



Prof. Erwin GOLLNER

ist Sport- und Gesundheitswissenschaftler, Psychologe und ehemaliger Trainer des Österreichischen Triathlonverbandes. Nach seiner aktiven Zeit als Leistungssportler widmet er sich bis heute dem Gesundheitssport und der Gesundheitsförderung. Er ist Nordic Walking Master Trainer, Leiter der Nordic Walking Akademie und Lehrbeauftragter in der Trainer- und Gesundheitsausbildung. Als Coach betreut er zahlreiche Spitzensportler und Führungskräfte. Darüber hinaus ist er als Studienlehrgangleiter der Fachhochschule Pinkafeld in Burgenland für Gesundheitsmanagement und Gesundheitsförderung tätig.



Florian Schnabel

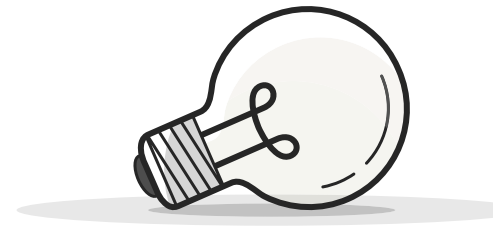
ist Gesundheitssoziologe mit Public Health-Ausbildung. Seine Forschungsschwerpunkte sind Arbeitswelt und Gesundheit, Gesundheitsförderung und Personalentwicklung und Organisationskultur und Gesundheit. Er leitet den seit 2018 den Masterstudiengang „Gesundheitsförderung und Personalmanagement“ an der Fachhochschule Burgenland am Standort Pinkafeld.



Carmen Braun, BA MA

ist als wissenschaftliche Mitarbeiterin sowie in der Hochschullehre am Department Gesundheit der Fachhochschule Burgenland tätig. Neben der Umsetzung von Gesundheitsförderungsprojekten in unterschiedlichen Settings liegen ihre Forschungsschwerpunkte in der Betrieblichen Gesundheitsförderung, im Betrieblichen Gesundheitsmanagement sowie in der gesundheitsförderlichen Führungsforschung.





RESET IN DER ARBEITSWELT

von Erwin Gollner, Florian Schnabel und Carmen Braun

Vor Corona ist nicht nach Corona, meint Erwin Gollner, und zeigt in seinem Artikel auf, warum es spätestens jetzt den Unternehmen gelingen sollte, die Themen Arbeit, Arbeitsbeziehungen und das Verhältnis der Lebensdomänen durch Arbeitgeber, Sozialpartner und Beschäftigte so zu gestalten, dass Arbeit auch ihre gesundheitsförderliche Wirkung entfalten kann.

Eine Forschungsgruppe an der Fachhochschule Pinkafeld hat dazu das Modell „Betriebe gesund managen“ entwickelt, das die wesentlichen Aspekte der Gesundheit in der Arbeitswelt in der betrieblichen Implementierung umfasst. Es geht dabei darum, nachhaltig gesunde Unternehmen zu schaffen. Eine herausfordernde Aufgabe.

Die Arbeitswelt vor Corona wird nicht die Arbeitswelt nach Corona sein. Welche Auswirkung ein globalisierter Virus auf die Gesellschaft haben kann wurde und wird uns noch immer deutlich vor Augen geführt. Nicht nur die medizinische Ohnmacht mussten viele Länder schmerzhaft zur Kenntnis nehmen, sondern auch die gesellschaftlichen, sozialen und wirtschaftlichen Auswirkungen des Lockdown. Die Wirtschaftsleistung der Euro-Zone werde um 7,5 Prozent schrumpfen, so der Internationale Währungsfonds (IWF) in seiner jüngsten Prognose zur globalen Konjunkturerwicklung. „Die Welt hat sich in den vergangenen drei Monaten dramatisch verändert“, hieß es im IWF-Weltwirtschaftsausblick April 2020. „Diese Krise ist wie keine andere bisher.“ 2020 werde vermutlich die schlimmste Rezession seit der Großen Depression in den 1930er Jahren bringen. Die wirtschaftliche Lage sei noch schlimmer als

in der Finanzkrise 2008/09. (www.iwf.org.2020) Betriebe mussten schließen, nicht weil die Maschinen nicht mehr liefen, sondern die Menschen nicht da waren, um die Maschinen zu bedienen. Die Maschinen hätte der SARS-CoV-2/Covid-19 Virus nicht zum7 aber uns Menschen zeigte er unsere Grenzen deutlich auf. Mitarbeiter wurden von ihren Unternehmen gekündigt, in Kurzarbeit oder in das Homeoffice verbannt. In der Zwischenzeit verharren Millionen von Mitarbeitern in Warteposition, bis sie von ihren Unternehmen wachgerufen werden, wieder ihr Bestes am Arbeitsplatz zu geben.

