

Salutogenese und Arbeitswelt

Auszug aus der Masterarbeit:

Verblissenes Erfahrungswissen –

Was geschieht mit dem Erfahrungsschatz von älteren Arbeitnehmenden?

Sinn in der Weitergabe oder Entfremdung im Beruf

Tomas Kobi, Master in Gerontologie (MAS), 2009

Die salutogenetische Betrachtungsweise ist ein weiterer Ansatzpunkt, damit Kompetenzen und Erfahrungen betrieblich genutzt werden können.

Das Konzept der Salutogenese geht auf den amerikanisch-israelischen Medizinsoziologen Aaron Antonovsky zurück.

Der Begriff ist zusammengesetzt aus dem Wort „Salus“, was soviel bedeutet wie Unverletztheit, Heil, Glück, und dem Wort „Genese“, das mit Entstehung verbunden werden kann (vgl. Bengel, 2001, S. 24). Es geht also um die Entstehung und Bewahrung von Gesundheit.

In der Diskussion um die Auseinandersetzung mit dem Begriff Gesundheit/Krankheit wird einem schnell bewusst, dass nicht alle das Gleiche darunter verstehen.

«Bei genauerer Betrachtung zeigt sich jedoch, dass sowohl im privaten wie im gesellschaftlichen Bereich die Begriffe Gesundheit und Krankheit sehr unterschiedlich definiert sein können. Für manche ist Gesundheit gleichbedeutend mit Wohlbefinden und Glück, andere verstehen darunter das Freisein von körperlichen Beschwerden. Wieder andere betrachten Gesundheit als Fähigkeit des Organismus, mit Belastungen fertig zu werden.» (Bengel, 2001, S. 15)

Welche Faktoren unterstützen und fördern Gesundheit? Was ist das Besondere daran, dass Menschen nicht krank werden, welche unter aussergewöhnlichen Belastungen stehen z. B. im Berufsalltag? Es geht bei der Salutogenese also um die banale Frage: «Wie wird ein Mensch mehr gesund und weniger krank?» (Bengel, 2001, S. 24)

Nach der Meinung von Antonovsky bestimmt die seelische Grundstimmung eines Individuums wesentlich, wie es Krankheit und Gesundheit gegenüber der Welt und dem eigenen Leben wahrnimmt. Diese seelische Grundstimmung nennt Antonovsky (1997) Kohärenzgefühl (sense of coherence - SOC). Wobei „Coherence“ soviel wie Zusammenhang, Verbundenheit bedeuten soll. «Die Stärke des Kohärenzgefühls ist unabhängig von den jeweiligen Umständen, der Situation oder den Rollen, die jemand gerade einnimmt oder einnehmen muss. Antonovsky bezeichnet diese Grundhaltung daher auch als dispositionale Orientierung (relativ überdauerndes Merkmal); sie stellt jedoch keinen speziellen Persönlichkeitstyp dar.» (Bengel, 2001, S. 29)

Dieses Kohärenzgefühl ist der Kern des Konzeptes und setzt sich aus drei Komponenten des menschlichen Vertrauens zusammen (vgl. Antonovsky, 1997, S. 36):

- der kognitiven Komponente von Vertrauen als das Gefühl von Verstehbarkeit
- der sachlichen und emotionalen Komponente von Vertrauen als Gefühl der Handhabbarkeit (Bewältigbarkeit)
- der emotionalen Komponente von Vertrauen als das Gefühl von Bedeutsamkeit

Diese drei Komponenten sind wichtig für das emotionale und körperliche Wohlbefinden eines Menschen.

Das Kohärenzgefühl ist keine Bewältigungsstrategie, sondern es handelt sich um eine grundsätzliche Lebenseinstellung, eine Art Weltanschauung.

Bei der Verstehbarkeit geht es um die Fähigkeit, bekannte und unbekannte Reize geordnet verarbeiten und verstehen zu können und diese nicht als chaotisch und unerklärlich anzusehen. Es handelt sich dabei um ein kognitives Verarbeitungsmuster.

