

## Gesünder arbeiten

Die krankheitsbedingten Fehlzeiten nehmen zu – auch in der Sozialwirtschaft. Um diesen Trend zu stoppen, hat ein vom Bund gefördertes Projekt für die Branche ein Gesundheitsmanagement entwickelt, das auf den Prinzipien der Salutogenese beruht.



Die krankheitsbedingten Fehlzeiten, die hohe Kosten bringen, sind in den vergangenen Jahren wieder gestiegen. Laut dem „Fehlzeitenreport 2010“ des Wissenschaftlichen Instituts der AOK waren es im Jahr 2009 4,8 Prozent gegenüber 4,6 Prozent im Jahr zuvor. Anlass zur Sorge bereitet zudem die Tatsache, dass die psychischen Belastungen, die mit 22,6 Tagen lange Ausfallzeiten mit sich bringen (Durchschnitt: 17,3 Tage) kontinuierlich zunehmen und inzwischen mit fast 8,6 Prozent aller Krankheitstage eine beachtliche Größe darstellen. Diese Erfahrung machen auch die Personalverantwortlichen in der Sozialwirtschaft, wo häufig überdurchschnittliche Krankheits-tage gemessen werden. Daneben macht auch der demografische Wandel vor karitativen Einrichtungen nicht halt. Auch sie haben zunehmend Schwierigkeiten, Nachwuchskräfte zu gewinnen, zudem steigt das Durchschnittsalter der Beschäftigten und die Nachfrage nach sozialen Dienstleistungen nimmt in vielen Hilfebereichen zu. Um weiter erfolgreich arbeiten zu können, muss es auch ihnen gelingen, Beschäftigte möglichst lange gesund,

kompetent und leistungsfähig im Beruf zu halten.

### Gesund arbeiten in der Sozialwirtschaft

Um für die Sozialwirtschaft Antworten auf diese Herausforderungen zu finden, führt das Diakonische Werk Württemberg (DWW) seit 2009 mit der Bundesarbeitsgemeinschaft Evangelische Jugendsozialarbeit (BAG EJSa) das Projekt „Chronos – den demografischen Wandel gestalten“ durch. Unterstützt wird es vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales und dem Europäischen Sozialfonds. Handlungsfelder sind unter anderem die branchenspezifische Führungskräfteentwicklung, kompetenzorientierte Personalentwicklung und die Attraktivität von Arbeitsplätzen. Eine aus Personalentwicklern und Geschäftsführern diakonischer Einrichtungen bestehende Expertengruppe hat zudem in einem Teilprojekt ein Konzept für die Förderung gesunden Arbeitens entwickelt, das sich in seiner Herangehensweise von den meisten einschlägigen Gesundheits-Leitfäden unterscheidet: Deren Fokus liegt vielfach auf

der Haltung und dem Verhalten des Einzelnen. Da individuelle Personen erkranken sind, so die Annahme, müssten individuelle Risiken reduziert und individuelle Ressourcen gestärkt werden. Beliebte Maßnahmen sind dann Ernährungsberatungen, Kooperationen mit Fitnessstudios und Rückenurse. Darüber hinaus gibt es viele Ansätze, die vornehmlich bei der Arbeitsorganisation ansetzen. Ihr zentrales Anliegen besteht darin, die Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens besser zu strukturieren und effizienter zu gestalten. Beschwerliches Heben und Tragen soll reduziert, Stress durch Fehlorganisation vermieden und Hilfsmittel konsequent eingesetzt werden. Diese Maßnahmen auf individueller und arbeitsorganisatorischer Ebene sind nicht falsch, aber angesichts der Verschiedenheit der relevanten Handlungsfelder nicht vollständig.

### Was Mitarbeiter krank macht

Denn fragt man nach den gängigsten Ursachen für hohe Fehlzeiten, lassen sich diese mindestens fünf unterschiedlichen Kategorien zuordnen (siehe unten). Wie,

so ist zu fragen, lassen sich die entsprechenden Bereiche gestalten, damit sie zu Quellen der Leistungsfähigkeit werden und nicht die Arbeitsfähigkeit untergraben.

**Leitung und Management:** Diejenigen, die Gesamtverantwortung für das Unternehmen haben, nehmen entscheidenden Einfluss auf die Gesundheit des Mitarbeitenden. Sie prägen die Unternehmenskultur, schaffen die Strukturen des Führungshandelns, geben Orientierung für das Handeln auf allen nachgeordneten Ebenen und strukturieren die übergreifenden Rahmenbedingungen des Arbeitens.

**Die direkten Vorgesetzten:** Die Forschung hat eindeutig gezeigt, dass es Zusammenhänge zwischen Führungshandeln und der Gesundheit von Beschäftigten gibt. Dieser Zusammenhang wird mitunter sogar als stärkste kausale Korrelation beschrieben. Allerdings: Versäumnisse im Umgang mit den Mitarbeitenden machen sich meist erst langfristig bemerkbar, weswegen es häufig in Kauf genommen wird, sie zugunsten kurzfristiger wirtschaftlicher Ziele zu überlasten.

