

## **Vortrag anlässlich der Jahreshauptversammlung des Personalrats des Nds. Justizministeriums – 4. Dezember 2014**

Sehr geehrte Frau Ministerin , sehr geehrter Herr Staatssekretär, sehr geehrte Damen und Herren,

gerne bin ich der Einladung des Hauspersonalrats gefolgt, um hier einige Worte zum Thema Gesunde Arbeit und Betriebliches Gesundheitsmanagement zu sagen.

Bevor ich beginne, einige Worte zu meiner Person:

Ich bin Iris Hiller, ich arbeite seit 12 Jahren als Trainerin und Coach und unterstütze Menschen und Organisationen darin, für sie passende Lösungen für die Herausforderungen ihres beruflichen Alltags zu finden. Dass ich dabei in sehr unterschiedlichen Organisationen und Systemen arbeiten kann, erlebe ich als positiv und belebend. Die Verschiedenartigkeit der Strukturen in Organisationen ermöglichen einen Blick über den Tellerrand, ich kann sehen, wie diese Organisationen funktionieren, wie sie Lösungen finden und woran sie auch manchmal scheitern.

Was diese unterschiedlichen Organisationen, Unternehmen und Behörden verbindet, ist ein stetig wachsender Beratungsbedarf zu den Themen Stressbewältigung, Vorbeugung von Burn-Out, Gesunde Führung oder die Entwicklung von Strategien, um die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten zu erhalten.

Und damit komme ich zu dem heutigen Thema, das ich mit einer Metapher einleiten möchte (das Bild, das hier gebraucht wird, stammt aus dem Heft „Betriebsräte – BGM voranbringen“)

Es ist, wie gesagt ein Bild, eine Metapher:

## **Wenn das Kamel unter der Last zusammen bricht – wer ist dann schuld?**

Arbeitgeber antworten: „Das Kamel. Es hat zu wenig Rückentraining gemacht.“

Der Gesund-Führen-Seminar-Anbieter sagt: „Der Kameltreiber. Er hat nicht gesund geführt.“

Der Betriebsrat sagt: „Die Last: sie war zu schwer – und der Kameltreiber-Chef: Er hat zu wenig Kamele eingekauft.“

Natürlich geht es in dieser Metapher nicht um Kamele und es geht auch nicht um die Klärung der Schuldfrage.

Es geht darum, dass das Thema Gesundheit in Unternehmen immer wichtiger wird, dass es verschiedene Blickwinkel auf dieses Thema gibt, und dass je nach Perspektive andere Ursachen und folglich andere Maßnahmen abgeleitet werden. Wenn sich also ein Unternehmen oder eine Behörde zu mehr gesundheitsfördernden Maßnahmen entscheidet, sollten die unterschiedlichen Sichtweisen gute Lösungen möglich machen und nicht verhindern.

In meinem Vortrag, dem ich den Titel **Unternehmensressource Gesundheit** gegeben habe, möchte ich Ihnen dafür nun einige wesentliche Punkte zum Verständnis von Gesundheit vorstellen und vor allem die Frage vertiefen, wie Gesundheit entsteht und wie ein Beitrag dazu aussieht.

Des Weiteren möchte ich vermitteln, welche Bedeutung die Gesundheit der Beschäftigten für jede Organisation hat und warum Betriebliches Gesundheitsmanagement notwendig ist, um Arbeitsbedingungen und veränderte Anforderungen mit den Möglichkeiten der Mitarbeiter wieder mehr zur Deckung zu bringen.

Der dritte Aspekt meines Vortrags beschäftigt sich mit der Chance und den Möglichkeiten von Führungskräften, gesundheitsfördernd zu führen – sich selbst genauso wie die Ihnen anvertrauten Mitarbeiter, denn eines geht nicht ohne das andere.

Nähern wir uns also zunächst dem Gesundheitsbegriff an: was verbinden Sie selbst mit dem Thema Gesundheit und für wie gesund halten Sie sich?