Die Handhabbarkeit befasst sich mit der Frage der Bewältigung eines Problems, es geht um das Vertrauen in die Lösbarkeit. Hier kommen auch die zur Verfügung stehenden Ressourcen eines Menschen zum Tragen. Die Handhabbarkeit ist ein kognitiv-emotionales Verarbeitungsmuster.

Das Kohärenzgefühl von Sinnhaftigkeit und Bedeutsamkeit beschreibt das Ausmass, in dem jemand fühlt, dass das Leben einen emotionalen Sinn hat. Es geht um Lebensbereiche welche wichtig und bedeutend sind, in die emotionales Engagement investiert wird. Bei der Sinnhaftigkeit steht die motivationale Komponente im Vordergrund (vgl. Antonovsky, 1997).

Wenn es in der Arbeitswelt um Eigenschaften geht, welche die salutogenetische Perspektive näher in den Mittelpunkt stellen will, müsste das Kohärenzgefühl thematisiert werden.

Damit sich bei den Mitarbeitenden ein Kohärenzgefühl entwickeln kann, können die folgenden Beispiele dies verdeutlichen:

Verstehbarkeit:

- Mitarbeitende erleben, dass Ziele vermittelt werden, dass Abläufe erklärt werden und dabei Transparenz hergestellt wird. Sie erleben, dass die gestellten Aufgaben nachvollziehbar und strukturiert sind. Sie verstehen das Arbeitsumfeld, die einzelnen Arbeitszusammenhänge als auch die Entscheidungsprozesse

Handhabbarkeit:

- Die Mitarbeitenden können mit ihren persönlichkeitsbezogenen Ressourcen und den vom Umfeld zur Verfügung gestellten Ressourcen (u. a. soziale Unterstützung, vertrauensvolle Zusammenarbeit) die Anforderungen an ihrem Arbeitsplatz lösen. Sie nehmen Einfluss auf die Arbeitsgestaltung, haben Handlungsspielraum und übernehmen Verantwortung. Sie verfügen über ausreichende Eignung und Kompetenz zur Bewältigung der zugewiesenen Aufgaben. Sie erleben Partizipation und Mitsprache.

Sinnhaftigkeit/Bedeutsamkeit:

- Die Mitarbeitenden haben das Gefühl, dass ihre Tätigkeit befriedigend und abwechslungsreich ist und die zu verrichtende Arbeit sinnvolle Inhalte (neue oder gewohnte) aufweisen. Es werden Perspektiven aufgezeigt und es macht Sinn, sich zu engagieren. « Die Sinnhaftigkeit ist dann gegeben, wenn der Arbeitende das eigene Tun in einen Sinnzusammenhang mit übergeordneten kollektiven Tätigkeitsvollzügen bringen kann.» (Rudow, 2004, S. 75)

Lewin skizzierte bereits 1920 eine salutogenetische Perspektive (Schallberger, 2006, S. 97-98). Darin wird die Rolle der Arbeit für das Wohlbefinden veranschaulicht. «Auf der einen Seite ist Arbeit zweifellos blosses Mittel zum Zweck, d.h. Mühe, Last und Kraftaufwand ... » «Aus dieser Sicht kommt Arbeit naturgemäss nur als mögliche Quelle von Belastungen und der entsprechenden negativen Befindenzustände in den Blick (z.B. Stress). ... Auf der andern Seite ist Arbeit aber ebenso zweifellos selbst schon gelebtes Leben mit einem eigenständigen Lebenswert.

Aus dieser zweiten Sicht erweist sie sich – ebenfalls naturgemäss – als möglicher Ort persönlicher Entfaltung und Entwicklung und der entsprechenden positiven Befindenzustände (z.B. Arbeitsfreude oder gar enthusiastisches Aufgehen im Tun).» (Schallberger, 2006, S. 97-98)

Rimann & Udris (1998, S. 364) kommen zu folgender Betrachtungsweise: «Kohärenzerleben ist eine Ressource von Gesundheit und gleichzeitig ein Bestandteil von Gesundsein.» Die beiden Autoren sind folgender Meinung:

