

## Betriebliche Gesundheitsförderung

10.08.2006, 19:33 | Gesundheit & Medizin

Pressemitteilung von: *Punkt-Genau-Seminare*

Presseagentur: *Punkt-genau-Kommunikation*

---



Balance

Wir leben in schwierigen Zeiten gesellschaftlichen, aber auch betrieblichen Umbaus.

Am Konsumverhalten der Arbeitnehmer/innen lässt sich ablesen, mit welchem Angstpotential in die Zukunft geschaut wird.

Wer Angst hat, zieht sich – das ist altbekannt- nicht selten in sein Schneckenhaus zurück und ist für Impulse von außen nunmehr schwer erreichbar.

Wie aber lässt sich in Zeiten des Abbaus Vertrauen schaffen und Ansätze zur gemeinsamen Problembewältigung finden?

Aus unserer Sicht bieten sich hier nicht nur aus strategischen Gründen, sondern aus echter Überzeugung die Konzepte der betrieblichen Gesundheitsförderung an.

Wenn wir uns im folgenden bei der Darlegung unserer Grundüberzeugungen eng an das Wohlbefinden des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin anlehnen und von einem Konzept der Selbstverwirklichung ausgehen, so möchten wir hier doch auch einem Missverständnis vorbeugen: Entgegen einer als antiquiert erscheinenden Vorstellung, dass Selbstverwirklichung etwas ist, was als Streben gesehen wird und vielleicht gegen Ende des Lebens – im Rückblick sozusagen – als annähernd erreichbar verstanden wird, scheinen wir heute einem hedonistischen Instant-Verständnis von Selbstverwirklichung in dem Sinne anzuhängen, dass diese jederzeit und nahezu mühelos zu bewerkstelligen sei. Und ähnlich hedonistisch erscheint auch die Maßlatte, die wir bei der Beurteilung anzulegen gewohnt sind, ob eine Arbeit Spaß macht oder nicht. Auch hier überwiegt der Wunsch nach wohligerem Erfülltsein; ein gewisses Maß an Anstrengung mag dabei das Wohlbefinden vielleicht sogar noch zu steigern. Aber Leiden, Schmerz oder gar Verzweiflung im Zusammenhang humaner Arbeit? – nein, danke. Uns scheint, dass eine Organisationsentwicklung im Dienste der Gesundheitsförderung in Betrieben sehr wohl einen doppelten Umsetzungsprozess in Gang bringen könnte. Nämlich zum einen, der Vorstellung wieder Raum zu verschaffen, dass die Arbeitsfreude letztlich ein Ergebnis des Leidens in der Arbeit und ohne es kaum denkbar ist; und zum anderen das Bewusstsein dafür zu stärken, dass das Drama der Arbeit, das in unseren Organisationen immer wieder aufs Neue zur Aufführung gelangt, nicht von dem Drama zu trennen ist, dessen

Leiden wir uns weithin zu verdrängen und zu vergessen gewöhnt haben. Leiden ist mit der Arbeit in unseren Organisationen unausweichlich verknüpft; wir können es nicht beseitigen. Die einzige Wahl, die wir individuell wie kollektiv haben, besteht darin, Einfluss darauf zu nehmen, ob dieses Leiden letztlich pathogene Funktion im Sinne hat, dass es die Menschen krank werden lässt und die Leistungsfähigkeit eines Betriebes verringert, oder ob diesem Leiden insofern eher eine kreative Bedeutung zukommt, als dieses Leiden deshalb ausgehalten und überwunden werden kann, weil es einen Sinn hat, weil es - individuell wie kollektiv – zu etwas führen kann, zu einem Gefühl und Erleben von Verwirklichung, das anders nicht zu erreichen ist. – Mit dem Leiden ist es ähnlich wie mit der Sterblichkeit, anstatt es auszumerzen und es zu ignorieren, sollten wir uns wieder an die Möglichkeit gewöhnen, ihm einen Sinn zu geben. Leiden und Sterblichkeit auf eine solche Weise wieder ernst nehmen, begründet erst das ernsthafte Bemühen, pathogenes Leiden und frühe Sterblichkeit zu reduzieren.

