

Wohlfühlatmosfera auch für Mitarbeiter?!

Die Gesundheit der Mitarbeiter eines Medical Wellness-Unternehmens ist Voraussetzung für eine gute Arbeitskultur

Das Wohlbefinden und die Gesundheit der Beschäftigten im Wellness-Unternehmen ist zugleich Ergebnis und Voraussetzung einer guten Arbeitskultur im Betrieb. Belastende Faktoren durch die Arbeit sollen reduziert und minimiert werden. Noch wichtiger ist, die gesundheitsförderlichen Aspekte der Unternehmenskultur im Wellness-Unternehmen zu entwickeln. So wirkt auf die Gesundheit der Mitarbeiter ein ganzes Bündel von Faktoren, die sich folgendermaßen strukturieren lassen:

- a) technische Bedingungen (Arbeitsplatz, Raum, Verfahren, Arbeitsstoffe und Geräte),
- b) organisatorische Bedingungen (Arbeitsaufgabe, Arbeitsablauf, Arbeitsorganisation, Arbeitszeit, Pausen),
- c) soziale Bedingungen (Kooperation, Kommunikation, Arbeitsklima, Führungsstil).

Arbeitsaufgabe

Zum Beispiel kann man zur Arbeitsaufgabe sagen, dass gesundheitsförderliche Tätigkeiten solche mit Lernangeboten sind. Sie enthalten Anforderungen und

minimieren Belastungen. Solche Tätigkeiten im Medical Wellness-Unternehmen enthalten ausführende, vorbereitende und selbstkontrollierende Verrichtungen und müssen zugleich intellektuelle Anforderungen enthalten. Dies ist eine qualifizierte Mischarbeit. Wesentliche Merkmale sind die selbstständige Setzung von Zielen, eigenständige Handlungsvorbereitungen, selbständige Zielmittelsentscheidungen und ein situationsangepasstes Überblickswissen.

Persönlichkeitsförderliche Arbeitstätigkeiten haben ausreichende Handlungs-, Entscheidungs- und Kontrollspielräume. Diese fungieren als organisationale Ressourcen. Voraussetzung dafür sind Aufgabenstrukturen, die die oben genannten Mindestanforderungen an Tätigkeiten erfüllen. Solche persönlichkeitsförderlichen Arbeitstätigkeiten sind gleichzeitig gesundheitsförderlich.

Arbeitsorganisation

In der Aufbauorganisation eines Betriebes bedeuten flache Hierarchien Verkürzung der Informations- und Entscheidungswege. Somit werden die Einflussnahmemöglichkeiten der

Beschäftigten verbessert. Dies wirkt sich positiv auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter am Arbeitsplatz aus.

Die Ablauforganisation bestimmt die Zahl der Schnittstellen im Betrieb. Konzepte der Arbeitsorganisation, die die Schnittstellenzahl reduzieren (Gruppenarbeit, Teamarbeit usw.) ermöglichen für die einzelnen Mitarbeiter größere und vollständigere Arbeitsinhalte.

Durch Organisationsentwicklung kann man den Organisationsaufbau sowie die Organisationsabläufe gestalten. Dies kann so getan werden, dass es positiven Einfluss auf das Wohlbefinden und die Gesundheit der Beschäftigten hat. Dazu zählen die Verbesserung der zwischenmenschlichen Prozesse und Beziehungen und auch die Erweiterung des Handlungsspielraums. Ebenso gehört der Abbau von Über-/Unterforderung durch eine Verbesserung des Informationsflusses und durch eine höhere Transparenz über Zusammenhänge dazu. Am Beispiel der Gruppenarbeit, die sowohl persönlichkeitsförderliche und Eigenverantwortung stärkende Potentiale für den einzelnen Mitarbeiter hat, kann man dies verdeutlichen.

