

Unternehmensziel: Leistungskraft bewahren

Gesundheitsorientiert führen

Von **Angela Kissel, Birgit Huber-Metz**

Wie gesund und leistungsfähig ein Mitarbeiter ist, hängt von zahlreichen Faktoren ab, die ihre Wurzeln teils in der Person, teils in der Organisation haben. Entsprechend vielschichtig muss ein betriebliches Gesundheitsförderungskonzept sein, das die Gesundheit der Mitarbeiter nachhaltig fördern und bewahren möchte.

Der amerikanische Soziologe Aaron Antonovsky (1923–1994) fragte sich als einer der ersten Wissenschaftler: Warum bleiben in derselben Belastungssituation manche Menschen gesund, während andere erkranken? Er fand die Antwort in der unterschiedlichen Persönlichkeitsstruktur der Menschen und entwickelte das sogenannte «Saluto-

genetische Modell». Dieses stellte die Gesundheitsvorsorge auf ein neues Fundament. Denn statt der Frage «Was macht Menschen krank?» stand nun die Frage «Was fördert deren Gesundheit?» und weiter «Was können Menschen

tun, um ihre Gesundheit zu bewahren?» im Zentrum. Antonovsky ging davon aus: Ein Stressor wie zum Beispiel eine hohe Arbeitsbelastung macht Menschen nicht grundsätzlich krank. Entscheidend ist vielmehr der in-

dividuelle Umgang mit der jeweiligen Situation. Er ging zudem davon aus: Es gibt Faktoren, die helfen, das Risiko einer Erkrankung zu mindern. Und diese sind bei den einzelnen Menschen sowie in deren Umfeld unterschiedlich stark ausgeprägt. Diese protektiven Faktoren bezeichnet er als Widerstandsressourcen.

Kernfrage: Warum bleiben Menschen gesund?

Antonovsky unterschied zwischen inneren und äusseren Widerstandsressourcen. Zu den inneren Ressourcen zählte er die physische Konstitution und die «Ich-Stärke», also das Selbstvertrauen

und -bewusstsein von Menschen, des Weiteren deren Fähigkeit zur Selbstbeobachtung und Entspannung. Ebenfalls zu den inneren Widerstandsressourcen zählte er das Wissen um das Thema Gesundheit sowie die Kenntnis von Strategien zum Meistern herausfordernder und belastender Situationen.

Widerstandsressourcen aufbauen

Zu den äusseren Widerstandsressourcen zählte Antonovsky die soziale Unterstützung, die eine Person durch ihr Umfeld erfährt; zudem ein stabiles und somit Vertrauen und Sicherheit vermittelndes Lebensumfeld. Auch die finanziellen Möglichkeiten wirken sich positiv oder negativ auf die Widerstandskraft aus. Und nicht unterschätzen sollte man die Bedeutung der Grundeinstellungen, die das Denken, Fühlen und Verhalten einer Person sowie von deren Umfeld prägen.

Stress macht nicht grundsätzlich krank

genetische Modell». Dieses stellte die Gesundheitsvorsorge auf ein neues Fundament. Denn statt der Frage «Was macht Menschen krank?» stand nun die Frage «Was fördert deren Gesundheit?» und weiter «Was können Menschen

Angela Kissel und Birgit Huber-Metz sind Geschäftsführerinnen des Unternehmens Balance fürs Leben, Klostergut Besselich, D-56182 Urbar (bei Koblenz), T +49 (0) 261 962 3112, info@balance-fuers-leben.de www.balance-fuers-leben.de



Wenn die Balance zwischen Anspannung und Entspannung fehlt ...

