

HELG CONSULTING

Coaching • Unternehmensentwicklung • Training



Das Konzept der Salutogenese

-

oder: wie bleibe ich trotz hoher Arbeitsbelastung gesund?

Gesundheit erhalten im Betrieb

Die Kosten für stressbedingte Krankheiten in der Schweiz betragen gemäss einer Studie des Seco knapp acht Milliarden Franken pro Jahr. In dieser Summe sind die krankheitsbedingten Absenzen vom Arbeitsplatz sowie die Kosten für Medikamente und Arztbesuche enthalten. Ein zweiter Befund der Studie: 12% der arbeitstätigen Bevölkerung fühlen sich am Arbeitsplatz massiv gestresst. Führungskräfte sind dabei überproportional betroffen.

Die Gründe für diese Entwicklung liegen darin, dass die Beanspruchung aller Arbeitnehmer laufend zunimmt: Vorgesetzte wie auch ihre Mitarbeitende müssen mehr Verantwortung übernehmen und komplexere Aufgaben lösen. Auch die Anforderungen im mentalen Bereich steigen; es müssen immer mehr und immer abstraktere Informationen verarbeitet werden.

Wie soll die Führungskraft auf diese Fakten reagieren? Welche Massnahmen sind möglich, um die Gesundheit im Betrieb zu fördern? Es gilt dabei zwei Aspekte zu beachten: einerseits der Umgang der Führungskräfte und ihrer Mitarbeiter mit sich selber, das Selbstmanagement, dann aber auch die Bemühungen der Vorgesetzten um das Klima und die Kultur im Betrieb, die sich direkt auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auswirkt.

Ressourcenförderung statt Symptombekämpfung

Für die Beantwortung dieser Fragen zeigt der Gedanke der Ressourcenförderung anstelle der Symptombekämpfung einen radikal neuen Ansatz auf: es geht nicht länger darum, krank machende Ursachen zu eruieren. Die Suche nach den persönlichen Stärken und Ressourcen steht im Vordergrund. Der Gedanke der Gesundheitserhaltung drängt sich aus zwei Gründen auf: zum einen kann so menschliches Leid durch Krankheit präventiv verhindert werden, andererseits profitiert der Betrieb, bzw. die Organisation von weniger krankheitsbedingten Absenzen und besserer Leistung.

In der klassischen Medizin herrschte bis weit in unser Jahrhundert hinein ein mechanistisches Krankheitsverständnis vor, nach dem ein bestimmter Störreiz ein definiertes Störungsbild hervorruft. Krankheitsprävention bestand demnach in erster Linie im Vermeiden der Schädigungsfaktoren. Diese patho-genetische Orientierung, wie sie in der heutigen Medizin immer noch vorherrscht, weist drei hauptsächliche Schwächen auf:

1. Die Vernachlässigung der subjektiven Seite von Gesundheitsstörungen
2. Die Suche nach einer jeweils spezifischen Krankheitsursache
3. Die postulierte Geschiedenheit von Gesundheit und Krankheit

Vor allem das Studium der so genannten psychosomatischen Leiden zeigt diese Schwächen auf. Der Mensch trägt mit seinen Einstellungen und seinem Verhalten enorm viel zur persönlichen Gesundheit oder eben Krankheit bei.

Salutogenese

Aus diesem Grunde ist die Zeit reif für einen Paradigmenwechsel. Neu wird die Frage, inwiefern ein Individuum durch sein Erleben und Verhalten zum Erhalt seiner Gesundheit beitragen kann, in den Vordergrund gestellt. In diese Richtung weist das Prinzip der Salutogenese. Der Ausdruck Salutogenese stellt eine lateinisch-griechische Wortneubildung dar. «Salus» ist lateinisch und steht für «Wohl, Heil, Gesundheit», «Genesis» ist das griechische Wort für «Schöpfung, Entstehung oder Erzeugung». Man könnte «Salutogenese» also mit «Erschaffung von Gesundheit» übersetzen. Salutogenese versteht sich als Gegenstück zur

Pathogenese und meint den aktiven Prozess, welcher ein Individuum trotz krankmachender Einwirkungen zur Gesundheit führt.

Der Medizinsoziologe Antonovsky widmete sein Lebenswerk der Frage, wie es kommt, dass ein Mensch trotz widriger Lebensumstände gesund bleibt oder seine Gesundheit nach einer Krankheit wiedererlangt. Es gibt gemäss Antonovsky keine scharfe Trennung zwischen Gesundheit und Krankheit; vielmehr besteht ein kontinuierliches Spektrum zwischen den Polen «gesund» und «krank». Jedes Individuum befindet sich irgendwo dazwischen und kann von pathogenetischen Prozessen gegen den Krankheitspol hingerückt werden. Salutogenetische Faktoren bewirken das Gegenteil, sie können die Gesundheit des Menschen trotz schädigender Einflüsse bewahren oder sogar verbessern.

