozialleistungen. Als Gründe für die vielen Krankmeldungen werden auch das „anstrengende Arbeitsleben“ und ein „verschlechtertes psychosoziales Arbeitsumfeld“ genannt. „Wir müssen diese hohen Zahlen senken, denn wir können es uns nicht mehr leisten, einen so hohen Anteil kranker Beschäftigter zu haben“, sagte Gerda Kuylenterna, schwedische Botschafterin in Berlin, in einem Zeitungsinterview. Für die Regierung in Stockholm bedeutet dies: Alle Beteiligten – Betriebe, Beschäftigte, Sozialversicherungsträger und Sozialverbände – müssen an einem Strang ziehen. Von solcher Einigkeit ist man in Deutschland noch weit entfernt.

Gesundheitssystembedingte Arbeitgeberbelastung in Deutschland moderat

Rein ökonomisch betrachtet, bedarf es in Deutschland womöglich gar nicht dieser Kraftanstrengung. Zu diesem Schluss könnte man kommen, wenn man sich die Ergebnisse der Studie „Belastung der Arbeitgeber in Deutschland durch gesundheitssystembedingte Kosten im internationalen Vergleich“ vom Oktober 2004 anschaut. Das Institut für Gesundheits- und Sozialforschung in Berlin (IGES) und die Beratungsgesellschaft für angewandte Systemforschung in Augsburg (BASYS) fanden heraus, dass der gesundheitssystembedingten Arbeitgeberbelas-

tung in Relation zu den gesamten Produktionskosten nur eine sehr untergeordnete Bedeutung zukommt. Infolge dessen könne auch kein Zusammenhang gezeigt werden zwischen einer unterschiedlichen Belastung der Arbeitgeber durch Gesundheitskosten und der Entwicklung der Beschäftigung in Branchen, die im internationalen Wettbewerb stehen.

Mit 3,2 Prozent vom Produktionswert an gesundheitssystembedingter Arbeitgeberbelastung steht Deutschland im internationalen Vergleich gut da. „Die Arbeitgeberbelastung ist in Deutschland keineswegs höher als in anderen Ländern. Insofern entspricht die Diskussion über die absolute Belastungshöhe in Deutschland nicht der tatsächlichen Problemlage“, heißt es in der Studie. Allerdings erhöhe jede Reduktion der Arbeitgeberbelastung die Chancen für mehr Beschäftigung. „Dabei genügt es nicht, ausschließlich auf die gesetzliche Krankenversicherung abzustellen.“

In der Führung liegt ein Schlüssel zum Erfolg

Kostenvermeidung fängt in den Betrieben an. Natürlich trägt jeder Beschäftigte durch seine Lebensweise und sein persön-

Weitere Informationen:

Mehr über die Studie „Gesundheitssystembedingte Arbeitgeberbelastung in Deutschland“ finden Sie auf der Website des Instituts für Gesundheits- und Sozialforschung in Berlin (IGES): www.iges.de

Außerdem über die Beratungsgesellschaft für angewandte Systemforschung in Augsburg (BASYS): www.basys.de

Informationen zum Projekt „Psychische Erkrankungen im Arbeitsleben“ liefert Ihnen die Website des Bundesverbands Angehöriger psychisch Kranker e.V. (BAPK): www.bapk.de

liches Umfeld selbst einen großen Teil zur Krankheitsvermeidung bei. In den Betrieben sind es vor allem die Führungskräfte, die in der Verantwortung stehen. Was Mitarbeiter krank macht, ist oft eine chronisch gestörte Kommunikation im Betrieb (siehe auch Interview mit Tina Gräfin Vitzthum von Gallup Deutschland, Seite 8). „Einige Unternehmen begehen hier zurzeit dramatische Fehler, indem sie mit Mitarbeitern nicht selten umgehen, wie mit

Menschenmaterial. Dies wird sich rächen. Druck erzeugt immer Gegendruck“, sagt Berater Fred Maro. Es sei eine Binsenweisheit, dass Führungskräfte nur dann erfolgreich sind, wenn die Mitarbeiter mitziehen. „Führen heißt coachen, anleiten und unterstützen und nicht erpressen und drangsalieren.“ Eine Führungskraft müsse also dafür sorgen, dass auch Druck weggenommen wird. „Wenn ich zum Beispiel von Mitarbeitern etwas

fordere, was langfristig deren Gesundheit beeinträchtigt, werde ich scheitern“, sagt Maro. So gesehen ist konsistentes Führungsverhalten die beste Maßnahme der innerbetrieblichen Gesundheitsfürsorge. Vermutlich würde dies der eingangs erwähnten Annette Mahler und vielen tausend Arbeitnehmern in Deutschland am meisten weiterhelfen.

