

Stärken und unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter



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

Warum 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 von Menschen und entwickelte das sogenannte Salutogenetische Modell. Dieses stellte die Gesundheitsvorsorge auf ein neues Fundament. Denn statt der Frage „Was macht Menschen krank?“ galt nun die Frage „Was fördert deren Gesundheit?“.

Antonovsky ging davon aus: Ein Stressor wie z. B. eine hohe Arbeitsbelastung macht Menschen nicht grundsätzlich krank. Entscheidend ist vielmehr der individuelle Umgang mit der Situation.

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; außerdem deren Selbstbeobachtungsfähigkeit und Fähigkeit zu entspannen.

Zu den äußeren Widerstandsressourcen zählte Antonovsky die soziale Unterstützung, die eine Person erfährt; zudem ein stabiles und somit Vertrauen und Sicherheit vermittelndes Lebensumfeld. Auch die finanziellen Möglichkeiten beeinflussen die Widerstandskraft.

DIE WIDERSTANDSKRAFT STÄRKEN

Das Konzept der Salutogenese gewinnt weiter an Bedeutung, je mehr die Arbeitsbelastung der Mitarbeiter in den Betrieben steigt. Denn umso stärker setzt sich im Topmanagement der Unternehmen die Erkenntnis durch: Gesunde und somit leistungsfähige Mitarbeiter sind ein zentraler Erfolgsfaktor für jedes Unternehmen.

Dabei spielt in der betrieblichen Gesundheitsförderung der Begriff der Resilienz eine wachsende Rolle. 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.

FÜHRUNGSKRÄFTE SPIELEN SCHLÜSSELROLLE

Aufgrund ihrer Funktionen in der Organisation prägen die Führungskräfte die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter. Deshalb sollte ihnen das Bewusstsein vermittelt werden, dass z. B. ein Burn-out von Mitarbeitern ein Indiz darauf ist, dass die nötige Balance zwischen An- und Entspannung fehlt. Insofern ist eine steigende

\ PRAXISTIPPS

Eckpunkte für eine bessere Gesundheit

Vier Dinge sind für Ihr künftiges körperliches (und geistiges) Wohlbefinden von entscheidender Bedeutung:

- achten Sie auf eine ausgewogene, gesunde Ernährung
- gleichen Sie Ihren berufsbedingten Bewegungsmangel durch regelmäßigen Sport aus
- lernen Sie mit Stress umzugehen (Stressmanagement)
- lassen Sie Ihre Gesundheit regelmäßig von einem Arzt checken

Zahl von Burn-outs auch ein Anlass, die bisherige Art der Führung, Zusammenarbeit und 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.

**„GESUNDE UNTERNEHMEN“ HABEN
GESUNDE MITARBEITER**

Das fällt vielen Unternehmen schwer, auch weil beim Fördern der Gesundheit und des Wohlbefindens von Menschen eine Vielzahl personaler und organisationaler Faktoren zusammenspielen. Entsprechend viele Dimensionen gilt es beim Entwickeln eines zukunftsfähigen Konzepts der betrieblichen Gesundheitsförderung zu beachten. 5 Ebenen oder Dimensionen lassen sich unterscheiden.

Ebene 1: (Arbeits-)Organisation

Das Unternehmen hat den institutionellen Rahmen zu schaffen, der neben einem Bewahren der Gesundheit deren aktive Förderung ermöglicht. Hierzu zählen u. a.

- 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: (Unternehmens-/Führungs-) 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. Sie sollten zudem wissen, welchen Einfluss ihr Vorgesetztenverhalten auf die Arbeitsbelastung der Mitarbeiter hat.

Ebene 3: Zusammenarbeit/Team

Das Thema „Wie gelingt es uns, trotz hoher Anforderungen eine gesundheitsfördernde Arbeitsatmosphäre zu wahren?“ sollte zudem regelmäßig auf der Agenda beispielsweise von Teambesprechungen stehen. Zudem sollte im Team über Strategien nachgedacht werden, wie in Zeiten einer hohen Arbeitsbelastung trotzdem eine gewisse Work-Life-Balance gewahrt werden kann bzw. wann und wie ein Ausgleich erfolgen kann.

Ebene 4: Individuum

Ein Burn-out hat fast immer auch private Ursachen. Er wird jedoch zunächst im beruflichen Umfeld manifest, weshalb dieses häufig als alleiniger Verursacher erscheint. Also sollte den Mitarbeiter 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 bei die Zielgruppe bereits erkrankte oder (noch) gesunde Mitarbeiter sind.

**GESUNDHEITSORIENTIERTES
FÜHREN**

Die Führungskräfte sollten aufgrund des steigenden Veränderungsdrucks, unter dem die Unternehmen stehen, ihr Selbstverständnis überdenken und ihre Rolle neu definieren. Sie müssen lernen, den Mensch Mitarbeiter mit seinen Bedürfnissen stärker in den Mittelpunkt ihres Denkens und Handelns zu stellen, weil nur gesunde und zufriedene Mitarbeiter die gewünschte Leistung erbringen. Das erfordert auch Führungskräfte, die die notwendige Ruhe und Gelassenheit ausstrahlen, um ihren Mitarbeiter 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. \ \

\ \ 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.

**SCHLAGWORTE**

Alle Fachbeiträge unter
www.baugewerbe-magazin.de \
Rubrik „Fachmedien“
Schlagworte: Work-Life-Balance \
Gesundheit

