

1. Sozialkapital: Mitarbeiter- und Führungskräfteprogramm



Birgit Teschner
Leiterin Gesundheitsmanagement
Emschergenossenschaft/
Lippeverband

Michael Backes
Leiter Personalentwicklung
Emschergenossenschaft/
Lippeverband

Führung und Zusammenarbeit als Basis des Gesundheitsmanagements

Personalentwicklung und Gesundheitsmanagement auf Basis unternehmenspolitischer, einheitlicher und verbindlicher Aussagen zu Führung und Zusammenarbeit

Zusammenfassung

Im Management-Handbuch von Emschergenossenschaft und Lippeverband (EG/LV) sind Aussagen zur Unternehmensvision, Unternehmensstrategie, Unternehmensleitbild und -zielen dokumentiert. Eine Verzahnung mit personalpolitischen Aktivitäten existierte bislang nicht. Vom Vorstand wurde beschlossen, aus dem Unternehmensleitbild Aussagen zum Thema „Führung und Zusammenarbeit“ zu entwickeln, die zukünftig als Basis für Aktivitäten aus den Bereichen Personalgewinnung, -entwicklung und Gesundheitsmanagement dienen sollen. Die Einführung von einheitlichen und verbindlichen Aussagen zu Führung und Zusammenarbeit war sinnvoll, denn sie bildeten personalstrategisch auch die notwendige Basis für die gezielte Kulturgestaltung von Changeprojekten.

1. Ausgangssituation

EG/LV als Körperschaft des öffentlichen Rechts befasste sich in den letzten zehn Jahren mit einer Vielzahl von personalpolitischen Führungsthemen, die als Grundlage für Personalentwicklungsaktivitäten dienten. So wurden beispielsweise die MitarbeiterInnen und Führungskräfte in Anlehnung an das Konzept der situativen Führung geschult. Steigerungsfähig waren bei dieser Vorgehensweise noch die Durchlässigkeit und stringendere Ableitung von Personalaktivitäten aus unternehmensstrategischen Positionierungen. Aus diesem Grund beschloss EG/LV eine Neuausrichtung und Weiterentwicklung der Personalentwicklungsaktivitäten und des Gesundheitsmanagements auf Basis abgestimmter Aussagen zu Führung und Zusammenarbeit.

2. Personalpolitische Aktivitäten auf Basis eines unternehmensweiten Verständnisses von Führung und Zusammenarbeit

Mit Hilfe eines pragmatischen Modells sollten verbindliche und konkret formulierte Aussagen zur Verfügung gestellt werden, die das Zusammenarbeiten im Unternehmen bestimmen. Im Fokus sollten dabei die konkreten Erwartungen an Führungskräfte und MitarbeiterInnen stehen. Ziele und Vorteile der Implementierung von Aussagen zu Führung und Zusammenarbeit waren:

- » Ein einheitliches Verständnis von Führung über alle Organisationseinheiten.
- » Eine Führungskultur, die die Grundlagen für erfolgreiches und effizientes Arbeiten weiterentwickelt.
- » Transparenz über die Erwartungen an Führungskräfte und MitarbeiterInnen.
- » Bessere Voraussetzungen für die Auswahl von Führungskräften.
- » Qualitätserhöhung der Trainings- und Weiterbildungsmaßnahmen.
- » Führungskräfte und MitarbeiterInnen wissen, was von ihnen erwartet wird.
- » Das eigene Verhalten kann besser reflektiert werden.

Für die Weiterentwicklung und Neuausrichtung der Aktivitäten und Instrumente im Bereich Personalgewinnung, Personalentwicklung und Gesundheitsmanagement wurden eine Reihe von Prämissen im Vorfeld definiert.

