

Arbeitsstress als zentrales Gesundheits- und Organisationsproblem

Karl Wimmer, September 2003



1. Einleitung und Hintergrund: Zur Bedeutung des Themas ... S. 1
2. Stress und seine Auswirkungen auf Mensch und Organisationen ... S. 2
3. Gesundheit - die andere Seite von Stress ... S. 2
4. Pathogene und salutogene Merkmale einer Organisation ... S. 4
5. Organisationsgestaltung, Führungsverhalten und Organisationsgesundheit ... S. 5
6. Der Natur des Menschen Raum geben ... S. 8
7. Definition „Gesundheitsmanagement“ und Vision einer „Gesunden Organisation“ ... S. 9
8. Zusammenfassung und Ausblick: Der gesunde Mensch in der gesunden Organisation S. 9
9. Literatur ... S. 10
10. Autor ... S. 10

1. Einleitung und Hintergrund - zur Bedeutung des Themas

Stress und schneller Arbeitsrhythmus werden in Europa zunehmend zu einem Gesundheitsproblem am Arbeitsplatz, das belegt eine Studie der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit, die im Herbst 2000 in Brüssel vorgestellt wurde. Von den zwölf bedeutsamsten Gesundheitsbeschwerden von ArbeitnehmerInnen liegt Stress nach dem „Top-Hit“ Rückenschmerzen an zweiter Stelle, gefolgt von „Allgemeine Erschöpfung“ mit Rang drei. Danach kommen (in dieser Reihenfolge): Muskelschmerzen, Kopfschmerzen, Reizbarkeit, Augenprobleme, Schlafstörungen, Angstzustände, Hautprobleme, Magenschmerzen und Allergien. Der Studie zufolge stehen Beschäftigte in Gesundheits- und Sozialberufen sowie im Bildungsbereich und Transportsektor unter dem größten Druck.¹

Das häufigste Emotion in Organisationen ist die Angst. Auch wenn nicht darüber geredet wird. Das Thema Angst ist noch viel stärker tabuisiert und verleugnet als das Thema Stress. Dabei ist Angst der mächtigste Stressor. Angst ist auch bei Führungskräften immer weiter verbreitet, wie etwa eine Langzeitstudie der Fachhochschule Köln zeigt: Bis zu neunzig Prozent der Spitzenkräfte gehen täglich voller Angst zur Arbeit, siebzig Prozent sorgen sich um ihren eigenen Arbeitsplatz oder fürchten sich davor, krank zu werden und währenddessen hinter Kollegen zurückzufallen. Auch Angst vor Fehlern, gezielter Fehlinformation, Statusverlust und Überforderung sind erheblich verbreitet.²

¹ Vgl. Deutsches Handelsblatt vom 10. 10. 2000, S. 7; Bindzius, Fritz: Psychische Belastungen und Arbeitsunfähigkeit; in: Sichere Arbeit, 3/2000, S. 21 - 26; Wenchel, Karl (2001): Psychische Belastungen am Arbeitsplatz; Erich Schmidt Verlag.

² Vgl. Zander, Brigitte: Mit Trainer auf Trab; in: Zeitschrift STERN, 37/2001, II/2; Freimuth, Joachim (Hg.) (1999): Die Angst der Manager; Hogrefe.

Krankheiten durch Arbeitsstress kosten die deutsche Wirtschaft jährlich zweieinhalb Milliarden Euro. Darauf haben Experten der Internationalen Arbeitsorganisation (IAO) in einer groß angelegten Studie in fünf Ländern hingewiesen. Darin machen die Forscher die zunehmenden gesundheitlichen Schäden durch die psychologische Belastung am Arbeitsplatz für diesen Trend verantwortlich. So seien sieben Prozent aller Vorruhezustände auf frühzeitige Arbeitsunfähigkeit wegen psychischer Stress-Schäden zurückzuführen, so die IAO. Zudem dauere die Berufsunfähigkeit auf Grund psychischer Belastungen am Arbeitsplatz zweieinhalbmal länger als bei anderen Krankheiten. Die Experten schlagen der deutschen Wirtschaft vor, dass dem anwachsenden Problem vor allem mit geeigneten betriebsinternen Programmen begegnet werden soll.³