(dt/sa)

Fred Maro: „Mitarbeiter sind so verletzlich“



Fred Maro arbeitet als erfolgreicher Management-Coach, Buchautor und Dozent. Seine „Fred Maro Gruppe“ berät mit ihren Teams Unternehmen und Organisationen aller Größen in Management- und Kommunikationsfragen.

Nach Maro ist Kommunikation Pflichtfach für Führungskräfte: „Führungskräfte sollen „führen“! Nicht mehr und nicht weniger. Die Schwierigkeit liegt darin, dass man „Kommunizieren“ immer nur nachmacht! Jemand macht irgendetwas erfolgreich vor – und alle machen es nach. Nicht selten hat der „Vormacher“ es nie selbst ausprobiert – und trotzdem folgen ihm alle. Ge-

nügend Beispiele von „Managementgurus“ mit Null eigener praktischer Erfahrung gibt es! Kommunizieren kann man nicht in einem Seminar mit ein paar markigen Sprüchen und auf keiner Universität dieser Erde lernen. Dort holt man sich höchstens die Werkzeuge.“

Gefahrlos Fehler begehen können

Maros Betriebsanleitung für bessere Kooperation: „Einander besser kennen zu lernen! Je besser man sich in einem Unternehmen kennt – und je gefahrloser man auch mal Fehler begehen kann – desto besser harmonieren die Menschen in diesem Unternehmen. Führungskräfte, welche nicht nur anordnen, sondern auch erklären, warum sie was tun oder möchten, haben selten mit großen Widerständen zu rechnen – vorausgesetzt, die Mitarbeiter haben wirklich verstanden, worum es geht. Das Problem dabei: Ängste und alte Gewohnheiten müssen rasch überwunden werden.“

Ego überbewertet

Nach Maros Ansicht wird das Ego in unserer Gesellschaft überbewertet: „In unserer Gesellschaft zählt inzwischen „Schein“

wesentlich mehr als „Sein“. Titel, Status und Karriere gehen vor dem „Miteinander“. Wir hauen uns persönliche Statements, Anordnungen und Pseudo-Diskussionsbeiträge um die Ohren, ohne dem Anderen wirklich zuzuhören. Es ist erschreckend zu beobachten, wie selten Menschen auf das antworten, was ihr Gegenüber gerade angemerkt oder gefragt hat. In den meisten Fällen geht es nur darum, die eigenen Ansichten loszuwerden.“

Buchtipps

Maros Buch „Mitarbeiter sind so verletzlich“ (Walhalla Fachverlag, 4/2000, 192 Seiten, Paperback, ISBN 3-8029-4554-9, 5,95 €) behandelt Kommunikation und Verhalten im Unternehmen. Schluss mit überflüssiger Motivation! Auszeichnungen und Belohnungen sind gut, aber ständig optimierte Kommunikation ist besser: Lernen Sie, eine Kommunikationskultur gezielt aufzubauen und zu pflegen, von der alle profitieren.

Unmotivierte Mitarbeiter sind teure Mitarbeiter. Maro erklärt nach jedem Negativbeispiel die Wirkung auf die Mitarbeiter und macht Vorschläge, wie solche Situationen vermieden werden können.

