

Gesundheitsförderung



Einführung

Gesundheit ist mehr als die Abwesenheit von Krankheit

*„Um klar zu sehen, genügt oft ein Wechsel der Blickrichtung.“
(Antoine de Saint-Exupéry)*

Die Statistiken der Krankenkassen machen es deutlich: Immer mehr Menschen leiden immer öfter an stressbedingten Erkrankungen. Die direkten Kosten für die Unternehmen sind immens!

Gesundheit ist aber mehr als die Abwesenheit von Krankheit. Die Weltgesundheitsorganisation WHO beschreibt Gesundheit auch als die Fähigkeit, sich langfristig und dauerhaft weiter zu entwickeln, die eignen Potenziale auszuschöpfen und zu entfalten. Für den einzelnen Mitarbeiter bedeutet dies mehr Lebensqualität, für das Unternehmen ist es eine Investition in den Ausbau der Ressource Mitarbeiter.

Gerade Dienstleister sind auf die Qualität der Arbeit ihrer Mitarbeiter angewiesen. In Zeiten hoher Arbeitsverdichtung und anderer stetig steigender Anforderungen wird die Belastbarkeitsgrenze oft überschritten. Die Konsequenz ist in vielen Fällen ein steigender Krankenstand, innere Kündigung und Dienst nach Vorschrift sowie Mobbing und andere destruktive Konfliktformen.



Die beruflichen Anforderungen können meist nicht geändert werden – aber der Umgang mit diesen. Gesundheitsförderung bedeutet bereits, vor dem Stressmanagement anzufangen. Es gilt, Ressourcen aufzubauen, zu entdecken und zu nutzen, die aus Belastungen Herausforderungen und keine Überforderungen machen. Nur so können wir an den Aufgaben auch wachsen – und das bedeutet Gesundheitsförderung!

Ziel von Trainings soll es sein, Kompetenzen zu fördern, um effektiver mit den täglichen und auch mit außergewöhnlichen Anforderungen umgehen zu können. Für den Fall, dass aus Herausforderungen dennoch Stress entsteht, werden effektive Methoden zur Bewältigung angeboten. Dadurch wird das Ziel, die langfristig Steigerung der Belastbarkeit durch Förderung der Gesundheit erreicht.

Perspektive Gesundheitsmanagement

Gesundheit ist mehr als die Abwesenheit von Krankheit - Gesundheitsmanagement ist mehr als Präventionskurse

Die Arbeitswelt verändert sich rasant. Die Beschäftigten müssen mit immer komplexeren Aufgaben umgehen können und sich kontinuierlich auf zukünftige Veränderungen vorbereiten. Während es früher meist körperliche Belastungen waren, die zu Gesundheitsstörungen geführt haben, sind es jetzt vor allem psychische Beanspruchungen. Die Unternehmen haben inzwischen erkannt, dass sie ihre Mitarbeiter nicht nur als Kostenfaktor betrachten können. Mitarbeiter sind die strategische Ressource im Wettbewerb – nicht nur für Dienstleistungsunternehmen.

Entsprechend ist betriebliches Gesundheitsmanagement en vogue. Wenn man aber genau hinschaut, entpuppen sich solche Angebote oft als Mogelpackung und müssten eigentlich unter „Krankheitsmanagement“ gefasst werden. Die durchgeführten Maßnahmen haben fast immer die Verhinderung von Krankheit zur Aufgabe: Rückenurse gegen Bandscheibenvorfall, gesunde Ernährung gegen Übergewicht und Nichtraucherurse gegen Lungenkrebs. Ist Gesundheit wirklich nur die Abwesenheit von Krankheit? Ist man gesund, wenn nichts zwackt und zwick? Gesundheit als das Schweigen der Organe?

Was ist Gesundheit?

Die Weltgesundheitsorganisation (World Health Organization, WHO) hat „Gesundheit“ als einen Zustand des vollkommenen körperlichen, seelischen und sozialen Wohlbefindens definiert. Das wirkt auf den ersten Blick ziemlich utopisch, denn einen solchen Zustand umfassender Vollkommenheit und damit eine so verstandene Gesundheit dürften nur sehr wenige Menschen erreichen. Der Begriff "Wohlbefinden" macht deutlich, dass es nicht so sehr auf objektive bzw. medizinische Befunde ankommt. Der verbreitete Spruch „Wer glaubt gesund zu sein, ist nur noch nicht gründlich genug untersucht worden“ illustriert dieses Wissen. Beispielsweise haben medizinische Reihenuntersuchungen gezeigt, dass viele Menschen mit einem unbehandelten Bandscheibenvorfall beschwerdefrei leben. Umgekehrt finden sich Fälle mit erheblichen gesundheitlichen Beschwerden, ohne dass sich eine körperliche Ursache finden lässt. Aus der betrieblichen Praxis kennen wir auch das Phänomen, wenn mal wieder eine Grippewelle durch das Unternehmen rollt, es immer ein

