

Elisabeth Hano, Jürgen Lempert-Horstkotte

BERATUNGSKOMPETENZ FÜR GESUNDE ARBEIT

Trotz der Weiterentwicklung von Arbeitsschutz, Mitwirkungsrechten und modernen Führungskonzepten sind die heutigen Arbeitsbedingungen und der persönliche Umgang mit Arbeit und Arbeitsanforderungen nur sehr begrenzt zu einer Quelle für Gesundheit und Wohlbefinden geworden. Dabei bietet Arbeit ohne Frage auch die Chance zur fachlichen und persönlichen Entwicklung, eine Chance, die Menschen ohne Erwerbsarbeit oder in prekären Arbeitsverhältnissen kaum haben. Die Orientierung am Ziel eines (immer) höheren Lebensstandards geht jedoch offenbar nicht einher mit der Entwicklung von höherer Lebens- und Arbeitsqualität. Die gesundheitlichen Gefährdungen durch Arbeitsunfälle oder Berufskrankheiten haben erheblich abgenommen, die Risiken, an den psychosozialen Belastungen der Arbeit zu leiden oder gar zu erkranken, scheinen dagegen unter dem Diktat der Globalisierung massiv zuzunehmen.

Es verwundert nicht, wenn in diesem Zusammenhang die Thesen von Richard

Sennett beachtliche Aufmerksamkeit gefunden haben. Als neues Leitbild in der Arbeitswelt erscheint die reaktionsschnelle, anpassungsfähige Persönlichkeit, der *flexible Mensch*. Diesem fehlt jedoch die lebensnotwendige Kontinuität sozialer Beziehungen und er verlernt, Identifikationen, Loyalitäten und Verpflichtungen in der Welt einzugehen (Sennett 2008). Die Flexibilisierungsanforderung in der Arbeitswelt geht einher mit einer zunehmenden Entgrenzung in vielen Lebenszusammenhängen: Geschlechts- und Rollenidentitäten, die eindeutige Zuordnung zu Alters- und Generationslagen, die Abgrenzung zwischen sozialen Schichten, Klassen, Milieus oder Lebensstilen und insbesondere die Auflösung der Normalarbeitsverhältnisse hin zur Zunahme befristeter Einstellungen, nicht existenzsichernder Einkommen und diskontinuierlicher Arbeitsbiographien (vgl. Jurczyk u.a. 2009: 27).

Viele Menschen scheinen sich ihrer persönlichen Koordinaten für Gesundheit und Wohlbefinden angesichts des Übermaßes

an Möglichkeiten für die Lebens- und Arbeitsgestaltung nicht mehr sicher zu sein. Begleitet von Überforderungen durch immer mehr private, familiäre Verpflichtungen und Aktivitäten ist die Arbeitswelt gekennzeichnet durch Stress, Arbeitsverdichtung, Flexibilisierungsanforderungen und Unsicherheiten. Zusätzlich führt der demographische Wandel zu einem immer größeren Anteil älterer Kolleginnen und Kollegen. Deren Erfahrungswissen reicht häufig nicht aus, um aktuellen Arbeitsanforderungen genügen zu können und Arbeitssituationen positiv zu erleben. Zusätzlich zeigen sich hier Berufsbiografien, in denen nach Jahrzehnten zwischen Burnout, Erschöpfung und Liebe zum Beruf deutlich wird, dass bei den betreffenden Mitarbeiter/innen kaum noch die notwendige Vitalität bis zum Ende des Berufslebens (und für eine erfüllende nachberufliche Lebensphase!) vorhanden ist.

Dabei ist die Vision von „gesunder Arbeit in gesunden Organisationen“ (vgl. Bertelsmann Stiftung, Hans Böckler Stiftung

2004) nicht nur eine Vision für persönliches Wohlbefinden und Gesundheit. In einer komplexen, hochvernetzten und auf Wissen und Qualifizierung basierenden Arbeitswelt ist sie zugleich eine nahezu unverzichtbare Voraussetzung für Qualitätssicherung und Wertschöpfung (vgl. Badura 2008). Unsere heutige Arbeitswelt ist nicht nur gekennzeichnet durch ein „neues Panorama arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren“, sie ist auch gekennzeichnet durch einen enormen Bedarf an Emotions- und Kommunikationskompetenz. Wenn, wie sich durch erste Studien belegen lässt (Badura u. a. 2008), Wertschöpfung nicht nur durch Investitionen in Sachkapital oder die traditionellen Humanressourcen bewirkt wird, sondern ebenso durch „Investitionen“ in soziale Vernetzung der Mitarbeiter/innen, in vertrauensvolle Zusammenarbeit sowie in die Entwicklung und Pflege gemeinsamer Überzeugungen, Werte und Regeln (Badura 2003: 9), dann lässt sich daraus unmittelbar die Bedeutung einer „neuen“ Arbeitskultur und „guter“ Arbeit sowie der Bedarf für eine Betriebliche Gesundheitspolitik ableiten. Somit ist es nicht nur im Interesse der Arbeitnehmer/innen, sondern auch im Interesse der Unternehmen sinnvoll, über Voraussetzungen von nachhaltiger, gesunder Arbeit und damit über die Voraussetzungen von Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit nachzudenken und dafür entsprechende Voraussetzungen zu schaffen.