Die Widerstandskraft stärken

Das Konzept der Salutogenese hat sich in der Beratungspraxis und Gesundheitsprävention bewährt. Deshalb liegt es heute fast allen modernen Konzepten zur betrieblichen Gesundheitsförderung zugrunde – auch wenn es in der betrieblichen Praxis oft nur bruchstückhaft realisiert wird. Und es gewinnt weiter an Bedeutung, je mehr die Arbeitsbelastung der Mitarbeiter in den Betrieben steigt. Denn umso stärker setzt sich auch im Topmanagement der Unternehmen die Erkenntnis durch, dass gesunde und somit auch motivierte und leistungsfähige Mitarbeiter ein zentraler Erfolgsfaktor für jedes Unternehmen sind.

Dabei spielt in der betrieblichen Gesundheitsförderung der Begriff der «Resilienz» eine wachsende

Arbeitsumfeld – gut für die Gesundheit

Rolle. Er stammt ursprünglich aus der Werkstoffkunde und beschreibt die Fähigkeit eines Stoffs, nach einer Verformung durch Druck- oder Zugeinwirkung wieder seine alte Form anzunehmen. Im Bereich der Gesundheitsförderung versteht man unter Resilienz die Fähigkeit, auf Belastungen flexibel zu reagieren. Diese Fähigkeit gewinnt in einem Arbeits- und Lebensumfeld an Bedeutung, in dem die Menschen immer häufiger auf neue Herausforderungen angemessen reagieren müssen, obwohl sie hierfür noch keine Lösungs- und Handlungsstrategien haben.

Der Handlungsdruck steigt

Diese Fähigkeit kann nicht nur, sie sollte auch entwickelt werden. Das erkennen immer mehr Unternehmen, je häufiger ihre Mitar-

beiter an ihre Belastungsgrenzen stossen und zum Beispiel Burnout-bedingt oder bedingt durch eine andere psychische oder chronische Erkrankung ausfallen. Ihrem Topmanagement wird zunehmend bewusst, wie stark sich «soft facts» wie die psychische und physische Gesundheit der Mitarbeiter positiv oder negativ auf die «hard facts», also zum Beispiel die betrieblichen Ergebnisse, auswirken. Also investieren die Unternehmen mehr Zeit und Geld in das Entwickeln und Umsetzen praxisnaher Trainings- und Beratungskonzepte, die da-rauf abzielen,

- die krankmachenden Faktoren im Arbeitsumfeld der Mitarbeiter zu reduzieren,
- die Resilienz, sprich Widerstandskraft der Mitarbeiter zu erhöhen und
- ihnen die Kompetenz zu vermitteln, mit herausfordernden beziehungsweise belastenden Situationen «gesundheits-schonend» umzugehen.

Führungskräfte spielen eine Schlüsselrolle

In diesen modernen Gesundheitsförderungskonzepten spielen die Führungskräfte eine Schlüsselrolle, da sie wichtige Multiplikatoren sind und einen Vorbildcharakter

für ihre Mitarbeiter haben. Hinzu kommt: Aufgrund ihrer Funktionen in der Organisation prägen sie weitgehend die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter. Deshalb sollte ihnen das Bewusstsein vermittelt werden, dass zum Beispiel ein Burnout (der eigenen Person oder von Mitarbeitern) ein Indiz dafür ist, dass – beispielsweise aufgrund veränderter Rahmenbedingungen – die nötige Balance

Führung spielt die Schlüsselrolle

zwischen Anspannung und Entspannung sowie Beruf und Freizeit fehlt. Insofern ist eine steigende Zahl von Burnouts auch ein Anlass, die bisherige Art der Führung, der Zusammenarbeit sowie der Arbeitsorganisation zu überdenken.

Dies ist auch nötig, weil die nachrückenden Mitarbeiter aus der sogenannten Generation Y (nach 1980 geborene Menschen) teils andere Ansprüche an ihren Arbeitsplatz als ältere Mitarbeiter haben. Sie erwarten, dass ihnen ihr Job ermöglicht, die Balance zwischen Beruf und Freizeit zu

wahren. Zudem wollen sie ihre Arbeit als befriedigend und sinnvoll erfahren. Diesen Anforderungen müssen sich die Unternehmen auch aufgrund des demografischen Wandels stellen, wenn sie nicht zu den Verlierern im «war for talents» zählen möchten.