Wie wird das Arbeitsleben nach Corona sein – eine Arbeitswelt nach dem Reset? Werden Unternehmen weiterhin Appelle aussenden wie „Liebe Mitarbeiter, bleibt gesund“ oder sich ernsthafte Gedanken machen, wie wertvoll Mitarbeiter

und Führungskräfte für sie sind? Hat diese gesundheitliche, soziale und wirtschaftliche Krise tatsächlich die Chance, in Unternehmen einen Paradigmenwechsel bezüglich des Stellenwerts der Mitarbeiter einzuläuten? Verfolgen die Unternehmen weiterhin den Pfad der Krankheitsvermeidung und warten, bis die Mitarbeiter ihre Arbeitsfähigkeit verlieren, oder werden Initiativen angestrebt, um das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu fördern?

1. ARBEIT ALS RISIKO ODER RESSOURCE?

Im Alltag verbinden wir mit Gesundheit ein subjektives Gefühl, welches uns in unterschiedlichen Rollen und Situationen begleitet. Mit der Frage: „Wie geht es dir?“ wird ein Interesse an der subjektiven gesundheitlichen Gefühlswelt unseres Gegenübers ausgedrückt. In den seltensten Fällen interessiert uns dabei der objektive Gesundheitszustand oder der Erkrankungsstatus. Wenn wir uns den Begriff Gesundheit genauer ansehen, dann stellen wir schnell fest, dass Gesundheit für jeden von uns kein statischer Zustand, sondern ein dynamischer mehrdimensionaler Prozess ist, welcher sich in Abhängigkeit von äußeren Umständen und Einflussfaktoren permanent entwickelt. Im Kontext der modernen Arbeitswelt be-

Wie gelingt es Ihnen, sich von Krankheiten zu erholen bzw. wie erhalten oder fördern Sie Ihre Gesundheit?

deutet diese Dynamik von Gesundheit, dass wir in Abhängigkeit von spezifischen Arbeitsbedingungen und tätigkeitsbezogenen Konfliktsituationen mit Kollegen bzw. unmittelbaren Vorgesetzten unseren eigenen subjektiven Gesundheitszustand immer wieder aufs Neue einordnen und bewerten. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die persönliche Bewertung einer Arbeitssituation entweder als Ressource oder als Risiko für die eigene Gesundheit wahrgenommen werden kann.

Aus gesundheitswissenschaftlicher Sicht wird die Ressourcen-Perspektive als Salutogenese oder salutogenetisches Verständnis von Gesundheit bezeichnet, welche der amerikanisch-israelische Gesundheitswissenschaftler Aaron Antonovsky in den späten 1980ern maßgeblich geprägt und erforscht hat. Ihm ging es nicht darum, Erklärungsansätze für bestimmte Krankheiten oder Muster von Risikoverhaltensweisen zu finden, sondern er suchte nach Erklärungen für Gesundheit jenseits der Risikovermeidung. Einfach ausgedrückt stellte er sich folgende Frage: „Warum bleiben Menschen gesund?“ Wie gelingt es Ihnen, sich von Krankheiten zu erholen bzw. wie erhalten oder fördern Sie Ihre Gesundheit? Anders als beim pathogenetisch-symptomorientierten Verständnis von Gesundheit der klassischen Schulmedizin, geht es bei der Salutogenese um „gesunde Personen“, die den äußeren Bedingungen ausgesetzt sind und diese als Ressource oder Risiko für die eigene Gesundheit wahrnehmen.

