

Ralf Elsner



Gesund arbeiten

Ein stärkendes Umfeld aufbauen

DfE





www.meinquadro.de

Ralf Elsner: Gesund arbeiten. Ein stärkendes Umfeld aufbauen

Quadro Nr. 46

© 2014 Down to Earth · Laubacher Str. 16 II · 14197 Berlin

Gestaltung: www.michaelzimmermann.com

Fotos: photocase.com - C-PROMO.de (1), owik2 (22); Kerstin Hack (6);

pixabay.com - 7854 (14), cocoparisienne (30)

Lektorat: Andrea Specht

Druck: Müller Fotosatz & Druck GmbH, Selbitz · Printed in Germany

ISBN: 978-3-86270-853-6; ISBN E-Book: 978-3-86270-854-3

Die Zitate stammen aus der Zitate-Sammlung »Gut gesagt«, Down to Earth Verlag, 2008.

Viele Titel sind auch als E-Book erhältlich, u.a. unter www.down-to-earth.de/e-books

Bezug

Im Buchhandel oder beim Verlag:

Down to Earth bei Chrismedia

Robert-Bosch-Str. 10

35460 Staufenberg

Tel: 06406 - 8346 0

Fax: 06406 - 8346 125

bestellung@chrismedia24.de



Mehr Inspiration und weitere Quadros gibt es unter
www.down-to-earth.de und www.meinquadro.de





*Wenn der Wind des Wandels weht,
bauen die einen Schutzmauern,
die anderen bauen Windmühlen.*

—Chinesische Weisheit

Gesund am Arbeitsplatz

■ Unsere Arbeitswelt befindet sich in einem rasanten Wandel. Globalisierung und Informationstechnologie prägen sowohl die internationalen wirtschaftlichen Entwicklungen als auch den persönlichen Arbeitsplatz. Soziale Kompetenzen wie Teamfähigkeit und Orientierung sind notwendiger denn je. Selbstständigkeit und Verantwortungsübernahme werden gefördert und gefordert. Mitarbeiter sind zunehmend Unternehmer im Unternehmen.

Heute ist lebenslanges Lernen angesagt, technische Veränderungen schaffen völlig neue Möglichkeiten: Wir können ganz selbstverständlich mit dem Kollegen in Singapur skypen, Daten über die Cloud übermitteln, in virtuellen Räumen kommunizieren und die Arbeitszeiten flexibel anpassen. Die Möglichkeiten heute eröffnen große Erleichterungen und Verbesserungen für unser Berufs- und Privatleben. Gleichzeitig lösen diese Veränderungen Unsicherheiten aus bis hin zu Ängsten oder Gereiztheit.

Denn diese systemischen Veränderungen wirken sich direkt auf die individuelle Arbeitssituation aus: Die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit verlaufen fließend. Ständige Umstrukturierungen und Anpassungen an neue Gegebenheiten erfordern Kraft und ein hohes Maß an Flexibilität. Die Leistungsanforderungen an einzelne Mitarbeiter steigen.

Veränderungen bergen immer Chancen und Risiken – die Herausforderungen, die sie mit sich bringen, können Energie spenden und stärken – oder krank machen. Umso entscheidender ist es, ob wir den Wandel mitgestalten oder ob wir ihn erleiden. Ob wir Herausforderungen als Möglichkeit oder als Überforderung erleben, ob wir »Schutzmauern« oder »Windmühlen« bauen.

Die sich wandelnde Arbeitswelt kann Gesundheit fördern, genauso wie sie Krankheit hervorrufen kann. Wenn Herausforderungen zur Überforderung werden, dann sind wir von krankmachendem Stress betroffen.



Ob wir an den Anforderungen der Arbeit wachsen oder an ihnen krank werden, darüber entscheiden verschiedene Faktoren auf zwei Ebenen: Zum einen gibt es die individuell-psychologische Ebene mit den Faktoren der persönlichen Widerstandsfähigkeit, der Lebenseinstellung und des Lebenswandels.