2. Stress und seine Auswirkung auf Mensch und Organisationen

Bei großer Häufigkeit oder Dauer macht uns Stress nicht nur schwach und ausgebrannt, was einen „Verschleiß der menschlichen Seele“⁴ darstellt, wie Maslach das bezeichnet, es kann zu schweren Störungen der verschiedensten Organsysteme kommen. Klassische „Stresskrankheiten“ sind unter anderem Hypertonie, Herzrhythmusstörungen, gastrointestinale Dysfunktionen, vermehrte Infektions- und Tumorerkrankungen u.a. Bei konstantem Stress verliert der Körper seine Fähigkeit, sich wirksam gegen Krankheitserreger zu verteidigen und er verliert zunehmend sein natürliches Selbstregenerationsgedächtnis.⁵

Dies hat unweigerlich Konsequenzen für das Unternehmen und dessen Erfolg. Neben der oben erwähnten Kostenbelastung durch Arbeitsausfälle sind Angst und krank machender Stress der absolute Kontrapunkt zu Kreativität, Innovations- und Arbeitsfreude. Mit ausgelaugten, erschöpften, unter Druck und Angst stehenden Menschen, kann man keinen Wettbewerb gewinnen. Gerade dort, wo man auf das kreative, innovative und engagierte Potenzial der MitarbeiterInnen angewiesen ist, auf den „subjektiven Überhang“⁶, wie Reinhard Sprenger das nennt, wo man eine „Lernende Organisation“ braucht, und das sind zunehmend mehr Unternehmen, muss man sich dieses Potenzial auch schaffen und erhalten.

3. Gesundheit - die andere Seite von Stress

Die WHO definiert heute Gesundheit als „positiver funktioneller Gesamtzustand im Sinne eines dynamischen biopsychologischen Gleichgewichtszustandes, der erhalten bzw. immer

³ Siehe Deutsches Handelsblatt vom 10. 10. 2000, S. 7.

⁴ Maslach, Christina / Leiter, Michael P. (2001): Die Wahrheit über Burnout; Springer, S. 18

⁵ Vgl. Schauenstein, Konrad: Psychoneuroimmunologie. Der Dialog zwischen Gehirn und Immunsystem; in: Zellkern. Wegweiser zum Leben, Ausgabe 9, Nr. 4/2000, S. 6 - 8.

⁶ Sprenger, Reinhard K. (2000): Aufstand des Individuums; Campus, S. 182.

wieder hergestellt werden muss.⁷ Badura et al. bieten folgende Definition an: „Gesundheit ist eine Fähigkeit zur Problemlösung und Gefühlsregulierung, durch die ein positives seelisches und körperliches Befinden - insbesondere ein positives Selbstwertgefühl - und ein unterstützendes Netzwerk sozialer Beziehungen erhalten oder wieder hergestellt wird.“⁸

Harry Merl definiert Gesundheit als ein subjektiv wahrgenommener, grundsätzlich von Hoffnung und Lebensfreude begleiteter, vielgestalteter Zustand des Befindens, zu dem der Organismus von sich aus immer wieder hintendiert. Er ist ein Zustand auch sinnlich wahrnehmbaren gesamtorganismischen Wohlbefindens und als solcher vermisst und ersehnt, wenn er nicht oder nur teilweise vorhanden ist. Tatsächlich ist er tagtäglich durch alle Einflüsse, die den Organismus im Verlauf seiner Tätigkeiten und Aufgaben treffen, immer wieder mehr oder weniger bedroht und muss in jedem Augenblick wiederhergestellt werden. Dies geschieht teils durch das ihm eigene Schutzsystem, teils aber durch bewusst unternommene Vorsorge.⁹

Im Konzept der Salutogenese nach Aron Antonovsky wird der Mensch in einem Kontinuum zwischen den Polen „höchste Lebendigkeit“ und „Tod“ gesehen.¹⁰ Genauso wie ein Mensch nie vollständig krank ist, solange er lebt, wird er auf Dauer auch nie vollständig gesund sein. Die individuelle Balance zwischen Gesundheit und Krankheit zu suchen ist Aufgabe des menschlichen Organismus und des menschlichen Verhaltens, sie ist aber immer zerbrechlich und anfällig.