«Je nachdem wie das Kohärenzerleben einer Person ausgeprägt ist, vermag sie zukünftige Belastungssituationen oder Risiken mehr oder weniger genau zu antizipieren. Es resultiert ein akuter Spannungszustand, der sich auf die Einschätzung von passenden präventiven Schutzmassnahmen förderlich oder hindernd auswirkt (genau so wie das Kohärenzerleben selbst).» (Rimann & Udris, 1998, S. 362)

Dies führt zu einem Bewältigungsverhalten, das sich positiv wie negativ auf das Kohärenzgefühl auswirkt, je nach Erfolg. Damit meinen Rimann & Udris, dass eine erfolgreiche Bewältigung zur Stärkung des Kohärenzgefühls beiträgt. Eine ungünstige Bewältigung führt dazu, dass das Kohärenzgefühl eher geschwächt wird.

Rimann & Udris haben das Kohärenzerleben, wie sie das SOC (sense of coherence) nennen, in Abbildung 1 folgendermassen schematisch dargestellt (1998, S. 362):

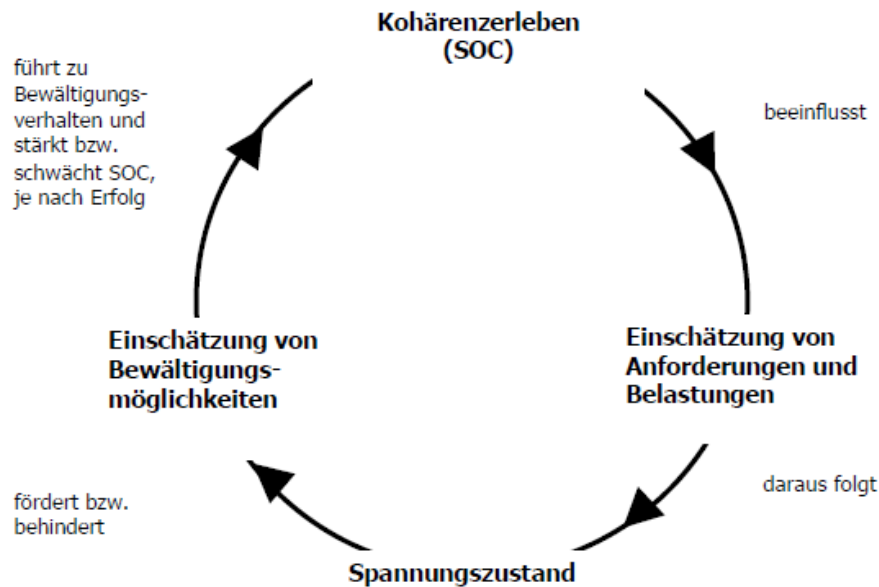


Abb. 1 Schematische Darstellung der Funktion von SOC im salutogenetischen Prozess

Es ist interessant festzustellen, dass gerade in Organisationen die salutogenetische Denkart nur beschränkt Wirkung zeigt. «Auf fast allen Ebenen werden bei Reorganisationen lediglich die beiden Kategorien der Verständlichkeit und der Machbarkeit betrachtet. Die zentrale Kategorie der Sinngebungsfähigkeit, der Unternehmenskultur, wird nicht beachtet.» (Westermayer & Stein, 2006, S. 122) Das führt die Autoren zur Frage: «Welche Regeln der Organisation und der Kultur sind gesundheitsschädigend, welche kann man als salutogen bezeichnen?» (Westermayer & Stein, 2006, S. 123)

Um den Blick auf eine salutogenetische Betriebsführung zu richten haben verschiedene Autoren ihre unterschiedlichen Lösungen. Westermayer & Stein (2006, S. 119) sehen im «Salutogenic Management-Modell» eine Antwort. In diesem Modell stehen zwei Aspekte im Vordergrund, die Anforderungen und die individuellen Dispositionen. In Abbildung 2 wird dargestellt, wie sich individuelle Disposition, organisationale Bedingungen, Ressourcen und Belastungen zueinander in Beziehung setzen lassen. Die Autoren formulieren dies wie folgt: «Wir haben es mit zwei Seiten zu tun: zum einen mit Organisationsstrukturen, die entweder kohärent sind, also Anforderungen und nicht Belastungen, oder die nicht kohärent sind, also Belastungen darstellen; und zum anderen mit der individuellen Seite, welche die persönlichen Voraussetzungen für das Vertrauen in Sinnhaftigkeit, Handhabbarkeit und Verstehbarkeit liefert.» (Westermayer & Stein, 2006, S. 118-119)