Antonovsky kam aufgrund von Vergleichsuntersuchungen bei Überlebenden des Holocausts zu seinem Konzept. Er entdeckte, dass viele KZ-Überlebende unter Gesundheitsstörungen litten, dass aber auch ein erheblicher Teil von ihnen beschwerdefrei blieb. Antonovsky beschäftigte sich fortan mit den psychosozialen Unterschieden zwischen Krankgewordenen und Gesundgebliebenen in Risikogruppen. Viele Führungskräfte sind beispielsweise dem Persönlichkeitstypus A zuzuordnen: ehrgeizig, belastbar und leistungsfreudig, dabei kompetitiv und eher ungeduldig. Dieser Typ ist einem deutlich höheren Risiko ausgesetzt, an einem Herzinfarkt zu sterben als der Durchschnitt der Bevölkerung. Die salutogenetische Betrachtungsweise untersucht nun, welche Faktoren dazu führen, dass ein Mensch vom Typ A trotz seiner Prädisposition nicht an einem Herzinfarkt stirbt.

Dieser Ansatz lässt sich auch gut am Beispiel des Burnouts anwenden. Statt Stressoren zu eliminieren geht es darum, sich der eigenen Ressourcen bewusst zu werden und diese aktiv einzusetzen. Stressoren sind nämlich nur dann pathogen, wenn man ihnen wehrlos ausgeliefert ist. Verfügt ein Individuum jedoch über genügend persönliche Ressourcen, so kann dem Stressor erfolgreich begegnet werden.

Ressourcen als Schutz vor Krankheit

Im Salutogenese-Konzept spielen also Ressourcen als stabilisierende Mittel zur Stressbewältigung eine herausragende Rolle. Es werden vier Kategorien differenziert:

1. Externe psychosoziale Ressourcen, z. B. Sozialstatus, Geld, familiäre Unterstützung
2. Externe physische Ressourcen, z. B. gesunde Umwelt
3. Interne physische Ressourcen, z. B. guter Trainingszustand
4. Interne psychische Ressourcen, z. B. gutes Selbstwertgefühl, Ich-Stärke, etc.

Die salutogenetische Wirksamkeit von externen Ressourcen ist gut belegt. So wurde bezüglich des Faktors «soziale Unterstützung» gefunden, dass unter den Arbeiterinnen von Betrieben mit gewerkschaftlich organisierter Belegschaft viermal weniger Bluthochdruck vorkommt als in Betrieben ohne Gewerkschaft. Bei den internen Ressourcen konnte beispielsweise gezeigt werden, dass sich ein gutes Selbstvertrauen sehr positiv auf die Krankheitsprävention auswirkt.

Antonovsky war daran interessiert, ein möglichst klares Bild von den psychischen Faktoren der Salutogenese zu bekommen. Seine Vergleichsuntersuchungen an Gesunden und Kranken mit vergleichbaren Stressbelastungen führten ihn zur Erkenntnis, dass die entscheidenden Unterschiede im Bereiche des «Kohärenzgefühls» (sense of coherence; SOC) liegen müssen. «Coherence» bedeutet soviel wie Zusammenhang, Verbundenheit. Das Kohärenzgefühl umfasst im wesentlichen drei Qualitäten, die sich im betrieblichen Zusammenhang folgendermassen beschreiben lassen:

1. Verstehbarkeit (*comprehensibility*)

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erleben die Ereignisse in ihrer Organisation als strukturiert, vorhersehbar und erklärbar. Das vermittelte Wissen am Arbeitsplatz befähigt sie, die Zusammenhänge ihrer Arbeitswelt zu verstehen. Das bedingt einen erhöhten Informationsaufwand durch die Führungskräfte, der sich aber durch eine bessere Motivation und Leistung schnell bezahlt macht.

2. Handhabbarkeit (*manageability*)

Die Mitarbeiter können mit den ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen die Anforderungen an ihrem Arbeitsplatz bewältigen. «Fördern durch Fordern», heisst hier die Devise.

3. Sinnhaftigkeit (*meaningfulness*)

Der einzelne Mitarbeiter hat das Gefühl, dass seine Arbeit im grösseren Ganzen einen Sinn hat. Belastungen verwandeln sich dann in Herausforderungen. Der Frage der Sinnhaftigkeit kommt eine entscheidende Bedeutung zu, gerade bei der Burnout-Prophylaxe. Für diejenigen Mitarbeiter, denen der Sinn ihrer Arbeit unmittelbar einleuchtet, ist die Gefährdung, an einem Burnout zu erkranken, erwiesenermassen viel geringer.

Schlussfolgerung

Ein Führungsstil, welcher das Erlangen von Erfolg unter Aufrechterhaltung von psychischer, physischer und sozialer Gesundheit ermöglicht, wirkt sich langfristig positiv aus.

Ziel einer salutogenetischen Betrachtungsweise im Betrieb muss es sein, eine gute Arbeitsleistung mit einer hohen Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu vereinbaren.