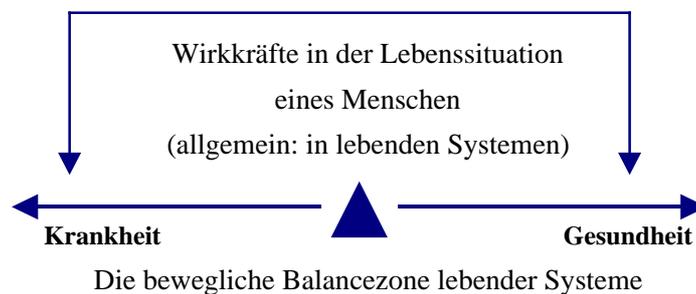


Abb. 1: Das Salutogenesemodell¹¹

In der Salutogeneseforschung geht es primär darum, wie Menschen angesichts der Vielzahl und weiten Verbreitung bedrohlicher körperlicher, psychischer, sozialer und ökologischer Ein-

⁷ World Health Organisation WHO, 1986.

⁸ Badura, Bernhard et al. (1999): Betriebliches Gesundheitsmanagement; Edition Sigma, S. 24.

⁹ Vgl. Merl, Harry (1998): Gesundheit und Krankheit aus systemischer Sicht; in: Brandl-Nebehay, A. et al. (Hg.): Systemische Familientherapie; Facultas, S. 107 ff.

¹⁰ Antonovsky, Aron (1997): Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit; dgvt.

¹¹ In Anlehnung an: Sturm, Eckhard (2000): Das Salutogenesekonzept; in: Zukünfte, Zeitschrift für Zukunftsgestaltung und vernetztes Denken, 9. Jg., Heft 32, S. 17 ff.

flüsse es schaffen, ihre Balance immer wieder in Richtung Gesundheit zu bewegen, d.h. um das Erkennen und Nutzen der salutogenen Ressourcen (SR), dazu zählen etwa:¹²

- kognitive SR, die Einsicht, Besonnenheit und Vorschau ermöglichen;
- seelische SR, die sich in Grundstimmungen, Antriebskräften und Lebensgefühl äußern;
- kreative SR, die zur Gestaltung des Lebens und der Lebenswelt befähigen;
- kommunikative SR, die vertrauensvolle Beziehungen wachsen lassen;
- äussere SR, wie die Ressourcen der Familie, Mitwelt, Natur und der Kultur;
- körperliche SR, wie die Fähigkeit eines mehr oder minder wohl organisierten Körpers, durch Spannungsregulation und Körpermechanik bis hin zum Blutdruck dafür sorgen zu können, dass sich der Mensch in seiner Haut wohl fühlt.

Um die gesundheitsfördernden Ressourcen zu erschließen benötigen alle Beteiligten entsprechende Kenntnisse, Fähigkeiten und oft auch eine neue Grundeinstellung. Die Voraussetzungen dafür sind in einem interdisziplinären Prozess zu schaffen.

4. Pathogene und salutogene Merkmale einer Organisation

Nimmt man das Salutogenese-Modell als Orientierungsraster und neuere organisationspsychologische Erkenntnisse zum Inhalt, so lassen sich folgende Zusammenhänge aufzeigen:¹³

Ebene	Pathogene Merkmale/Symptome („ungesunde Organisation“)	Salutogene Merkmale / Symptome („gesunde Organisation“)
Person (innere Disposition)	Hilflosigkeit, Angstgefühl Niedriges Selbstwertgefühl und Selbstvertrauen Geringe Arbeitszufriedenheit Innere Kündigung Geringe Motivation Schlechte körperliche Verfassung Burnout	Psychosoziales Wohlbefinden Hohes Selbstwertgefühl und Selbstvertrauen Hohe Arbeitszufriedenheit Identifikation Hohe Leistungsmotivation Gute körperliche Gesundheit Arbeitsfreude

¹² Vgl. Sturm, Eckhard (2000): Das Salutogenesekonzept; in: Zukünfte, Zeitschrift für Zukunftsgestaltung und vernetztes Denken, 9. Jg., Heft 32, S. 17 ff. sowie ergänzend: Auerbach, Christian: Wie entsteht Gesundheit? In: Taijiquan & Qigong-Journal, Heft 2, 4/2000, S. 22 - 27.

