



# Kommunikation Arbeit Innovation Resilienz Organisation Salutogenese

## Vom Glück im Augenblick

Lisa Hellert

Liebe Leserinnen und Leser,

in der griechischen Mythologie verkörpern die Götter Chronos und Kairos zwei unterschiedliche Zeitbegriffe. Während Chronos für exakte quantitative Zeitmessung zuständig ist, steht Kairos für die Qualität der Zeit sowie für den günstigen oder entscheidenden Augenblick. Kairoszeit bedeutet, auch Unvorhergesehenes zu akzeptieren und dem Ungeplanten ausreichend Bedeutung zu schenken.

Für die erste Ausgabe von KAIROS haben wir vier Autorinnen und Autoren gewinnen können, die aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchten, wie physische und psychische Gesundheit im Betrieb gefördert werden kann.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß bei der Lektüre und hoffen, dass die Beiträge Sie beruflich und privat inspirieren.

**Ulrike Hellert und Brigitte Milkau**

*"Die Götter hatten Sisyphos dazu verurteilt, unablässig einen Felsblock einen Berg hinaufzuwälzen, von dessen Gipfel der Stein von selbst wieder hinunterrollte. Sie hatten mit einiger Berechtigung bedacht, dass es keine fürchterlichere Strafe gibt als eine unnütze und aussichtslose Arbeit" (Camus 1959).*

Den meisten Menschen fällt es sicherlich leicht, Camus hier zuzustimmen. Selbst wenn die eigene Arbeit zunächst sinnvoll erscheint, so können negative Faktoren eines Tages dazu führen, dass wir uns unglücklich fragen: Wozu mache ich das alles eigentlich? Das bislang so Vertraute erscheint dann plötzlich absurd.

Wer daraufhin anfängt, in seiner Vergangenheit nach Gründen zu forschen oder auf eine bessere Zukunft zu hoffen, wird sich schnell hilflos seiner momentanen Situation ausgeliefert fühlen. Denn keiner kann die Vergangenheit ändern und die Zukunft ist jedem ungewiss.

Camus empfiehlt daher die leidenschaftliche Hingabe an das Einzige, was uns gewiss gegeben ist, was wir beeinflussen können: den Augenblick. Eine Hinwendung zum bewussten Auskosten eines jeden Augenblickes des Lebens, birgt in sich - auch während einer repetitiven Arbeit - ein Potenzial zum Glücklichein. Denn durch ein bewusstes Leben im Augenblick und die daraus resultierende Ausschöpfung seines Selbst übernimmt der Mensch aktiv Verantwortung für sein eigenes Schicksal. Wer erkennt: „Mein Schicksal gehört mir!“ spürt Selbstwirksamkeit in sich und beginnt, sein Glück selbst zu gestalten. Dafür können selbst größte Anstrengungen unternommen werden, wenn sie nur zu einem selbstgesteckten glücksversprechenden Ziel führen.

Der hierzu Entschlossene, erfährt das gesamte Leben mit all seinen Höhen und Tiefen bewusster und erlangt ein persönlicheres Verhältnis zu seinem Glück, für welches er sich jedoch täglich neu anstrengen muss. Aber gerade dies könnte es vermögen, ein Menschenherz auszufüllen. Und ist es nicht das, was die meisten Menschen erstreben? Ein ausgefülltes, authentisches, zu sich selbst findendes Leben? Dann ist der Mensch im Einklang mit seiner Existenz, zumindest für einen Augenblick. Dies macht für Camus das Glück aus und deshalb kann er sich selbst Sisyphos als einen glücklichen Menschen vorstellen.