paar Kollegen gibt, die regelmäßig die Welle anführen und andere, die gesund bleiben - und das obwohl sie sicherlich mit den Erregern ausreichend in Kontakt gekommen sind. Die interessante Frage die sich hier stellt ist: „Warum bleiben einige Kollegen gesund, obwohl sie in Kontakt mit dem Grippevirus gekommen sind?“

Krankheit und Gesundheit als Kontinuum

Man muss sich von einer Vorstellung verabschieden, dass man entweder gesund oder krank ist. Jeder Mensch ist mehr oder weniger gesund bzw. krank. Gesundheit und Krankheit sind nur die Extrempunkte eines Kontinuums. Gesundheitsmanagement hat vor allem zum Ziel, die Faktoren zu stärken, die uns mehr in Richtung Gesundheit bewegen und krankmachende Faktoren möglichst zu reduzieren. Der klassische Ansatz des Krankheitsmanagements lautet: Infektionsherde ausschalten und Stressquellen beseitigen. Aber auch hier ist der Volksmund schon wieder weiter: „Was uns nicht tötet, macht uns härter“: Sind es nicht gerade die schwierigen Lebenssituationen, die uns zur Weiterentwicklung angespornt haben und uns haben wachsen lassen? Die Lösung kann entsprechend nicht sein, alles zu meiden, was irgendwie eine Belastung darstellen könnte, da wir uns so wertvoller Impulse berauben würden. Menschen wachsen an ihren Aufgaben – wenn bestimmte Voraussetzungen gegeben sind. Diese Voraussetzungen zu gestalten, ist Aufgabe eines Gesundheitsmanagement, das seinem Namen gerecht wird.

Warum bleiben Menschen gesund?

Entsprechend ist die Frage „was hilft uns trotz Belastungen gesund zu bleiben?“ interessanter als die Frage „was könnte uns alles krankmachen?“ Der israelische Medizinsoziologie Aaron Antonovsky fragte sich bei einer Untersuchung von Überlebenden des Holocaust, wie es sein kann, dass einige dieser Menschen gesund geblieben sind, obwohl sie sprichwörtlich durch diese Hölle gegangen sind. Bei den Interviews mit diesen Personen konnte er feststellen, dass die Gemeinsamkeit dieser Menschen in einer spezifischen Lebenseinstellung lag: All diese Personen hatten „eine globale Orientierung, die ausdrückt, in welchem Ausmaß man ein durchdringendes, dynamisches Gefühl des Vertrauens hat, dass die Stimuli, die sich im Verlauf des Lebens aus der inneren und äußeren Umgebung ergeben, strukturiert, vorhersehbar und erklärbar sind; einem die Ressourcen zur Verfügung stehen, um den Anforderungen, die diese Stimuli stellen, zu begegnen; diese Anforderungen Herausforderungen sind, die Anstrengung und Engagement lohnen“ (Aaron Antonovsky: Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. 1997, ISBN-10: 387159136X, S. 36). Kurz: das Leben ist charakterisiert durch ein Gefühl der Verstehbarkeit, der Handhabbarkeit und der Sinnhaftigkeit. Diese Orientierung nannte Antonovsky das Kohärenzgefühl. Zahl-

reiche Untersuchungen haben inzwischen gezeigt, dass Menschen mit einem ausgeprägten Kohärenzgefühl erfolgreicher mit schwierigen Situationen umgehen können. Dadurch wird dieser Ansatz auch interessant für ein betriebliches Gesundheitsmanagement.