- » Sämtliche Aktivitäten aus dem Bereich Personalentwicklung, Personalgewinnung und Gesundheitsmanagement sollen sich an einem einheitlichen und für alle MitarbeiterInnen im Hause transparenten und nachhaltig verinnerlichten Verständnis von Führung und Zusammenarbeit orientieren.
- » Bei der Erarbeitung unternehmenspolitischer und -strategischer Grundaussagen zu Führung und Zusammenarbeit soll eine möglichst hohe Beteiligung der Belegschaft erfolgen.
- » Die Projektplanung sollte einerseits ein straffes Zeitmanagement beinhalten, andererseits waren im Rahmen dieses kulturgeprägten Prozesses jederzeit Möglichkeiten vorgesehen, die zeitliche Planung der Aktivitäten neu zu justieren, wenn Stimmungen oder atmosphärische Rahmenfaktoren im Kontext der Akzeptanz des Erarbeiteten es notwendig machen sollten.



3. Projektablauf

Zu Beginn des Projekts erfolgte eine Diskussion, welche Struktur zukünftig als Grundlage für Personalaktivitäten dienen soll. Für die Entwicklung von Aussagen zu Führung und Zusammenarbeit wurde eine dreiteilige Struktur herangezogen. Vorteil dieser Gliederung war eine zunehmende Konkretisierung der Aussagen.

1. Führungsphilosophie: Sie beschreibt den Stellenwert von MitarbeiterInnen bei EG/LV. (Leitfrage: „Wie sehen wir den Menschen?“ und „Mit welchem Selbstverständnis wird Mitarbeiterführung gesehen?“).
2. Führungsgrundsätze: Sie beschreiben, worauf Führungskräfte bei der Mitarbeiterführung Wert legen. Im Fokus steht die Formulierung von richtungsweisenden Grundsätzen bzw. -werten („Als Führungskräfte legen wir Wert darauf, dass ...“).
3. Führungspraxis: Sie beschreibt konkret, wie Führungskräfte führen wollen und welchen Beitrag MitarbeiterInnen dazu leisten sollten. („Deshalb sollten wir Führungskräfte folgendes tun...“ bzw. „Deshalb erwarten wir von unseren MitarbeiterInnen, dass ...“).

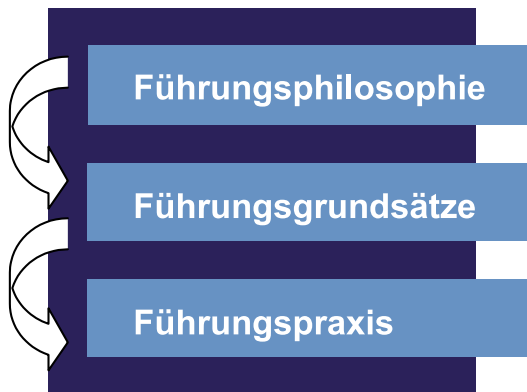


Abbildung 1: Führungsstruktur des Emschergenossenschaft/Lippeverbands

Das dreistufige Modell wurde nach Abstimmung mit dem Vorstand in unterschiedlichen Gesprächskontexten den Führungskräften und den MitarbeiterInnen vorgestellt. Bei der Vorstellung der Projektziele übernahmen die Führungskräfte eine sehr wichtige Multiplikatoren-Rolle. Mit Beginn des Projekts erfolgte, gesteuert durch den Bereich Personalentwicklung, eine kontinuierliche Information via Intranet über die einzelnen Projektphasen.