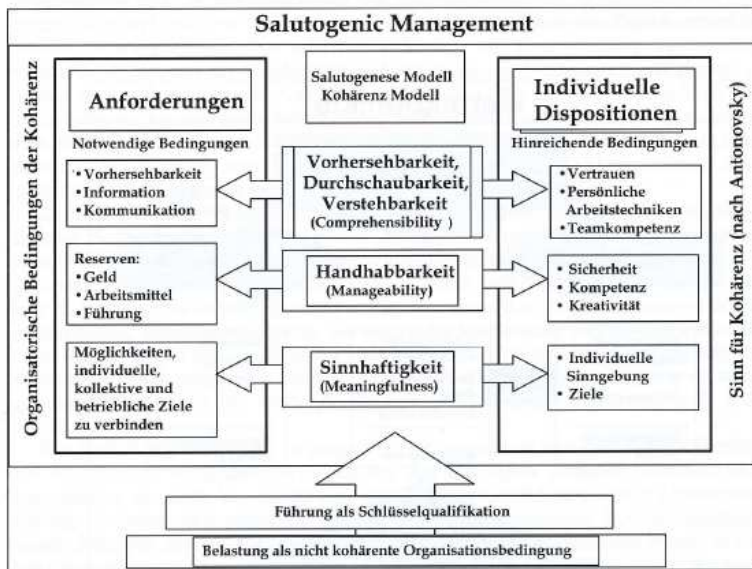


Abb. 2: Salutogenic Management

Rimann & Udris haben in diesem Kontext nach organisationalen und sozialen Ressourcen gefragt, die eine salutogenetische Bedeutung haben (Rimann & Udris, in Ulich, 2005, S. 113). Diese sind in Tabelle 1 zusammengefasst.

Tabelle 1: Organisationale und soziale Ressourcen

Organisationale Ressourcen	Soziale Ressourcen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufgabenvielfalt ▪ Qualifikationspotential der Arbeitstätigkeit ▪ Tätigkeitsspielraum ▪ Partizipationsmöglichkeiten ▪ Persönliche Gestaltungsmöglichkeiten des Arbeitsplatzes ▪ Spielraum für persönliche und private Dinge bei der Arbeit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Positives Sozialklima ▪ Mitarbeiterorientiertes Vorgesetztenverhalten ▪ Soziale Unterstützung durch Vorgesetzte ▪ Soziale Unterstützung durch Arbeitskollegen und -kolleginnen

Rudow (2004, S. 10) hat ähnliche Zusammenhänge dargelegt. Dabei hat er Bezüge zwischen Organisations- und Arbeitsbedingungen sowie Gesundheit hergestellt.

Als Beispiele sind in Abbildung 3 einige Aspekte aufgeführt:

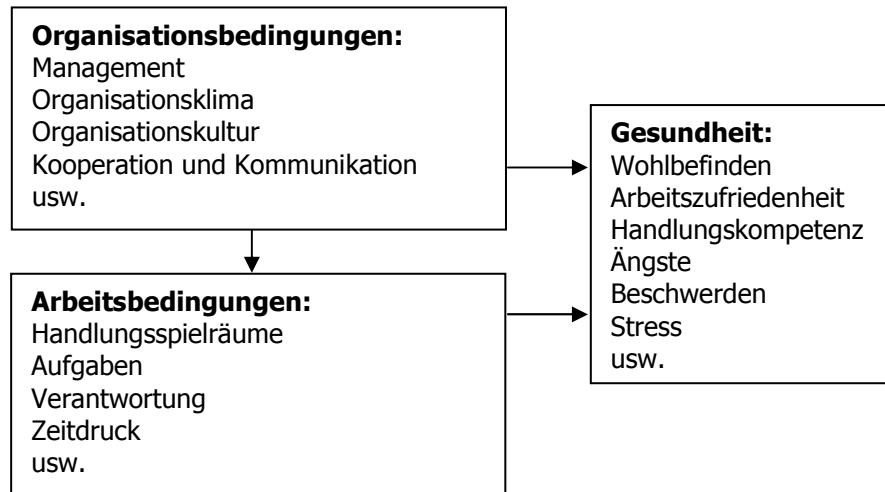


Abb. 3: Zusammenhänge zwischen Organisations-, Arbeitsbedingungen und Gesundheit

«Erst in der Gegenüberstellung von Situationsanforderungen und mobilisierbaren Ressourcen erschliesst sich die gesundheitliche Bedeutung der Arbeitsbedingungen.» (Hirtenlehner, 2008, S. 189)