Zum anderen gibt es die Ebene des Arbeitssystems, das aus Aufgaben, Kollegen, Vorgesetzten, Unternehmenskultur und nicht zuletzt dem gesellschaftlichen Kontext besteht.

In diesem Quadro betrachten wir sowohl die individuelle als auch die systembezogene Ebene. Die beiden befinden sich in einem ständigen Wechselspiel, welches das Wohl und Weh auf beiden Seiten beeinflusst. Einseitige Verantwortungszuschreibungen dagegen erfassen nur eine Seite: Die Aussage »Für Gesundheit ist jeder selbst zuständig!« ist genauso unzureichend wie der Vorwurf »Die Firma macht mich krank!«

Darum geht es in diesem Quadro: Wie wir den Herausforderungen unserer Arbeitswelt begegnen können – auf individueller als auch auf organisationaler Ebene. Es unterstützt, besser mit dem Spannungsfeld von Gesundheit und Arbeit umzugehen.

In der ersten Woche geht es um die Zusammenhänge zwischen Arbeit, Stress, Psyche und Gesundheitszustand. Die zweite Woche widmet sich der Frage, was Gesundheit ist und wie sie gefördert werden kann. In der dritten Woche steht das Thema im Zentrum, wie Unternehmen und Organisationen die Gesundheit ihrer Mitarbeiter fördern können. Und abschließend geht es darum, wie der Leser sein eigenes (Arbeits-) Leben und sein Arbeitsumfeld gesund gestalten kann.

Viel Freude beim Entdecken wünscht

—Ralf Elsner



Tipps zur Anwendung

■ Dieses Quadro ist in 28 Kapitel aufgeteilt. Du kannst vier Wochen lang täglich einen Abschnitt lesen und umsetzen. Wenn dich ein Kapitel besonders anspricht, dann lies es ruhig mehrfach.

■ Die Kapitel können fortlaufend oder auch einzeln gelesen werden. Fang ruhig mit dem Thema an, das dich am meisten interessiert.

■ Am Ende jedes Abschnittes findest du Fragen. Nimm dir Zeit, darüber nachzudenken und sie konkret zu beantworten. Was schriftlich ist, wird konkret. Deshalb empfehle ich dir, die Antworten aufzuschreiben und dir auch Notizen zu machen, wie du die Handlungsimpulse umsetzen möchtest.

■ Du kannst für deine Notizen ein einfaches Notizbuch verwenden oder *Mein Quadro*, das speziell für die Quadro-Serie entwickelt wurde.

■ Nimm dir einige Minuten Zeit, um mit einem Menschen über das Gelesene zu reden – dadurch wird es besser verankert.

■ Wer passiv konsumiert, bleibt passiv. Frage dich nach jedem Lesen: Wenn ich jemandem erzählen würde, was der wichtigste Impuls für mich war – was würde ich ihm oder ihr sagen?

■ Lies das Quadro gemeinsam mit deinem Partner, Freunden oder Kollegen und sprech darüber. Ihr werdet feststellen, dass Punkte, über die man miteinander redet, klarer werden und nachhaltiger wirken.

■ Setze die Handlungsimpulse möglichst zeitnah um. Was du selbst einmal ausprobierst, prägt sich tiefer ein als die Dinge, die du nur liest.

■ Bleibe gelassen. Änderungen geschehen nicht von heute auf morgen. Erlaube dir, in deinem eigenen Tempo zu lernen.

■ Mach dir eine Liste der Haltungen und Tools, die du besonders gerne lernen möchtest (nicht mehr als zwei bis fünf). Konzentriere dich auf diese Bereiche. Nimm diese Liste mehrmals im Jahr zur Hand, um zu beobachten, was du dazugelernt und wie du dich weiterentwickelt hast.

