

# Betriebliches Gesundheitsmanagement – was ist es und was ist es nicht?

Interview mit Arndt Kempen, Vorstandsvorsitzender ias AG

Herr Kempen, die Arbeitswirklichkeit ist durch Belastungen wie Stress und Leistungsdruck geprägt. Entspricht diese subjektive Wahrnehmung der Realität?

**Arndt Kempen:** Die Arbeitswelt hat sich in den vergangenen Jahrzehnten stark verändert. Die Unternehmen haben viele Arbeitsprozesse beschleunigt und technologisiert. Diese Entwicklungen haben auf der einen Seite bei vielen Tätigkeiten zu mehr Komplexität und Dynamik geführt. Auf der anderen Seite stellen wir fest, dass in der Öffentlichkeit mehr darüber nachgedacht wird, welche Folgen diese Veränderungen der Arbeitswelt mit sich bringen. Obwohl der psychomente Stress ohne Zweifel zugenommen hat, wird die öffentliche Debatte darüber manchmal zu aufgeregt geführt. So ist es etwa beim Thema Burn-out. Hier ist der Eindruck entstanden, Burn-out sei ein völlig neues Krankheitsbild. Das stimmt nicht, denn es wurden lediglich typische Erschöpfungssymptome und andere Formen der Über- und Unterforderung neu etikettiert. Unter dem Strich haben mit der Intensivierung und Verdichtung von Arbeit, der Vernetzung durch neue Medien und dem Anspruch, ständig erreichbar zu sein, die Anforderungen an den Umgang mit Belastungen für den Einzelnen zugenommen. Das sind klar objektive Faktoren.

Was können Unternehmen dafür tun, dass Mitarbeiter die neue Arbeitswelt nicht als Bedrohung, sondern als Chance erfahren?

**Arndt Kempen:** Arbeit ist grundsätzlich nichts negatives, sondern sie ist in der Regel sinnstiftend und trägt entscheidend zum Selbstwert eines Menschen bei. Gebrauch zu werden und etwas im Beruf bewirken zu können ist Teil eines sinnerfüllten Lebens. Wie wichtig diese Bestätigung ist, zeigt sich immer dann, wenn Menschen zu wenig oder gar keine Arbeit haben. Auf Dauer unterfordert oder arbeitslos zu sein kann genauso krank machen wie eine berufliche Überforderung. Ob die Anforderungen der modernen Arbeitswelt positiv oder negativ bewertet werden, hängt überwiegend von der individuellen Disposition ab. Betrachtet man nur die jüngsten Entwicklungen, handelt es sich auch um eine Generationenfrage. Grundsätzlich lässt sich sagen, dass sich jüngere Arbeitnehmer leichter tun mit der Entgrenzung von Arbeit und Privatleben und der Technisierung der Arbeitsprozesse. Das liegt einfach daran, dass sie in dieser Welt aufgewachsen sind. Ältere Arbeitnehmer kennen dagegen noch gut die starre Arbeitsorganisation mit geregelten Arbeits- und Freizeiten. Doch auch hier gilt: Unabhängig vom Alter liegt es immer an den individuellen Präferenzen, ob jemand lieber das Wochenende nutzt,



um zu arbeiten, um statt dessen an einem Vormittag während der Woche ins Fitnessstudio zu gehen. Ein anderer erlebt es als vorteilhafter, zu festen Arbeitszeiten ins Büro zu gehen und zum Ausgleich am Wochenende frei zu haben. Übrigens müssen diese Themen schon zu Beginn der Zusammenarbeit geklärt werden. Der Arbeitgeber sollte rechtzeitig seine Erwartungen mit denen des Mitarbeiters abgleichen, sonst kommt es schon beim Einstieg zu Unstimmigkeiten. Gute Bewerber haben hier klare Vorstellungen. Sie stellen diese Fragen von sich aus, weil sie ge- ▶

nau wissen wollen, wie die Arbeit geregelt ist und welche technische Ausstattung zur Verfügung steht.

[Wovon hängt es ab, ob Anforderungen im Job als negativer Stress oder als Chance für eine persönliche Weiterentwicklung erlebt werden?](#)