Antonovsky prägte aufgrund seiner Forschungsarbeit die Begrifflichkeit des „Kohärenzgefühls“ als Gefühl von Stimmigkeit in allen Lebenslagen. Das Kohärenzgefühl besteht aus den Faktoren Sinnhaftigkeit, Verstehbarkeit und Handhabbarkeit, die die Widerstandsfähigkeit gegenüber potenziellen gesundheitsschädigenden Stressoren beeinflussen. Umgelegt auf eine berufstätige Person bedeutet Kohärenz: Je besser eine Person den Sinn bzw. den Wert ihrer Tätigkeit für eine Abteilung oder Organisation erfassen kann und je besser sie qualifiziert ist diese Tätigkeit auszuüben, desto mehr ist diese Tätigkeit eine Ressource für die eigene Gesundheit. Wenn aber die individuelle Beurteilung von Sinnhaftigkeit und Handhabung einer Tätigkeit zu keinem Ergebnis führt, so ist diese Tätigkeit ein Risiko für die Gesundheit.

Das Konzept der Salutogenese führte auch in der Betrachtungsweise der Gesundheit am Arbeitsplatz zu einem Perspektivenwechsel. Stand bis dahin der Gesundheitsschutz, um Mitarbeiter vor den Gefahren am Arbeitsplatz zu schützen, im Vordergrund, wandelte sich das Bild in Richtung der Perspektive, was Betriebe dazu beitragen

können, die Gesundheit ihrer Mitarbeiter zu unterstützen und zu fördern. Das war die Geburtsstunde der Betrieblichen Gesundheitsförderung. Vor diesem Hintergrund kann das Ziel moderner Personal- und Führungskräfteentwicklung nur sein, bestehende Programme und Angebote um den Aspekt der Gesundheitsförderlichkeit der Arbeit zu erweitern. Der gesundheitsförderliche Mehrwert im Sinne der Salutogenese ist ein Aspekt, der in der Zukunft verstärkt in der Personal-, Führungskräfte – und Organisationsentwicklung seinen Platz finden wird.

2. DIE BEDEUTUNG „GUTER ARBEIT“ FÜR DIE GESUNDHEIT

Der Stellenwert von arbeitsbedingten psychischen Belastungen nahm in den letzten Jahren beständig und deutlich zu. Mitarbeiter, die früher trotz gesundheitlicher Probleme ihrer Arbeit noch gut nachgehen konnten, überschreiten heute häufig ihre Grenzen, weil sie den psychischen Anforderungen im Arbeitsleben nicht mehr gerecht werden. Dies gilt vor allem für den personenbezogenen Dienstleistungssektor, in welchem beratende oder emotional anspruchsvolle Tätigkeiten

Psychische Erkrankungen gehören zu den bedeutendsten Ursachen für den Verlust an beschwerdefreien Lebensjahren.

(z.B. kommunikative Tätigkeiten) und der häufige Kontakt mit Kunden und Kollegen zum Berufsalltag gehören. Andere berufsbezogene Gründe für eine steigende Erkrankungsrate psychischer Störungen können Arbeitslosigkeit, steigende Anzahl unsicherer Arbeitsverhältnisse sowie vermehrte Arbeitsbelastungen wie zum Beispiel Zeitdruck, Unter- und Überforderung, fehlende Anerkennung oder kaum gegebener Handlungsspielraum sein. Auch mangelnde Eigenkontrolle und/oder soziale Unterstützung können eine Belastung darstellen.

Psychische Erkrankungen gehören zu den bedeu-

tendsten Ursachen für den Verlust an beschwerdefreien Lebensjahren und zählen heutzutage zu den häufigsten Erkrankungsarten. Sie beeinflussen die Lebensqualität und schränken diese auch wesentlich ein. In dem von Murray und Lopez (1996) verfassten Bericht „Global Burden of Disease“ werden Einschränkungen und Behinderungen aufgrund psychischer Erkrankungen jenen Erkrankungen, die durch körperliche Ursachen entstehen, gegenübergestellt und als vergleichbar eingestuft. Durchschnittlich wird jeder vierte Mensch mindestens einmal in seinem

Arbeit kann physisch und psychisch belasten, aber auch Sinn, Struktur und Wohlstand geben.