Gesundheit und Betriebliche Gesundheitsförderung

Konzeptionelle Grundlagen der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) beziehen sich auf ein von der Weltgesundheitsorganisation (WHO) geprägtes Verständnis von Gesundheit und Gesundheitsförderung. Gesundheit ist demnach eine Ressource und ein aktiver Prozess von Individuen sowie von Gemeinschaften, die zusammen wohnen, leben oder arbeiten. Zugleich wird in diesem Verständnis ein vermeintlicher Gegensatz zwischen krank und gesund, aber auch zwischen alt und jung relativiert oder gar aufgehoben. Wenn jeweils beides als Bestandteil menschlicher Existenz gesehen wird, schützt dies auch vor den Gefährdungen einer Gesundheits-

ideologie, in der Gesundheit absolut wird und die Orientierung an den Sportlichsten, den Schönsten, den Intelligentesten usw. zur herrschenden Norm wird.

Beispielhaft sei hier eine Definition von Hurrelmann aufgeführt. Gesundheit ist danach

- die Fähigkeit, dem Leben Freude und Sinn abzugewinnen und Störungen und Beeinträchtigungen des Wohlbefindens früh zu erkennen und vorbeugend abzuwehren,
- die Fähigkeit, sich mit bereits eingetretenen Gesundheitsstörungen und Krankheiten aktiv auseinander zu setzen und unvermeidbare chronische Krankheiten in den eigenen Lebensrhythmus zu integrieren,
- der Zugang zu Arbeits- und Lebensbedingungen, die eine produktive Entfaltung eigener Kompetenzen zulassen und eine soziale Integration mit aktiver Mitgestaltung sichern und
- die Verfügbarkeit von angemessenen Angeboten zur Behandlung und Betreuung (Hurrelmann 2000: 8).

Die WHO hat Mitte der 80er Jahre in der Ottawa Charta beschrieben, wie die „sich verändernden Lebens-, Arbeits- und Freizeitbedingungen [...] entscheidenden Einfluss auf die Gesundheit (haben). Die Art und Weise, wie eine Gesellschaft Arbeit und Freizeit organisiert, sollte eine Quelle der Gesundheit und nicht der Krankheit sein. Gesundheitsförderung schafft sichere und zufrieden stellende Arbeits- und Lebensbedingungen.“ Gesundheitsförderung in der Ottawa Charta bedeutet

- die Stärkung individueller Kompetenzen,
- die Stärkung gesundheitsbezogener Gemeinschaftsaktivitäten,
- die Verbesserung der Zugänge zu Gesundheitsangeboten und -diensten und
- eine entsprechende Gesamtpolitik.

Als besonders geeignet hat sich die Umsetzung von Gesundheitsförderung im Setting von Lebenswelten (z. B. Schulen, Stadtteile, Krankenhäuser) erwiesen, das Konzept der Betrieblichen Gesundheitsförderung hat dementsprechend seinen Bezug auf

das Setting Arbeitswelt. Das Europäische Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung versteht in seiner viel beachteten Luxemburger Deklaration unter Betrieblicher Gesundheitsförderung alle gemeinsamen Maßnahmen von Arbeitgebern, Arbeitnehmern und Gesellschaft zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Dies soll durch eine Verbesserung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsbedingungen, die Förderung einer aktiven Mitarbeiter/innenbeteiligung sowie die Stärkung der persönlichen Kompetenzen von Mitarbeiter/innen erfolgen.

Salutogene, d. h. gesundheitsförderliche Potenziale kann Arbeit in Unternehmen entwickeln, die folgende Merkmale aufweisen:

- vertrauensvolle Bindung an einzelne Menschen, an soziale Gruppen oder Kollektive,
- positiv bzw. hilfreich empfundene Rückmeldung aus dem sozialen Umfeld in Form von Zuwendung, Information, Anerkennung oder praktische Unterstützung und
- gemeinsame Überzeugungen, Werte und Regeln, die die Berechenbarkeit und Steuerbarkeit [...] ermöglichen und die zwischenmenschliche Kooperation erleichtern (Badura 2003: 15).