Würde ich hier in die Runde fragen, was Gesundheit bedeutet, bekäme ich sicher sehr unterschiedliche Antworten. Eine mögliche Antwort könnte zum Beispiel sein:

„Mir tut nichts weh, also bin ich gesund“ – also ein rein körperliches bzw. biomedizinisches Gesundheits- und Krankheitskonzept. Das ist sicher zu kurz gefasst und erfasst nicht die Vielschichtigkeit von Gesundheit.

Die WHO hat schon 1946 den Begriff Gesundheit definiert und damit für einen langen Zeitraum zum Standard gemacht:

**"Gesundheit ist ein Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens und nicht nur das Fehlen von Krankheit oder Gebrechen."**

Damit ist ein Status – oder Zustand – beschrieben, der für mich immer, wenn ich das lese, unerreichbar scheint. Denn niemand ist zu 100% gesund (das impliziert für mich der Begriff „Vollständiges Wohlergehen“) – so wenig, wie jemand zu 100% krank ist. Wir befinden uns immer auf einer Skala zwischen diesen beiden Polen. Und wir können etwas dazu beitragen, mehr in Richtung Gesundheit zu schauen.

Ich kann mich eher mit folgender Definition identifizieren:

**Gesundheit ist kein Zustand, sondern ein Veränderungsprozess, der lebenslang bewusst gestaltet wird.**

Wenn also das Eine – das Vollkommene – nur schwer erreichbar ist und das Andere aber ein lebenslanger Veränderungsprozess ist, der aktiv gestaltet werden muss, wie kann dann dieser Veränderungsprozess gelingen? Was kann uns helfen, für unsere Gesundheit ganz gezielt etwas zu tun?

Da hilft uns das Konzept der Salutogenese, das ich Ihnen nun vorstellen möchte:

Was bedeutet der Begriff Salutogenese? Salutogenese beschreibt, wie Gesundheit entsteht bzw. was Menschen gesund erhält. Das ist der

wesentliche Unterschied zur Pathogenese, die danach fragt, wie Krankheiten entstehen oder was Menschen krank macht.

Der Begründer der Salutogenese, der Medizinsoziologe Aaron Antonovsky, fand anhand von Interviews mit KZ-Überlebenden heraus: gesundheitlich geschützt oder resilient in der Auseinandersetzung mit den Belastungsfaktoren des Lebens sind diejenigen, die das Leben um sich herum als verstehbar, gelingend und sinnvoll begreifen.

Diese drei Aspekte (**Verstehbarkeit, Handhabbarkeit, Sinn**) fasste Antonovsky unter dem Begriff **Kohärenzsinn** zusammen und meint damit im Einzelnen – wenn ich das jetzt direkt auf Ihre Arbeitssituation beziehe:

Können Sie nachvollziehen, was sie tun und welchen Beitrag sie zum Gelingen in Ihrer Behörde leisten? Ist Ihr Arbeitsumfeld ausreichend geordnet? Werden Sie dafür hinreichend z.B. über notwendige Veränderungen informiert? Das ist die Frage nach der Verstehbarkeit.

#### **Handhabbarkeit bzw. Gelingen meint:**

Haben Sie die nötigen Mittel für die Erledigung ihrer Arbeit zur Verfügung? Werden sie da unterstützt, wo Unterstützung nötig ist? Gibt es z.B. Fort- und Weiterbildungen zur Kompetenzentwicklung? –

Und als dritter Aspekt die Frage nach **Sinn**: Bei dieser **wichtigsten** Komponente geht es um das Ausmaß, in dem Sie Ihr Leben mit allem, was dazu gehört, als sinnvoll und lebenswert erachten. Frage: können Sie einen Sinn in dem erkennen, was ihre Aufgabe ist? Sehen sie sich als Teil eines größeren Systems, in dem ihr Beitrag wichtig und sinnvoll ist?

Diese drei Faktoren gelten nach Meinung vieler Experten als gesundheitsschützende Faktoren in der modernen Arbeitswelt, die nach Möglichkeit alle drei positiv beantwortet werden müssen, um auch tatsächlich eine gesundheitsfördernde Wirkung zu entfalten.