Leben durch psychische Belastungen in seinem Alltags- und Arbeitsleben beeinträchtigt. Große epidemiologische Studien zeigen, dass in den entwickelten Ländern der USA und Europa die Ein-Jahres-Prävalenz psychischer Erkrankungen insgesamt bei ca. 30% liegt. Das bedeutet, dass 30% der Personen in einem hochentwickelten Land innerhalb eines Jahres an psychischen Beschwerden leiden (Katschnig, 2001).

Statistisch gesehen ist die Zahl der Krankentage aufgrund psychischer Erkrankungen in den letzten 10 Jahren sowohl in relativen als auch in absoluten Zahlen gestiegen und hat sich fast verdreifacht. In diesem Zusammenhang muss zudem beachtet werden, dass psychische Probleme vorrangig Langzeit- und Spätfolgen nach sich ziehen, welche sich durch die Tatsache bemerkbar machen, dass psychische Erkrankungen die häufigste Ursache für den Eintritt in die Invaliditäts- bzw. Berufsunfähigkeitspension darstellen (Leoni, 2015).

Der Zusammenhang zwischen Arbeit und psychischer Gesundheit ist mittlerweile bereits gut erforscht und mehrfach wissenschaftlich belegt. Arbeit kann physisch und psychisch belasten, aber auch Sinn, Struktur und Wohlstand geben. Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass ein und dieselbe

objektive Belastung – je nach Persönlichkeitsstruktur und individuellen Bewältigungsmöglichkeiten und Strategien des Einzelnen – zu unterschiedlichen Beanspruchungen führen kann.

Bisher wurde in den Betrieben meist der Zusammenhang von arbeitsbezogenen Belastungen und der psychischen Gesundheit betrachtet. Eine geringere Beachtung fand aber die Bedeutung von Arbeitsfaktoren, die die psychische Gesundheit stärken - die Ressourcen. Der Begriff Ressource bei der Arbeit impliziert alle personalen Kompetenzen und organisationale Unterstützungen, die die Arbeit verbessern und das Wohlbefinden der Mitarbeiter steigern. Sowohl arbeitsplatzbezogene Ressourcen (Handlungs- und Entscheidungsspielraum, Gemeinschaftsgefühl, unterstützende Führung) wie auch persönliche Ressourcen sind dabei zu berücksichtigen und werden schon heute in vielen Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte und Beschäftigte einbezogen. Es gilt herauszuarbeiten, wie Arbeit, Arbeitsbeziehungen und das Verhältnis der Lebensdomänen durch Arbeitgeber, Sozialpartner und Beschäftigte so gestaltet werden können, dass Arbeit auch ihre gesundheitsförderliche Wirkung entfalten kann.

Eine Analyse mehrerer großer Studien zum Thema der stärkenden Faktoren bei der Arbeit ergab folgende Ansätze, wie „gute“ Arbeit die psychische Gesundheit fördern kann:

- Arbeitsbezogene Faktoren, die positiv mit der psychischen Gesundheit zusammenhängen, sind:
 - Handlungs- und Entscheidungsspielraum,
 - mitarbeiterorientierte Führung,
 - Gemeinschaftsgefühl/Kollegialität und
 - Möglichkeiten zur Weiterentwicklung
- Emotional anfordernde Arbeit und eine fehlende Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sind die größten Belastungsfaktoren.
- Die Selbstauskunft der Beschäftigten gab an: „Gute“ Arbeit fördert und stabilisiert die psychische Gesundheit.

- Beschäftigte, die sich keine Sorgen um die Sicherheit ihres Arbeitsplatzes machen, beschreiben ihr psychisches Wohlbefinden als deutlich besser als Beschäftigte mit einigen oder großen Sorgen um die Sicherheit des Arbeitsplatzes. (INQA 2019)

3. VON DER BETRIEBLICHEN GESUNDHEITSFÖRDERUNG ZUM BETRIEBLICHEN GESUNDHEITSMANAGEMENT

Die Betriebliche Gesundheitsförderung entwickelte sich in den Anfängen aus „gesunden“ Einzelmaßnahmen inspirierter Aktionisten, aus dem Unternehmen kommend, wie z. B. die Arbeitsmedizin, oder von externen Gesundheitsberatern. Je nach fachlichem Schwerpunkt der Protagonisten standen Bewegungs- oder Ernährungsangebote, ergonomische Schulungen oder Impfprogramme im Vordergrund. Viele gute oder gut gemeinte Ideen wurden in dieser Pionierphase umgesetzt und meistens nach einigen Monaten wiederum eingestellt. Die betrieblichen Gesundheitsinitiativen hingen vom Engagement beseelter Mitarbeiter oder Chefs ab und verglühten, wenn das innere Feuer der Begeisterung erlosch. So blieben viele Initiativen Stückwerk und das Thema der Nachhaltigkeit war noch nicht in den Köpfen der Verantwortlichen verankert.

