

Betriebliches Gesundheitsmanagement

Arbeitsfähigkeit beruht auf der Wechselwirkung zwischen

- den individuellen Ressourcen und Fähigkeiten eines Menschen und
- den spezifischen Bedingungen und Anforderungen der Arbeit bzw. eines Arbeitsplatzes.

Die Arbeit muss sich dem Menschen anpassen – nicht umgekehrt. Dies ist der Kernsatz eines ganzheitlichen Ansatzes für ein zielführendes Gesundheitsmanagement, dem Konzept "Haus der Arbeitsfähigkeit".

Das Konzept von Prof. Dr. Juhani Ilmarinen beschreibt das Miteinander von Gesundheit, Kompetenz, Werten und Arbeit.

Eine gute Arbeitsfähigkeit bedeutet, dass die Menschen mit den ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen die gewünschte Arbeit gut leisten können. Es geht um die Passung zwischen Arbeitenden und Arbeit. Nur wenn die Anforderungen der Arbeit und die Ressourcen der Arbeitenden zusammenpassen, kann die Arbeit gut ausgeführt werden. Nur dann kann Flow entstehen.

Ziel dieses Konzeptes ist es, die Arbeitsfähigkeit in den unterschiedlichen Lebensphasen angemessen zu fördern.

Haus der Arbeitsfähigkeit *plus*

Das Haus der Arbeitsfähigkeit besteht aus vier Stockwerken:

- ☑ Arbeit, Arbeitsplatz und Arbeitsanforderungen
- ☑ Werten, Einstellungen, Sinn und Motivation
- ☑ Qualifikation, Kompetenzen, Wissen, Potentiale und Ressourcen
- ☑ Gesundheit und Leistungsfähigkeit
- ☑ *plus*: *1 Wissenschaftliches Fundament, durch aktuellen Stand der Salutogenese-, Persönlichkeits- und Gehirnforschung
- ☑ Faktoren außerhalb der Arbeit

*1

Das *plus* wurde von mir als Ergänzung den ursprünglichen fünf Stockwerken hinzugefügt.



Wissenschaftliches Fundament

- Grundmauern bzw. Keller

Eine gute Arbeitsfähigkeit braucht ein stabiles Fundament. Wer ein schiefes Haus sanieren möchte, darf den Keller nicht vergessen ...

Gerade die letzten 15 Jahre haben in unterschiedlichen Forschungsbereichen zu zielführenden Ergebnissen geführt. Diese Erkenntnisse und Wirkzusammenhänge sollten gerade in ein Gesundheitskonzept verantwortungsbewusst eingebaut werden. Vielfach finden sich in den Konzepten Lösungsansätze, -strategien bzw. -haltungen mit denen die Probleme erst entstehen konnten.

Gesundheit und Leistungsfähigkeit

- Erdgeschoss

Einschränkungen in der Gesundheit und Leistungsfähigkeit „bedrohen“ immer auch die Arbeitsfähigkeit.

Qualifikation, Kompetenzen, Wissen, Potentiale und Ressourcen

- erstes Stockwerk

Hiermit sind sowohl fachliche Qualifikationen als auch Schlüsselqualifikationen (siehe [persönliche Intelligenz](#) und [Selbststeuerungskompetenzen](#)) gemeint. In der sich fortwährend verändernden Berufswelt ist das lebenslange Weiterlernen von entscheidender Bedeutung. (siehe Vortrag Prof. Gerald Hüther auf YouTube: „Anregungen für Gehirnbenutzer. Ein Vortrag, der mehrmals *unter die Haut geht!*“)

Werten, Einstellungen und Motivation

- zweites Stockwerk

Die Summe unseres Erfahrungswissens beeinflusst unsere Einstellungen/unsere innere Haltung (gegenüber dem Lernen, dem Internet, der Arbeit, den Vorgesetzten, den Kollegen, den Ausländern, den älteren Menschen und der Jugend - siehe Vortrag Prof. Gerald Hüther auf YouTube). Sie prägen unser Verhalten und unsere Motivation. Auf dieser Ebene wird entschieden, ob sich Menschen mit ihrer Arbeit identifizieren, wie unangenehme Pflichten umgesetzt werden, welchen Sinn Zielvereinbarungsgespräche haben und vieles mehr. Vertiefende Informationen zu Zusammenhängen zwischen Haltungszielen und der Entstehung von (intrinsischer) Motivation finden Sie unter [PSI-Theorie](#) und [Zürcher Ressourcen Modell](#).