**Arndt Kempen:** Wenn Mitarbeiter ein klares Ziel vor Augen haben, von ihrem Arbeitgeber Freiraum für eigene Entscheidungen und eine angemessene Wertschätzung ihrer Arbeit erhalten, erleben sie die beruflichen Herausforderungen eher als Motivation. Das Unternehmen kann hierfür die Rahmenbedingungen schaffen, indem es unter anderem den Mitarbeiter zu einem eigenständigen Zeitmanagement und einer besseren Selbstorganisation ermutigt. Die Erfahrung zeigt, dass es für Beschäftigte besonders motivierend ist, wenn sie Aufgaben auch einmal als erledigt betrachten können und Führungskräfte entsprechende Impulse für die Wertschätzung der geleisteten Arbeit geben. Dabei dürfen nicht alle Mitarbeiter über einen Kamm geschert werden. Eigenverantwortlichkeit ist nicht bei jedem gleich stark ausgeprägt. Nicht jeder Mitarbeiter kann mit einem Zuwachs an Freiheit gut umgehen. Und während der eine unter einer höheren Arbeitsbelastung leidet, sieht der andere darin eine Herausforderung. Grundsätzlich muss dieses Thema ganzheitlich betrachtet werden. Auf der einen Seite steht die Arbeitsorganisation, auf der anderen die individuelle Disposition. Die besten Arbeitsbedingungen sind immer solche, die mit den Fähigkeiten und Präferenzen des Mitarbeiters korrelieren. Eine Herausforderung kann dann entstehen, wenn sich Mitarbeiter in schwierigen privaten Lebensumständen befinden. In solchen Fällen muss die Gesamtsituation neu bewertet werden. Lassen es die betrieblichen Abläufe zu, sollte der

Arbeitgeber dem Mitarbeiter in einer solchen Situation entgegenkommen. Wenn ein Mitarbeiter etwa einen Pflegefall umsortiert oder wenn er andere familiäre Belastungen mittragen muss, kann der Arbeitgeber ihm entgegenkommen, indem er flexiblere Arbeitszeiten oder Arbeit im Homeoffice einräumt.

[Wo liegen die Grenzen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements? Welche Fehler begehen Arbeitgeber, wenn sie die Leistungsfähigkeit fördern wollen?](#)

**Arndt Kempen:** Man sollte als Unternehmensleiter den Fokus nicht zu eng setzen. Es reicht nicht aus, ein Betriebliches Gesundheitsmanagement anzubieten und darauf zu hoffen, damit allein die Leistungsfähigkeit seines Unternehmens zu steuern. Wenn Führungskräfte und Mitarbeiter eines Unternehmens nicht gelernt haben, mit Veränderungen der Umwelt und des Marktes umzugehen, die auch zu Veränderungen im Unternehmen führen, dann bringen Einzelmaßnahmen nicht viel. Es geht vielmehr darum, dem Mitarbeiter zu zeigen, dass seine Arbeit zum Gesamterfolg des Unternehmens beiträgt. Der Mitarbeiter muss in die Unternehmensziele, die sich durchaus verändern können, eingebunden werden. Wir sprechen deshalb auch vom Betrieblichen Gesundheitsmanagement als einem Teil von Leistungsfähigkeitsmanagement. Zu diesem gehören unter anderem Faktoren wie die Veränderungskompetenz und die Konsistenz von Unternehmenszielen und Unternehmensstrategie, wenn es darum geht, interne Potenziale im Unternehmen zu heben. Diese Potenziale liegen einerseits in der Organisation der Arbeit selbst und andererseits in den Fähigkeiten und der Leistungsbereitschaft des Einzelnen. Beides muss immer zusammen betrachtet werden. Nicht jedes Unternehmen bringt hier die

gleiche Veränderungskompetenz mit. Doch mittlerweile kommt mehr Bewegung in diese Frage. Die Arbeitgeber wissen heute, dass sie mehr für ihre Mitarbeiter tun müssen. Das gilt schon allein vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und der demographischen Entwicklung. Arbeitgeber sind gefordert, frühzeitig zu erkennen, wo ihr Unternehmen als Organisation steht. Der Trend zu mehr regelmäßigen Check-ups für Führungskräfte zeigt deutlich in diese Richtung. Noch stärker muss sich die Einsicht durchsetzen, dass ein betriebliches Leistungsfähigkeitsmanagement präventiv greifen muss und nicht erst dann, wenn die Probleme unübersehbar werden. Betriebliches Gesundheitsmanagement gilt häufig als Gimmick, das ein Arbeitgeber seinen Mitarbeitern anbietet, wenn es gerade gut läuft. Doch ausgerechnet erfolgreiche Unternehmen verdrängen Fehlentwicklungen im Bereich der Mitarbeiterführung leichter, denn dies stimmt nicht mit ihrem Selbstbild überein. Hier ist die Unternehmensleitung gefordert, sich im wandelnden Unternehmensumfeld regelmäßig mit der eigenen Führungssituation zu befassen. Mangelnde Delegationsfähigkeit auf der Führungsebene wirkt sich auf alle Bereiche des Unternehmens aus. Überspitzt formuliert, lässt sich sagen: Es hilft nicht weiter, beispielsweise Stressmanagementseminare für Mitarbeiter anzubieten anstatt organisationale Defizite zu beheben. ◀



**Arndt Kempen,**  
Vorstandsvorsitzender der ias  
Aktiengesellschaft

arndt.kempen@ias-gruppe.de  
Internet: www.ias-gruppe.de