Ich möchte, um dieses Prinzip zu verdeutlichen, einmal die negative Dynamik und ihre Folgen darstellen:

Wenn ich als Mitarbeiterin mich überfordert fühle, weil Zeit, Arbeitsmittel, Ressourcen fehlen (keine Handhabbarkeit), wenn ich kein Vertrauen in meine Möglichkeiten habe, Herausforderungen angemessen verarbeiten zu können

(keine Verstehbarkeit) und wenn ich den Sinn meiner Arbeit nicht erkennen kann, tut das meiner Gesundheit nicht gut. Das Immunsystem wird geschwächt, die Motivation und Energie sinkt, die Arbeitsqualität lässt nach. Den eigenen und fremden Ansprüchen nicht mehr gerecht zu werden, kann Stress machen und damit die Möglichkeiten, die Arbeit mit der nötigen Konzentration zu erledigen, einschränken. Also gebe ich mir mehr Mühe, strenge mich mehr an – was in einem gewissen Rahmen auch in Ordnung ist. Schwierig wird es allerdings dann, wenn ich mit immer größerem Einsatz versuche, etwas zu kompensieren, was außerhalb meines Verantwortungs- und Gestaltungsbereichs liegt, was ich also nicht selbst verändern kann. Da entsteht ein Gefühl von Hilflosigkeit und Ausgeliefert sein, das das Stresserleben weiter steigert.

Stress ist natürlich nicht grundsätzlich gesundheitsschädlich. Stress hat erst dann eine Chance, gesundheitsschädlich zu wirken, wenn er unbewältigt bleibt und wenn es keine Perspektive für eine Lösung gibt.

Individuelle Lösungsversuche scheitern oft auch deshalb, weil Verantwortungsbewusstsein, Pflichtgefühl und ein hoher Anspruch an die eigene Arbeitsleistung Teil des Problems werden können: ich muss mich ja entscheiden, loszulassen, zu delegieren, nicht über alles die Kontrolle zu haben. Das kann ein sehr herausfordernder Prozess sein und in der Regel ist er allein nicht zu bewältigen, wenn sich nicht auch das Umfeld und äußere Strukturen ändern.

Die Salutogenese beschreibt mit dem Oberbegriff Kohärenzsinn die Hebel, um an schwierigen Arbeitsbedingungen wirksam etwas verändern zu können. Wenn Sie die Fragestellungen nach Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinn auf Ihre Arbeitssituation übertragen, werden Sie schnell feststellen, wo es hakt und wo Veränderungen nötig, aber auch möglich sind.

Dabei geht es nicht darum, alles auf den Kopf zu stellen, aber allein die Initiative, sich Arbeitsprozesse einmal genau anzuschauen, mit den Mitarbeitern über die Belastungen zu sprechen, ist eine deutliche erste Intervention. Wir sollten nicht unterschätzen, dass die Beschäftigten Experten in eigener Sache sind und mit ihrer Kompetenz zu positiven Veränderungen viel beitragen können.

**Damit möchte ich mich nun dem zweiten Punkt zuwenden:**

Warum bzw. wozu braucht eine Organisation ein Betriebliches Gesundheitsmanagement, sind denn die Gesetze zur Arbeitssicherheit nicht ausreichend?

Die Kurzfassung einer Antwort könnte so lauten:

**Betriebliches Gesundheitsmanagement ist mehr als die Finanzierung einer Rückenschule**

Betriebliches Gesundheitsmanagement ist eben auch weit mehr als eine verlässliche Durchführung von Arbeitssicherheitsmaßnahmen, denn sie nimmt den ganzen Menschen in den Blick und gestaltet Arbeit gesundheitsförderlich – physisch und psychisch.

BGM hat seine Notwendigkeit spätestens seit der Gesetzesänderung im Arbeitsschutzgesetz bezüglich der Aufnahme psychischer Belastungen in die Gefährdungsanalyse belegt.