Arbeitsplatz und Arbeitsanforderungen

- drittes Stockwerk

Hier finden sich all die unterschiedlichen Wirkfaktoren, die jeden Arbeitsplatz zu dem machen, was er ist:

Die Arbeitsaufgabe und die daraus entstehenden Anforderungen,

- das soziale Umfeld mit KollegInnen und Vorgesetzten,
- die Struktur der Organisation, in der man arbeitet, und
- die Arbeitsumgebung in Form von z. B. Räumen, Lichtverhältnissen, Mobiliar.

Durch die vielen unterschiedlichen Aspekten, die eng miteinander verwoben sind, ist dies die komplexeste Ebene.

Zwar tragen die Vorgesetzten auf dieser Ebene eine große Verantwortung, doch kann sich auch das Verhalten von Kollegen fördernd und unterstützend auf die eigene Arbeitsfähigkeit auswirken.

Faktoren außerhalb der Arbeit

Arbeit und Leben sind keine Gegensätze. Auch das Privatleben hat Auswirkungen auf die Arbeitsfähigkeit. Die Beziehungen in der Familie, zu Freunden und Bekannten spielen eine wichtige Rolle im Energiehaushalt.

Umsetzung – Förderung der Arbeitsfähigkeit

Wie lässt sich nun die Arbeitsfähigkeit der Arbeitenden fördern? Das Konzept „Haus der Arbeitsfähigkeit“ zeigt die Vielfalt der verschiedenen Ansatzpunkte auf.

Gleichzeitig kann die Arbeitsfähigkeit nur dann wachsen, wenn die verschiedenen Stockwerke im Auge behalten werden. Es geht also um eine Integration der verschiedenen Handlungsfelder.

Wer sich

- nur auf die Zusammenarbeit unter Kollegen,
- nur auf die Unternehmens- und/oder Führungskultur,
- nur auf eine möglichst gesunde Ernährung,
- nur auf die Förderung von Bewegung konzentriert,

kann die Arbeitsfähigkeit nicht langfristig und bleibend verbessern.

Dafür braucht es vielfältige, aufeinander abgestimmte Maßnahmen.

Ganz entscheidend ist es, nicht nur die gesundheitspolitischen Akteure, sondern insbesondere die unternehmerische Führung davon zu überzeugen, dass sich die Investition in die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter langfristig für das Unternehmen rentiert. Eine schlechte Arbeitsfähigkeit kostet das Unternehmen ca. 3.500 € pro Jahr und Mitarbeiter, nur an Krankenstandskosten.^{*2}

Gelingt es, bei der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten Verbesserungen zu erzielen, so wird diese Investition um das drei- bis zwanzigfache wieder hereingebracht.^{*2}

Der Nutzen für das Unternehmen setzt sich zu je 50% wie folgt zusammen:

- ✓ Reduktion von Krankenstand und Frühverrentung
- ✓ Erhöhung der Produktivität

Eine [Langzeitstudie der Deutschen Rentenversicherung](#) bestätigt die Wirksamkeit des Zürcher-Ressourcen-Modells-Trainings als entscheidenden Grundstock für alle weiteren Maßnahmen.

Mein Angebot

Erstgespräch und Präsentation des ganzheitlichen Konzepts

Ich freue mich auf Ihre Kontaktaufnahme.

*2

[Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin \(BAuA\)](#) bzw.
Prof. Bandura, Uni Bielefeld (mit Link zum Volltext im unteren Teil)

[WIdO Fehlzeitenreport 2012](#) Wissenschaftliches Institut der AOK

[Gesundheit im Controlling des Humankapitals](#); Prof. Dr. Thomas Günther, TU Dresden