Erst in letzter Zeit befassen sich immer mehr Personalverantwortliche mit dem Thema der nachhaltigen Mitarbeitergesundheit am Arbeitsplatz. Sie verankern das Thema in Human Resource Management-Abteilungen und verschaffen somit diesen Aktivitäten Struktur und Prozesshaftigkeit. Dies verlieh der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) den Nimbus einer managementorientierten Glaubwürdigkeit und das „Betriebliche Gesundheitsmanagement“ (BGM) wurde aus der Taufe gehoben. Diese Entwicklung führte zu einer fachlichen Entfremdung der ursprünglichen BGF-Pioniere wie Sport- und Ernährungswissenschaftler, Psychologen, Physiotherapeuten und Ärzte, weil deren Handlungsperspektive, mit dem Individuum direkt zu arbeiten, einem strukturierten und organisationalem Ansatz gewichen war.

4. PINKAFELDER MODELL „BETRIEBE GESUND MANAGEN“

Betriebliches Gesundheitsmanagement ist, oft unabhängig von der eigentlichen Intention des Ansatzes, en vogue. Aus der Erfahrung unzähliger Forschungs- und Beratungsprojekte zum Thema BGM hat eine Forschungsgruppe der Fachhochschule Burgenland in Pinkafeld ein Modell entwickelt, das einerseits die Vielfalt der Handlungsfelder, aber auch die Anbindung in die Managementprozesse der Unternehmen ermöglicht. Bislang fehlte ein ganzheitliches Modell des Betrieblichen Gesundheitsmanagements, welches die vielfältigen Dimensionen des Themas in Beziehung zu den wesentlichen Managementprozessen des Unternehmens bringt.

Ziel muss es sein, gesunde Mitarbeiter und gesunde Führungskräfte in einer gesunden Organisation zu entwickeln.

Da das Modell an der Fachhochschule in Pinkafeld über Jahre hinweg entwickelt und verfeinert wurde, erhielt es die Zusatzbezeichnung Pinkafelder BGM Modell. Das Akronym BGM wurde nicht als Abkürzung für das weit gebräuchliche

„Betriebliche Gesundheitsmanagement“ gesehen, sondern für die Deutung „Betriebe Gesund Managen“. Dies ist ein Hinweis auf den ganzheitlichen Modellansatz, der die wesentlichen Aspekte der Gesundheit in der Arbeitswelt in der betrieblichen Implementierung umfasst. Für die bildliche Darstellung des BGM Modells wurde die Metapher von Schloss und Schlüssel verwendet, wobei das Schloss den Modellrahmen versinnbildlicht und der Schlüssel die Verknüpfung zu den Managementprozessen des Unternehmens zum Ausdruck bringt.

Das Pinkafelder Modell „Betriebe Gesund Managen“ (BGM), siehe Abbildung 1, orientiert sich an vier zentralen Dimensionen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements:

Leitidee: Was soll durch Betriebliches Gesundheitsmanagement erreicht werden?

Handlungsfelder: In welchen fachlichen Handlungsfeldern fallen Aufgaben des Betrieblichen Gesundheitsmanagements an?

Managementprozesse: An welche Prozesse einer Organisation knüpft Betriebliches Gesundheitsmanagement an?

BGM-Performanz: Mit welchen Konzepten werden die Managementprozesse des Unternehmens im Sinne des Betrieblichen Gesundheitsmanage-

ABB 1: Pinkafelder Modell „Betriebe Gesund Managen“



ment verknüpft? Es zählt nicht nur, WAS im BGM gemacht wird, sondern auch das WIE.