Eine so erstandene Gesundheitsförderung durch Organisationsentwicklung könnte meines Erachtens ein hohes Maß an sozialer Phantasie und Anstrengung, aber auch an Kreativität und Arbeitsfreude freisetzen, von dem unsere Betriebe ebenso profitieren werden, wie die Menschen, die darin arbeiten.

#### Gesundheitsförderung im Betrieb

Gesundheitsförderung im Betrieb wird heute vorwiegend in Form punktueller Aktionen und dem Inhalt nach als verhaltensorientierte Intervention für einzelne Beschäftigte und Arbeitskräftegruppen praktiziert. Aus Forschung und innovativer Praxis wissen wir aber, dass dies erst Teilelemente einer langfristigen und für alle Seiten lobenswerten Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt sind. Eine umfassende verhaltens- und verhältnisorientierte Gestaltung der Bedingungen der Arbeit ist als bewusster und partizipativer Entwicklungsprozess persönlicher Kompetenzen und struktureller Handlungsbedingungen zugleich praktizierte Organisationsentwicklung.

Der Organisationsentwicklungsprozess hin zur Schaffung gesundheitsfördernder Strukturen und zur Qualifizierung gesundheitskompetenter Mitarbeiter/innen auf allen betrieblichen Ebenen wird um so eher, um so besser und um so häufiger gelingen, wie inner- und überbetriebliche Akteure die eigene Rolle im Wechselspiel von Kooperation und Primärverantwortung jeweils bewusst an- und wahrnehmen.

Wir empfehlen den Arbeitgebern verbindliche, von der Unternehmensleitung auch selbst praktizierte Leitlinien zur Gesundheitsförderung, die Berücksichtigung der direkten oder indirekten Gesundheitsrelevanz bei allen unternehmerischen Entscheidungen, sowie die Nutzung vorhandener oder die Schaffung neuer betrieblichen Infrastrukturen für betriebliche Gesundheitsberichte und Gesundheitsförderung.

Notwendiger Bestandteil betrieblicher Gesundheitsförderung und entsprechender Strategien ist die Einbeziehung der Beschäftigten und ihrer Repräsentanten, z.B. im Rahmen von Gesundheitszirkeln und Kooperationsgremien. Für kleinere und mittlere Unternehmen sind die Möglichkeiten der interinstitutionellen Vernetzung auf kommunaler bzw. regionaler Ebene zu nutzen.

Den einzelnen Beschäftigten an der Gestaltung gesundheitsfördernder Bedingungen in der Arbeitswelt aktiv zu beteiligen und- wo möglich- im Rahmen partizipativer Organisationsentwicklung Funktionen und Verantwortung übernehmen zu lassen, ist Ziel unseres Konzeptes.

#### Gesundheitsförderung durch Organisationsentwicklung

Organisationsentwicklung könnte ein Zugang zu einer partizipativ erarbeiteten, aktiv gelebten und in den Alltag integrierten Gesundheitsorientierung von Betrieben sein.

Gemäß ihrem Selbstverständnis ist es Ziel der Organisationsentwicklung, die (partizipativ) geplante Veränderung der Organisation zu ermöglichen, indem interne strukturelle Handlungsspielräume vergrößert und gebundene personelle Ressourcen mobilisiert werden, um damit sowohl die betriebliche Effizienz als auch das individuelle Wohlbefinden der Mitarbeiter/innen zu erhöhen.

Dass Selbstbestimmung und Selbstverantwortung sowie eine gute Balance zwischen Anforderung, Handlungsmöglichkeit und Ressourcen zur Gesundheit von Arbeitnehmern/innen beitragen, ist in zahlreichen Studien zur Arbeitszufriedenheit in Betrieben belegt.

#### Das Unternehmen der Zukunft

Wie wird das wettbewerbsfähige Unternehmen der Zukunft aussehen? Welche gesundheitspotentiale und Risiken wird es für die Beschäftigten mit sich bringen? Wo werden die Schwerpunkte zukünftiger Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt liegen müssen?

Das Unternehmen der Zukunft wird aller Wahrscheinlichkeit so aussehen werden:

1. Die Verantwortung für Organisation und Ablauf des Produktionsprozesses wird in erheblichem Umfang nach unten, d.h. an den einzelnen Arbeitsplatz verlagert werden, also dorthin, wo im Arbeitsalltag die tatsächliche Wertschöpfung stattfindet.