Ich zitiere hierzu aus einer Veröffentlichung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin:

Die Gefährdungsbeurteilung auch von psychischen Belastungen bei der Arbeit ist seit dem 25.09.2013 im Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) festgeschrieben. Der Bundesrat hatte am 20.09.2013 dem „Gesetz zur Neuorganisation der bundesunmittelbaren Unfallkassen“ zugestimmt. Darin enthalten waren Änderungen des Arbeitsschutzgesetzes, in denen klar zum Ausdruck kommt, dass psychische Belastungen zu berücksichtigen sind.

Die Klarstellung, wonach Arbeitgeber auch zur Gefährdungsbeurteilung von psychischen Belastungen verpflichtet sind, ergibt sich aus § 4 (Allgemeine Grundsätze) Nr. 1 ArbSchG:

*Die Arbeit ist so zu gestalten, dass eine Gefährdung für das Leben sowie die physische und die psychische Gesundheit möglichst vermieden und die verbleibende Gefährdung möglichst gering gehalten wird.*

In der heutigen Arbeitswelt treten psychische Belastungsfaktoren wie hoher Termindruck, unplanbare Arbeitszeiten, mangelnde Kommunikation, Zunahme an Arbeitsintensität und ständige Unterbrechungen bei der Ausführung der eigentlichen Arbeitsaufgabe zunehmend in den Vordergrund. Fehlende

Unterstützung unter den Kollegen und geringe Anerkennung durch die Führungskräfte können die Wirkung der belastenden Faktoren zudem verstärken. Dies führt nicht selten zu einem erhöhten Krankenstand, einem Nachlassen der Arbeitsqualität, innerer Emigration.

Der Krankenstand einer Organisation erweist sich daher als verlässliche Kennzahl, den Schaden messbar zu machen, der durch unbefriedigende Arbeitsbedingungen entsteht.

Auf der anderen Seite gibt es aber auch etliche Ressourcen wie Anerkennung, Lob, Wertschätzung, ein gutes soziales Miteinander, einen vertrauensvollen Führungsstil, Achtung und Beachtung von erreichten Zielen. Auf der Strukturebene haben gut funktionierende Abläufe oder funktionsfähige Arbeitsmittel eine starke positive Wirkung. Diese Ressourcen sind trag- und ausbaufähig. Sie werden, wenn eine Organisation sich auf den Veränderungsprozess durch BGM einlässt, wie ein Verstärker wirken und die Umsetzung erleichtern.

Betriebliches Gesundheitsmanagement ist nichts anderes als die gezielte Umgestaltung der Organisation hin zu den gerade beschriebenen gesundheitsfördernden Ressourcen.

Diesen Prozess müssen alle Beteiligten mitgestalten, denn der salutogene Ansatz sagt ganz deutlich: **Partizipation** der Beschäftigten führt zu Verstehbarkeit der eigenen Arbeitssituation, der Handhabbarkeit der Anforderungen und der Möglichkeit, die eigene Tätigkeit als sinnvoll zu erleben. Arbeitsbedingungen können so verändert werden, dass die Passung zwischen Individuum und Arbeit wieder stimmt.

**Und der dritte Punkt, den ich gern noch kurz umreißen möchte:** Was können Führungskräfte für die Gesundheit ihrer Mitarbeiter tun, auch ohne BGM?

Der Zusammenhang zwischen der Qualität der Führung und der Gesundheit der Mitarbeiter wurde vielfach erforscht und bewertet. Führungskräfte übernehmen viel Verantwortung, aber sie sind selbst in der Regel auch sehr be- oder überlastet.

Umso wichtiger ist es, dass Führungskräfte lernen, gut auf sich acht zu geben.

Auch für sie sind u.a. folgende Fragen wichtig:

„Können sie abends gut abschalten?“

„Wie gelingt Ihnen die Work-Life-Balance?“

„Was können Sie für den Ausgleich tun?“

Führungskräfte müssen zunächst erst einmal lernen, sich selbst gut zu führen. Damit ist neben aller erwiesenen Fachkompetenz eine Haltung und Lebensgestaltung gemeint, die Gesundheit als wichtige Ressource für Belastbarkeit und Leistungsfähigkeit nicht aus dem Blick verliert.