Woche 1
Gesund am Arbeitsplatz



Die Welt, in der wir arbeiten

■ Voranstellen möchte ich ein paar Zahlen, Daten und Fakten, die helfen, die »bedrohliche« Seite der heutigen Arbeitswelt zu verstehen:

Die Gesundheitskosten steigen in Deutschland stetig. Im Jahr 2009 betragen sie 278 Milliarden Euro und entsprachen damit 12 Prozent des Bruttoinlandprodukts. Der demografische Wandel hin zu einer zunehmenden Alterung unserer Gesellschaft ist hierbei ein entscheidender Faktor. Nicht nur die Volkswirtschaft, sondern auch die Unternehmen spüren diese Kosten deutlich: Pro Arbeitnehmer fallen durchschnittlich 1200 Euro pro Jahr wegen Fehlzeiten an. Damit ist aber nur etwa ein Drittel der tatsächlichen Krankheitskosten erfasst. Nämlich der Teil, der durch so genannten Absentismus, also Fehlzeiten, entsteht.

Laut einer näherungsweise Berechnung fallen 2400 Euro pro Jahr pro Arbeitnehmer wegen des so genannten Präsentismus an.

Die Gehirnlafzeiten sind heute wichtiger als die Maschinenlaufzeiten.

—Prof. Dr. Gerhard Bosch

Wenn Arbeitnehmer trotz Krankheit zur Arbeit gehen, entstehen Kosten durch Motivationsverlust, Ansteckung von Kollegen und Verschlechterung der Zusammenarbeit im Team.

Noch eine bedenkliche Statistik: Laut dem Gallup-Engagement-Index 2013 sind 16 Prozent der deutschen Arbeitnehmer emotional hoch an ihren Arbeitgeber gebunden, 67 Prozent machen Dienst nach Vorschrift und 17 Prozent haben innerlich gekündigt. Emotional nicht gebundene Mitarbeiter fallen 76 Prozent häufiger wegen Krankheit aus als die gebundenen.

■ Denk mal

Auf einer Skala von 1-10: Wie stark schätzt du deine emotionale Bindung an deinen Arbeitgeber ein?

■ Mach mal

Stelle diese Frage mal Freunden und Kollegen in deinem Umfeld.

3.4

Ressourcen fördern

■ Wie schnell Menschen oft dabei sind, Probleme und Defizite zu fokussieren! Im Laufe seiner Entwicklungsgeschichte hat sich der Mensch sinnvollerweise darauf geeicht, Gefahren zu identifizieren und rasend schnell mit Flucht, Kampf oder Tötstellen zu reagieren. Das ist gut so, denn es sichert das Überleben. Bis heute funktionieren diese instinktiven Mechanismen. Man spürt noch heute schneller, als man es denken kann, ob von der Person am anderen Ende des Verhandlungstisches Bedrohung oder Wohlwollen ausgeht. Leider wirkt dieser Überlebensmechanismus allzu weit in den normalen, relativ gefahrenarmen Alltag hinein.

So findet sich die Neigung, eher die Mängel als die Ressourcen zu sehen, auch im Unternehmensalltag. Man behandelt eher die Schwierigkeiten, als dass man die Kraftquellen stärkt. Endlose Sitzungen kreisen um sich wiederholende Problemstellungen, die man endlich in den Griff bekommen will.

Der Kopf ist rund, damit das Denken die Richtung ändern kann.

—Francis Martinez Picabia

Hier ist es wichtig, dass ein Umdenken stattfindet, das nachhaltig die Wahrnehmung und das betriebliche Handeln prägt. Coachingansätze wie die »Lösungsfokussierte Kurzzeitberatung« und Methoden des Change Managements wie die »Wertschätzende Erkundung« laden ein, den Sinneswandel zu vollziehen. Um sich auf Stärken statt auf Schwächen zu konzentrieren und Lösungen zu entwickeln, statt Problemen nachzujagen. Das fördert die Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns und damit die Gesundheit.