Die zentrale BGM-Leitidee sollte stets in der Förderung der Gesundheit der Menschen im Betrieb, auf organisationaler und individueller Ebene, liegen. Ziel muss es sein, gesunde Mitarbeiter und gesunde Führungskräfte in einer gesunden Organisation zu entwickeln. In drei fachlichen Handlungsfeldern fallen Aufgaben des Betrieblichen Gesundheitsmanagements an. Da „Betriebe Gesund Managen“ ein integriertes Gesamtkonzept darstellt, vereint es die Themen des gesetzlich geregelten Arbeitsschutzes mit den freiwilligen Leistungen der Betrieblichen Gesundheitsförderung sowie des Eingliederungsmanagements.

Das Ziel der Gesundheitsförderlichen Organisationsentwicklung liegt in einer gesunden, partnerschaftlichen bzw. mitarbeiterorientierten gelebten Unternehmenskultur.

„Betriebe Gesund Managen“ knüpft an bestehende Managementprozesse in Betrieben an. Im Rahmen einer gesundheitsförderlichen Personalentwicklung ist auf die Individualität der Mitarbeiter besonderer Fokus zu legen. Dazu zählen stärken- und ressourcenorientierte Entwicklungsprozesse, Berücksichtigung der beruflichen und privaten Lebensphase, frühzeitiges Abwenden drohender Überlastungsmomente und generationsgerechte Personalentwicklung.

Führungskräfteentwicklung im Kontext von „Betriebe Gesund Managen“ fokussiert sich auf die Weiterentwicklung von Führungskräften hin zu gesunden Führungskräften, die in der Lage sind, Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass die eigene Gesundheit und die der Mitarbeiter im Arbeitsumfeld positiv beeinflusst wird. Das Ziel der Gesundheitsförderlichen Organisationsentwicklung liegt in einer gesunden, partnerschaftlichen bzw. mitarbeiterorientierten gelebten Unternehmenskultur.

Mit welchen Konzepten werden die Managementprozesse des Unternehmens verknüpft? Die

BGM-Performanz berücksichtigt die Wirkung. Zum WAS kommt also das WIE hinzu. Erfolgreiches Betriebliches Gesundheitsmanagement zeichnet sich dadurch aus, dass es Maßnahmen auf drei organisationalen Ebenen setzt: Mitarbeiter, Führungskräfte und Unternehmen. Die Umsetzung erfolgt in Anknüpfung an die bestehenden HR-Managementprozesse (Organisations, Führungskräfte- und Personalentwicklung) in diese Richtung, dass sich die Organisation, die Führungskräfte sowie die Mitarbeiter das Thema der Gesundheit und Erhaltung der Leistungsfähigkeit im Sinne einer betrieblichen „policy“ verpflichten mitzudenken und danach zu handeln.

Das verknüpfende BGM-Element zum betrieblichen Managementsystem stellt die „High Level Structure“ dar, die aufzeigt, wie Implementierung und das Monitoring des Betrieblichen Gesundheitsmanagements bewerkstelligt werden können.

5. DISRUPTIVE CHANGE – EINE NEUE CHANCE FÜR WORKNESS STATT WELLNESS IM BETRIEB

Ungewollt und meistens unverschuldet stehen viele Unternehmen jetzt mitten im disruptiven Change – unter anderem, weil sie sich vielleicht komplett neu positionieren, oder sogar vielleicht komplett neu „erfinden“ müssen. Unternehmen werden sich auf eine längere Phase der Rezession und des Wiederaufbaus vorbereiten müssen in der Ungewissheit, dass solch eine Situation jederzeit kommen kann. (Radatz, 2020)

Wenn Unternehmensleitungen sich in Zeiten der Krise einige essentielle Fragen stellen, dann besteht für sie die Chance, eine Entwicklung zu einer gesunden und leistungsfähigen Organisation einzuleiten:

- Welche Rolle spielen die Mitarbeiter und Führungskräfte für die Erreichung der Unternehmensziele?
- Wohin können wir uns als Unternehmen entwickeln, wenn alle Mitarbeiter und Führungskräfte jeden Tag ihr Bestes geben?
- Wie erleben Mitarbeiter im Unternehmen die

Arbeitsabläufe und Arbeitsumgebungen?