**Dem Arbeitsalltag gewachsen sein**

Dr. Annette Scheder

*Kohärenzgefühl als Fundament für Zufriedenheit und Wohlbefinden bei der Arbeit*

Menschen sind nicht nur krank oder nur gesund – sie bewegen sich ständig in einem Kontinuum zwischen Gesundheit und Krankheit. Das Erreichen von Wohlbefinden und Gesundheit ist ein Prozess auf den der Einzelne aktiv Einfluss nehmen kann. In der modernen Arbeitswelt ist es für verantwortungsbewusste Arbeitgeber umso mehr wichtig, die richtigen Rahmenbedingungen zu schaffen, damit Beschäftigte die Möglichkeit haben, lange gesund, leistungstark und motiviert zu bleiben. Die Konkurrenz um Fachkräfte ist groß und erfahrene Mitarbeiter/innen sollen möglichst lange im Arbeitsprozess stehen.

Entscheidend dazu trägt ein ausgeprägtes Kohärenzgefühl bei. Das Kohärenzgefühl nach Antonovsky ist ein starkes, beständiges und auch dynamisches Gefühl des Vertrauens des Einzelnen, das auf Verstehbarkeit, Machbarkeit und Sinnhaftigkeit des persönlichen Handelns basiert. Ein Gefühl der innigen Verbundenheit mit sich selbst und der Umwelt. Es ist für alle Arbeitnehmer unabhängig von ihrem Alter eine wichtige Stellgröße zur Erreichung von Arbeitszufriedenheit und zur Erhaltung der Gesundheit.

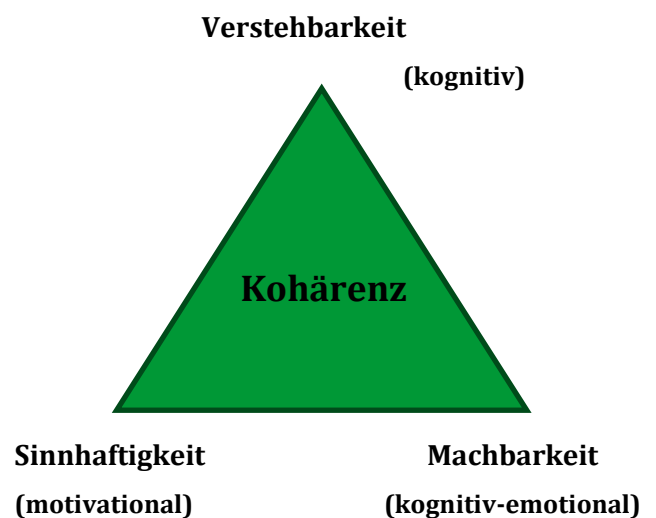
Das Kohärenzgefühl entstammt dem Salutogenese-Modell von Aaron Antonovsky (1979). Im Gegensatz zur Pathogenese liegt hier der Fokus darauf, was Menschen gesund erhält und welche Schutzfaktoren sie einsetzen können, um Gesundheit zu erlangen.

Eine entscheidende Rolle bei der Vermittlung von Kohärenzgefühl in der Arbeitswelt spielen die Führungskräfte. Dazu einige Beispiele zur Verdeutlichung:

- **Verstehbarkeit:** Mitarbeiter können Unternehmensentscheidungen nachvollziehen und Arbeitsaufträge sowie das gewünschte Ergebnis werden adressatengerecht erklärt. Es besteht eine gute Fehlerkultur. Die Meinung der Mitarbeiter ist wichtig. Es gibt klare Entscheidungsprozesse und transparente Strukturen.

- **Machbarkeit:** Mitarbeiter besitzen die Handlungsbasis, nämlich die entsprechenden Qualifikationen und Kompetenzen, um eine Aufgabe zu erfüllen. Sie können ihre Stärken einsetzen. Die Anforderungen, das Arbeitsmaterial sowie die zur Verfügung stehende Zeit werden dem Ergebnisanspruch gerecht. Der Vorgesetzte unterstützt bei der Zielerreichung.
- **Sinnhaftigkeit:** Der Sinn der Arbeit ist dem Mitarbeiter bekannt und er weiß, dass er dazu beiträgt ein übergeordnetes Ziel zu erreichen. Anstrengung und Engagement lohnen sich für ihn.

