

# Gesundheit im Fokus

**Die Gesundheit der Mitarbeitenden hängt von zahlreichen Faktoren ab. Entsprechend vielschichtig sollte ein betriebliches Gesundheitsförderungskonzept sein.**

Von Sibylle Brechtel

**W**arum bleiben in derselben Belastungssituation manche Menschen gesund, während andere erkranken? Das fragte sich der amerikanische Soziologe Aron Antonovsky (1923 - 1994) als einer der ersten Wissenschaftler. Er fand die Antwort in der unterschiedlichen Persönlichkeitsstruktur der Menschen und entwickelte das sogenannte Salutogenetische Modell. Dieses stellte die Gesundheitsvorsorge auf ein neues Fundament. Denn statt der Frage «Was macht Menschen krank?» stand nun die Fragen «Was fördert deren Gesundheit?» im Zentrum. Zusätzlich gewann auch die Frage «Was können Menschen tun, um ihre Gesundheit zu bewahren?» an Bedeutung.

Antonovsky ging davon aus, dass ein Stressor wie zum Beispiel eine hohe Arbeitsbelastung Menschen nicht grundsätzlich krank macht. Entscheidend ist seiner Ansicht nach vielmehr der individuelle Umgang mit der Situation. Er ging zudem davon aus, dass es Faktoren gibt, die das Risiko einer Erkrankung mindern. Und diese sind bei den einzelnen Menschen sowie in deren Umfeld unterschiedlich stark ausgeprägt. Diese protektiven Faktoren bezeichnet er als Widerstandsressourcen.

## Faktoren der Gesundheit

Antonovsky unterschied dabei 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. Ebenfalls in diese Kategorie fallen ausserdem die Selbstbeobachtungsfähigkeit und die Fähigkeit, zu entspannen sowie das Wissen um das Thema Gesundheit und die Kennt-

nis von Strategien, um belastende Situationen zu meistern.

Zu den äusseren Widerstandsressourcen zählte Antonovsky die soziale Unterstützung, die eine Person erfährt, sowie ein stabiles und somit Vertrauen und Sicherheit vermittelndes Lebensumfeld. Auch die finanziellen Möglichkeiten beeinflussen die Widerstandskraft. Und nicht unterschätzen sollte man die Bedeutung der Grundeinstellungen, die das Denken und Verhalten einer Person sowie deren Umfeldes prägen.

## Stärkung der Widerstandskraft

Das Konzept der Salutogenese hat sich bewährt. Deshalb liegt es heute fast allen modernen Konzepten zur betrieblichen Gesundheitsförderung zugrunde. Und es gewinnt weiter an Bedeutung, je mehr die Arbeitsbelastung der Mitarbeiter in den Betrieben steigt. Denn im Top-Management der Unternehmen setzt sich umso stärker die Erkenntnis durch, dass gesunde und somit leistungsfähige Mitarbeiter einen zentralen Erfolgsfaktor für jedes Unternehmen darstellen.

Dabei spielt in der betrieblichen Gesundheitsförderung der Begriff der Resilienz eine wachsende Rolle. Er stammt aus der Werkstoffkunde und beschreibt die Fähigkeit eines Stoffs, nach einer Verformung 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 angemessen auf neue Herausforderungen reagieren müssen, obwohl sie hierfür noch keine Lösungs- und Handlungsstrategien haben.

## Investition in Beratungskonzepte

Diese Fähigkeit kann nicht nur entwickelt werden, sie sollte entwickelt werden. Das erkennen immer mehr Unternehmen, je häufiger ihre Mitarbeiter an Belastungsgrenzen stossen und aufgrund psychischer oder chronischer Erkrankungen ausfallen. Dem Top-Management wird zunehmend bewusst, wie stark sich weiche Faktoren wie die psychische und physische Gesundheit der Mitarbeiter auf die harte Faktoren, also die betrieblichen Ergebnisse, auswirken. Deshalb investieren die Betriebe mehr Zeit und Geld in das Entwickeln und Umsetzen praxisnaher Trainings- und Beratungskonzepte, die darauf abzielen, die krankmachenden Faktoren am Arbeitsplatz zu reduzieren, die Resilienz, sprich Widerstandskraft der Mitarbeiter, zu erhöhen und ihnen die Kompetenz zu vermitteln, mit herausfordernden und belastenden Situationen gesundheitsschonend umzugehen.