Der Auftakt für die inhaltliche Ausgestaltung der Aussagen zur Führungsphilosophie lag in den Händen der drei Vorstände sowie der Geschäftsbereichsleiter, dem sogenannten erweiterten Vorstand. Im Rahmen einer eintägigen Klausur tauschte sich die oberste Führungsebene über die verschiedenen Aspekte von Führung und Zusammenarbeit aus. Die Diskussion wurde gestützt durch bereits etablierte Unternehmensvisionen und gesetzte unternehmenspolitische mittelfristige Strategien. Das vorläufige Ergebnis dieser konstruktiven Diskussion zum Thema Führungsphilosophie wurde im Anschluss daran mit der nachgelagerten Führungsebene, der Ebene der AbteilungsleiterInnen, in Anwesenheit des Vorstands und der Geschäftsbereichsleiter nochmals im Rahmen wechselnder Kleingruppendiskussionen weiterentwickelt. In dieser Großgruppe mit ca. 50 Personen erfolgte auch der Auftakt, die Führungsgrundsätze und Praxisaussagen als ersten Formulierungsvorschlag abzuleiten. Nach fünf Monaten – mit in der Zwischenzeit durchgeführten Diskussionsschleifen – erfolgte der finale Beschluss des Vorstands zur Führungsphilosophie. Der Beschlussinhalt und erste Vorschläge zu Führungsgrundsätzen und -praxis wurden allen Führungskräften und MitarbeiterInnen mit Einladung zur offenen Diskussion zur Verfügung gestellt. Die Belegschaft hatte dann die Möglichkeit, gezielt Feedback und Ansätze zur Weiterentwicklung der Aussagen zu geben. Dazu wurde u.a. eine Reihe von Konsensveranstaltungen durchgeführt, bei denen MitarbeiterInnen und Führungskräfte unterschiedlicher Ebenen sich über den Prozessverlauf wie auch über den jeweiligen Status quo in der Entwicklung der Aussagen austauschen konnten. Diese Diskussionsrunden trugen wesentlich dazu bei, das Projektziel nochmals nachhaltig zu festigen. Die Einbeziehung aller Ebenen im Hause stärkte im Übrigen das Bewusstsein für die Wichtigkeit des Themas. Auch die Frage der Verantwortung für die Umsetzung der Aussagen von Führung und Zusammenarbeit in Verbindung mit der Thematisierung der eigenen Führungsrolle wurden gezielt in den Diskussionsrunden aufgegriffen.

Nach weiteren sechs Monaten erfolgte die endgültige Verabschiedung der Aussagen zu Führung und Zusammenarbeit. Im Rahmen einer Feierstunde, bei der alle Führungskräfte von Vorstand bis Meister anwesend waren, wurden die Aussagen zu Führung und Zusammenarbeit verabschiedet. Symbolhaft unterschrieben alle anwesenden Führungskräfte ein Plakat mit den abgedruckten Aussagen. Mittels Improvisationstheater wurden in der Feierstunde bereits Signale gesetzt, wie sich die verabschiedeten Aussagen zukünftig im Führungsalltag integrieren lassen. Ein wesentlicher Hinweis in der Verabschiedungsphase war das Zurückblicken auf die geleistete Arbeit der letzten zwölf Monate. Gleichzeitig appellierte der Vorstand an alle Führungskräfte, in den nächsten Monaten einen wesentlichen Beitrag zur nachhaltigen Umsetzung der Aussagen zu Führung und Zusammenarbeit zu leisten.

Die inhaltliche Steuerung des bisherigen Prozesses lag in dem Verantwortungsbereich der Personalentwicklung. Nach der Verabschiedung der Aussagen zu Führung und Zusammenarbeit galt es, sämtliche bereits vorhandenen PE-Tools und auch die Aktivitäten im Bereich Gesundheitsmanagement auf die definierten Eckpfeiler neu zu hinterfragen.



1. Sozialkapital: Mitarbeiter- und Führungskräfteprogramm

Folgende Arbeitsfelder sind seit der Verabschiedung kontinuierlich im leitbildkonformen Überarbeitungsmodus:

Führungskräfteentwicklung: Auf Basis der Aussagen zu Führung und Zusammenarbeit wurden die Anforderungen an die Führungskräfte und an MitarbeiterInnen nochmals gebündelt und in einem Kompetenzmodell mit klar beschriebenen Verhaltensankern definiert. Das Kompetenzmodell wird Einzug in das bereits etablierte Jahresmitarbeitergespräch nehmen. Sämtliche hausinterne Führungstrainings wie auch Seminare zum Thema Gesundheitsförderung orientieren sich so bewusst an den definierten und transparenten Anforderungen. Erstmals wird Führungskräften das Angebot eines Potenzialchecks bereitgestellt – mit methodischen Elementen aus einem Förder-Assessment und weiteren Elementen der Selbst- und Fremdeinschätzung und gezielten abgeleiteten PE-Aktivitäten auf Basis einer Standortbestimmung.