Zahlreiche Studien haben inzwischen belegt, dass das Kohärenzgefühl eng mit der Gesundheit zusammenhängt. Es trägt zur Vermeidung von Stresszuständen bei und hat eine zentrale Bedeutung bei der Prävention psychischer Erkrankungen. So werden z. B. Reize seltener als Stressoren wahrgenommen, Ressourcen zur Verminderung von Anspannung stehen früher zur Verfügung und man entscheidet sich eher für ein gesundheitsförderliches Verhalten. Die Steigerung der individuellen Gesundheitskompetenz wird demnach dadurch unterstützt.



Die Förderung des Kohärenzgefühls soll daher ein fester Bestandteil der Führungsaufgaben sein und stellt eine wertvolle Maßnahme des modernen Betrieblichen Gesundheitsmanagements dar. Sowohl Beschäftigte als auch Unternehmen profitieren davon.



**Dr. Annette Scheder, MPH,** leitet den Bereich Gesundheitsförderung der AOK Bayern seit 2012. Schwerpunkte der bisherigen Tätigkeiten waren neben der strategischen Weiterentwicklung der Gesundheitsförderung, Disease Management-Programme und Versorgungsoptimierung.

## Wege zur beruflichen Zufriedenheit

Dr. Jörg Pscherer

Was ist das Höchste der Gefühle im Beruf? Jeder, der den Zustand vollkommener Zufriedenheit, den Moment größter Motivation schon einmal erlebt hat, weiß, wie gut es sich anfühlt. Selbstvergessen, das Bewusstsein im Autopilotenmodus, leicht und doch voll konzentriert – kurz gesagt: *im Flow*. (Csikszentmihalyi 2003). Das Zeitempfinden schwindet, Begleitumstände geraten in den Hintergrund – ob nun bei kompakten handwerklichen Tätigkeiten oder hochkomplexen kognitiven Prozessen. Leistung kann Lust machen, auch wenn es monotone Phasen und anstrengende Aufgaben gibt, die alles andere als Spaßquellen sind.

Der Motivations- und Persönlichkeitsforscher Julius Kuhl sieht die Basis für Zufriedenheit in individueller Passung, „wenn Mitarbeiter das Glück haben, aufgrund einer guten *Person-Job-Passung* überhaupt auf die Voraussetzungen für Flow zu treffen“ (Kuhl 2010). Natürlich sind solche Hochmomente nicht dauerhaft, sondern zeitweise erlebbar. Jedoch sollten Job-Charakteristika und Personenmerkmale an sich kompatibel sein. Kuhl differenziert vier Kerndimensionen: Dynamik (Entscheidungstempo), Arbeitsstruktur (Zielklarheit), Subjektivität (emotionale Bedeutung) und Objektivität (Arbeitslogik). Gute Jobmerkmale sind jedoch nicht per se positiv, sondern können überfordern oder auch langweilen, wenn sie nicht individuell angemessen sind. Es kommt neben dem Timing auf die richtige Dosis an, die Einen brauchen im Job eher Struktur und Ratio, die Anderen mehr Dynamik und Intuition, um mit ihrer Arbeit zufrieden zu sein.

Eine resultatorientierte *Motivationsform* unterscheidet sich etwa von der integrativen darin, wie viel Wert auf Umsetzen und Machen versus Entwickeln und Kommunizieren gelegt wird. Integrativ Motivierte brauchen vorrangig ein Klima der Wertschätzung, Ergebnisorientierte schätzen Genauigkeit. Alle sind zu Höchstleistungen fähig, aber eben auf unterschiedliche Art. Eine gute Führung berücksichtigt dies.