Um den Blick wieder auf das Konzept der Salutogenese zu lenken, muss der Einfluss der Widerstandsressourcen thematisiert werden. Lebenserfahrungen formen das Kohärenzgefühl. Ein ausgeprägtes Kohärenzgefühl setzt Lebenserfahrungen voraus, die möglichst konsistent sind. Solche Lebenserfahrungen werden durch das Vorhandensein von Widerstandsressourcen ermöglicht.

«Mit dem Begriff bezeichnet Antonovsky individuelle, kulturelle und soziale Fähigkeiten und Möglichkeiten, Probleme zu lösen und Schwierigkeiten zu meistern. So zählt er zu diesen Ressourcen finanzielle Sicherheit, Ich-Stärke, Intelligenz, praktische Bewältigungsstrategien, genetisch geprägte oder organische Faktoren.» (Bengel, 2001, S. 144)

Daraus lassen sich sechs verschiedene Bereiche von Widerstandsressourcen ableiten:

- Physikalischer, biochemischer Bereich (z.B. das körpereigene Immunsystem, körperliche Konstitution)
- Materieller Bereich (z.B. Finanzen)
- Kognitiver Bereich (z.B. Wahrnehmung, Intelligenz)
- Emotionaler Bereich (z.B. Selbstbild und Selbsteinschätzung)
- Sozialer Bereich (z.B. zwischenmenschliche Beziehungen, soziales Netzwerk)
- Kultureller Bereich (z.B. Einbindung in eine Kultur, Rollen) sowie der Bereich Werte/Haltung (z.B. Optimismus, Flexibilität, eigene Wertvorstellungen)

«Widerstandsressourcen haben zwei Funktionen: Sie prägen kontinuierlich die Lebenserfahrungen und ermöglichen uns, bedeutsame und kohärente Lebenserfahrungen zu machen, die wiederum das Kohärenzgefühl formen. Sie wirken als Potential, das aktiviert werden kann, wenn es für die Bewältigung eines Spannungszustandes erforderlich ist.» (Bengel, 2001, S. 34)

«Diese Ressourcen werden insbesondere in Kindheit und Jugend entwickelt. Defizite entstehen dann, wenn frühere Lebenserfahrungen nicht konsistent sind, wenn also die Umgebung Kinder und Jugendliche unter- oder überfordert, oder wenn sie an Entscheidungen nicht teilhaben können.» (Bengel, 2001, S. 144)

In Zusammenhang mit der Entwicklung des Kohärenzgefühls hatte Antonovsky die Annahme, dass das Kohärenzgefühl etwa zwischen dem 20. und 30. Lebensjahr sich stabilisiert und abgeschlossen ist, und danach eine Veränderbarkeit kaum mehr möglich sei. Werden jedoch neuere Ansätze der Identitätsforschung (Keupp et al., 2008) herangezogen, dann ist auch das Kohärenzgefühl nicht mehr als einmal erworbener fester Besitz zu begreifen. Keupp versteht Identität als ein Lebensprojekt, das niemals wirklich beendet ist, sondern immer wieder neu konstruiert wird. Somit muss das Kohärenzgefühl im Laufe des Lebens immer wieder neu hergestellt werden. Jeder Mensch muss sich laufend darum bemühen. Bezogen auf Identitätsentwicklung und -konstruktion meint Kohärenz die Übereinstimmung des Bildes und der Geschichte, die das Individuum von sich hat.