■ Denk mal

Eine lösungsfokussierte Frage: Wie kommt es, dass es dein Unternehmen (trotz allem) heute noch gibt?

■ Mach mal

Lege auf etwas, was gut läuft, »noch eins drauf«. Freue dich schon beim Tun und noch mehr über den Effekt.

Wertschätzung

Es gibt keine konkurrenzfähige
Alternative zum Vertrauen.

—Johannes Czwalina

■ Sinnhaftigkeit erzeugt Gesundheit. Ein wesentlicher Faktor für Sinnhaftigkeit ist Wertschätzung. Doch wie erzeugt ein Unternehmen ein Klima der Wertschätzung? Wertschätzung heißt, der Wert der Arbeit wird geschätzt, ihm wird ein Wert, eine wichtige Bedeutung beigemessen. Wertschätzung zeigt sich nicht nur in der Höhe des Gehalts und der Menge des Lobs. Wertschätzung findet überall statt, wo Partizipation gelebt wird. Wenn Menschen beteiligt sind, wenn sie Entscheidungen mitgestalten können, wenn ihre Meinung gefragt und beachtet wird. Wenn sie eigene Ideen innovativ einbringen können, wenn ihnen Verantwortung im richtigen Maß übertragen wird – dann ist Wertschätzung realisiert.

Jede innerbetriebliche Veränderung kann also mehr oder weniger gesundheitsförderlich gehandhabt werden. Die Veränderung steht weniger unter dem Vorzeichen des Inhalts – was wird umgestaltet? – als des Vorgehens: Wie wird etwas umgesetzt?

Denn durch die Beteiligung der Betroffenen stiftet sie Sinn, während die strikte »Order von oben« eher hemmend wirkt. Egal ob es um die Einführung von betrieblichem Gesundheitsmanagement geht oder um andere Veränderungsprozesse wie die Fusion von Abteilungen, die Entwicklung neuer Produkte o.ä. Beteiligung schafft ein Klima der Wertschätzung. Das fängt bei der Mitarbeiterbefragung an, geht über Beteiligungsworkshops und Großgruppenveranstaltungen bis zu den regelmäßigen Besprechungen und der Flurkultur.

■ Denk mal

Welche Veränderung steht in deinem Arbeitsumfeld aktuell an?

■ Mach mal

Nimm Kontakt zu Mitbeteiligten auf, trefft gemeinsame Entscheidungen und vertraut dem Prozess.

4.6



Christliche Werte

... wie im Himmel so auf Erden.

—Jesus

■ Das Abendland ist ohne die Bezeichnung »christlich« nicht zu denken. Christliche Werte durchdringen sämtliche Bereiche unserer Gesellschaft. Landa Cope formuliert in ihrem Buch »Die AT-Formel« ein grobes Schema – basierend auf Prinzipien des Alten Israel. Mit diesem kann man die Bedeutung der verschiedenen Gesellschaftsbereiche und ihre Werte folgendermaßen verstehen:

Der Wert *Gerechtigkeit* ist der Auftrag des Gesellschaftsbereichs Politik und Regierung: Die Regierung steht für Konfliktlösung, Gleichbehandlung vor dem Gesetz und die Würde des Menschen.

Versorgung ist der Auftrag für Handel und Wirtschaft: Arbeitsplätze schaffen, Güter und Leistungen unter gerechten und nachhaltigen Bedingungen bereitstellen. Mit der Förderung von *Erkenntnis und Weisheit* ist das Bildungswesen beauftragt: Menschen werden befähigt, ihre Gaben für den Dienst an der Gesellschaft zu entfalten.

Kultur und Künste verwirklichen *Kreativität, Schönheit und Ausdruckskraft*. *Fürsorge* wird im Gesundheits- und Sozialwesen realisiert.

Mit der Verbreitung von *Wahrheit* sind die Medien beauftragt: objektive Informationen bereitstellen, damit die Bürger gute Entscheidungen treffen können.