*Authentische Selbstführung* nutzt proaktive Motivationspotenziale im Spannungsfeld von Ressourcen und Grenzen. In der PSI-Theorie von Kuhl heißt dies „dynamische Person-Situation-Interaktion“: Resultat ist eine aktive Einflussnahme durch selbstregulierte Handlungsoptionen. Dazu gehören Planung und Entscheidung ebenso wie die Würdigung negativer Erfahrungen. Aus biopsychosozialen Wechselwirkungen erwachsen auf Mikro- und Makroebene (Person, Team, Organisation, Markt) idealiter Synergieeffekte, die sich wiederum günstig auf Selbstwirksamkeit und nicht zuletzt auf das Unternehmensklima auswirken: Aus einer starren Reaktionskultur entsteht so eine gestaltende Aktionskultur. Das Negativszenario hingegen ist eine Anpassungs- oder gar Unterwerfungskultur, die wenig Raum für Innovation und kreative Problemlösungen lässt, vor allem bei geringen informellen Gestaltungs- und Ruheräumen. Gerade leistungsorientierte Mitarbeiter und Führungskräfte reagieren darauf mit Überforderung bis hin zum Ausgebrannt-sein. Sich bewusst Zeit für eine Sache nehmen ist gerade in hektischen, parallel laufenden Arbeitswelten nötig - mit dem Motto: Die Möglichkeiten nutzen *und* sich auf das Wesentliche zu konzentrieren.

Forscher der Akzeptanz- und Commitmenttherapie (ACT) sprechen von *psychischer Flexibilität*, eine Form effektiver und eben authentischer Selbststeuerung. Dazu gehört, harte Selbstkritik zu entschärfen, unangenehme Gefühle zu akzeptieren, achtsam und genügsam sowie werteorientiert zu sein und schließlich sich einer Sache voll und ganz zu widmen. Statt zu sagen: „Ich vergeude meine Zeit“ sich mit ganzer Aufmerksamkeit auf wirksames Handeln konzentrieren. Statt sich Ziele zu hoch zu stecken, die einem dann über den Kopf wachsen, realistisch bleiben. Das Wort Bescheidenheit hat hier eine neue Bedeutung, denn es impliziert Respekt und Nachsicht. Aber auch: Statt Unbehagen zu vermeiden, sich mutig auf Veränderungen einlassen. Und gerade in der alltäglichen Betriebshektik gilt es, sich Zeit zu nehmen für die Balancefrage: Und zwar nicht als Gegensatz Work-Live. Workbalance und Livebalance sollten ein und dasselbe sein.



**Dr. phil. Jörg Pscherer**

*Dipl. -Psychologe, Business-Coach und Kognitiver Verhaltenstherapeut  
Wirtschaftspsychologischer Dozent mit Schwerpunkt Selbstmanagement*

[www.glasklar-beratung.de](http://www.glasklar-beratung.de) , [www.praxis-pscherer.de](http://www.praxis-pscherer.de)

**Gesundheitsförderliches Führungsverhalten**

Dr. Peter Stadler

Wie eine Vielzahl von empirischen Studien zeigt, üben Führungskräfte einen erheblichen Einfluss auf die Belastungssituation und damit auf Wohlbefinden und Gesundheit der Mitarbeiter/innen aus. In verschiedenen Metaanalysen wurden u.a. folgende Varianten des Führungsverhaltens als belastend und fehlzeitenfördernd ermittelt (Stadler/Spieß 2003):

- autoritäres Führungsverhalten
- zu geringe Anerkennung der Leistung
- zu häufige und zu unsachliche Kritik
- Vorenthalten von Information
- mangelnde Vermittlung des Sinns der Arbeit
- ungerechte Arbeitsverteilung und fehlende Gleichbehandlung der Mitarbeitenden
- unklare sowie ständig wechselnde Zielvorgaben
- Nichteinhalten von Versprechen z.B. über Entwicklungsmöglichkeiten

Was sind in Abgrenzung dazu die zentralen Elemente gesundheitsförderlichen Führungsverhaltens?