Ich kann mir vorstellen, dass manche Führungskraft sich nun fragt: „Was soll ich denn noch alles tun – mir reicht, was ich auf dem Tisch habe!“

Es geht eben nicht nur um das, was Sie auf dem Tisch haben, sondern welche Haltung Sie zu den Mitarbeitern haben, die Sie führen, wie Sie kommunizieren, welches Klima Sie selbst in Ihrer Abteilung verbreiten.

Die Dimensionen guter Führung sind unter den folgenden Begriffen verortet, die ich Ihnen gern vorstellen möchte:

- Stimmung/Betriebsklima
- Anerkennung/Lob/Wertschätzung
- Interesse/Aufmerksamkeit/Kontakt
- Gesprächsführung/Kommunikation
- Stressbewältigung/Leistungsabbau/Ressourcen- aufbau
- Transparenz/Offenheit/Durchschaubarkeit

Ich bin überzeugt, dass Sie mit einem positiven Führungsverhalten, das sich an den eben genannten Kriterien orientiert, einen wesentlichen Beitrag zu Gesundheit, Belastbarkeit und Arbeitsfähigkeit Ihrer Mitarbeiter leisten – was letztlich Ihnen zugutekommt.

Aber noch einmal der Hinweis: ohne ausreichende Selbstfürsorge wird das neue Konzept nicht lebensfähig. Wenn Sie als FK selbst gestresst sind, Schlafstörungen haben, angespannt sind, werden Sie nicht unbedingt eine Wahrnehmung dafür haben, wie es Ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen geht.



Gesunde Führung fängt also bei Ihnen selbst an.

In einem zweitägigen Seminar zum Thema Stressmanagement für Führungskräfte, das eine Kollegin und ich in einer anderen Behörde hier in Hannover zusammen durchgeführt haben, wurden Bewältigungsstrategien in stressigen Situationen erarbeitet, die am Ende zusammen gefasst wurden.

Diese Strategien habe ich auf Karten drucken lassen, und wenn Sie möchten, nehmen Sie sich gern eine dieser Karten mit. Die Übungen mögen Ihnen zunächst banal erscheinen, aber es kann ja ruhig einfach sein, etwas gegen zu viel Stress zu tun.

Zum Schluss möchte ich die wesentlichen Inhalte meines Vortrags über die **Unternehmensressource Gesundheit** noch einmal kurz zusammen fassen:

- Wenn Mitarbeiter die Möglichkeit haben, ihre Arbeit zu verstehen, zu bewältigen und einen Sinn darin zu erkennen, ist ein wesentlicher Beitrag zur Gesundheit vorhanden.
- Wer Gesundheit und damit Arbeitsfähigkeit als langfristiges Ziel umsetzen will, benötigt dafür ein auf die Organisation angepasstes Konzept, das auf der Grundlage einer breit angelegten Analyse beruht. Dafür müssen Ressourcen in Form von Zeit, Personal und Finanzen bereitgestellt werden.
- Wer über Gesundheit in der Arbeitswelt nachdenkt, kommt an dem Thema Führung nicht vorbei. Die Wirkung unzureichender Führung ist messbar, genauso aber auch die Wirkung guter, gesundheitsfördernder Führung.

Jeder dieser drei Punkte beinhaltet noch eine große inhaltliche Tiefe und weitere relevante Dimensionen für Ihren Arbeitsalltag. Es würde mich freuen, wenn ich mit diesem ersten Einblick Ihr Interesse geweckt habe.

Sie alle leisten bereits einen sehr wichtigen und aktiven gesundheitsfördernden Beitrag – für die Bürger in Niedersachsen, und damit nach außen.

Nun sollte es darum gehen, das, was nach außen gut und wichtig ist, auch nach innen mit Leben zu füllen.