Gesunde Unternehmen haben gesunde Mitarbeiter

Das fällt vielen Unternehmen schwer, auch weil – gemäss dem salutogenetischen Modell – beim Fördern der Gesundheit und des Wohlbefindens von Menschen eine Vielzahl personaler und organisationaler Faktoren zusammenspielt. Entsprechend viele Dimensionen gilt es beim Entwickeln eines zukunftsfähigen Konzepts der betrieblichen Gesundheitsförderung beziehungsweise des betrieblichen Gesundheitsmanagements zu berücksichtigen. Zusammenfassend lassen sich sieben Ebenen beziehungsweise Dimensionen unterscheiden (siehe Grafik 1):

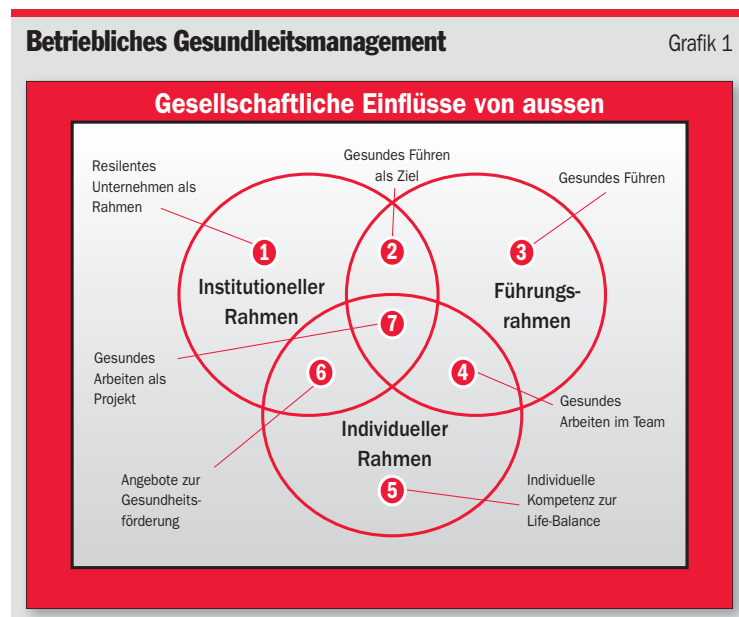
1. Resilientes Unternehmen als Rahmen

Das Unternehmen hat den institutionellen Rahmen zu schaffen, der neben einem Bewahren der Gesundheit deren aktive Förderung ermöglicht. Hierfür zählen unter anderem

- das Schaffen von (flexiblen) Arbeitszeitmodellen, die sich auch an den privaten Bedürfnissen der Mitarbeiter orientieren,
- eine gesundheitsfördernde und sinnstiftende Arbeitsorganisation sowie
- das Bereitstellen der hierfür erforderlichen Ressourcen an Geld, Zeit und Personal.

2. Gesunde Führung als (Unternehmens-)Ziel

Wichtig ist eine Unternehmens- sowie Führungskultur, die auch das Thema Gesundheit im Fokus hat. Um eine solche Kultur zu entwickeln, gilt es Führungskräfte zu rekrutieren und zu fördern, die



ein Gespür dafür haben, welche Auswirkungen ihr Verhalten auf das Wohlbefinden und somit die Gesundheit ihrer Mitarbeiter hat.

3. Gesundes Führen

Damit eine «gesundheitsorientierte Führung» im Betriebsalltag erfolgt, gilt es auch, die Führungskräfte zu schulen. Sie müssen unter anderem lernen, mit ihren Mitarbeitern eine von Vertrauen geprägte Beziehung aufzubauen – damit im Gespräch mit ihnen auch die Gesundheit sowie das Wohlbefinden der Mitarbeiter belastende Faktoren thematisiert werden können. Sie sollten zudem wissen, welchen Einfluss ihr Vorgesetzten-Verhalten auf die Arbeitsbelastung der Mitarbeiter hat.