In 2011 startete erstmals ein kompaktes Programm für Führungskräfte unter dem Namen „Emscher-Lippe-Campus“. Ein Ziel des Programms war, dass sich die Führungskräfte unterschiedlicher Ebenen mit den Aussagen zu Führung und Zusammenarbeit befassen und Ansätze zur Weiterentwicklung und Positionierung in ihrer Führungsrolle erhalten. Um die Akzeptanz und das Verantwortungsbewusstsein in der eigenen Rolle zu stärken, wurden unterschiedliche methodische Ansätze gewählt. Mehrere externe bekannte Redner, wie z.B. Dr. Dr. Cay von Fournier nahmen in ihren Vorträgen Bezug auf die Aussagen zu Führung und Zusammenarbeit und eröffneten den Führungskräften eine erweiterte Perspektive zum Thema Führung. In einem anderen Vortrag mit anschließender Diskussionsrunde wurde den Führungskräften das Thema „Psychische Erkrankung“, die Vorgehensweise im Alltag wie auch weiterführende begleitende Angebote von Seiten des Unternehmens zur on-the-job-Unterstützung der MitarbeiterInnen durch die jeweilige Führungskraft näher gebracht.

Zusätzlich wurde das Thema „Bedarfsorientierte Weiterentwicklung in Führungsfragen“ fokussiert. Dazu wurde eine Reihe von kompetenzorientierten Seminaren angeboten, die in Absprache mit dem Bereich Personalentwicklung einer Führungskraft zugeordnet werden konnten. Parallel wurde die Eigenverantwortung der Führungskräfte für die eigene Weiterentwicklung dadurch gestärkt, dass von Seiten der Personalentwicklung vermehrt Angebote im Bereich Beratung/Coaching zur Verfügung gestellt wurden.

Mitarbeiterentwicklung: EG/LV stellt auf Basis einer umfassenden Bildungsbedarfsanalyse jährlich ein internes Schulungsangebot zur Verfügung, das fachliche, überfachliche Themen wie auch Seminare und Vorträge zum Thema Gesundheitsförderung beinhaltet. Dieses Fortbildungsprogramm wird zukünftig noch stärker an den Anforderungen von Führung und Zusammenarbeit ausgerichtet.

Personalgewinnung: Auf Basis der Anforderungen und des Kompetenzmodells gilt es das Auswahlverfahren zu überarbeiten.

Kultur und Zusammenarbeit: Bereits nach Verabschiedung der Aussagen zu Führung und Zusammenarbeit befassten sich die Führungskräfte zum Teil mit Begleitung von Seiten der Personalentwicklung mit der Frage, in welcher Form die verabschiedeten Aussagen in der jeweiligen

Organisationseinheit bereits „gelebt“ werden bzw. bei welchen Themen eine Weiterentwicklung erfolgen kann. Auch traten Führungskräfte an den Bereich Personalentwicklung heran, um ihre Überlegungen zum Thema Kulturentwicklung im eigenen Verantwortungsbereich zu reflektieren.

Change-Projekte: EG/LV startete ein umfassendes Changeprojekt, initiiert durch absehbare Aufgabenveränderungen. Für die Gestaltung des Projekts und insbesondere die mitarbeiterorientierte Information und Kommunikation waren die Aussagen zu Führung und Zusammenarbeit eine wertvolle Grundlage. Es zeigte sich bereits sehr schnell, welche die Kommunikationskultur beeinflussende Funktion Aussagen zu Führung und Zusammenarbeit haben.

Gesundheitsmanagement: Neben der primären Eigenverantwortung jedes Menschen übernehmen bei EG/LV der Vorstand wie auch alle anderen Führungskräfte eine besondere Verantwortung für die Förderung und Verbesserung von Sicherheit und Gesundheit aller MitarbeiterInnen. Das moderne Arbeits- und Gesundheitsschutzmanagement dient aber auch der Arbeitgeberattraktivität. Es ermöglicht für die Zukunft noch bessere Chancen für die Gewinnung von Fachkräften und unterstützt EG/LV bei der Förderung der Identifikation und Bindung aller Beschäftigten.