(sa)

Keine Lust mehr auf die Firma

Interview mit Tina Gräfin Vitzthum,
Gallup Deutschland GmbH

Die Deutschen haben keine Lust mehr auf ihre Firma. Motivationslöcher überall. Fast neun von zehn Arbeitnehmern in Deutschland fühlen sich dem eigenen Job nicht richtig verpflichtet. Rund 70 Prozent machen Dienst nach Vorschrift und 18 Prozent haben sich innerlich schon von ihrem derzeitigen Arbeitgeber verabschiedet. Das zeigt der aktuelle „Engagement Index 2004“ der Gallup Deutschland GmbH (Berlin). Die seit 2001 jährlich von diesem Wirtschafts-forschungsunternehmen durchgeführte Studie misst die emotionale Bindung deutscher Arbeitnehmer anhand von zwölf Aussagen (Q12) zum Arbeitsplatz.

? MDK-Forum:

Den gesamtwirtschaftlichen Schaden aus fehlendem Mitarbeiterengagement schätzen Sie im Jahr 2004 auf knapp 250 Milliarden Euro. Was sollen Unternehmen akut zur Schadensbegrenzung unternehmen?

! Gräfin Vitzthum:

Zunächst sollte sich das Unternehmen konkret mit dem Problem auseinandersetzen. Dann sollte es messen, wie die Mitarbeiterbindung im eigenen Unternehmen aussieht. Unternehmen werden auf Arbeitsgruppenebene unterschiedliche Ergebnisse erreichen und innerhalb dieser Arbeitsgruppen wird es unterschiedliche Begründungen für mangelnde Mitarbeiterbindung geben. In jedem Unternehmen werden wiederum auch phantastische Abteilungen existieren, die diese ganze Problematik überhaupt nicht haben, die hervorragende Mitarbeiterbindung

besitzen, die unter genau den gleichen Umständen und in genau der gleichen Situation arbeiten wie alle anderen, aber die durch ihr Verhältnis in der Arbeitsgruppe schon auf einem sehr guten Weg sind. Messen Sie und leiten Sie die Ergebnisse an die Abteilungen und Arbeitsgruppen weiter. Lassen Sie sich mit diesem Ergebnis selbst helfen und sich selbst im kleinen Kreis damit beschäftigen, was besser werden muss. Schulen Sie Ihre Führungskräfte. Viele Führungskräfte sind hoffnungslos überfordert mit ihren Führungsaufgaben und sie brauchen dringend Hilfsinstrumente und Anleitungen für ihre Tätigkeit. Häufig sind bereits Ahnungen vorhanden, was man besser machen könnte und es bedarf letztlich nur einer Zusatzinformation, um das Ganze zielführend zu gestalten.

? MDK-Forum:

Hat Gallup in „schlechten“ Unternehmen, in denen Mitarbeitermotivierende Maßnahmen stattgefunden haben, die Studie wiederholt? Wenn ja: Mit welchem Ergebnis?

! Gräfin Vitzthum:

Mit einer Befragung ist es nicht getan. Es ist eine Unternehmensentwicklung, die man anstößt. Mitarbeiterbefragung ist ein Prozess, den man jährlich wiederholen muss, um Führungskräften und Mitarbeitern zu zeigen, wie ernst es dem Unternehmen mit dieser Thematik ist. Wir haben keine Unternehmen erlebt, bei denen sich zwischen den Befragungen nicht etwas eindeutig verbessert hat. Wir haben Unternehmen, die von 15 Prozent engagierten und emotional gebundenen Mitar-



Tina Gräfin Vitzthum

beitern auf über 25 Prozent gesprungen sind. Natürlich wird es eine gewisse Verteilung geben, es wird immer Mitarbeiter geben, die eine negative Einstellung zu ihrem Unternehmen behalten. Das Ziel sollte aber sein, eine Verteilung von 40 Prozent hochengagierten, hochemotionalen Mitarbeitern zu maximal 10 Prozent mit einer negativen Einstellung zu erreichen. Wenn man damit die negative Energie in einem Unternehmen auffangen kann, dann ist man gut aufgestellt und hat ein ausreichendes Potenzial an wirklich positiver, produktiver Einstellung, um das Unternehmen nach vorne zu bringen.

? MDK-Forum:

Hält nur die schlechte Konjunktur in Deutschland – und die damit verbundene Angst vor Arbeitsplatzverlust – die Arbeitnehmer an ihrem Platz? Wie sieht es in anderen Ländern mit besseren konjunkturellen Daten aus?