Eine Zusammenstellung vorliegender arbeitswissenschaftlicher Befunde ergibt, dass folgende generelle Gegebenheiten eine Arbeitssituation gesundheitsförderlich werden lassen:

- technisch sicher und ergonomisch gestaltet
- lernförderlich, persönliche Entwicklungsperspektiven ermöglichend
- Transparenz der Zusammenhänge im Betriebsablauf
- Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume
- Förderung von Routine, Kreativität und Motorik
- möglichst störungsfrei
- vorhersehbare und als gerecht empfundene Anreize
- Klima gegenseitiger Unterstützung.

Konzepte zur Gestaltung gesunderhaltender Arbeit

Zahlreiche Betriebe und Organisationen führen derzeit Betriebliche Gesundheitsförderung ein oder wollen sie einführen. Dabei ist die Bandbreite dessen, was unter Betrieblicher Gesundheitsförderung verstanden wird, sehr groß. Es ist davon auszugehen, dass ein sehr großer Teil der entsprechenden Aktivitäten weder systematisch angewendet noch nachhaltig im Unternehmen oder dessen Zielsetzungen verankert sind. Maßnahmen zur Gesundheitsförderung zielen zumeist auf eine Veränderung des Umgangs mit Belastungen oder Stress bei den Einzelnen ab. Die Palette der Angebote reicht hier von der Rückenschule, dem Kurs zur Stressbewältigung bis hin zur Ernährungsberatung.

Ein qualifiziertes und evidenzbasiertes Betriebliches Gesundheitsmanagement hingegen erfordert ein systematisches Vorgehen und die Berücksichtigung vorliegender wissenschaftlicher Erkenntnisse der Gesundheitsförderung. So ist es grundsätzlich unverzichtbar, die Abfolge der Kernprozesse Diagnostik, Planung, Intervention und Evaluation zu beachten. Eine Intervention ohne Diagnostik mag den Effekt haben, dass Mitarbeiter/innen sich beispielsweise über die Massage am Arbeitsplatz freuen, sie wird allerdings kaum die betrieblichen Ursachen für Verspannungen zum Ziel von Maßnahmen machen. Selbstverständlich können verhaltenspräventive Interventionen angezeigt sein, sie bedürfen jedoch, wie das Beispiel zeigt, immer der Ergänzung durch tiefer gehende Verhältnisprävention.

In einer umfassenden verhaltens- und verhältnispräventiven Vorgehensweise können insbesondere folgende Themen im Rahmen der BGF bearbeitet werden: die Organisation der Arbeit bzw. der Arbeitsabläufe, die individuelle Befähigung zur Bewältigung von Arbeitsanforderungen, das Führungsverhalten und die Führungskultur, die Zusammenarbeit im Team oder auch die sachliche Infrastruktur. Ein weiterer unverzichtbarer Baustein für eine qualifizierte BGF ist, dass Mitarbeiter/innen grundsätzlich als Expertinnen und Experten für Gesundheit und Wohlbefinden gesehen werden, die über ein umfassendes

Wissen um die spezifischen gesundheitlichen Gefährdungen und die Ressourcen für ein gesundes Arbeiten in ihrem jeweiligen Arbeitsbereich verfügen. Gesundheitsworkshops und Gesundheitszirkel sind z. B. geeignete Instrumente, um dieses Expertenwissen verfügbar zu machen.

Da sich die Arbeitsverhältnisse selbst in der Regel nur langsam im Sinne gesunder Arbeit verändern lassen, bleibt für Mitarbeiter/innen neben der o. g. wünschenswerten Möglichkeit zur Mitgestaltung der Arbeitssituation vor allem die bewusste Auseinandersetzung mit den eigenen Handlungsmöglichkeiten durch ein Konzept der aktiven Selbstsorge. Es gibt keine Patentrezepte dafür, wie jemand diese für sich gestalten sollte. Es kann der regelmäßige Sport oder eine erfüllende Tätigkeit neben der Arbeit sein, aber auch die Teilnahme an Kursen zur Stressreduzierung. Generell dürfte es hilfreich sein, im Arbeitsleben gewisse Grunderfahrungen nicht außer Kraft zu setzen: So sollten Mitarbeiter/innen aller Hierarchieebenen sich bei zunehmender Arbeitsverdichtung um systematisches Arbeiten ebenso bemühen wie darum, mögliche Grenzen der eigenen Leistungsfähigkeit nicht erst dann zum Thema werden zu lassen, wenn ihr Körper durch entsprechende Symptome und Beschwerden „die Notbremse zieht“. Auch kann es helfen, sich mit einem klaren „Nein“ gegenüber mancher Aufgabe und Anforderung abzugrenzen. Auf jeden Fall sollten Mitarbeiter/innen, unabhängig davon, ob sie an der Basis oder in Führungsebenen tätig sind, darauf achten, dass ihnen ihre Arbeit noch Freude bereitet und keinesfalls den Charakter eines „selbstverletzenden“ Verhaltens erhält.

