Interview mit Dr. Natalie Lotzmann, Vizepräsidentin HR, Leiterin des globalen Gesundheitsmanagements der Firma SAP

Frage: Frau Dr. Lotzmann: Wie verändert sich die Arbeitswelt und was bedeutet das für die Beschäftigten?

Lotzmann: Die neue Arbeitswelt im digitalen Zeitalter ist gekennzeichnet durch „immer mehr- immer schneller- mit immer weniger Ressourcen“. Viele Mitarbeiter fühlen sich durch die höhere Arbeitsdichte, immer mehr in weniger Zeit schaffen zu müssen oder sich mit neuen Technologien auseinander setzen zu müssen belastet.

Wir haben insgesamt einen hohen Veränderungsdruck, der vielen Menschen Angst macht und zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen kann. Bei all den zunehmenden Veränderungen in der Arbeitswelt dürfen wir jedoch eins nicht vergessen: es gibt ganz wesentliche Dinge, die sich nicht verändern. Und das sind grundmenschliche Bedürfnisse, die es gilt viel stärker ins Bewusstsein zu rücken. Fragt man Menschen wann ihnen Ihre Arbeit Freude macht, hört man immer das Gleiche. Sie sagen Anerkennung, Wertschätzung, Respekt, Vertrauen, Sinn, ein Vorher-Nachher-Sehen, Stolz auf etwas sein können, Perspektive, angemessene Beteiligung an Entscheidungen die sie betreffen, faire Bezahlung.

Es ist ein wichtiger Aspekt individueller und organisationaler Gesundheit, diese Bedürfnisse abzubilden. Führungskräfte müssen lernen achtsam zu sein und Mitarbeiter entsprechend zu behandeln. Eine Organisation muss sich so aufstellen, dass sich Menschen in ihr wohlfühlen, sich wertgeschätzt und anerkannt fühlen.

Dann sind die Grundlagen geschaffen, dass Menschen nicht nur gesünder und resilienter sind, was sich zB in geringeren Fehlzeiten niederschlägt, sondern auch motivierter, engagierter und produktiver, fähig ihr Potenzial einzubringen und bereit die Extrameile zu gehen. Eine klassischen Win-Win-Situation.

Frage: Was heißt das für das Gesundheitsmanagement am Beispiel Ihrer Firma?

Lotzmann: Auf der einen Seite setzen wir noch unverändert auf individuelle Gesundheitsförderung, also gesundes Kantinenessen, attraktive Sport- und Fitnesskurse, Rückenschule und so weiter. Ebenso zählt eine gute ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze zu den Grundlagen. Darüber hinaus investieren wir in eine gesunde Führungskultur, eine Kultur des Miteinanders, die entscheident dazu beiträgt, wieviel der Einzelne bereit ist einzubringen und wie gesund er dabei bleibt.

Im digitalen Zeitalter brauchen wir neue Kernkompetenzen, um gesund zu bleiben. Stichwort „Entgrenzung zwischen Arbeits- und Privatleben“. Die zunehmende Flexibilisierung von Arbeitszeit eröffnet zum Beispiel die Möglichkeiten sich seine Zeit selbst einzuteilen, und gerade „Vertrauensarbeitszeit“ hört sich zunächst positiv an, birgt aber auch die Gefahr der Selbstausbeute, oder einer Teamkultur, die zu viel fordert ohne dass man auf sein Grenzen achtet. Dem muss eine gesunde

Unternehmenskultur entgegen wirken, indem sie die Menschen dazu ermutigt, Grenzen wahrzunehmen und zu respektieren.

Wenn wir über Gesundheit sprechen, müssen wir auch über Verantwortung sprechen: während die individuelle Gesundheit in der Verantwortung des Einzelnen liegt, gibt es auch eine Verantwortung der Organisation- nämlich die Rahmenbedingungen zu schaffen, die es dem einzelnen nicht nur ermöglicht, sondern ihn auch dazu ermutigt, diese Eigenverantwortung auch wahrzunehmen. Der Kern dieser organisationalen Gesundheit ist eine gesunde Unternehmenskultur, der Kern der gesunden Unternehmenskultur ist Vertrauen; Respekt, Verstehen und Verantwortung. Das hat die beschriebenen positiven Auswirkungen auf die Mitarbeiter, wirkt sich aber auch auf Kundenbeziehungen aus oder auf mein Verhalten als Organisation im gesellschaftlichen Umfeld.

Frage: Wie haben sich die gesundheitlichen Belastungen verändert und was hat das für Auswirkungen?

Lotzmann: In der Geschichte der Arbeitsmedizin wurden psychomentale Belastungen lange unterschätzt. Das liegt daran, dass tatsächlich über die lange Zeit zunehmender Industrialisierung konkrete *physische* Gesundheitsgefahren wie schweres Heben und Tragen, Hitze, Lärm, Rauch, Staub, chemische Substanzen im Vordergrund standen. Entsprechend standen die Verhütung von Arbeitsunfällen und die Reduktion von krankheitsbedingten Fehlzeiten im Fokus.

Mit der zunehmenden Bedeutung des Dienstleistungssektors, Forschung, Entwicklung und Wissensmanagement rücken heute, natürlich besonders vor dem Hintergrund der sich rasant verändernden und beschleunigten Arbeitswelt, stressbedingte Erkrankungen, Depressionen und Burnouts als Folge der zunehmenden psychomentalern Belastungen in den Vordergrund.

Für Unternehmen ist es wichtig hierauf Antworten zu haben. Gerade auch angesichts des demographischen Wandels, des in manchen Bereichen bereits bestehenden Fachkräftemangels und der Tatsache, dass wir alle länger arbeiten werden müssen.

Unternehmen konkurrieren heute nicht mehr nur um Kunden und Märkte, sondern auch um Mitarbeiter.

Es gilt gut ausgebildete Mitarbeiter lange leistungsfähig zu halten, attraktiv für neue Mitarbeiter zu sein und den Wettbewerbsvorteil durch eine motivierte und engagierte Belegschaft zu nutzen. Dabei gewinnt die Frage nach Rahmenbedingungen für anhaltende Produktivität und Innovationskraft an Bedeutung. Insbesondere jüngere Menschen wollen heute nicht mehr Karriere um jeden Preis, sie wollen Freiheiten, und Flexibilität, Respekt und Vertrauen- und Unterstützung bei der Vereinbarung von Beruf und Familie - und einen Arbeitgeber die ihnen diese gute Lebensbalance ermöglcht. Von der veränderten Kultur, die Wohlbefinden und Gesundheit fördert werden alle profitieren.