2. Arbeit bedeutet nicht mehr nur Entwicklung, Konstruktion und Fertigung einzelner Teile, Produkte oder technischer Systeme, sondern beinhaltet zunehmend kontinuierliche Suche nach Ursachen von Qualitätsmängeln und nach Möglichkeiten der Optimierung des gesamten Produktionsgeschehens. Ziel ist das Leitbild, einer auf allen Ebenen permanent lernenden Organisation. Als Voraussetzung dafür wird die Einführung von Teamarbeit angesehen und ein Informationssystem, das es jedem Mitarbeiter ermöglicht, die Gesamtsituation einer Organisation zu verstehen und auf Probleme schnell zu reagieren.

3. Das „Herz“ der sog. „schlanken Organisation“ bildet das Arbeitsteam. Voraussetzung für die Bildung solcher Teams ist, dass die Beschäftigten zahlreiche Fertigkeiten erlernen müssen, um sich gegenseitig zu helfen und jederzeit füreinander einspringen zu können. Die beschäftigten müssen zusätzlich fähig sein, einfache Reparaturen selbständig auszuführen, die Qualität ihrer Arbeit zu überprüfen, ihre Maschinen zu warten und den kontinuierlichen Materialfluss zu gewährleisten.. Gefördert ist ferner, vorausschauendes, problemvermeidendes Handeln, gegenseitiges Vertrauen und die tatsächliche Bereitschaft des Managements, soviel Verantwortung wie möglich nach unten zu delegieren und die Arbeitsteams zu unterstützen.

Die Teamstruktur böte, wo das Arbeitsklima stimmt, ein wesentliches Gesundheitspotential: durch die hier gegebenen Möglichkeiten zur gegenseitigen Unterstützung, zur Bewältigung komplexer Aufgaben und zur Selbstorganisation und Entfaltung von Eigeninitiative.

Auf der anderen Seite birgt die ganze Entwicklung auch erhebliche Gesundheitsrisiken. Zunächst einmal wird die Umstellung von Massenfertigung zur sog. Schlanken Produktion weitreichende Veränderungen mit sich bringen, d.h. von allen Beschäftigten, auch vom Management außergewöhnliche Anpassungsleistungen abfordern. Das Belastungsniveau wird sich also, zumindest für die Übergangsphase, erheblich erhöhen.

Zweitens heißt die Ablauforganisation schlank, weil sie mit sehr viel weniger Arbeitskräften auskommt als die bisherige Massenfertigung. Der Umstellungsprozess von der Massen- zur schlanken Produktion wird daher mit erheblichen Freisetzungen und damit einhergehenden Ängsten, mit sozialen und gesundheitlichen Folgeproblemen verbunden sein. Drittens heißt mehr Verantwortung nicht nur mehr Handlungsspielraum, sondern auch mehr Anspannung und Aufmerksamkeit, bedeutet auch Verlagerung von Konflikten über das Wer, Wann und Wie der Arbeit von der Managementebene auf die des Arbeitsteams: Viertens schließlich kann eine Organisation, die dem Imperativ der „Null-Fehler-Produktion“ durch permanentes Lernen“ voll gerecht werden will, dies vermutlich nicht erreichen, ohne zugleich auch das allgemeine Belastungsniveau erheblich zu steigern.

Überprüfen ausgelatschter Überzeugungshülsen

Stimmt es denn noch, dass Arbeit und Kapital gegensätzlichen Interessen folgen und sich in ihren Aktivitäten behindern müssen? Wäre es nicht realistischer und – angesichts der gewaltigen vor uns liegenden Probleme Erfolg versprechender – in Gewerkschaften, Betriebsräten und Personalvertretungen so etwas wie ein Co-Management moderner Unternehmen und Einrichtungen zu sehen? Müssen wir denn Rationalisierung immer noch gleichsetzen mit Substitution von Arbeit durch Technik? Stehen nicht diejenigen Unternehmen und Fabriken heute wirtschaftlich besser da, denen es gelingt, Spitzentechnologie und spitzenqualifiziertes Personal in zugleich effizienten und gesundheitsförderlichen Arbeitssystemen zusammenzuführen? Arbeit macht ja keinesfalls zwangsläufig krank, sondern mit größerer Wahrscheinlichkeit dort, wo es das Management versäumt, Gestaltungsspielräume zur Erschließung und zur Förderung von Gesundheitspotentialen auszuschöpfen, und wo man darauf verzichtet, sich dabei des Wissens und der Erfahrungen der Beschäftigten vor Ort zu vergewissern.