**1. Ziel- und aufgabenorientiert führen**

Kernstück des Modells bildet die klassische Aufgabe von Führungskräften, Ziele zu setzen – besser noch – zu vereinbaren. Zu berücksichtigen ist, dass Ziele (heraus)fordern und nicht überfordern und dass sie überprüfbar, konkret und realistisch sind. Dabei sollen die Mitarbeiter eingebunden werden, da so eine höhere Akzeptanz erzeugt werden kann. Die Umsetzung der Ziele muss kontrolliert und den Mitarbeitenden ein angemessenes Feedback gegeben werden.

**2. Mitarbeiterorientiert führen**

Führungskräfte beteiligen ihre Mitarbeiter/innen und nehmen sie als Person mit individuellen Bedürfnissen und Interessen ernst. Den Mitarbeitenden werden Entscheidungsspielräume zugestanden, aber auch zeitliche und inhaltliche Freiheitsgrade bei der Arbeit. Die Berücksichtigung des Erfahrungswissens und der Bedürfnisse der Mitarbeiter stärkt ihr Verantwortungsgefühl und ihre Akzeptanz. Mitarbeitende sollten durch die Führungskraft aktiviert, begleitet und ermutigt werden. Ein wert-

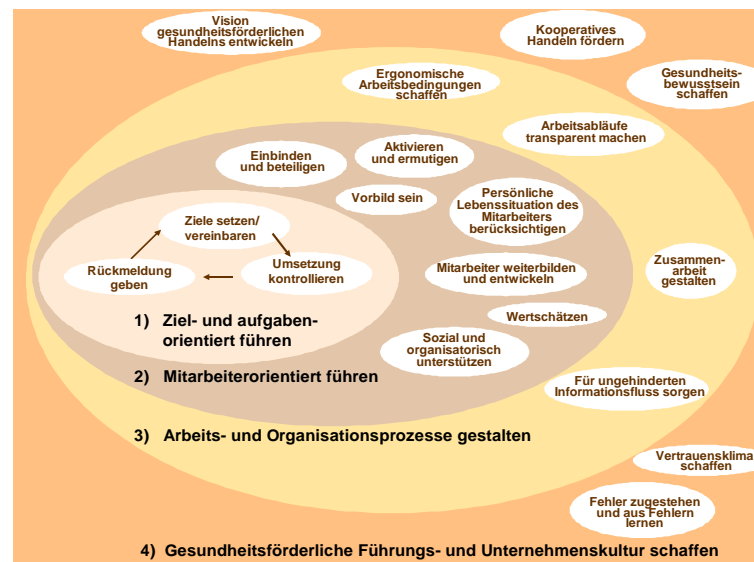


**Dr. Peter Stadler** beschäftigt sich am Bayerischen Landesamt für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit mit der Thematik *Arbeitsbedingte psychische Belastungen*. Dabei untersucht er gesundheitsbezogene Themen wie: *gesundheitsförderliches Führen, Burn-out, Mobbing, psychische Belastung und Rückenschmerzen etc.*

schätzender Führungsstil lässt zudem den Sinn der Arbeit erkennen und motiviert durch Anreizsysteme.

**3. Arbeits- und Organisationsprozesse gestalten**

Die Gestaltung von Arbeits- und Organisationsprozessen ist ein weiterer wichtiger Meilenstein für eine gute Führungskultur. Dazu gehören räumliche, klimatische und ergonomische Verbesserungen und die Schaffung von (Zeit-)Puffern. Gerade bei eher monotonen Arbeitsaufgaben ist es wichtig, diese so zu gestalten, dass sie inhaltlich wenig ermüdend sind und komplexere Anforderungen (mit höheren Entscheidungsspielräumen) an die Mitarbeitenden gestellt werden. Ebenso wichtig ist, für Transparenz und Informationsfluss zu sorgen, z.B. dadurch, dass die Mitarbeitenden umfassend und rechtzeitig über betriebliche Belange und Veränderungen informiert werden.