¹³ In Anlehnung an Badura, Bernhard et al. (1999): Betriebliches Gesundheitsmanagement; Edition Sigma, S. 31.

Verhalten und Interaktion (äußere Disposition)	Geringe soziale Kompetenz Mobbing Geringe Managementkompetenz Hoher Absentismus Hohe Fluktuation Geringe Flexibilität und Innovationsbereitschaft Hoher Genussmittelkonsum Riskanter Lebensstil Unangemessene Konkurrenz	Hohe soziale Kompetenz Soziale Unterstützung Hohe Managementkompetenz Hohe Anwesenheitsquote Niedrige Fluktuation Hohe Flexibilität und Innovationsbereitschaft Geringer Genussmittelkonsum Gesunder Lebensstil Kooperatives Verhalten
Organisation (Struktur, Kultur, Arbeitsprozesse)	Unangemessener Führungsstil Entfremdende Hierarchie Mißtrauenskultur, Überkontrolle Intransparenz von Entscheidungen Restriktive Handlungs- und Mitwirkungsmöglichkeiten Keine oder unzureichende Weiterbildungsmöglichkeiten Überhöhte Dauerbelastung Mangelnder Arbeitsschutz	Partizipative Führung „Durchlässige“ Hierarchie Vertrauenskultur Transparenz von Entscheidungen Angemessene Gestaltungs- und Mitwirkungsmöglichkeiten Ausreichende Weiterbildungsmöglichkeiten Angemessenes Leistungspensum Guter Arbeitsschutz

Abb. 2: Merkmale und Symptome einer „ungesunden“ und „gesunden“ Organisation

5. Organisationsgestaltung, Führungsverhalten und Organisationsgesundheit

Organisationen wurden in den vergangenen 100 Jahren primär im Sinne von Zweckrationalität gestaltet. Frederick Winslow Taylor, der Begründer der „Wissenschaftlichen Betriebsführung“ hat Anfang des vergangenen Jahrhunderts wesentliche Meilensteine dafür gelegt.¹⁴ Seine Ideen finden heute noch in der x-ten Auflage Beachtung.¹⁵ Analoge Entsprechung fand das mechanistische Menschenbild im Bürokratiemodell nach Max Weber, in dessen Architektur der Mensch in seiner „Willkür“ keinen Faktor darstellen durfte.¹⁶ Das moderne Controlling, meist als „Kontrolle“ missverstanden, unterstützt durch Qualitäts-Zertifizierungsprogramme wie ISO 9000 ff, hat seinen guten Teil dazu beigetragen, diese Organisationsform des „Rationalen“ zu exekutieren. In all diesen Ansätzen ging es im Kern darum, den „irrationalen Faktor Mensch“ möglichst unter rationale Kontrolle zu bekommen.

Um ein Negativbeispiel für „Verbesserung“ zu bringen: Eine Mitarbeiterin in einer großen Bildungsinstitution avancierte zur Führungskraft in derselben Abteilung, in der sie bisher

¹⁴ Taylor, F. W. (1911): Scientific Management; New York.

¹⁵ Taylor, F. (1995): Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung; Psychologie Verlags Union.

¹⁶ Weber, Max (1951): Die „Objektivität“ sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis; in: Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre; Mohr.

tätig war. Bisher war es Teil der Organisationskultur, dass die Lehrbeauftragten morgens eine dreiviertel Stunde Spielraum hatten zur Vorbereitung, ehe sie ihre Lehrtätigkeit aufnahmen. Diese wurde neben der Vorbereitungsarbeit häufig zu gemeinsamen „Tratsch“ genützt und zum Austausch von Information und hatte einerseits eine wesentliche psychohygienische, andererseits eine Wissensmanagement-Funktion. In vorauseilendem Gehorsam hatte diese neu ernannte Führungskraft nichts Eiligeres zu tun, als diese „unproduktive“ Zeit am Morgen radikal auf fünfzehn Minuten zu verkürzen. Es braucht nicht viel Phantasie um sich auszumalen, welche Auswirkungen diese Maßnahme auf Motivation und Arbeitsklima hatte.