Beispiele für Ansatzpunkte und Maßnahmen in der betrieblichen Gesundheitsförderung

	Organisationsbezogene Interventionen	Mitarbeiterbezogene Interventionen
Erschließung von Gesundheitspotentialen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Einführung eines Arbeitskreises Gesundheit ■ Einführung von Qualitätszirkeln ■ Einführung von Gesundheitszirkeln ■ Erhöhung der Transparenz betrieblicher Entscheidungen ■ Erweiterung von Handlungsspielräumen ■ partizipatorische Arbeits- und Organisationsgestaltung ■ Einführung von Gruppenarbeit (in Verbindung mit job-rotation/-enlargement) ■ mitarbeiterorientierte Arbeitszeitregelungen (z.B. Schichtplangestaltung, flexible Arbeitszeit usw.) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kommunikationstraining ■ Schulung der Führungskräfte ■ Qualifizierung für Gruppenarbeit ■ Stressbewältigungsprogramme ■ Schulung für Zeitmanagement ■ Gesundheitsberatung ■ Sportangebote
Reduzierung und Vermeidung von Gesundheitsrisiken	<ul style="list-style-type: none"> ■ Arbeitsplatzsicherheit ■ Vermeidung von Über- oder Unterforderung durch job-enrichment, job-enlargement, Prozessoptimierung, Schnittstellenmanagement und Pausenzeitenregelungen ■ Arbeits- und Unfallschutz ■ Gesundheitsverträgliche Schichtsysteme ■ Vermeidung physikalischer und chemischer Gefährdungen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rückenschulen mit kombiniertem Arbeitsplatzprogramm ■ Schonarbeitsplätze ■ Bereitstellung bedarfsgerechter Arbeitsmittel ■ Schutz vor physikalischen und chemischen Gefährdungen ■ Aufklärung über Gefährdungen am Arbeitsplatz ■ Suchtpräventionsprogramme ■ Screeningprogramme in besonders exponierten Bereichen ■ Ernährungsprogramme ■ Nichtraucherprogramme

Quelle: Partnerschaftliche Unternehmenskultur und betriebliche Gesundheitspolitik, Verlag Bertelsmann Stiftung, 4. Auflage, 2001.



© Yuri Arcurs - Fotolia.com

Maßnahmeübersicht

Für die betriebliche Gesundheitsförderung gibt es eine ganze Reihe von Ansatzpunkten, die sowohl präventiv, also krankheitsverhindernd, sein können wie auch gesundheitsförderlich, d.h. im Sinne der Salutogenese Gesundheitspotentiale erschließend sein können. Die auf der linken Seite stehende Tabelle gibt einen Überblick.

Deutsches Netzwerk betriebliche Gesundheitsförderung

Im Jahr 2003 hat sich in Deutschland das Deutsche Netzwerk Betriebliche Gesundheitsförderung gegründet (DNBGF). Dort finden Betriebe und Unternehmen fachlichen Rat, Kooperationspartner und vor allen Dingen evaluierte Modelle der betrieblichen Gesundheitsförderung. In sechs unterschiedlichen Foren, die von Fachleuten aus der Praxis moderiert werden, können sich die einzelnen Betriebe anmelden, mitarbeiten und natürlich auch profitieren:

- Großunternehmen
- Klein- und mittlere Unternehmen
- Öffentliche Verwaltung
- Gesundheitswesen und Wohlfahrtspflege
- Bildung und Erziehung
- Arbeitsmarkt und Verwaltung

Der Fundus an Erfahrungswissen aus diesem großen Pool sollte genutzt werden.