Zusammenfassend zeigte sich, dass mit der Entwicklung von Aussagen zu Führung und Zusammenarbeit eine inhaltlich wertvolle Grundlage für die zukünftige Ausgestaltung von personalbezogenen Aktivitäten bereitgestellt wurde. Die verabschiedeten Führungsgrundsätze bilden einen Orientierungsrahmen, der sich weniger auf einen bestimmten Führungsstil bezieht, sondern vielmehr eine Art übergeordnete Haltung und Philosophie verkörpert.

Bei der Phase der Implementierung handelt es sich nicht um einen abgeschlossenen Prozess, sondern mehr um einen kontinuierlichen und langfristigen Veränderungs- und Anpassungsprozess. Bereits der erste Schritt, also das Bewusstmachen der sinnstiftenden Funktion von Aussagen zu Führung und Zusammenarbeit, zeigte sich als wesentliche und erfolgsprägende Maßnahme.

Ein wesentliches Erfolgskriterium für das Nutzen von Führungsaussagen bestätigte sich, nämlich die wertvollen und konstruktiven Diskussionen der unterschiedlichen Ebenen der Belegschaft sowie die nachhaltige und zum Teil selbstverständliche Platzierung des Themas in unterschiedlichen Personalkontexten.

Der bisherige Projektverlauf signalisierte sehr deutlich, inwieweit Aussagen zu Führung und Zusammenarbeit einerseits eine sozialpsychologische, kulturgestaltende, schöpferische Funktion übernehmen und gewissermaßen das Selbstverständnis bzw. die Identität von EG/LV im Sinne eines „Wir-Gefühls“ im Innen- und Außenverhältnis abbilden. Andererseits bildeten die Aussagen das Fundament für die Formulierung organisatorisch-technischer und betriebswirtschaftlich ausgerichteter Regelungsmechanismen, wie z.B. im Rahmen von Projektarbeit.

Vor dem Hintergrund der gesellschaftspolitischen Verantwortung von EG/LV liefern die Aussagen zu Führung und Zusammenarbeit für die Zukunft vermehrt Hinweise für die unternehmerische sozialpolitische Positionierung, z.B. vor dem Hintergrund demografischer Veränderungen und dem Umgang mit einer alternden Belegschaft.



Dr. Eleni Kavelara-Lodge
Ärztin, Dipl. Public Health,
Vorstandsmitglied Internationale
Ärztegesellschaft

Dr. Anabel Ternès
Beraterin und Dozentin für
Unternehmenskommunikation
und HR Management

Arbeitnehmergesundheit als Chefsache?

Warum Betriebliches Gesundheitsmanagement langfristig nur erfolgreich sein kann, wenn Arbeitnehmer die Verantwortung für ihre eigene Gesundheit übernehmen

Zusammenfassung

Betriebliches Gesundheitsmanagement hat vorrangig das Ziel, die Gesundheit der Mitarbeiter zu erhalten. Dass dies ein weitaus größeres Potential beinhaltet, wird in folgender Abhandlung deutlich. Wenn Mitarbeiter im Spannungsfeld aus Persönlichkeit, Fähigkeiten, Fertigkeiten und ihrem aktuellen Arbeitsfeld wahrgenommen werden, kann ihre Gesundheit und Produktivität zu ihrem Wohl und dem ihres Unternehmens langfristig optimiert werden. Ein salutogenetischer Ansatz, der diese Gedanken aufgreift, ist vor einigen Jahren von der EU aus angestoßen worden. Europäische Kommissionen und Konferenzen beschäftigen sich seitdem vor allem damit, wie man diesen Ansatz in der Umsetzung messen kann.¹ Well-being, auf Deutsch „Wohlbefinden“ heißt das vorliegende, aus Elementen der Salutogenese sowie der kognitiven Dissonanz und Resilienz bestehende Seminarconcept, das diesen ganzheitlichen Ansatz aufgreift, weiterführt und für die Praxis umsetzbar macht. Die Seminarreihe wird seit 2007 u.a. in einer EU-weiten Organisation erfolgreich durchgeführt.