Ein weiteres Negativbeispiel: Eine engagierte Führungskraft hatte im Rahmen einer großen Institution, die sich für „Soziale Gesundheit“ zuständig erklärt, in mühsamer Kleinarbeit eine hocheffektive regionale Teilorganisation aufgebaut. Über funktionierende Zielvereinbarungsprozesse waren die MitarbeiterInnen hoch motiviert und die Suborganisation erfreute sich hervorragender Ergebnisse. Leider passte diese Regionalorganisation nicht so ganz in das „strategische Konzept“ der Mutterorganisation. Diese leitete einen „strategischen Anpassungsprozess“ ein mit dem Ziel, diese Teilorganisation besser mit der Strategie der Gesamtorganisation zu „synchronisieren“. Als die regionale Führungskraft Bedenken gegen diese von „oben“ vorgegebene Maßnahme anmeldete, wurden ihre Bedenken als Angst vor Veränderung - implizit als „Widerstand“ - bezeichnet und großzügig-wohlwollend Coaching-Unterstützung zur Bewältigung der Veränderung angeboten. Um es kurz zu machen: Das „strategische Konzept“ wurde durchgezogen und diese Regionalorganisation „funktionierte“ in der Folge ebenso wie die anderen, nämlich in „ordnungsgemäßer“ Anpassung an die bestehende Controlling-, sprich „Kontroll“-Struktur. Die Motivation der MitarbeiterInnen war im Eimer.

Typische Interventionsfehler im Umgang mit komplexen Systemen zeigen sich nach Stefan Titscher häufig in:

- Reparaturdienstverhalten, anstelle der Orientierung an Zielsystemen,
- fehlendem Verständnis von Zusammenhängen,
- einseitiger Schwerpunktbildung,
- mögliche Nebenwirkungen werden nicht antizipiert,
- Tendenz zur Übersteuerung,
- autoritäres Verhalten statt Sensibilität.¹⁷

So aufwendig und mühevoll es ist, eine Organisation lebendig zu machen und zu halten, so leicht und einfach ist es, sie zu zerstören. In „strategisch optimierten“ und zweckrationalisierten Organisationen erlahmen und erkranken nicht nur die Menschen, sondern die Organisation als Ganzes. Das wurde in den vergangenen zwanzig Jahren mehrfach nachgewiesen.

¹⁷ Persönliches Manuskript; Stefan Titscher ist Universitätsprofessor für Soziologie an der WU Wien, Unternehmensberater und Ausbilder von Consultants.

Insbesondere die Studien von Maslach leisteten dazu einen wesentlichen Beitrag.¹⁸ Erst allmählich beginnt man diese Erkenntnisse wahrzunehmen und wieder auf die „atmende Organisation“ aufmerksam zu werden. Das Wissen um das Prinzip des „organizational slack“, des Gefühls von Spielraum, den MitarbeiterInnen in Organisationen brauchen, ist ja in der Organisationslehre nicht neu.¹⁹

Organisationen die auf Kreativität, Selbstverantwortung und Engagement ihrer MitarbeiterInnen angewiesen sind, können sich das völlige Herausnehmen von „unkontrollierbaren Faktoren“ nicht oder nicht mehr leisten, wenn sie leistungsstark sein möchten und den Herausforderungen der Zukunft gewachsen. Gilbert Probst benennt folgende Prämissen für ein systemisch-evolutionäres, entwicklungsorientiertes Führungsverhalten:

- Behandle das System mit Respekt;
- Lerne mit Mehrdeutigkeit, Unbestimmtheit und Unsicherheit umzugehen;
- Diagnostiziere die Einflussfaktoren, die in einer bestimmten Situation wirken;
- Passe deine Steuerungs-/Lenkungsingriffe der Komplexität der Situation an;
- Nutze die Potenziale und Ressourcen des Systems;
- Beachte die Balance zwischen Bewahrung und Veränderung;
- Achte auf eine ausreichend abgesprochene soziale Wirklichkeit;
- Beachte die Beziehungen und Interaktionen zwischen Teilen und Ganzheit;
- Beachte die Ebenen und Dimensionen der Gestaltung und Lenkung;
- Erhöhe Autonomie und Integration;
- Erhalte und schaffe Möglichkeiten;
- Nutze und fördere die Selbstorganisationsfähigkeit des Systems;
- Erhalte Flexibilität und Eigenschaften der Anpassung und Evolution/Entwicklung.²⁰

Führungskräfte üben einen bedeutenden Einfluss auf die Belastungssituation ihrer MitarbeiterInnen aus. Sie selbst schätzen ihren Einfluss auf das Befinden von Mitarbeitern nur gering ein.²¹ Sie tragen damit erheblich zur Verleugnung des Stressproblems in Organisationen bei.