Fragen zur Umsetzung im Wellness-Unternehmen

- Gibt es eine Willenserklärung des Trägers des Medical Wellness-Unternehmens, der Finanzierer, der Führung

- und der beteiligten Mitarbeiter zur betrieblichen Gesundheitsförderung?
- Sind die Prinzipien der Gesundheitsförderung durch Personalentwicklung und Organisationsentwicklung bekannt?
- Wird die Entwicklung sozialer Kompetenzen und die Problemlösungsfähigkeit des Personals systematisch geschult und verbessert?
- Wird die Fähigkeit zur Selbstreflexion und zum permanenten Lernen gefördert?
- Wird der Organisationsaufbau und werden die Organisationsabläufe unter Berücksichtigung ihres Einflusses auf das Wohlbefinden der Beschäftigten geplant?
- Werden die zwischenmenschlichen Prozesse und Beziehungen gefördert und verbessert?
- Werden Fördermaßnahmen für den Teamzusammenhalt eingebaut?
- Wie ausgeprägt ist die soziale Unterstützung durch Mitarbeiter und Vorgesetzte in dem Unternehmen?
- Gibt es Bemühungen, Handlungsspielräume von Mitarbeitern systematisch zu erweitern und auszubauen?
- Gibt es Vorkehrungen zum Abbau von Über- und Unterforderung?
- Gibt es Maßnahmen zur Verbesserung und Optimierung der Informationsflüsse?
- Werden Zusammenhänge und Ereignisse am unmittelbaren Arbeitsplatz transparent gemacht?
- Sind Maßnahmen vorgesehen, die Gruppen- und Teamarbeit so weit wie nur irgend möglich zu fördern?
- Sind die Arbeitsaufgaben und die Arbeitsorganisation so organisiert, dass sie sowohl persönlichkeitsfördernde Potentiale enthalten wie auch Potentiale, die die Eigenverantwortung der einzelnen Mitarbeiter stärken?
- Gibt es Kommunikationstraining für alle Mitarbeiter?
- Werden Führungskräfte in betrieblicher Gesundheitsförderung geschult?
- Kann das gesamte Personal des Hauses an den Gesundheits- und Medical Wellness-Angeboten partizipieren?

- Werden in die betriebliche Gesundheitsförderung auch die Familienmitglieder der Mitarbeiter mit einbezogen?
- Ist das Verhalten der Unternehmensführung und unmittelbaren Vorgesetzten so geartet, dass das Betriebsklima und damit das Wohlbefinden der Mitarbeiter gefördert wird?
- Sind die Art und der Umfang der Beteiligung der Mitarbeiter an arbeitsplatzrelevanten Entscheidungen soweit wie möglich ausgedehnt und damit wellnesgerecht?
- Ist die Einstellung der Führung gegenüber den Beschäftigten sowie deren emphatisches Verständnis für Fühlen und Denken der Mitarbeiter ausgeprägt und damit gesundheitsförderlich?
- Werden persönliche Gesundheitspotentiale der Mitarbeiter gefördert?
- Werden die Eigeninitiative, die Urteilskraft, das eigenständige Nachdenken und die eigenständige Problemlösungskompetenz gefördert und gefordert?
- Wird ein Klima geschaffen und eine Kultur gelebt, die soziale Kontakte, Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte, Offenheit und Vertrauen auf Gegenseitigkeit fördern?
- Werden alle hierarchischen Strukturen kritisch hinterfragt und, wo immer möglich, soweit wie möglich abgebaut? ■ **Gottfried Neuhaus**

Der Autor ist Dozent und Trainer für Kommunikation, Prävention und Salutogenese.
Kontakt: GeKom Gesundheit & Kommunikation
Lambertusstr. 30 · 53501 Grafschaff

Das Kölner Institut Psychonomics AG nutzt 53 Fragen um das Verhältnis der Mitarbeiter zum Management, zum Unternehmen und zum Kollegenkreis zu klären und so im Auftrag der EU-Kommission den »Great Place to Work®« zu erheben. Diese Fragen korrelieren zu 100 Prozent mit Inhalten und Forschungsergebnissen der Salutogenese (Entstehung von Gesundheit) und dem Settingansatz betriebliche Gesundheitsförderung.

Bei Interesse können Sie einen vom Autor abgewandelten Fragebogen im Internet unter www.mw-magazin.de/252.html herunterladen.