- Wie erleben Mitarbeiter die Führung in unserem Unternehmen?
- Wissen wir Bescheid über die Bedürfnisse unserer Mitarbeiter und Führungskräfte?
- Kennen wir die Ressourcen unserer Mitarbeiter und Führungskräfte?

Erst eine systematische Orientierung an der Einbindung der Mitarbeiter in die Ziele des Unternehmens und die Schaffung von Rahmenbedingungen, die die volle Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter fördern, können die Grundlage dafür sein, dass das Thema der gesundheitsförderlichen Arbeit zu einem selbstverständlichen Bestandteil der Unternehmenskultur wird. Eine erfolgreiche Veränderung der Unternehmenskultur, die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit als wesentlichen Leitwert ansieht, das ist Workness. Mit Gesundheit als organisationskulturelles Selbstverständnis zeichnet sich der Weg von der reinen Arbeitsfähigkeit (Workability) hin zur kulturbedingten Workness als disruptiver Change im Betrieb, ab. Keine wellnessbezogenen Alibiaktivitäten wie gesunder Obstkorb, Fitnessstudioförderung oder Massagegutscheine ändern nachhaltig die „Corporate Health“ der Mitarbeiter, sondern nur wenn die gesunden Rahmenbedingungen für Mitarbeiter stimmen, können und wollen sie ihre Workness erbringen. Unternehmen, die die Leitidee einer gesunden Organisation ernst nehmen, werden belohnt durch Mitarbeiter, die achtmal so engagiert, dreimal produktiver und viermal kreativer sind. (World Economic Forum 2010)

Wenn Unternehmensleitungen sich in Zeiten der Krise einige essentielle Fragen stellen, dann besteht für sie die Chance, eine Entwicklung zu einer gesunden und leistungsfähigen Organisation einzuleiten.

Aus einer Fehlinterpretation der Idee der körperlichen Distanzierung „physical distancing“ zwecks Verhinderung einer Virusübertragung wurde so ein „social distancing“. Die Folgen dieser semantischen und kommunikativen Fehlleistung im Rahmen der Coronakrise werden uns noch lange

begleiten und machen das „social distancing“ zu einem heißen Favoriten für das Unwort des Jahres. Speziell in der Arbeitswelt werden wir danach trachten müssen, wie die soziale Integration der Mitarbeiter wieder gelingen soll. Bitte einfach gesund bleiben – das ist als Appell nicht nur in Zeiten einer Krise, zu wenig. Wenn Unternehmen nachhaltig auf die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter und Führungskräfte setzen wollen, hilft das nicht. Die Unternehmen, die die Krise als Chance sehen und ihr Engagement gegenüber den Mitarbeitern neu aufstellen, haben die besten Voraussetzungen, sich nicht nur zu einer lernenden, sondern auch zu einer gesunden Organisation zu entwickeln. ■

Prof. Dr. Erwin Gollner hat im Rahmen des Mind Changers (<https://www.mind-changer.net>) einen Beitrag zum Thema „Betriebe gesund führen“.

LITERATUR

Antonovsky, A. (1997): *Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Erweiterte deutsche Ausgabe* von Alexa Franke. Tübingen: 1997.

Gollner, E., Szabo, B., Schnabel, F. et. al. (2018): *Gesundheitsförderung Konkret. Ein forschungsgelitetes Lehrbuch für die Praxis*. Wien: 2018.

International Monetary Fund. *World Economic Outlook, April 2020*. <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/04/14/weo-april-2020> Zugriff am 14.4.2020.

INQA (2019): *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Initiative Neue Qualität der Arbeit*. Berlin: 2019.

Katschnig, H., Ladinser, E., Scherer, M., Sonneck, G. & Wancata, J. (2001): *Österreichischer Psychiatriebericht (Hrsg.): Daten zur psychiatrischen und psychosozialen Versorgung der österreichischen Bevölkerung*. (Bundesministerium für Soziale Sicherheit und Generationen).

Leoni, T. (2015): *Fehlzeitenreport 2015: Krankheits- und unfallbedingte Fehlzeiten in Österreich*. (Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung WIFO, Hrsg.). Wien: 2015.

Murray, C., Lopez A. (1996): *The Global Burden Of Disease*. WHO: 1996.

Radatz, S. (2020): *Disruptiver Change*. Newsletter 4/2020. Wien: 2020.