Vier-Ebenen-Modell von Spieß und Stadler (2007)

**4. Gesundheitsförderliche Führungs- und Unternehmenskultur schaffen**

Die dargestellten Maßnahmen können ihre gesundheitsförderliche Wirkung erst dann in vollem Umfang entfalten, wenn die gesamte Führungs- und Unternehmenskultur einer Organisation darauf ausgerichtet ist, dass Mitarbeitende und Führungskräfte gesundheitsbewusst leben und arbeiten. Es gilt, eine gesundheitsförderliche Vision zu entwickeln, deren Prinzipien im Unternehmen aktiv gelebt werden, z.B. indem man sich gegenseitig unterstützt und Hilfen anbietet.



## Literatur- und Veranstaltungstipps

### Literatur:

**Antonovsky, A.** (1979): Health, stress and coping. New perspectives on mental and physical well-being. San Francisco: Jossey-Bass.

**Badura, B. et al.** (Hg.) (2014): Fehlzeiten-Report 2014: Erfolgreiche Unternehmen von morgen - gesunde Zukunft heute gestalten. Berlin und Heidelberg: Springer.

**Camus, A.** (1959): Der Mythos von Sisyphos. Ein Versuch über das Absurde, Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag.

**Csikszentmihalyi, M.** (2003): Good Business: Leadership, Flow, and the Making of Meaning. New York: Viking Press.

**Hellert, U.** (2014): Arbeitszeitmodelle der Zukunft. Arbeitszeiten flexibel und attraktiv gestalten. Freiburg/München: Haufe.

**Kuhl, J./Scheffer, D./Mikoleit, B./Strehlau, A.** (2010): Persönlichkeit und Motivation im Unternehmen. Anwendung der PSI-Theorie in Personalauswahl und -entwicklung. Stuttgart: Kohlhammer.

**Spieß, E./Stadler, P.** (2007): Gesundheitsförderliches Führen – Defizite erkennen und Fehlbelastungen der Mitarbeiter reduzieren. In: A. Weber & G. Hörmann (Hrsg.), Psychosoziale Gesundheit im Beruf. (S. 255-264). Stuttgart: Gentner.

**Stadler, P./Spieß, E.** (2003): Psychosoziale Gefährdung am Arbeitsplatz. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.

**Stadler, P./Spieß, E.:**

[http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/mitarbeiterorientiertes-fuehren-und-soziale-unterstuetzung-am-arbeitsplatz.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/mitarbeiterorientiertes-fuehren-und-soziale-unterstuetzung-am-arbeitsplatz.pdf?__blob=publicationFile)

### Links:

[www.gda-portal.de/de/Startseite.html](http://www.gda-portal.de/de/Startseite.html)

[www.inqa.de](http://www.inqa.de)

[www.psyga.info](http://www.psyga.info)

### Veranstaltungshinweis:

**Arbeit 4.0 Selbstbestimmt und wirksam steuern.**

**Seminarangebot für innovative Führungskräfte.**

**6. bis 8. Oktober 2015 in Volkach am Main**

Gemeinsam vermitteln Prof. Dr. Ulrike Hellert und Dipl.-Psych. Brigitte Milkau organisationale und individuelle Kompetenzen für die erfolgreiche Bewältigung moderner Arbeitsanforderungen.

Weitere Informationen zusammengefasst in einem Flyer finden sich unter: [www.hellert.de/aktuelles/](http://www.hellert.de/aktuelles/).

### IMPRESSUM

#### Herausgeberinnen:

moderne arbeitszeiten Unternehmensberatung Prof. Dr. Ulrike Hellert und Milkau Arbeitsschutzmanagement  
Dipl.-Psych. Brigitte Milkau

**Redaktion:** Lisa Hellert (M.A.)

#### An dieser Ausgabe haben mitgewirkt:

Dr. Anette Scheder,  
Dr. Jörg Pscherer,  
Dr. Peter Stadler

**Online-Abo:** [info@hellert.de](mailto:info@hellert.de)

**Gestaltung:** Lisa Hellert (M.A.)  
Kommunikationsberatung

[www.tb-milkau.de](http://www.tb-milkau.de)

[www.hellert.de](http://www.hellert.de)