! Gräfin Vitzthum:

In unseren internationalen Umfragen können wir an diese „Q 12“ noch weitere Fragen anschließen. In Deutschland bestätigt sich, dass viele nicht engagierte Mitarbeiter aufgrund der schlechten Arbeitsmarktlage

momentan erst einmal bei ihrem Arbeitgeber bleiben. Weil der Arbeitsmarkt schlecht und die Fluktuationszahlen „gut“ sind, spüren die Unternehmen den eigentlichen Druck noch nicht. Auf internationaler Ebene zeigt sich der große Unterschied von gesellschaftlichen Strukturen und kulturellen Einflüssen auf das Arbeitsleben und die emotionale Mitarbeiterbindung. In den USA finden wir erheblich flachere Hierarchien, so dass hier ein Arbeitsplatzwechsel als positiver Wechsel durchaus begünstigt wird. Sie finden dort eine wesentlich höhere Mitarbeiterbindung. Wir können auch nachweisen, dass in den Ländern, die noch starrere Strukturen und Hierarchien haben als Deutschland, das Mitarbeiterengagement noch schlechter ausfällt. Aber generell gibt es auch in den Ländern, die in unseren Studien erheblich besser abschneiden, ein großes Verbesserungspotenzial.

? MDK-Forum:

Alle Unternehmen verkünden unisono, dass das „menschliche Kapital“ die eigentlich tragende Unternehmenssäule sei. Eine glatte Lüge?

! Gräfin Vitzthum:

Wir stellen in unseren Studien ganz klar fest, dass der Schlüssel zur Mitarbeiterbindung beim direkten Vorgesetzten liegt. Je größer das Unternehmen wird, desto weniger Einfluss hat die Unternehmensleitung auf die Mitarbeiterbindung in den einzelnen Arbeitsgruppen. Wenn wir uns anschauen, wie Beförderungen in Unternehmen ablaufen, sind wir mit dem gegenwärtigen Stand nicht zufrieden. Wir müssen fragen, ob diese Menschen, die zu Führungskräften befördert werden, auch wirklich die Eigenschaften, Stärken und Talente besitzen, um eine geeignete Führungskraft zu sein. Wir müssen weggehen von einer reinen Personalkostenbetrachtung, einer Personalverwaltung zu einer strategischen Ausrichtung des Human-

kapitals. Denn das ist das größte Potenzial eines Unternehmens im steigenden Wettbewerb.

? MDK-Forum:

Welche Handlungen oder Unterlassungen führen nach Ihrer Erfahrung am stärksten zur Motivation bzw. Demotivation von Mitarbeitern?

! Gräfin Vitzthum:

Wir können gerade auf Arbeitsgruppenebene, dort, wo die eigentliche Mitarbeiterbindung stattfindet, feststellen, dass sich alles um die Kommunikation, um den Dialog dreht. Ohne Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Führungskräften kann keine Motivation und keine emotionale Bindung entstehen. Also ist die Kommunikation auch der stärkste Motivator zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, ausgerichtet auf bestimmte Ziele. Zunächst muss der Mitarbeiter seine Aufgaben kennen, wissen, was von ihm erwartet wird, er muss die nötigen Arbeitsmittel zur Verfügung haben. Dann geht es darum, dass er Unterstützung von seiner Führungskraft benötigt hinsichtlich Feedback und Anerkennung. Er muss zu spüren bekommen, ob er auf dem richtigen Weg ist, ob er vielleicht etwas justieren muss oder ob er von der Zielerreichung weit entfernt ist.

? MDK-Forum:

Der ehemalige BDI-Präsident Hans-Olaf Henkel schreibt in seinem 2004 erschienenen Buch „Die Kraft des Neubeginns“ ungeniert über die Schlamper-Republik Deutschland. Teilen Sie seine Ansicht?