**Zusammenarbeit im Team:** Die gute Kooperation im Team stellt eine wesentliche Ressource im Arbeitsalltag dar. Fachliche Unterstützung, ein Rat, ein gutes Gespräch, freundliches aber ehrliches Feedback – dies alles sind Formen der kooperativen Zusammenarbeit, die helfen, die Arbeit langfristig gesund und motiviert leisten zu können. Fehlen sie, ist hat dies Auswirkungen auf die Gesundheit.

**Organisation der Arbeit und Rahmenbedingungen:** Da viele Belastungen durch die Arbeit selbst vorhanden sind, ist die Gestaltung derselben wichtig, um gesundes Arbeiten zu ermöglichen.  
**Haltung und Verhalten jedes Einzelnen:** Neben der betrieblichen Ebene, die mit den bisherigen Bereichen abgebildet ist, spielt für die langfristige Gesundheit der Mitarbeitenden auch deren Verhalten und ihr Bemühen für die eigene Gesundheit eine Rolle. Wichtig sind das Wissen um gesunde Lebensführung und die Verantwortung für die eigene Gesundheit.

## Die Gesundheits-Matrix

Was genau die Gesundheit fördert, lässt sich besonders gut von denen lernen, die trotz großer Widrigkeiten nicht erkranken. Dies ist der Ansatz der Salutogenese. Die mittlerweile 30 Jahre andauernde Forschungstradition hat eindeutige Ergebnisse zutage gefördert. Ihr zufolge werden diejenigen Menschen seltener krank, die

- das Gefühl haben, die Welt um sich herum verstehen zu können,
- sich in der Lage sehen, die Aufgaben, die auf sie zukommen, bewältigen zu können, und
- den Dingen und Prozessen um sie herum eine Bedeutung zumesen können.

Es ist wissenschaftlich belegt, dass Menschen, bei denen diese drei Prinzipien, das Gefühl der Verstehbarkeit, das Gefühl der Handhabbarkeit und das Gefühl der Sinnhaftigkeit stärker

ausgeprägt sind, weniger häufig an psychischen Erkrankungen leiden.

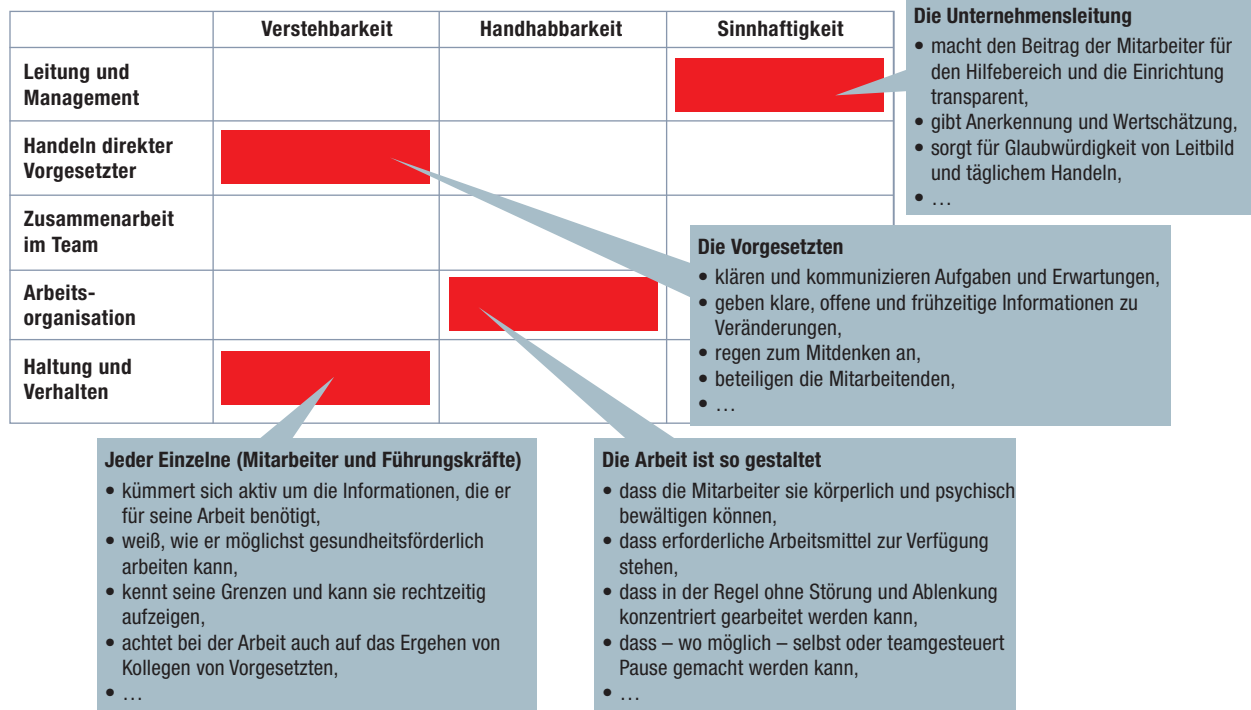
Allerdings: Die Prinzipien der Salutogenese, die zusammengenommen das Gefühl der Kohärenz bilden, sind im Verlauf des Lebens relativ stabil. Durch betriebliche Maßnahmen lassen sie sich nicht nennenswert beeinflussen. Die Gesundheitsförderung kann sie demnach nicht direkt, sondern nur indirekt in Anwendung bringen.