Der Arbeitsalltag wird immer komplexer und die Belastungen vielfältiger. Unternehmen stehen nicht nur vor der Aufgabe, die Krankenrate zu senken oder niedrig zu halten, sondern sind auch auf Mitarbeiter angewiesen, die Anforderungen als Herausforderungen erleben und entsprechend angehen. Das Kohärenzgefühl beschreibt eine solche Grundhaltung von Menschen. Diese Grundhaltung lediglich für die Auswahl von Mitarbeitern zu nutzen, würde zu kurz greifen. Die Arbeitsbedingungen haben einen entscheidenden Einfluss auf die Persönlichkeit. Entsprechend kann dieser Ansatz die Grundlage bilden, damit Mitarbeiter an ihren Aufgaben wachsen können. Hierfür gibt es zwei grundsätzliche Ansatzpunkte: Der eine ist die Gestaltung der Arbeitsbedingungen und damit Aufgabe der Organisationsentwicklung und der andere ist die Entwicklung der Mitarbeiter und damit Aufgabe der Personalentwicklung. Eine solche Trennung von Personal- und Organisationsentwicklung ist nur für Darstellungszwecke sinnvoll, für die Praxis eher nachteilig. Wenn beide Ansätze verknüpft sind, können mögliche Hindernisse bei der Potenzialentwicklung ausgeräumt werden und sich Synergien entwickeln.

Organisationsentwicklung

Gesundheitsmanagement als Organisationsentwicklung stellt sich die Aufgabe, Arbeit so zu gestalten und zu organisieren, dass sie dazu beiträgt, die Gesundheit der Mitarbeiter zu fördern. Der klassische Ansatz bezieht sich oft auf Prävention und stellt Arbeitsschutzmaßnahmen in den Mittelpunkt. „Echtes“ Gesundheitsmanagement will die Mitarbeiter stärken. Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung und Persönlichkeitsförderlichkeit fügen sich nahtlos in das Gesundheitsmanagement ein. All diese Ansätze haben gemeinsam, dass die Mitarbeiter so gefördert werden sollen, dass sie besser mit unterschiedlichen Anforderungen umgehen können. Gesundheitsmanagement ausgehend von dem Kohärenzgefühl bedeutet, Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter so zu gestalten, dass die Arbeit als verständlich, handhabbar und sinnvoll erlebt werden kann. Konkret kann dieses z. B. Folgendes bedeuten:

- ▶ **Einbindung der Mitarbeiter in betriebliche Planungs- und Entscheidungsprozesse.** Dadurch können diese besser die Notwendigkeit ihrer Aufgaben und deren Ausführung verstehen. Solche Einflussmöglichkeiten

bieten auch die Möglichkeit, eventuelle Über- oder auch Unterforderungen zu verhindern. Die Mitarbeiter gewinnen durch die Einbindung zudem auch ein Gefühl der Bedeutsamkeit der eigenen Arbeit für das Unternehmen und den Kunden. Dadurch können sie erleben, dass die eigene Arbeit Sinn macht.

- › **Bereitstellung von Ressourcen.** Damit Aufgaben als Herausforderung erlebt werden können, müssen die Mitarbeiter das Gefühl haben, dass sie über die notwendigen Ressourcen zur Bewältigung verfügen. Solche Ressourcen sind notwendige Arbeitsmittel wie Werkzeuge und Rohstoffe. Auch der zeitliche und organisatorische Rahmen ist eine wichtige Ressource. Des Weiteren sind auch die Kompetenzen der Mitarbeiter von entscheidender Bedeutung. Neben den fachlichen Kompetenzen sind hier auch die sogenannten Soft Skills zu nennen. Aus der Stressforschung ist bekannt, dass allein das Wissen um solche Ressourcen sich günstig auf die Bewältigung von Herausforderungen auswirkt.
- › **Soziale Kontakte.** Gleichfalls aus der Stressforschung ist bekannt, dass ein soziales Netzwerk die Auswirkungen von Belastungen reduzieren kann. Es hilft jemanden zu haben, den man um Hilfe bitten könnte oder mit dem man einfach nur reden kann. Auch wenn diese Ressource nicht genutzt wird, hat allein das Wissen um sie eine positive Wirkung.
- › **Wechselnde und anspruchsvolle Tätigkeiten.** Vielfältige Tätigkeiten verhindern nicht nur Monotonie und einseitige Belastung, sondern ermöglicht auch, die Kompetenzen aktuell zu erhalten und auszubauen. Bei neuen Aufgaben können die Kompetenzen erweitert werden. Die Bewältigung dieser Aufgaben steigert auch das Erleben der Handhabbarkeit. Anspruchsvolle Aufgaben dürfen aber nicht zu einem Gefühl der Überforderung führen, weil dieses wieder der Gesundheit abträglich wäre.
- › **Rückmeldung.** Es gibt noch immer viele Mitarbeiter, die nicht wissen, welche Effekte ihre Arbeit erzielt. Nur wenn aber auch die Konsequenz des eigenen Handelns erlebt wird, kann auch Verantwortung für die eigene Tätigkeit übernommen werden. Durch solche Rückmeldungen ist auch eine Anerkennung der eigenen Anstrengung verbunden. Rückmeldungen sind aber nicht nur eine

wichtige Voraussetzung, um die eigene Tätigkeit kontinuierlich verbessern zu können. Auch um die eigenen Anstrengungen als sinnvoll erleben zu können, ist eine solche Rückmeldung wichtig. Je konkreter und unmittelbarer ein solches Feedback erfolgt, desto besser. Abstrakte Zahlen am Jahresende bleiben oft ohne Bezug zur eigenen Tätigkeit. Das Erleben, dass etwas funktioniert oder der Kunde, der seine Zufriedenheit über die Leistung zeigt, haben eine deutlichere Wirkung.