«Kohärenz wird über Geschichten konstruiert. „Erzählungen und Geschichten waren und bleiben die einzigartige menschliche Form, das eigene Erleben zu ordnen, zu bearbeiten und zu begreifen. Erst in einer Geschichte, in einer geordneten Sequenz von Ereignissen und deren Interpretation gewinnt das Chaos von Eindrücken und Erfahrungen, dem jeder Mensch täglich unterworfen ist, eine gewisse Struktur, vielleicht sogar einen Sinn.“» (Ernst, in Keupp et al., 2008, S. 58)

Wird das Kohärenzgefühl vor allem von der motivationalen Komponente näher betrachtet, fällt auf, dass auch bei Frankl Sinn(haftigkeit) ein Motivationsfaktor ist.

Sinnfindung nach Frankl (Logotherapie)

Für Frankl ist die Beantwortung der Sinnfrage entscheidend für ein gelingendes Leben. «Nun, wovon der Mensch zutiefst und zuletzt durchdrungen ist, ist weder der Wille zur Macht, noch der Wille zur Lust, sondern ein Wille zum Sinn. Und auf Grund eben dieses seines Willens zum Sinn ist der Mensch darauf aus, Sinn zu finden und zu erfüllen» (Frankl, 2008, S. 101)

Diese Aussage von Frankl zeigt, dass eines allen Menschen gemeinsam ist, nämlich das Streben nach Sinn und Sinnerfüllung. Gerade auch in der Arbeitswelt ist die Frage nach dem Sinn wichtig.

Berschneider (2003, S. 12) schreibt dazu folgendes: «Sinnerfülltes Leben ist für berufstätige Menschen ganz wesentlich auch sinnerfülltes Arbeitsleben.»

Der Autor ist überzeugt, dass sich die Inhalte der Logotherapie (sinnzentrierte Psychotherapie) nach Frankl auch direkt in das Arbeitsleben übertragen lassen.

Diese Inhalte «... können das Bewusstsein dafür schärfen, was seelisch stabil hält, Anregungen geben, um Motivation aufrecht zu erhalten, einen Beitrag zum Erfolg eines Unternehmens und zum Aufbau einer wertvollen Unternehmenskultur leisten.» (Berschneider, 2003, S. 13)

Nach Auffassung von Frankl gelangt der Mensch durch die Erfüllung von Werten zur Sinnerfüllung (Albrecht, 2008). Der Mensch realisiert Sinn durch schöpferische Werte (durch das Tätigsein) und durch Erlebniswerte (durch Geniessen).

Der Mensch verwirklicht auch dann noch Sinn, wenn sein Leben nicht nur positiv verläuft, also durch Tätigsein und Genuss, sondern auch in Bezug auf Beschwerlichkeiten.

Frankl spricht in diesem Zusammenhang von Einstellungswerten (Albrecht, 2008). Diese drei Wertkategorien sind als Orientierungsrahmen zu verstehen. Gelingendes Leben braucht Wertevielfalt.

Innerhalb der Arbeitswelt ist das schöpferische Handeln sicherlich ein zentraler Wert. Die berufliche Tätigkeit birgt in der Regel eine Fülle von Möglichkeiten zur Verwirklichung schöpferischer Werte. «Im Idealfall erleben Führungskräfte und Mitarbeiter, dass sie im grossen Umfang eigenverantwortlich und sinnvoll handeln können.» (Berschneider, 2003, S. 50)

Natürlich gibt es auch Arbeitsplätze und -inhalte, die weniger zur schöpferischen Werteverwirklichung geeignet sind. Bohlen (2006, S. 13) ist jedoch überzeugt, dass wenn jemand keinen Sinn in seinem Tun sieht, er auch nicht in der Lage ist, langfristig Leistung zu erbringen. Die Autorin ist der Meinung, dass Führungskräfte es sich zur Hauptaufgabe machen müssen, Sinnverlust Einhalt zu bieten (2006, S. 13). «Sie müssen ihre Mitarbeiter dabei unterstützen und es ihnen ermöglichen, einen Sinn in ihrer Tätigkeit zu finden. Denn „wer den Sinnhunger der Menschen stillen kann, erhält als Gegengabe überdurchschnittliche Leistungen“». (Bohlen, 2006, S. 13)

In der Arbeitswelt sind Erleben und Erfahren wichtige Elemente. Mitarbeitende können sich an Dingen und Situationen erfreuen. Berschneider (2003, S. 51) umschreibt dies mit gutem Team und Kollegialität.