! Gräfin Vitzthum:

Wir haben immer wieder ein interessantes Phänomen: Wenn wir in einer Befragung feststellen, dass die emotionale Bindung sehr niedrig ist, und gleichzeitig die Frage stellen, ob der befragte Mitarbeiter trotz eines Millionen-gewinns im Lotto noch weiterarbeiten würde, dann erhalten wir

Der Gallup-Fragenkatalog (Q12)

| Wie würden Sie Ihre Arbeitszufriedenheit auf einer Skala von 1 bis 5 einordnen? (5 = außerordentlich zufrieden, 1 = überhaupt nicht zufrieden) | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|--|---|---|---|---|---|
| 1 Ich weiß, was bei der Arbeit von mir erwartet wird | | | | | |
| 2 Ich habe die Materialien und Arbeitsmittel, um meine Arbeit richtig zu machen | | | | | |
| 3 Ich habe bei der Arbeit jeden Tag die Gelegenheit, das zu tun, was ich am besten kann | | | | | |
| 4 Ich habe in den letzten sieben Tagen für gute Arbeit Anerkennung und Lob bekommen | | | | | |
| 5 Mein/e Vorgesetzte/r oder eine andere Person bei der Arbeit interessiert sich für mich als Mensch | | | | | |
| 6 Bei der Arbeit gibt es jemanden, der mich in meiner Entwicklung unterstützt und fördert | | | | | |
| 7 Bei der Arbeit scheinen meine Meinungen und Vorstellungen zu zählen | | | | | |
| 8 Die Ziele und die Unternehmensphilosophie meiner Firma geben mir das Gefühl, dass meine Arbeit wichtig ist | | | | | |
| 9 Meine Kollegen streben danach, Arbeit von hoher Qualität zu leisten | | | | | |
| 10 Ich habe eine/n sehr guten Freund/in in der Firma | | | | | |
| 11 In den letzten sechs Monaten hat jemand in der Firma mit mir über meine Fortschritte gesprochen | | | | | |
| 12 Während des letzten Jahres hatte ich bei der Arbeit die Gelegenheit, Neues zu lernen und mich weiterzuentwickeln | | | | | |

Weitere Informationen zum Engagement-Index 2004 unter www.gallup.de

zur Antwort, dass über 70 Prozent der Arbeitnehmer in Deutschland auf jeden Fall weiterarbeiten würden. Dies beweist das Bedürfnis nach einer produktiven Arbeit, nach einer Beteiligung an der Gesellschaft, an der Wertschöpfung schlechthin. Hier sieht man, dass das Potenzial für Produktivität und damit auch für wirtschaftlichen Erfolg vorhanden ist. Es wird nur nicht richtig umgesetzt. Dieses gesamte Potenzial wird nicht wirklich dort von den Führungskräften abgeholt, um es in zielführende Produktivität zu transferieren.

(sa/dt)

„Ohne die Leistung unserer Mitarbeiter hätten wir den Turn-around in den 90er Jahren nicht hinbekommen“

Die Porsche AG schreibt eine Erfolgsstory nach der anderen. Der Erfolg beruht hauptsächlich auf den Mitarbeitern des schwäbischen Automobilherstellers, sagt Dr. Harro Harmel, Vorstand Personal und Sozialwesen der Porsche AG, in einem Interview mit MDK-Forum.



Dr. Harro Harmel,
Personalvorstand Porsche AG

? MDK-Forum:
Welchen Stellenwert hat Mitarbeiterorientierung bei Porsche?

! Dr. Harro Harmel:
Dass die Mitarbeiterorientierung bei Porsche einen besonderen Stellenwert hat, geht auf den

Gründer unseres Unternehmens Ferry Porsche zurück. Er hat sich in den schwierigen Nachkriegsjahren immer wieder persönlich um die Belange seiner Mitarbeiter gekümmert. Dieser Geist ist bei Porsche bis heute lebendig geblieben. Wenn wir sagen, dass die Mitarbeiter unser größtes Kapital sind, ist das kein Lippenbekenntnis, sondern ernst gemeint – ohne ihre Leistung hätten wir den Turn-around in den 90er Jahren so nicht hinbekommen. Deshalb beteiligen wir unsere Mitarbeiter auch am Unternehmenserfolg: Letztes Jahr haben alle Mitarbeiter – wie schon im Jahr zuvor – zusätzlich zu anderen übertariflichen Leistungen eine Erfolgsprämie von 3.000 Euro erhalten.