Der autonome Mensch der Zukunft wendet sich ab von machtdominierten, vorschreibenden Organisationen. Reinhard Sprenger stellt fest: Die notwendige Aufwertung des Individuellen prallt gegen Management- und Organisationsformen, die vor rund 100 Jahren eingeführt wurden und deren Stoßgebete nur einen Refrain haben: Ordnung, Ordnung über alles! Nach wie vor versucht man, sich die Menschen „passend“ zu machen, unterstützt von einem breiten Instrumentarium des Messens, Bewertens und Veränderns. Je individueller, unverwech-

¹⁸ Maslach, Christina / Leiter, Michael P. (2001): Die Wahrheit über Burnout. Wie Organisationen Stress verursachen und was man dagegen tun kann; Springer.

¹⁹ Vgl. dazu etwa Hill, W. / Fehlbaum, R. / Ulrich, P. (1994 und 1998): Organisationslehre, Bd. 1 und 2; Haupt.

²⁰ Probst, G. J. (1993): Organisation. Strukturen, Lenkungsinstrumente und Entwicklungsperspektiven; mi.

²¹ Vgl. Stadler, Peter / Strobel, Gudrun: Psychische Belastungen durch Führungsverhalten; in: Sichere Arbeit 6/2000, S. 35 - 40; Schmidt, K.H. (1996): Wahrgenommenes Vorgesetztenverhalten, Fehlzeiten und Fluktuation, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 40. Jg., Heft 2, S. 54 - 62.

selbarer der Einzelne aber wird, desto weniger geht die Rechnung, „der Einzelne hat sich an die Organisation anzupassen“, auf. Gerade die so dringend gesuchten „guten Leute“ lehnen diese Anpassungszwänge immer häufiger ab. Damit gilt es, das Verhältnis von Individuum und Organisation neu zu bestimmen.²²

6. Der Natur des Menschen Raum geben

Maßnahmen, die die Gesundheit von Mensch und Organisation schützen, sichern, fördern und pflegen, müssen mehrdimensional und komplex angelegt sein, damit sie ihren Zweck, das individuelle und kollektive Gesundheitsgeschehen zu stützen, tatsächlich gerecht werden. In Anlehnung an das Konzept von Antonovsky²³ lässt sich ein Bezug zwischen betrieblicher Gesundheitsförderung und der Ausgestaltung der Unternehmenskultur laut nachstehender Tabelle herstellen. Gesundheitsstärkende bzw. -erhaltende Faktoren und Widerstandsressourcen gegen Krankheiten und schädigenden Einflüssen sind demnach:²⁴

Faktor	Bedeutung / Erklärung	Beiträge dazu auf Organisationsebene
Comprehensibility	Ob Situationen und Reize verstanden und eingeordnet werden können und ob innere und äussere Wirklichkeiten strukturiert und abwägbar sind	Ein Management, das Kommunikation nach innen und außen, Information und Kalkulierbarkeit fördert und somit ein Gefühl der Verstehbarkeit vermittelt.
Manageability	Das Gefühl, Ressourcen zur Verfügung zu haben, um den Anforderungen entsprechen und Situationen bewältigen zu können.	Komplexitätsgrad an Anforderungen, der diese einerseits herausfordernd, andererseits überschaubar und bewältigbar erscheinen lässt, indem ausreichend Ressourcen zur Verfügung stehen (Zeit, Geld, Arbeitsmittel, Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum etc.).
Meaningfulness	Das Ausmaß an Sinnhaftigkeit, die eine Person dem (Organisations-)Leben gibt, also die Frage, ob das Organisationsleben emotionalen Sinn besitzt und Anforderungen der Organisation als Herausforderungen existentieller Art angesehen werden.	Unternehmenswerte sowie eine Zielorientierung, die auf die möglichst optimale Integration von individuellen Zielen (der Beschäftigten) und kollektiven Zielen (des Unternehmens) orientiert sind und damit den Wechsel von Akzeptanz- zu Selbstentfaltungswerten bei den MitarbeiterInnen realisieren.