Durch die Einstellungswerte sind das Leid und die Leidensfähigkeit im menschlichen Leben angesprochen. Auch im Berufsleben haben Einstellungswerte ihren Einfluss.

Berschneider (2003, S. 51) beschreibt dies exemplarisch: «Ich kann meinen Chef nicht ändern, ich muss mit der Situation leben. Es hat keinen Sinn, beständig gegen die Situation anzukämpfen, das kostet unnötig Kraft. Aber meine Mitarbeiter sollen nicht darunter leiden, dass ich mies behandelt werde; ich werde ihnen nach wie vor aufmerksam und freundlich begegnen.»

Es liegt auf der Hand, sollten es die Betriebe unterlassen, gerade auch den älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu ermöglichen, einen Sinn in ihrer Arbeit zu sehen, werden sie mittel- bis langfristig Probleme auf Grund von enttäuschten und deshalb auch unmotivierten Mitarbeitern bekommen. Häufig wird die Leistung herunter gefahren und ein Entfremdungsprozess wird eingeleitet, welcher in einer inneren Kündigung endet. Es gehen menschliche Ressourcen verloren (Bohlen, 2006).

Literaturverzeichnis

- Albrecht, G. (2008). Logotherapie. Modul 3: Einbezug des Lebensraumes. Master of Advanced Studies in Gerontologie. (Unveröffentlichte Manuskripte).
- Antonovsky, A. (1997). Salutogenese: zur Entmystifizierung der Gesundheit. Dt. erw. Hrsg. von Alexa Franke. Deutsche Gesellschaft für Verhaltenstherapie. Tübingen: Dgvt-Verlag.
- Bengel, J. et al. (2001). Was erhält Menschen gesund? Antonovskys Modell der Salutogenese - Diskussionsstand und Stellenwert Band 6. Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BzgA).
- Berschneider, W. (2003). Sinnzentrierte Unternehmensführung. Was Viktor E. Frankl den Führungskräften der Wirtschaft zu sagen hat. Lindau: Orthaus.
- Bohlen, K. (2006). Sinnggebung in der Arbeitswelt. München: Grin Verlag für akademische Texte.
- Frankl, V. (2008). Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn. (21. Aufl.). München: Piper.
- Hirtenlehner, H. (2008). Herausforderungen in der betrieblichen Gesundheitsförderung. Betriebliche Gesundheitsförderung: Eine Validierung des SALSA-Fragebogens für Österreich. In: Spicker, I. u. Sprengseis G. (Hrsg.). Gesundheitsförderung stärken. Kritische Aspekte und Lösungsansätze. (S. 183-202). Wien: Facultas.
- Keupp, H. et al. (2008). Identitätskonstruktionen. Das Patchwork der Identitäten in der Spätmoderne. (4. Aufl.). Reinbek: Rowohlt.
- Rimann, M. & Udris, I. (1998). „Kohärenzerleben“ (Sense of Coherence): Zentraler Bestandteil von Gesundheit oder Gesundheitsressource. In: Schüffel, W. et al.(Hrsg.). Handbuch der Salutogenese Konzept und Praxis. (S. 351–364). Wiesbaden: Ullstein Medical.
- Rudow, B. (2004). Das gesunde Unternehmen. Gesundheitsmanagement, Arbeitsschutz und Personalpflege in Organisationen. München: R. Oldenbourg.
- Schallberger, U. (2006). Die zwei Gesichter der Arbeit und ihre Rolle für das Wohlbefinden: Eine Aktivierungstheoretische Interpretation. *Wirtschaftspsychologie*, 2/3, S. 97-103.
- Ulich, E. (2005). Arbeitspsychologie. (6. Aufl.). Zürich: vdf.
- Ulich, E. & Wülser, M. (2005). Gesundheitsmanagement in Unternehmen. Arbeitspsychologische Perspektiven. (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Westermayer, G., Stein, B. A. (2006). Produktivitätsfaktor Betriebliche Gesundheit. Göttingen: Hogrefe.