## Führungskräfte als Multiplikator

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 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 die nötige Balance zwischen An- und Entspannung fehlt. Insofern ist eine steigende Zahl von Burnouts auch ein Anlass, die bisherige Art der Führung, Zusammenarbeit und Arbeitsorganisation zu überdenken.



Angebote wie die Mitfinanzierung eines Fitness-Abos helfen dabei, die Gesundheit der Mitarbeiter zu erhalten.

Dies ist auch nötig, weil die nachrückenden Mitarbeiter aus der sogenannten Generation Y (nach 1980 Geborene) teils andere Ansprüche an ihren Arbeitsplatz haben als ältere Mitarbeiter. 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, möchten sie nicht zu den Verlierern im Wettstreit um die Talente zählen.

### Mitarbeiter als Implikator für die Unternehmensgesundheit

Das fällt vielen Unternehmen schwer, auch weil - gemäss dem salutogenetischen Modell - beim Fördern der Gesundheit und des Wohlbefindens der Mitarbeiter eine Vielzahl personaler und organisationaler Faktoren zusammenspielen. Entsprechend viele Dimensionen gilt es beim Entwickeln eines zukunftsfähigen Konzepts der betrieblichen Gesundheitsförderung zu beachten. Es lassen sich fünf Ebenen unterscheiden:

#### > Ebene 1: (Arbeits-)Organisation

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 nötigen Ressourcen an Geld, Zeit und Personal.

#### > Ebene 2: Kultur

Wichtig ist zudem eine Unternehmens- und 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 die Gesundheit ihrer Mitarbeiter hat. Zudem

gilt es, die Führungskräfte in diesem Bereich zu schulen. Sie müssen unter anderem lernen, mit ihren Mitarbeitern eine von Vertrauen geprägte Beziehung aufzubauen - so dass im Gespräch mit ihnen auch Faktoren thematisiert werden können, welche die Gesundheit der Mitarbeiter belasten könnten.

#### > Ebene 3: Zusammenarbeit/Team

Die Frage «Wie gelingt es uns, trotz hoher Anforderungen eine gesundheitsfördernde Arbeitsatmosphäre zu wahren?» sollte zudem 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 kann, beziehungsweise wann und wie ein Ausgleich erfolgen kann.

#### > Ebene 4: Individuum

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

#### > Ebene 5: Aktive Gesundheitsförderung

Den Mitarbeitern sollten zudem konkrete Angebote unterbreitet werden, mit denen

sie ihre Gesundheit fördern 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. Ein Beispiel hierfür wäre beispielsweise die Mitfinanzierung eines Fitness-Abonnements.

### Gesundheitsorientiertes Führen

Eine Schlüsselrolle bei der Einführung eines zukunftsfähigen Gesundheitsförderungskonzepts in Unternehmen spielen wiederum die Führungskräfte. Sie sollten aufgrund des steigenden Veränderungsdrucks, unter dem die Unternehmen stehen, und der vielen neuen Herausforderungen, die hieraus für die Mitarbeiter resultieren, ihr Selbstverständnis überdenken und ihre Rolle neu definieren. Sie müssen lernen, den Menschen mit seinen Bedürfnissen stärker in den Mittelpunkt ihres Denkens und Handelns zu stellen. Denn nur gesunde und zufriedene Mitarbeiter sind in der Lage, die gewünschte Leistung zu erbringen. Das erfordert auch Führungskräfte, die aufgrund ihrer Persönlichkeit in einem zunehmend von Veränderung geprägten Arbeitsumfeld die erforderliche Ruhe und Gelassenheit ausstrahlen, um ihren Mitarbeitern den nötigen Halt zu bieten. Das setzt auch eine gesunde Selbstführung seitens der Führungskräfte voraus. Verfügen die Führungskräfte eines Unternehmens über diese Kompetenz, ist meist ein erster wichtiger Schritt in Richtung Schaffung eines gesundheitsfördernden Arbeitsumfelds getan. •

### DIE AUTORIN

Sibylle Brechtel ist Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens Brechtel Gesundheitscoaching, Diez (D), das Unternehmen und beruflich oder privat stark



engagierte Personen im Bereich Gesundheitsförderung und -prävention unterstützt ([www.brechtel-gesundheitscoaching.de](http://www.brechtel-gesundheitscoaching.de)).