Nach diesem Schema hat jeder Gesellschaftsbereich seine besondere Bestimmung darin, dass auf der Erde Prinzipien umgesetzt werden, die sich an christlichen Werten orientieren.

■ Denk mal

Was könnte der spezifische »himmliche« Auftrag deines Arbeitsplatzes sein?

■ Mach mal

Sprich mit einem Geistlichen (Pastor, Missionar, Diakon ...) darüber, wie du diesen Auftrag erfüllen kannst.



Umsetzung

■ Die letzten sechs Kapitel beinhalten praktische Schritte, wie du deiner selbst bewusst werden kannst: Sie helfen dir, persönliche Hemmnisse und Antriebe für Veränderung zu definieren, Führungsaufgaben zu erkennen und eigene Werte zu identifizieren. Und diese Werte dann in einen größeren Zusammenhang zu stellen. Im Geiste der salutogenetischen Gesundheitsförderung führen Erkenntnisse zu vielfältigen praktischen Anwendungen: Man erkennt tiefer als bisher den *Sinn* seiner Arbeit und geht seiner Aufgabe motivierter nach. Man merkt das vielleicht an einer neuen Leichtigkeit und daran, wie man sein Umfeld ansteckt. Als Führungskraft fördert man seine Mitarbeiter durch erhöhte Wertschätzung und durch stärkere Teilhabe an Entscheidungen und wagt neue Beteiligungsprozesse. Man *handhabt* seine Sach-, Beziehungs- und Führungsaufgaben leichter, wenn man sich seiner eigenen Verantwortung bewusster ist und Lasten teilt.

Das Glück besteht nicht darin, dass du tun kannst, was du willst, sondern darin, dass du immer willst, was du tust.

—Leo Tolstoi

So kann man mit Belastungen im Arbeitsleben spielerischer umgehen. Man nutzt neue Quellen des Fachwissens, des Austauschs und der Unterstützung durch Externe. Weil man die Zusammenhänge zwischen Gesundheit und Arbeitszufriedenheit, zwischen Werten und Motivation besser versteht und Stressfaktoren sowie Kraftquellen besser einordnen kann, ist man sich selbst und anderen ein guter Berater. Man sorgt für regelmäßiges Feedback, pflegt Informations- und Kommunikationsstrukturen.

■ Denk mal

Sinn, Handhaben, Verstehen: Finde zu jedem der drei Kohärenzfaktoren eine persönliche Erkenntnis.

■ Mach mal

Zu den drei Erkenntnissen: Sorge für eine praktische Anwendung im Laufe der nächsten Woche.



Ein weites Feld ...

■ Seit 20 Jahren beschäftige ich mich beruflich mit psychosozialen Zusammenhängen. Zunächst in klinischer und ambulanter Psychotherapie, dann als Prozessbegleiter im Betrieblichen Gesundheitsmanagement. In Industriebetrieben, Verwaltungen und sozialen Einrichtungen implementiere ich ein ganzheitlich verstandenes Gesundheitsmanagement. Meine Team- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen sowie Einzelcoaching haben dasselbe Ziel: besserer Workflow, höhere Zufriedenheit, mehr Gesundheit. In dieses Quadro habe ich meine vielfältigen praktischen Erfahrungen einfließen lassen. Und weit ausgeholt, um die Zusammenhänge zwischen Arbeit und Gesundheit darzustellen: Die Informationen, Konzepte und Vorschläge reichen vom vermehrten Treppenlaufen über zielorientierte Beteiligungsprozesse bis hin zu Wertefundamenten.