Fertigungsmethoden, die zugleich gesundheitsförderlich und arbeitsorientiert sind stehen nicht im Gegensatz zum Einsatz modernster Technologie. Sie bilden vielmehr eine wesentliche Voraussetzung flexibler Produktion; diese Auffassung scheint sich in der aktuellen Organisations- und industriesoziologischen Forschung zunehmend durchzusetzen. Führung einer Organisation durch Entwicklung einer überzeugenden Organisationskultur, durch Aushandlung und Partizipation ist die alles in allem wahrscheinlich nicht nur gesündere, sondern auch produktivere Strategie.

Gesundheitsförderung durch Arbeits- und Organisationsgestaltung ist Management von Innovationen. Ziel sollte nicht ein wie auch immer ausgefeiltes Stückwerk sein, sondern die Entwicklung einer integrierten und umfassenden Gesundheitspolitik. Auch wertvolle Beiträge einzelner Gesundheitszirkel bleiben Insellösungen, oder haben keine längerfristigen Auswirkungen, wenn sie nicht ergänzt werden durch eine Strategie systemischer Gesundheitsförderung.

Wir sollten zukünftig dem seelischen Befinden der Beschäftigten mehr Aufmerksamkeit schenken. Chronische Ängste, Depressivität und Schlaflosigkeit sind eine Art Frühwarnsystem dafür, dass etwas nicht stimmt in unseren Beziehungen zur Umwelt. Etwas, das unsere Lebensqualität beeinträchtigt, unsere Leistungsfähigkeit mindert und schließlich auch unsere Gesundheit bedroht. Gesundheit darf nicht als statischer Zustand begriffen werden. Gesundheit ist auch nicht gleichbedeutend mit Glück und Wohlbefinden. Gesundheit ist vielmehr eine Fähigkeit zur Problemlösung und Gefühlsregulierung, durch die ein positives, seelisches und körperliches Befinden erhalten oder wiederhergestellt wird. Zuversicht, Selbstvertrauen und ein positives Selbstwertgefühl, die Fähigkeit nicht nur zur Leidensvermeidung, sondern auch zur Lustmaximierung, sind für uns wesentliche Elemente seelischer und somatischer Gesundheit.

#### Maxime unserer Gesundheitsförderung

Im Zentrum der Aufmerksamkeit steht für uns die erlebende Person und wie sie ihrer Umwelt und den inneren und äußeren Ereignissen Bedeutung und Sinn gibt. Damit rückt das Erleben als das primäre Phänomen beim Studium des Menschen in den Mittelpunkt. Sowohl theoretische Erklärungen wie auch sichtbares Verhalten werden somit auf das Erleben selbst und auf seine Bedeutung für den Menschen als zweitrangig betrachtet.

Es findet ein fortdauerndes Zusammenspiel der Kräfte Person, Organisation und Situation statt.

Diagnose, Prävention und Intervention können nur über eine dichte und glaubwürdige Personalpflege zu ordentlichen Ergebnissen kommen.

Der Blick auf den Sinn im Zusammenhang von Organisation und Arbeit kann als Metapher dafür verstanden werden, dass die Arbeit selbst in einem größeren Kontext gesehen werden muss als den, der durch das Werkstor, die „Lohntüte“, die Arbeitszeit oder die Produktqualität begrenzt wird. Der Sinnbegriff weist nicht nur deutlich über die Arbeit hinaus auf das Leben, von dem die Arbeit ein Teil ist, sondern impliziert zugleich die Endlichkeit und Beschränktheit unseres Lebens, die durch den Tod unausweichlich bedingt ist. Die Notwendigkeit der Entscheidung für Sinn ergibt sich nicht nur aus der totalen Beliebigkeit und Kontingenz der Welt, sondern aus der Tatsache, dass wir sterblich sind. Wären wir unsterblich, bräuchten wir keinen Sinn.