Einleitung

Das entspannte Lächeln eines Mitarbeiters ist das Erste, was beim Zusammentreffen mit Teilnehmern Monate nach dem ersten Well-being-Seminartag auffällt. Durch kleine Veränderungen habe sich einiges verändert, erklärt er. Auch fühle er sich motivierter.

¹ Vgl. das GWGH-Projekt der Europäischen Kommission (GWGH = „Good Work Good Health“) in: <http://intranet.etno.be/mailroot/GWGH/default.html>. Vgl. auch das „European Community Health Promotion Indicator Development“-Modell als europäisches Indikatorenset zur Evaluation gesundheitsfördernder Maßnahmen. In: Bauer, G., Davies, J., Pelikan, J. (2006).

An dem dreiteiligen Well-being-Seminar haben bisher etwa 300 Mitarbeiter teilgenommen. Diese sind zwischen 20 und 60 Jahre alt, zu etwa gleichen Teilen mit und ohne Studium, weiblich und männlich.

Die Teilnehmer wurden direkt im Anschluss an den ersten Seminarteil, dann wieder nach dem zweiten und mit Abstand von einigen Wochen nach dem dritten Teil mit quantitativen und qualitativen Anteilen befragt. Die Fragen nach dem ersten Seminartag bezogen sich auf die Ziele, die die Teilnehmer mit dem Seminar erreichen wollen und was sie selbst dafür zu tun bereit sind. Die Fragen nach dem zweiten und dritten Seminartag bezogen sich auf die Auswirkung der Seminarinhalte auf ihren beruflichen Alltag. Mehr als 90 Prozent der Teilnehmer bewerteten das Seminar nach dem zweiten und dritten Teil als äußerst hilfreich, sowohl für ihren beruflichen und privaten Alltag als auch für die Entwicklung ihres gesamten Gesundheitsgefühls. Was verbirgt sich aber konkret hinter Well-being?

Well-being – Ein ganzheitlicher Ansatz im Betrieblichen Gesundheitsmanagement

Die Verantwortung der Arbeitnehmer für ihre Gesundheit ist zentraler Bestandteil im ganzheitlichen Well-being-Konzept. Diese Tatsache beinhaltet für viele eine veränderte Sichtweise, die nicht selten zuerst zu einer ablehnenden Reaktion führt. Denn nicht mehr das Unternehmen allein hat hier die Verantwortung für seine Mitarbeiter. Die Mitarbeiter werden als mündige Personen betrachtet, die für ihre eigene Gesundheit aktiv verantwortlich sind. Dieser Ansatz umfasst das Individuum und sein Umfeld, d.h. im Beruf seine Kollegen und das Unternehmen. Letzteres profitiert von diesem Konzept, denn ein Unternehmen kann langfristig nur dann stark sein, wenn es eben solche Mitarbeiter hat.

Hier setzen die drei Phasen des Well-being an – Kognitive Dissonanz, Salutogenese und Resilienz. In der kognitiven Dissonanz geht man auf aktuelle Spannungszustände ein, die vom Betroffenen als unangenehm empfunden werden. Sobald diese benannt und aufgearbeitet sind, folgt die Salutogenese mit der Entwicklung eines Kohärenzgefühls. Die Salutogenese wurde von dem Medizinsoziologen Aaron Antonovsky entwickelt. Danach helfen innerpsychische Kräfte dem Individuum, seine Gesundheit zu entwickeln, zu bewahren und zu fördern. Kern des Modells ist das Kohärenzgefühl, Sense of Coherence (SOC), eine Grundorientierung, die das Ausmaß eines umfassenden, dauerhaften und gleichzeitig dynamischen Gefühls des Vertrauens ausdrückt.