World Economic Forum (2010): *The Wellness Imperative. Creating more effective Organizations*.

Gestalten Sie regelmäßig Ihre Zukunft



Wer die LO regelmäßig liest, gestaltet die Zukunft bewusst und – erfolgreich. Die LO erscheint 6 x jährlich zu einem Schwerpunktthema.

Wählen Sie jetzt Ihr maßgeschneidertes Abo-Angebot!



ZUM EINSTIEG

LO Print-Mini-Abo
2 Ausgaben um nur € 27,26 + MwSt.



FÜR HAPTISCH ANSPRUCHSVOLLE

LO Print-Jahresabo
6 Ausgaben um € 109,08 + Versandkosten + MwSt.



FÜR TABLET-FREAKS

LO PDF-Jahresabo
6 Ausgaben um € 49,99 + MwSt.



FÜR THEMEN-USER

LO Komplett-Abo
1 Jahr Zugriff auf alle bisherigen LO Artikel um € 166,66 + MwSt.

Jetzt bestellen: www.irbw.net



INSTITUT
FÜR
RELATIONALE
BERATUNG
UND
WEITERBILDUNG

Zielorientierte Entwicklung von
Menschen, Teams und Unternehmen GmbH

Blog, Weiterlesen & Bücher zum Relationalen Ansatz:
www.irbw.net, office@irbw.net

Schloss Schönbrunn | Zuckerbäckerstöckl 39 | 1130 Wien
Tel. +43 1 409 55 66 | Fax: +43 1 409 55 66 77

Gestalten Sie. Sonst werden Sie gestaltet.

Der Relationale Ansatz des IRBW bringt Sie in Führung.

Wer hinter der Zeitschrift LO Lernende Organisation steht:
Das IRBW mit seinem Relationalen Ansatz.
Im Schloss Schönbrunn in Wien und in Ihrem Unternehmen.

BERATUNG – *Relationaler Change • Relationale Unternehmensbegleitung • Führungsbegleitung*

WEITERBILDUNG – *Offenes Weiterbildungsprogramm • Inhouse Weiterbildung*

ZEITSCHRIFT LO – *Kostenloses Probeheft • Print Abo • PDF Abo*

WEITERLESEN – *Toolbox • Bücher • Artikel • Blog „Radatz inspiriert“ • XING & LinkedIn*



Newsletter, Weiterlesen & Bücher zum Relationalen Ansatz:
www.irbw.net

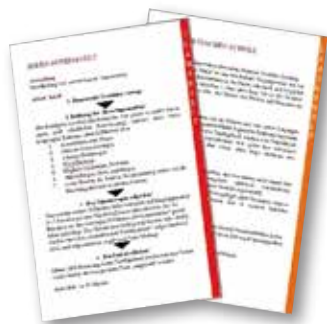
Telefon-Hotline: +43 1 409 55 66
Anfragen: irbw@irbw.net

Institut für Relationale Beratung und Weiterbildung

Zielorientierte Entwicklung von Menschen, Teams und Unternehmen GmbH
Schloss Schönbrunn, Zuckerbäckerstöckl 39, 1130 Wien

**INSTITUT
FÜR
RELATIONALE
BERATUNG
UND
WEITERBILDUNG**
Zielorientierte Entwicklung von
Menschen, Teams und Unternehmen GmbH
www.irbw.net

Haben Sie schon die Relationale Toolbox?



100 KÄRTCHEN MIT JE 20 RELATIONALEN TOOLS

zu den Themen
Selbstmanagement • Coaching • Leadership
Teamarbeit • Unternehmensführung

Einfach zu nutzen • überall mitzunehmen • in der praktischen Box

**Bestellen Sie Ihre Relationale Toolbox um EUR 90,- + MwSt.
online auf www.irbw.net oder formlos unter irbw@irbw.net!**



Zielorientierte Entwicklung von
Menschen, Teams und Unternehmen GmbH

IRBW Institut für Relationale Beratung und Weiterbildung Wien
www.irbw.net | irbw@irbw.net

Schloss Schönbrunn | Zuckerbäckerstöckl 39 | 1130 Wien
Tel. +43 1 409 55 66 | Fax: +43 1 409 55 66 77