Neben dem Bezug auf unsere Sterblichkeit verweist Sinn zugleich noch auf eine andere Dimension. Sinn ist keine monadische Kategorie, die sich auf das einzelne Individuum bezieht; Sinn ist vielmehr nur sozial zu verstehen, als ein begriff, der sich auf eine Mehrzahl miteinander in Beziehung stehender Menschen erstreckt- und der, so möchte ich ergänzen, auf ein Größeres, auf ein ganzes verweist.

#### Grundpfeiler/Ziele unserer Gesundheitsförderung:

- Effizientere Realitätswahrnehmung, verbunden mit der Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen, und eine lockere Beziehung zur Realität, also keine Angst
- Problemzentriertheit statt Ich-Zentriertheit in Problemsituationen
- Gemeinschaftsgefühl und Identifikationsgefühl
- Bedürfnis nach Privatheit, nach Abstand, nach Selbstverantwortlichkeit
- Werte wie Freiheit, Gerechtigkeit und Menschenwürde sind aus unserer Sicht Werte, denen zu folgen es sich lohnt, weil sie uns reich machen.
- Sinn- und Zielorientierung
- Die Würdigung der unvertretbaren Stelle des Einzelnen im Sinnganzen
- Achtungsvoller Umgang im Miteinander

- Arbeits- und Gesundheitsschutz
- mehr Bewegungsaktivität
- Stärkung der körperlichen, seelisch-geistigen, sozialen und Umweltbezogenen Gesundheit.
- Positive Raumatmosphäre
- Kultur der Hilfsbereitschaft entwickeln
- Nichtraucherchutz
- Alkoholverbot

Möglicher Weg:

Identifizierung von körperlichen und seelischen Gesundheitsbelastungen bei den Mitarbeitern/innen des Betriebes

Entwicklung von Vorschlägen für kompensierende Angebote wie Rückenschule und Entspannungsmöglichkeiten bei einseitiger Dauerbelastung

Veränderungsvorschläge erarbeiten für Organisationsstruktur bzw. auch Organisationskultur des Unternehmens unter Beteiligung der Mitarbeiter/innen

## **Portrait**

Die Stärke von Punkt-Genau-Seminare ist die Beziehungsarbeit, das Versprachlichen und Strukturieren von Zusammenhängen, wie auch das Entwickeln von tragfähigen Lösungen.

Diensleistungsbereiche: Marketing, Pressearbeit, Beratung, Coaching, Mediation, Teamklärung, Teamentwicklung, Ideenmanagement, Changemanagement, Organisations- und Personalentwicklung,

Begleitung von Optimierungsprozessen, zielorientierte Prozessgestaltung, Inhouse-Seminare. Einen besonderen Blick gilt dem Thema Ethik und Alltagshandeln, Wertebildung, interne Kommunikation, subjektive Bedeutungsgebung und Sinnstiftung.

Die Ansätze gründen auf folgenden in der Fort- und Weiterbildung erlernten Methoden:

systemische Familientherapie, tiefenpsychologisch fundierte Therapieformen, Integrative Primärtherapie, Psychodrama, Neurolinguistisches Programieren NLP, Wahrnehmungstherapie,

Gestalttherapie, prozessorientierte Psychologie.

Außerdem arbeiten die DozentenInnen von Punkt-Genau-seminare täglich an der Erweiterung Ihrern Kompetenzen, indem die mit erfolgreichen und anspruchsvollen Partnern zusammenarbeiten.

Die Spannweite ihrer Projekte reicht vom kleinen Handwerksbetrieb bis zum Unternehmen mit mehreren tausend MitarbeiternInnen.

Der Gründer hat 4 bundesweit ausgeschriebene Preise gewonnen und wurde im Jahr 2000 als einer von 100 Persönlichkeiten aus Politik, Wirtschaft und Kultur von der Landeszentrale für politische Bildung in ihre Milleniumausgabe Visionen 2000 aufgenommen.

News-ID: 96141 • Views: 2606 (Stand: 01.07.2026)

Link zur Pressemitteilung:

<https://www.openpr.de/news/96141/Betriebliche-Gesundheitsfoerderung.html>