? MDK-Forum:
Das Wirtschaftsforschungsunternehmen Gallup Deutschland (siehe auch Seite 8) schockt mit Studienergebnissen zum häufig fehlenden Mitarbeiterengagement die Öffentlichkeit. Ist schlechtes Engagement der Mitarbeiter für Porsche ein Thema?

! Dr. Harro Harmel:
Nein, überhaupt nicht. Die Begeisterung und Motivation der Porsche-Mitarbeiter ist hoch, was natürlich auch mit unseren emotionalen Produkten zusammenhängt. Wie leistungsfähig unsere Belegschaft ist, zeigt die Tatsache, dass die Zahl der Mitarbeiter von 1992 bis heute zwar leicht gestiegen ist, die Zahl der produzierten Fahrzeuge im gleichen Zeitraum sich fast versiebenfacht hat. Eine solche Produktivitätssteigerung schafft ein Unternehmen nur mit einer motivierten und qualifizierten Belegschaft, die ihr Ziel genau kennt.

? MDK-Forum:
Auch Qualitätseinbußen, hohe Nachbesserungskosten und Imageverlust sind auf schlechtes Mitarbeiterengagement zurückzuführen. Porsche hat keine Qualitätsprobleme. Zeigt sich auch hier ein hohes Mitarbeiterengagement?

! Dr. Harro Harmel:
Ja, aber Engagement allein reicht da nicht aus – es muss auch die Methode stimmen. Der hohe Qualitätsstandard unserer Fahrzeuge ist eng verbunden mit der Kaizen-Philosophie, das heißt der Lehre vom kontinuierlichen Verbesserungsprozess (japanisches Managementkonzept: das Gute ändern, mit dem Ziel, es zu verbessern). Damit konnten wir unsere Produktivität erheblich steigern, gleichzeitig aber auch unsere hohen Qualitätsstandards absichern. Wir durchleuchten die Prozesse in allen Bereichen wie Entwicklung, Einkauf oder Vertrieb systematisch und richten sie immer wieder neu aus. Wir nennen das „Porsche-Verbesserungs-Prozess“, kurz PVP – ein System, das heute im gesamten Porsche-Konzern gelebt und permanent weiterentwickelt wird. Auch wir müssen unsere Qualität permanent im Auge behalten.

? MDK-Forum:
Das Magazin FOCUS schrieb im Februar 2004 über das notwendige „Bündnis für Freude“ zwischen Chefs und Mitarbeitern. Ist Porsche auf dem Weg zur „Glücks-AG“?

! Dr. Harro Harmel:
Gibt es in einem Unternehmen etwas Schöneres, als gemeinsam Erfolg zu haben? Bei Porsche ist

das zum Glück schon seit einigen Jahren der Fall, und deshalb kommen unsere Mitarbeiter auch gerne zur Arbeit. Trotzdem, eine „Glücks-AG“ sind wir nicht und wollen das auch nicht werden. Wenn jeden Tag 11.700 Menschen zusammenarbeiten, gibt es natürlich Konflikte und Auseinandersetzungen, um Methoden, um Kompetenzen, um die richtige Strategie. Die Frage ist dann: Wie effizient lösen wir diese Konflikte, und wie schnell kommen wir zu Lösungen, die alle mittragen? Die stringente Unternehmenspolitik von Porsche in den letzten Jahren zeigt, dass wir auch in diesem Punkt eine Methode gefunden haben, die sehr gut funktioniert.

? MDK-Forum:

Das Excellence Barometer 2004 (Benchmarkstudie zur Leistungsfähigkeit der deutschen Wirtschaft) zeigt, wie stark der unternehmerische Erfolg von innerbetrieblicher Kommunikation abhängt. Wie geht man generell bei Porsche mit dem Thema Kommunikation um?