Abb. 3: Das Modell von Antonovsky und dessen betriebliche Entsprechung

²² Vgl. Sprenger, Reinhard K. (2000): Aufstand des Individuums; Campus.

²³ Antonovsky, Aron (1997): Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit; dgvt.

²⁴ Vgl. Auerbach, Christian: Wie entsteht Gesundheit? In: Taijiquan & Qigong-Journal, Heft 2, 4/2000, S. 26; Badura, Bernhard et al. (1999): Betriebliches Gesundheitsmanagement; Edition Sigma, S. 147 f.

7. Definition Gesundheitsmanagement und Vision einer „gesunden Organisation“

Gesundheitsmanagement (GM) ist jenes Konglomerat an Zielsetzungen, Strukturen, Aufgaben und Prozessen, die im Rahmen von Organisationen zur Gesunderhaltung und Gesundheitsförderung der in ihr tätigen Menschen sowie der Organisation als Ganzes dienen. GM muss mit allen Strukturen, Prozessen und Handlungen eng verwoben sein, quasi wie Fäden eines Teppichs, unverzichtbarer Bestandteil jeglichen Organisationsgeschehens. GM muss, soll es wirksam sein, alle Bereiche und Ebenen vernetzend erfassen und durchdringen:

- den Menschen, sein Denken und Handeln;
- die Interaktionen, d.h. die Beziehungsgestaltung, insbesondere auch das Thema Führung;
- die Organisationsgestaltung, etwa Aufbauorganisation und Prozessabläufe
- interne und externe Dienstleister, wie z.B. Arbeitsmedizin, Organisationspsychologie, Trainings- und Coachingsysteme.

„Gesund“ ist eine Organisation, deren Führungsverhalten, Arbeitsorganisation und Organisationskultur gleichermaßen kunden- wie beschäftigtenorientiert ist, die ihre Ziele wirksam und effizient verfolgt, zugleich aber auch ihr Gesundheitspotenzial optimal zu entfalten bestrebt ist und dies bei den Prinzipien der Arbeits- und Organisationsgestaltung tatsächlich realisiert. „Gesundheitspotenzial“ beinhaltet dabei auch die Beachtung von Innovations- und Entwicklungspotenzialen von Mensch und Organisation. Die Vision einer „gesunden Organisation“ geht vom Primat der Umwelt aus gegenüber Person und Verhalten, d.h. dass in komplexen Organisationen in der Regel das Verhalten primär den „mächtigeren“ Strukturen und Prozessen folgt, wie sie durch ihre Aufbau- und Ablauforganisation, durch ihre Standards und Werthaltungen vorgegeben werden.²⁵

8. Zusammenfassung und Ausblick: Der gesunde Mensch in der gesunden Organisation

Eine Organisation ist so gesund und damit leistungsfähig, wie ihre Mitglieder. Diese wiederum sind so gesund und leistungsfähig, wie die sie umgebende Organisation. So lautet der Zirkelschluss. Immer mehr Personal- und Organisationsverantwortliche beginnen das zu erkennen und Stressbewältigungs- bzw. Gesundheits-Programme zu installieren, die mit einer entsprechenden integrativen Organisationsgestaltung einhergehen. Rein „abgehobene“ Programme, etwa MitarbeiterInnen den Besuch von Stressmanagement-Seminaren zu ermöglichen, greifen als alleinige Maßnahme zu kurz.

Es liegen heute relativ gesicherte Erkenntnisse vor, nach welchen Prinzipien eine funktionale Gestaltung erfolgen kann. Arbeitsmedizinisches-, ergonomisches- und sozialpsychologisches Wissen sowie modernes Leadership- und Organisations-Know-how müssen zusam-

²⁵ Vgl. Badura, Bernhard et al. (1999): Betriebliches Gesundheitsmanagement; Edition Sigma, S. 28 und 46.

mengeführt und auf die Gestaltung von Organisationen integrativ angewandt werden. Organisationen müssen die Möglichkeit haben, von innen heraus zu agieren mit behutsamer Begleitung und Unterstützung von außen. Dabei geht es darum, dass Individuum, Beziehung, Arbeitsprozesse und Organisationsstruktur auf das Fehlen bzw. Vorhandensein von Gesundheitsbewusstsein und Gesundheitsprinzipien untersucht und entsprechende Entwicklungsmaßnahmen in Gang gesetzt werden. Die Metapher von Baum und Gärtner gewinnt angesichts dieser Herausforderungen zunehmende Bedeutung.