Es ist entscheidend, dass diese fähig sind, ihre Umwelt zu durchschauen, zu bewältigen und in dieser Auseinandersetzung einen Sinn zu erkennen. Geht man von Antonovskys Schlüsselbegriffen zum Kohärenzerleben aus, so wird klar, dass der Kultur in einer Organisation sowie dem gelebten Vorbild der Vorgesetzten eine hohe Bedeutung zukommt. In einem Umfeld, das Ressourcenförderung ernst nimmt, steigt die Chance, dass sich die Mitarbeitenden an ihrem Arbeitsplatz kompetent und zupackend engagieren und gleichzeitig ihr Krankheitsrisiko senken.

Literatur

Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA), Was erhält Menschen gesund? Antonovskys Modell der Salutogenese, Köln 1998.

Burisch, M., Das Burnout-Syndrom, Springer, Berlin, Heidelberg 1994.

Kernen, H., Burnout-Prophylaxe im Management, Haupt, Bern 1999.

Koch, A., Kühn, S., Ausgepowert? Hilfen bei Burnout, Stress, innerer Kündigung, GABAL, Offenbach 2001

Die Grundfrage der Salutogenese heisst: Was hält mich gesund? (statt: Was macht mich krank?)

Zusammenfassung

Wichtig für die emotionale und körperliche Gesundheit ist das sogenannte *Kohärenzgefühl*. Dieses setzt sich aus den drei Faktoren Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Bedeutsamkeit zusammen.

Kohärenzgefühl	Erläuterung
Verstehbarkeit	Ich kann das, was mir begegnet, einordnen und erklären. Ich bin fähig, eintreffende Informationen zu verstehen und zu strukturieren.
Handhabbarkeit	Ich erlebe mich selbst als einen Menschen, der geeignete Fähigkeiten besitzt, den Anforderungen des Lebens angemessen zu begegnen. Ich habe die Gewissheit, dass dann, wenn ich selbst die Ressourcen nicht zur Verfügung habe, andere Menschen da sein werden, die die Dinge handhaben können – diesen Menschen vertraue ich.
Bedeutsamkeit	Ich bin davon überzeugt, dass es sich lohnt, Anstrengungen für bestimmte Herausforderungen des Lebens zu investieren – auch emotional. Das, was das Leben mir bietet, erlebe ich eher als eine willkommene Herausforderung, denn als eine Last.

Aus dem Konzept der Salutogenese lassen sich folgende konkrete Schlüsse für ein gesundheitsförderndes Betriebsklima ziehen:

1. Wertschätzende Unternehmenskultur fördern

Arbeitsgestaltung

- Selbstverantwortung stärken
- Teilautonome Arbeitsgruppen
- Jobrotation

Kommunikationsstrukturen pflegen

- Teambesprechungen zu Zusammenarbeit, und zu Sachthemen
- Austausch zwischen den Ebenen, Kurzbesprechungen, Rapporte
- Klausurtagungen

Klare Informationen, Transparenz schaffen

- Unternehmensziele
- Strukturveränderungen und Veränderungsprojekte
- Marktlage

Regelmässiges Feedback

- Mitarbeitergespräche
- in Teams und Arbeitsgruppen
- 360° Feedback

MbO: Führen durch Zielvereinbarungen

2. Selbstverantwortung und Eigeninitiative fördern

Aufgaben in grösstmöglicher Selbstverantwortung der Mitarbeiter

- Gruppenarbeit
- Einzelverantwortung
- Aufgabe, Verantwortung und Kompetenzen decken sich weit gehend
- Projektorganisation (mit Steuergruppe und Projektteams)

Aufgabenorientierung mit «Rundum - Verantwortung»

- Eine Ansprechpartnerin für den Kunden koordiniert alle Dienstleistungen
- Ein Team übernimmt die Gesamtverantwortung für eine Kundengruppe

Transparenz der Prozesse

- Klare definierte Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen
- Klare Abläufe
- Über Projektschritte informieren und kommunizieren

Veränderung in kleinen Schritten

- Hohe Beteiligung an Diagnoseprozessen
- Beteiligung an Evaluation
- Entschleunigung ermöglichen

Lernende Organisation

- Fähigkeiten und Ressourcen bewusst machen
- Defizite eigenverantwortlich möglichst im Team angehen
- Fortbildungen im Sinne von Förderung und Forderung organisieren

3. Sinn vermitteln

Soziale Achtung und Wertschätzung des Unternehmens

- Mitarbeiter werden als wichtig angesehen
- Mitarbeitende erfahren Wertschätzung als Mitglieder des Unternehmens

Teilhabe an Entscheidungsprozessen ermöglichen

- Verlässliche Beteiligungsstrukturen
- Beschlüsse und Vereinbarungen, die unter Beteiligung entstanden, werden umgesetzt
- Orientierung des Unternehmens am moralischen Wert der Selbstverantwortung

Ermessensspielräume schaffen

- Wertschätzung des Rechts auf Selbstbestimmung
- Die Menschenwürde beachten: Chancengleichheit

Spas und Stolz an der eigenen Arbeit fördern

- Achtung der Unverletzlichkeit der Person
- Teilhabe an den Ertragswerten des Unternehmens
- Gerechtigkeit anstreben

Identität stiften

- Die gemeinsame Verantwortung im politischen / gesellschaftlichen Umfeld kommunizieren
- Gemeinsame Werte benennen