4. Gesundes Arbeiten im Team

Das Thema «Wie gelingt es uns, trotz hoher Anforderungen eine gesundheitsfördernde Arbeitsatmosphäre zu wahren?» sollte auch regelmässig auf der Agenda beispielsweise von Teambesprechungen stehen – unter anderem, damit die Mitarbeiter erfahren, dass sie von ihrer Führungskraft auch als Menschen wahrgenommen werden. Zudem sollte im Team

über Strategien nachgedacht werden, wie in Zeiten einer hohen Arbeitsbelastung trotzdem eine gewisse Work-Life-Balance gewahrt werden beziehungsweise wann und in welcher Form ein Ausgleich erfolgen kann.

5. Individuelle Kompetenz zur Life-Balance

Burnout hat fast immer auch private Ursachen. Er wird jedoch zunächst im beruflichen Umfeld manifestiert, weshalb dieses häufig als alleiniger Verursacher erscheint. Also sollte den Mitarbeitern auch die Kompetenz vermittelt werden, selbst zu erkennen, wann sie an Belastungsgrenzen stossen, um dann entweder die Belastung zu reduzieren und/oder einen Bedarf an Unterstützung zu signalisieren.

6. Angebote zur Gesundheitsförderung

Den Mitarbeitern sind zudem Angebote zu unterbreiten, mit denen sie ihre Gesundheit fördern und bewahren sowie bei Krisen wiederherstellen können. Diese Förderungs- und Unterstützungsmassnahmen können sehr vielfältig sein – abhängig davon, ob bei ihnen der Hebel beim Individuum

oder der Organisation angesetzt wird oder die Zielgruppe bereits erkrankte oder (noch) gesunde Mitarbeiter sind.

Anhand der vier Dimensionen Individuum und Organisation sowie Pathogenese und Salutogenese können Unternehmen auch eine Standortanalyse durchführen und ermitteln, wo bei ihnen noch ein Handlungs- beziehungsweise Change-Bedarf besteht.

7. Gesundheit als Projekt

Das Projekt «Entwickeln und Implementieren eines zukunftsfähigen Gesundheitsförderungskonzepts im Unternehmen» braucht die Unternehmensleitung als Auftraggeber. Massnahmen zur Förderung der Salutogenese greifen und wirken in einer Organisation in der Regel nur, wenn in der Unternehmensleitung ein Commitment über deren Notwendigkeit besteht und sie deshalb deren Einführung aktiv promotet und nachhaltig unterstützt.

Gesundheitsorientiertes Führen

Eine Schlüsselrolle beim Einführen eines zukunftsweisenden und -fähigen Gesundheitsförderungs-

konzepts in Unternehmen spielen die Führungskräfte. Sie sollten aufgrund des steigenden Veränderungsdrucks, unter dem die Unternehmen stehen, und der vielen neuen Herausforderungen, die hieraus an die Mitarbeiter resultieren, ihr Selbstverständnis überdenken und ihre Rolle neu definieren. Sie müssen lernen, den Menschen Mitarbeiter mit seinen Wünschen und Bedürfnissen stärker in den Mittelpunkt ihres Denkens und Handelns zu stellen, weil nur gesunde und zufriedene Mitarbeiter die gewünschte oder geforderte Leistung erbringen. Das erfordert auch Führungskräfte, die aufgrund ihrer Persönlichkeit in einem zunehmend von geringer Planbarkeit geprägten Arbeitsumfeld die erforderliche Ruhe und Gelassenheit ausstrahlen, um ihren Mitarbeitern den gewünschten Halt zu bieten. Das setzt auch eine gesunde Selbstführung seitens der Führungskraft voraus. Verfügen die Führungskräfte eines Unternehmens über diese Kompetenz, dann ist in der Regel ein erster wichtiger Schritt in Richtung «Schaffung eines gesundheitsfördernden Arbeitsumfelds» getan. ■