Beratungskompetenz für Betriebliche Gesundheitsförderung

Generell sollte ein Beratungsprozess für Einzelpersonen oder Teams eine gesundheitsfördernde Wirkung beinhalten. Inwieweit allerdings regelmäßige Reflexions- und Beratungsprozesse (noch) zum Alltag von Organisationen gehören, erscheint zunehmend fraglich.

Im Hinblick auf einen Beratungsbedarf im Zusammenhang mit systematischer BGF ist ein zunehmender Bedarf erkennbar für

- generell zur Einführung für BGF im Zusammenhang mit OE-Prozessen,
- Führungskräfte oder Personalverantwortliche, die die Notwendigkeit gesunder Arbeit sehen und ein Coaching oder Expertenwissen für die Umsetzung wünschen,
- die Reflektion einzelner Teams bezüglich ihrer Belastungssituation oder auch ihrer Ressourcen,
- Einzelpersonen, die für sich selbst Bedingungen für gesunde Arbeit im Rahmen ihrer Möglichkeiten schaffen wollen.

Es ist derzeit kaum zu übersehen, wie gesellschaftlich verursachte Probleme in der Arbeitswelt den Charakter von individueller und persönlicher Unfähigkeit oder Schwäche erhalten. Der Umgang mit Burnout ist dafür ein hervorragendes Beispiel. Burnout wird schnell als Krankheit und somit als individuelles Problem definiert – Berater/innen und Therapeut/innen sehen hier offenbar einen neuen Markt für ihre Angebote. Es geht nun keinesfalls darum, für von Burnout betroffene Personen den Erhalt optimaler Hilfe auch in Form von individueller Beratung und Therapie infrage zu stellen. Es geht darum, dass *gleichermaßen* auch solche Beratungskompetenz und Beratungskonzepte zum Tragen kommen sollten, die zumindest die Chance eröffnen, die aufgetretenen Probleme im organisationalen Kontext an der Wurzel zu bearbeiten. Das gleiche gilt übrigens auch für die Thematik der „Entgrenzungen“, bei denen es sich um *gesellschaftlich bedingte* psychomentale Gefährdungen handelt. Ihre Bearbeitungen bedürfen und rechtfertigen eine gemeinschaftliche Unterstützung und nicht ausschließlich eine individuelle Auseinandersetzung.

Um Prozesse der Betrieblichen Gesundheitsförderung in diesem Sinne mit einer entsprechenden Feldkompetenz begleiten zu können, sollten Berater/innen über Kenntnisse der Grundlagen und des Selbstverständnisses von Betrieblicher Gesundheitsförderung verfügen. Dazu gehört das Wissen um ein zeitgemäßes Verständnis von Gesundheit und Gesundheitsförderung, die Kenntnis über Maßnahmen der Verhältnis-

und Verhaltensprävention sowie die Bedeutung des demographischen Wandels in Unternehmen. Außerdem ist die Selbstreflexion über das eigene Gesundheitskonzept und das eigene Konzept der Selbstsorge eine zentrale persönliche Kompetenz.

Die Kompetenz von Beraterinnen und Beratern sollte auch das Wissen um Diagnostik und diagnostische Instrumente bezüglich Themen der Arbeitswelt beinhalten. Dabei sind Grundkenntnisse über die Situation in der Arbeitswelt ebenso wichtig wie Kenntnisse über Methoden zur Ermittlung von Belastungen, Ressourcen oder der Arbeitsfähigkeit. Auch sollten Berater/innen wissen, wie sich z. B. eine Burnout-

Situation entwickelt, was Mobbing beziehungsweise Innere Kündigung bedeutet.

Die Rolle von Berater/innen im Rahmen von Prozessen der Betrieblichen Gesundheitsförderung erfordert auch, sich mit Konzepten zur „Energetisierung“ auseinander zu setzen. Generell sollte über die reine Reflektionsfähigkeit hinaus ein deutliches Interesse an der Entdeckung von Ressourcen und Problemlösungen bestehen – Gesundheitsförderung ist schließlich ein salutogen und nicht ein pathogen orientiertes Verfahren. Schließlich ist es hilfreich, die verschiedenen Instrumente der Betrieblichen Gesundheitsförderung wie zum Beispiel Gesundheitsworkshops, Arbeitssitu-

ationsanalysen etc. zu kennen und gegebenenfalls in die Arbeit zu integrieren.

Kontakt: elisabeth.hano@bethel.de

*Jürgen Lempert-Horstkotte, Supervisor
Dr. Elisabeth Hano, Supervisorin DGSv
Bielefeld*

Literatur bei den Verfassern.

Die Autor/innen bieten über die *Bildung & Beratung Bethel* eine Weiterbildung zur Fachberaterin/ zum Fachberater für Betriebliche Gesundheitsförderung an.