! Dr. Harro Harmel:

Im Vergleich mit den großen Automobilkonzernen haben wir den Vorteil, dass wir uns durch eine überschaubare Unternehmensgröße mit flachen Hierarchien auszeichnen, die eine direkte Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern ermöglichen. Daneben verfügen wir über eine ganze Reihe von Kommunikationsmedien wie Führungskräfteinformationen, Werkszeitung oder Carrera TV, um alle Mitarbeiter schnell und gezielt über wichtige Vorgänge zu informieren. Hervorheben möchte ich auch, dass es sich der Vorstand nicht nehmen lässt, persönlich zu den Mitarbeitern zu sprechen.

? MDK-Forum:

Mit dem Satz „Ohne Wirtschaftlichkeit schaffen wir es nicht, ohne Menschlichkeit ertragen

wir es nicht“ schloss Prof. Dr. Arthur Wollert (Institut für angewandte Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung Universität Karlsruhe) einen Vortrag vor führenden deutschen Unternehmen im September 2004. Welchen Rat können Sie anderen Unternehmen mit auf den Weg geben?



Dr. Harro Harmel:
Ich fühle mich nicht berufen, anderen Unternehmern Ratschläge zu erteilen. Aber ich denke, dass uns bei Porsche der Spagat

zwischen ökonomischen Notwendigkeiten und einem vernünftigen, fairen Umgang miteinander sehr gut gelingt. Dies betrifft insbesondere eine ebenso vertrauensvolle wie konstruktive Zusammenarbeit mit der Arbeitnehmervertretung. Die niedrige Fluktuation in unserem Unternehmen zeigt meines Erachtens am besten, dass sich die überwiegende Zahl der Mitarbeiter in unserem Unternehmen sehr wohl fühlt.

(sa)

Angst um den Job – eine Sparbüchse für Arbeitgeber

Die hohe Arbeitslosigkeit in Deutschland führt zu enormen Ängsten, sagt Prof. Hinderk Emrich, Direktor der Abteilung Klinische Psychiatrie an der Medizinischen Hochschule Hannover. Prof. Hinderk stellt zwei Begriffe in einen Zusammenhang: Stressor und Sinn. „Stressoren können psychische Erkrankungen hervorrufen. Um solch einen Stressor – nämlich die Arbeitslosigkeit – in Schach zu halten, braucht man seelische Gegenkräfte. Man braucht Urvertrauen, Geborgenheit.“ Doch das Arbeitsklima wird immer kälter. Der zweite Aspekt: Der Sinn. Gerade der deutsche Arbeitnehmer verbindet seine Lebensidentität mit seiner Arbeit. „Fällt die Arbeit weg – kann dies eine Sinnkrise hervorrufen“, sagt Prof. Emrich. Die Angst um den Arbeitsplatz führe zu seltsamen Erscheinungen. „Die Leute schleppen sich zur Arbeit, auch wenn sie krank sind. Um nicht negativ aufzufallen, arbeiten viele bis zum Doppelten der bezahlten Arbeitszeit.“

Arbeitgeber sparen Lohnfortzahlungskosten

Die Unternehmen in Deutschland müssen immer weniger Geld für die Krankheit ihrer Mitarbeiter ausgeben. Nach Berechnungen des Institutes der deutschen Wirtschaft (IW) in Köln kostete deutschen Firmen die Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall im Jahr 2003 zufolge fast 30 Milliarden Euro. Das sind 5,5 Prozent oder 1,75 Milliarden Euro weniger als im Vorjahr. Die Ausgaben für Krankengeld gingen um 8,5 Prozent zurück. Der Krankenstand hat in Deutschland im vergangenen Jahr einen Tiefstand erreicht. Nachdem Arbeitnehmer 2003 rund 3,6 Prozent ihrer Arbeitszeit fehlten, waren es nach vorläufigen Angaben des Bundesministeriums für Gesundheit und Soziale Sicherung (BMGS) nur noch 3,4 Prozent. In den 70er Jahren, als die Lohnfortzahlung eingeführt wurde, waren es noch mehr als fünf Prozent. Damit dürften die Unternehmen 2004 nach einer Schätzung des BMGS von Ende vergangenen Jahres im Vergleich zum Vorjahr bei der Lohnfortzahlung nochmals rund eine Milliarde Euro an Ausgaben gespart haben.

(dt)