Das ist Absicht, denn meine Erfahrung zeigt, dass in der Erweiterung des Horizonts Lösungen liegen. Aha-Effekte, Perspektivwechsel und Überraschungen sorgen für neue Ideen und tieferen Sinn. Ich träume davon, dass die Inhalte kleine und große Schritte auf dem Weg zu deinen

gesunden Arbeitsverhältnissen anregen. Am Schluss möchte ich noch auf verschiedene wichtige Inspirationsquellen für dieses Buch hinweisen:

- ProSalutO-Methode »Betriebliche Gesundheitsförderung durch Gesundheitsmanagement« des VHS-Landesverbandes Baden-Württemberg: www.prosaluto.de
- Facilitator-Training der Kommunikationslotsen: www.kommunikationslotsen.de
- God@Work Deutschland: www.godatwork-germany.de
- Und natürlich: www.ralfelsner.de



Kerstin Hack und
Christoph Schalk
**Arbeitsorgani-
sation** Die Dinge gut
geregelt kriegen, 40 Seiten

E-Mails, Projekte,
Berge von Arbeit – wie
soll man das nur alles
schaffen? Die Autoren
haben Wege gefunden,
anstehende Aufgaben
gut zu bewältigen.
Erprobte Strategien, die
dir das Arbeiten und
Leben leichter machen
können.

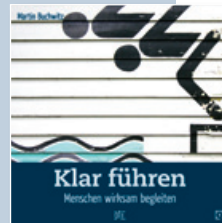
Quadro Nr. 24



Johannes Stockmayer
**Konflikte
bewältigen**
Auseinandersetzungen
konstruktiv gestalten,
40 Seiten

Konflikte bieten Chancen
für Wachstum. Wer sie
konstruktiv angeht, klärt
und vertieft Beziehun-
gen. Dieses Quadro gibt
praktische Handlungs-
impulse für konfliktreiche
Situationen. Ideal für alle,
die Umgang mit Konflik-
ten lernen wollen.

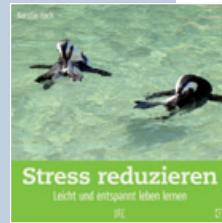
Quadro Nr. 45



Martin Buchwitz
Klar führen
Menschen wirksam
begleiten, 40 Seiten

Viele Menschen stehen
vor der Herausforde-
rung, andere zu führen
und zu begleiten.
Führungsqualitäten
sind gefordert. Dieses
Quadro zeigt auf, dass
und wie gute Führung
machbar ist. Ideal für
alle, die andere positiv
prägen und klare Füh-
rung leben wollen.

Quadro Nr. 19



Kerstin Hack
Stress reduzieren
Leicht und entspannt
leben lernen, 40 Seiten

Stress kann man
reduzieren, indem man
für Veränderung im
eigenen Umfeld sorgt.
Und indem man Denk-
und Verhaltensmuster
ändert, die zu Stress
beitragen. Wie es geht,
zeigt dieses Quadro
Schritt für Schritt. Ideal
für alle, die gelassener
leben möchten.

Quadro Nr. 36

Viele Titel auch als
E-Book erhältlich.

Gesund arbeiten

Mit der Lust zu leben nimmt auch die Lust zu arbeiten zu und der Mut, mehr zu unternehmen.
—Theodor Fontane

Einen großen Teil des Lebens verbringt man mit Arbeit. Die Frage, wie es sich gesund arbeiten lässt, stellt sich jedem einzelnen genauso wie den Entscheidern in Unternehmen. Das Quadro zeigt Zusammenhänge und hilfreiche Prinzipien für gesunde Arbeit auf. Es ermutigt sowohl zu persönlichen Umsetzungen als auch zu betrieblichen Maßnahmen.

Fragen und Handlungsimpulse helfen dir, das Gelesene praktisch umzusetzen. Das Quadro inspiriert und begleitet dich bei deinem Lernprozess mit vier Impulsen pro Tag:

- Ein prägnantes Zitat
- Ein anregender Denkanstoß
- Eine provokante Frage
- Ein praktischer Handlungsimpuls

Ideal für alle, die gesund arbeiten möchten.

 **Quadro** | **Gesund leben – leicht gemacht**

DTE
Down to Earth

Mit freundlicher Empfehlung von:



ISBN 978-3-86270-853-6



9 783862 708536