Wenn nun die Belastbarkeit der Mitarbeitenden nur bedingt beeinflusst werden kann, kann nur die Arbeit anders gestaltet werden. Der im Rahmen von „Chronos“ entwickelte Ansatz zur Gestaltung gesunden Arbeitens besagt daher, dass die fünf oben beschriebenen Einflussbereiche so verändert werden sollten, dass es allen Mitarbeitenden leichter fällt, die Arbeit zu verstehen, die Arbeit zu erledigen und Sinn in der Arbeit zu sehen. Bezieht man die drei Prinzipien der Salutogenese auf diese Bereiche, entsteht eine Matrix mit 15 Feldern. Für jedes der Felder lassen sich konkrete Hinweise geben, wie die Arbeit gesünder gestaltet werden kann (siehe Abbildung).

Wie die in den blauen Kästen abgedruckten Beispiele zeigen, sind diese als Benchmarks für die gesamte Organisation formuliert. Die Anforderung besteht darin, die Arbeit in den einzelnen Ein-

Die Gesundheits-Matrix

Abbildung 1



Die Gesundheit der Mitarbeiter kann auf 15 Feldern gefördert werden. Die vier Beispiele zeigen, wie die gewünschten Maßnahmen so formuliert werden können, dass sie in allen Unternehmenseinheiten umsetzbar sind.

heiten so zu gestalten, dass die Aussagen zutreffen. Geht man vor Ort mit Führungskräften, gemischten Arbeitsgruppen oder im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung die Felder der Matrix durch, lässt sich leicht sehen, wo und in welcher Weise Abweichungen vorhanden sind und demnach Veränderungen sinnvoll wären. Neben der detaillierten Matrix wurden ein Fragebogen für Erhebungen bei den Mitarbeitenden sowie ein Spiel zur Vermittlung des Konzepts in Workshops entwickelt.

**Die Vorteile des Konzepts**

Erfolgen betriebliche Interventionen zur Erreichung der Benchmarks, wirken sie sich fast immer zugleich auf unterschiedlichen Ebenen aus. Werden beispielsweise Teambesprechungen neu strukturiert, kann die Führungskraft sowohl daran arbeiten, die Verstehbarkeit und die Sinnhaftigkeit der Arbeit als auch die Hand-

habbarkeit im Sinne einer besseren Teamarbeit zu verbessern.

Nutzen für Mitarbeiter und Unternehmen lassen sich vor allem von drei Vorteilen des Konzepts erwarten:

- Eine Stärke besteht darin, dass unterschiedliche Handlungsfelder in den Blick kommen. Die Reduktion auf nur eines oder wenige Bereiche, wie es in der betrieblichen Praxis, aber auch in der Forschungsliteratur immer wieder zu beobachten ist, wird dadurch ausgeschlossen. Systematisch werden auch die leicht ausgeblendeten Aspekte in die Betrachtung einbezogen.
- Die inhaltliche Ausgestaltung mit den drei Prinzipien ermöglicht eine Umgestaltung der Arbeit, ohne dass notwendigerweise permanente Folgekosten zu erwarten sind. Während Pausenäpfel, Sportangebote oder Rückenschulen permanente Kosten nach sich ziehen, kann die

Verbesserung der Kommunikationskultur, der Beteiligungsmöglichkeiten oder der Führungsspanne einmalig erfolgen.

- Das Konzept hat eine selbst verstärkende Tendenz: Wenn die Mitarbeitenden lernen, dass die Arbeit in den 15 Feldern der Matrix gesundheitsförderlich gestaltet werden kann, werden sie in die Lage versetzt, selbst Verbesserungen anzustoßen. Ganz im Sinne einer partizipativen Gesundheitsförderung. Welche weiteren Stärken und möglicherweise Schwächen dieses Konzept hat, wird sich zeigen, wenn die betrieblichen Umsetzungsschritte in zehn Pilotbetrieben abgeschlossen und evaluiert sind.



Autor  
**Dr. Kornelius Knapp**,  
Referent Personalentwicklung,  
Diakonisches Werk Württemberg,  
Stuttgart, knapp.k@  
diakonie-wuerttemberg.de