1. Sozialkapital: Mitarbeiter- und Führungskräfteprogramm

Es besagt, dass 1. die Ereignisse im Leben strukturiert, vorhersehbar und erklärbar sind, 2. die Ressourcen verfügbar sind, um den aus den Ereignissen stammenden Anforderungen gerecht zu werden und 3., dass diese Anforderungen positive Herausforderungen sind im Sinne von „es lohnt sich“.² In dieser Phase wird der positiv handelnde Umgang mit möglichen Stressoren geübt. Das Konzept der Pathogenese, also der Lehre von der Krankheitsentstehung, erfährt mit der Salutogenese nicht nur einen Perspektivenwechsel. Salutogenese relativiert die pathologische Orientierung der Medizin an der Krankheit.

Auch fordert sie eine höhere Verantwortung des Menschen für seine eigene Gesundheit. Der SOC korreliert kaum mit objektiven Parametern, wie z.B. Blutdruck. Denn nicht die Anwesenheit von Symptomen oder Erkrankungen, sondern der Umgang des Betroffenen damit, bestimmt das Gefühl von Gesundsein maßgeblich. Ein hohes Kohärenzempfinden geht mit mehr Optimismus, stärkerem physischem Wohlbefinden und weniger wahrgenommener Stressbelastung einher. Damit ist der SOC das subjektive Messinstrument für Well-being.

Die dritte Phase hat ihren begrifflichen Ursprung im Lateinischen: „Resiliere“ bedeutet so viel wie „abprallen“. Resilienz beschreibt die Fähigkeit, aus belastenden Lebensumständen gestärkt herauszukommen und dabei Krisen wertfrei zu akzeptieren. So wie es Antonovsky ausdrückt, befinden sich alle Menschen im gefährlichen Fluss des Lebens und werden danach in schlechtere und bessere Schwimmer unterschieden. Die besseren Schwimmer bitten in Krisen selbst um Hilfe und können solche annehmen, fühlen sich nicht für alles verantwortlich, bewahren Sinn für Humor, können weinen, ohne dadurch handlungsunfähig zu sein, zerbrechen nicht am Leid anderer und haben die Überzeugung, dass man Einfluss auf sein Leben nehmen kann. Durch die Wahrnehmung der Selbstregulationsprozesse findet man heraus, was die eigene Person aus dem Gleichgewicht bringt und wie man seine innere Mitte behält. Resilienz lässt sich stärken und trainieren durch den achtsamen Umgang mit sich selbst und dem eigenen Umfeld.

Die Seminarreihe Well-being

Die Seminarreihe ist verteilt auf drei Tage im Abstand von einem Jahr durchgeführt worden. Es ist wichtig, dass diese drei Seminartage in zeitlichem Abstand zueinander stattfinden, damit sich neue Gewohnheiten einüben und Veränderungen manifestieren können. Als optimal gilt ein zeitlicher Abstand von drei bis sechs Monaten. Denn dann können die Teilnehmer in der Zwischenzeit üben und sich weiterentwickeln. Gleichzeitig lassen sich Korrekturen, Ergänzungen und Weiterentwicklungen rechtzeitig anstoßen. Die Seminartage finden in Kleingruppen von maximal 10 Teilnehmern statt. Nur so kann der Seminarleiter auf alle Teilnehmer individuell eingehen und möglichst optimale Entwicklungen erreichen. Am ersten Tag steht die kognitive Dissonanz im Zentrum. Hier geht es darum, Glaubenssätze herauszufinden, die Spannungen auslösen und die Ursachen dafür zu erkennen. Viele Teilnehmer benötigen erst einmal Zeit, um Widerstände gegen die Vorgehensweise abzubauen, als Bestandsaufnahme in einem Fragebogen eigene Spannungen und Unstimmigkeiten herauszufinden.

²Vgl. Antonovsky, A. (1997).

Einer weiteren Überwindung bedarf es häufig, in der anschließenden Auseinandersetzung mit sich allein, mit dem Seminarleiter zusammen und in der Diskussion mit der Gruppe, die eigenen Gewohnheiten zu hinterfragen und in Übungen zu durchbrechen.