Wichtig ist hier weniger die objektiven Verhältnisse, sondern die vom Mitarbeiter wahrgenommenen Bedingungen. Erst wenn diese Strukturen vom Mitarbeiter gesehen und genutzt werden, können sie ihre Wirkung entfalten. Beispielsweise reicht es nicht, irgendwelche Informationen und Möglichkeiten im Intranet bereitzustellen. Das Unternehmen muss dafür Sorge tragen, dass Mitarbeiter solche Angebote für sich als hilfreich erleben und deshalb auch nutzen kann.

Personalentwicklung

Gesundheitsmanagement ist aber auch eine Aufgabe zur Entwicklung von Mitarbeitern. Hier können auch „klassische Angebote“ des Gesundheitsmanagements eingebunden werden. Bei einer entsprechenden Gestaltung können solche Kurse mehr sein als ein reines Präventionsangebot. Rückenschulungen, Kurse zur Stressbewältigung und andere Maßnahmen in diesem Bereich erweitern die Kompetenz und sind so eine Ressource zur Stärkung des Gefühls der Handhabbarkeit. Aus einem Krankheitsmanagement wird ein Gesundheitsmanagement, wenn der Fokus auf die Erweiterung der Handlungskompetenz gesetzt wird. Es gilt hierbei die subjektiven Ressourcen der Mitarbeiter zu erweitern, sodass sie sich besser gegenüber den verschiedenen Belastungsfaktoren gewappnet fühlen. Leitfragen in solchen Angeboten können entsprechend sein:

- › **Wie kann ich meine Arbeit so gestalten, dass sich das Gefühl der Verständlichkeit vergrößert?**

Konkret kann dies beispielsweise bedeuten, Informationsquellen erschließen und sich wiederholende Strukturen entdecken oder aufbauen.

- › **Wo habe ich Ressourcen oder wo kann ich diese aufbauen, um anstehende Aufgaben besser bewältigen zu können?**

Oft ist es hier hilfreich eine Inventur des „persönlichen Werkzeugkastens“ durchzuführen. Ein solcher persönlicher Werkzeugkasten ist eine Sammlung von Kompetenzen, Kontakten, Arbeitsmittel und anderen Ressourcen, die zur Bewältigung von Aufgaben eingesetzt werden können. Eine Inventur steht unter der Leitfrage: „Welche Werkzeuge, d. h. Ressourcen habe ich bereits und welche sollte ich ergänzen, um für bestimmte Fälle gewappnet zu sein?“ Neben der Nutzung von Fortbildungsangeboten kann der Aufbau oder einfach nur das Bewusstwerden eines sozialen Netzwerkes hier wichtig sein.

› **Wo sind die Bereiche, für die es sich lohnt, sich anzustrengen und sich zu engagieren?**

Wenn diese identifiziert wurden, ist der nächste Schritt, sich dafür einzusetzen, dass in diesem Bereich auch mehr Einflussnahme möglich wird.

Arbeit kann gesund machen

Die meiste Zeit ihres Lebens verbringen berufstätige am Arbeitsplatz. Daher kommt dieser Umgebung auch ein entscheidender Beitrag zur Entwicklung der Gesundheit bei. Wir können nicht alle Faktoren ausschließen, die uns eventuell krankmachen. Und selbst wenn wir das könnten, wäre es nicht immer sinnvoll, weil so auch wichtige Impulse für eine Weiterentwicklung verloren gehen würden. Für die Förderung der Gesundheit der Mitarbeiter gilt es eine Arbeitsumgebung zu gestalten, die hilft die persönlichen Potenziale zu entwickeln. Der Mehrwert für das Unternehmen besteht nicht nur in einer geringeren Krankenquote und weniger Fluktuation der Mitarbeiter. Gesunde Mitarbeiter, wie sie hier skizziert wurden, bedeuten eine strategische Ressource für den flexiblen Umgang mit Veränderungen.