9. Literatur

- Antonovsky, Aron (1997): Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit; dgvt
- Auerbach, Christian: Wie entsteht Gesundheit? In: Taijiquan & Qigong-Journal, Heft 2, 4/2000, S. 22 - 27
- Badura, Bernhard / Ritter, Wolfgang / Scherf, Michael (1999): Betriebliches Gesundheitsmanagement. Ein Leitfaden für die Praxis; Edition Sigma
- Bindzius, Fritz: Psychische Belastungen und Arbeitsunfähigkeit; in: Sichere Arbeit, 3/2000, S. 21 - 26
Deutsches Handelsblatt vom 10. 10. 2000, S. 7
- Freimuth, Joachim (Hg.) (1999): Die Angst der Manager; Hogrefe
- Maslach, Christina / Leiter, Michael P. (2001): Die Wahrheit über Burnout. Wie Organisationen Stress verursachen und was man dagegen tun kann; Springer
- Merl, Harry (1998): Gesundheit und Krankheit aus systemischer Sicht; in: Brandl-Nebehay, Andrea u.a. (Hg.): Systemische Familientherapie. Grundlagen, Methoden und aktuelle Trends; Facultas, S. 107 - 134
- Probst, Gilbert J. B. (1993): Organisation. Strukturen, Lenkungsinstrumente und Entwicklungsperspektiven; mit Schauenstein, Konrad: Psychoneuroimmunologie. Der Dialog zwischen Gehirn und Immunsystem; in: Zellkern. Wegweiser zum Leben (Zeitschrift), Ausgabe 9, Nr. 4/2000, S. 6 - 8
- Schmidt, K. H. (1996): Wahrgenommenes Vorgesetztenverhalten, Fehlzeiten und Fluktuation; in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 40. Jg., Heft 2, S. 54 - 62; Hogrefe
- Sprenger, Reinhard K. (2000): Aufstand des Individuums. Warum wir Führung komplett neu denken müssen; Campus
- Stadler, Peter / Strobel, Gudrun: Psychische Belastungen durch Führungsverhalten; in: Sichere Arbeit, Internationales Fachmagazin für Prävention in der Arbeitswelt, 6/2000, S. 35 - 40; Bohmann-Verlag
- Sturm, Eckhard (2000): Das Salutogenesekonzept; in: Zukünfte, Zeitschrift für Zukunftsgestaltung und vernetztes Denken, 9. Jg., Heft 32, S. 17 ff.
- Wenchel, Karl (2001): Psychische Belastungen am Arbeitsplatz; Erich Schmidt Verlag
- Zander, Brigitte: Mit Trainer auf Trab; in: Zeitschrift STERN, 37/2001, II/2.

10. Autor

Mag. Karl Wimmer ist selbständiger (Organisations-)Berater, Trainer, Supervisor/Coach und Psychotherapeut; Trainings- und Beratungsarbeit mit Schwerpunkten in den Bereichen Gesundheits-, Persönlichkeits-, Interaktions- und Organisationsentwicklung.

Anschrift:

Mag. Karl Wimmer • Pillweinstr. 35 • A-4020 Linz

Tel & Fax 0732 / 667417 • Mobil 0676 / 3838201

Internet: www.wimmer-partner.at

e-Mail: karl@wimmer-partner.at

Bitte beachten Sie: Der Text dient Ihrer individuell-persönlichen Information. Eine kommerzielle Nutzung bedarf im Sinne des Autorenschutzes einer entsprechenden Vereinbarung. Bitte nehmen Sie in diesem Fall mit dem Autor Kontakt auf.

Hinweis:

Dieser Artikel findet sich auch im Buch von Peter Creutzfeldt (Hg.):

„Die gesunde Organisation“; VDM-Verlag, Düsseldorf 2003