Auf diese Basis baut die Salutogenese auf. Die erfolgte sensibilisierte Wahrnehmung befähigt die Teilnehmer anhand von Übungen, mit Stressoren grundsätzlich aktiv handelnd umzugehen. Dabei wird – wie innerhalb der gesamten Seminarreihe – auf Ganzheitlichkeit und Individualität Wert gelegt. Die vorliegenden Ergebnisse der ersten Umfrage bilden die Grundlage für den Seminarleiter, mit jedem Teilnehmer eigene Ziele zu vereinbaren und die passenden Übungen abzustimmen. Dazu werden in dieser Phase spezielle Meditationen zur Entspannung und grundlegende Übungen zur Achtsamkeit angeleitet, die das Gefühl für den eigenen Körper und das seelische Gleichgewicht entwickeln. In Gruppen werden Fallbeispiele aus dem eigenen beruflichen Alltag durchgespielt, um die veränderte Grundhaltung zu erproben und zu verankern.

Resilienz, die dritte Phase, übt mit den Teilnehmern, Spannungen zu lösen und die eigene innere Mitte zu stärken. Zudem geht es hier darum, mit den Mitarbeitern auf eine Feedbackkultur hin zu arbeiten. Teamorientierung, Motivation, Stolz auf die eigene Leistung und Spaß spielen hierbei eine wichtige Rolle. Dazu konzentrieren sich die Teilnehmer erst einmal detailliert und ganzheitlich auf ihre eigene Achtsamkeit. Diese spielt auch im Umgang mit anderen eine wichtige Rolle. Achtsamkeit wird für beide Aspekte in den kleinsten Abläufen im beruflichen Alltag geübt.

In dieser Phase wird auch besprochen, wie man achtsam mit seinem Körper umgeht. Es geht um richtige Ernährung, Bewegung und eine gesunde Tageseinteilung. Hier fließen Seminarinhalte aus den ersten beiden Phasen mit ein. Die Gruppe übt in Rollenspielen, Dissonanzen wertfrei zu betrachten und zu bewältigen, um als Einzelner und als Gruppe gestärkt daraus hervorzugehen.

Damit ein langfristig optimales Ergebnis entwickelt und aufrechterhalten werden kann, braucht es in zeitlichen Abständen immer wieder eine Auffrischung in Form von Seminartagen oder organisationsinternen Arbeitsgruppen, in denen dissonante Situationen aus dem beruflichen Alltag gemeinsam besprochen, transparent gemacht und aufgelöst werden: für bessere Schwimmer.



Literaturverzeichnis

- Antonovsky, A. (1997): Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit, Tübingen.
- Bauer, G./ Davies, J./ Pelikan, J. (2006): The EUHPID Health Development Model for the classification of public health indicators, in: Health Promotion International 21, 2. S. 153-159.
- Fengler, J./Sanz, A. (Hrsg.; 2011): Ausgebrannte Teams: Burnout-Prävention und Salutogenese, Stuttgart.
- Fröhlich-Gildhoff, K./ Rönna-Böse, M. (2009): Resilienz, UTB Profile, Stuttgart.
- Lorenz, R. (2005): Salutogenese: Grundwissen für Psychologen, Mediziner, Gesundheits- und Pflegewissenschaftler, München.
- Riechert, I. (2011): Psychische Störungen bei Mitarbeitern: Ein Leitfaden für Führungskräfte und Personalverantwortliche – von der Prävention bis zur Wiedereingliederung, Berlin.
- Wydler, H./ Kolip, P./ Abel, Th. (Hrsg.; 2010): Salutogenese und Kohärenzgefühl: Grundlagen, Empirie und Praxis eines gesundheitswissenschaftlichen Konzepts, Weinheim.
- Zirke, N./ Schmid, G./ Mazurek, B./ Klapp, B./ Rauchfuss, M. (2007): Antonovsky's sense of coherence in psychosomatic patients – a contribution to construct validation, in: Psycho-Social Medicine, Vol. 4, S. 1-9.

