

Gesundheit systemischer fördern

Salutogenese im GPA-Schema

Klaudia Holzahnt & Susanne Korsmeier

Wie wäre es, wenn Menschen in Organisationen einen für ihre Gesundheit förderlichen Arbeitsplatz hätten und so vielleicht auch ihre Leistungsfähigkeit besser entfalten könnten? Und weiter gedacht; wie wäre es, wenn diese Arbeitsplätze sich immer weiter gesundheitsförderlich entwickeln können? Wäre das eine systemischere Förderung von Gesundheit?

Steve de Shazer (in Sparrer 2008) sagt „Wir können verstehen, was besser heißt, ohne zu wissen, was gut heißt.“ In diesem Sinne könnte man fragen: Können wir verstehen was gesünder ist, ohne zu wissen was gesund ist? Und bezogen auf die Gesundheitsförderung in Organisationen: Wie können wir Gesundheit systemischer fördern ohne das eine Definition und Zuschreibung von Eigenschaften zum Begriff der Gesundheit benötigt wird?

Ein praktischer Ansatz mit Hilfe des GPAs

Unser Ausgangspunkt bei dem Finden von Antworten auf diese Frage bildete das Salutogenese-Konzept von Antonovsky (1997). Antonovsky hat mit seiner Frage „Was hält gesund?“ eine schon fast kopernikanische Wende in der Betrachtung von Gesundheit hervorgerufen: Die Frage nach dem, was krank macht, weicht den Fragen nach Ressourcen und der Fokussierung auf Verbesserung. Zugleich betrachtet er nicht mehr die Zustände „krank“ oder „gesund“, sondern sieht das Prozesshafte und Dynamische in der Entwicklung von Gesundheit. Der Mensch ist in seinem Konzept weder krank noch gesund - vielmehr bewegt er sich Zeit seines Lebens auf einem Kontinuum. Mit dieser Haltung hat der Mensch immer gesunde Anteile – auch wenn er nach üblichen Maßstäben als schwer krank angesehen wird. Er ist halt nicht krank, sondern höchstens Teile von ihm - und in diesem Sinne auch leistungsfähig. In welchem Umfang, also wo auf dem Kontinuum er sich befindet, ist eine Frage die sich daran anschließt.

Dieser Blick lässt ein individuelles Empfinden von Gesundheit zu. So entsteht eine Sicht auf Gesundheit, die keine Zuschreibung von festen Eigenschaften braucht und Leistungsfähigkeit individuell, nicht statisch sondern stets im Prozess sieht.

Antonovsky's (vgl. 1997) Forschung umfasste nicht nur prototypisch geltende Ressourcen für die Gesundheitsförderung. Er entwickelte ebenfalls spezielle, die für einen gesunden Arbeitsplatz entscheidend sind. Diese sind:

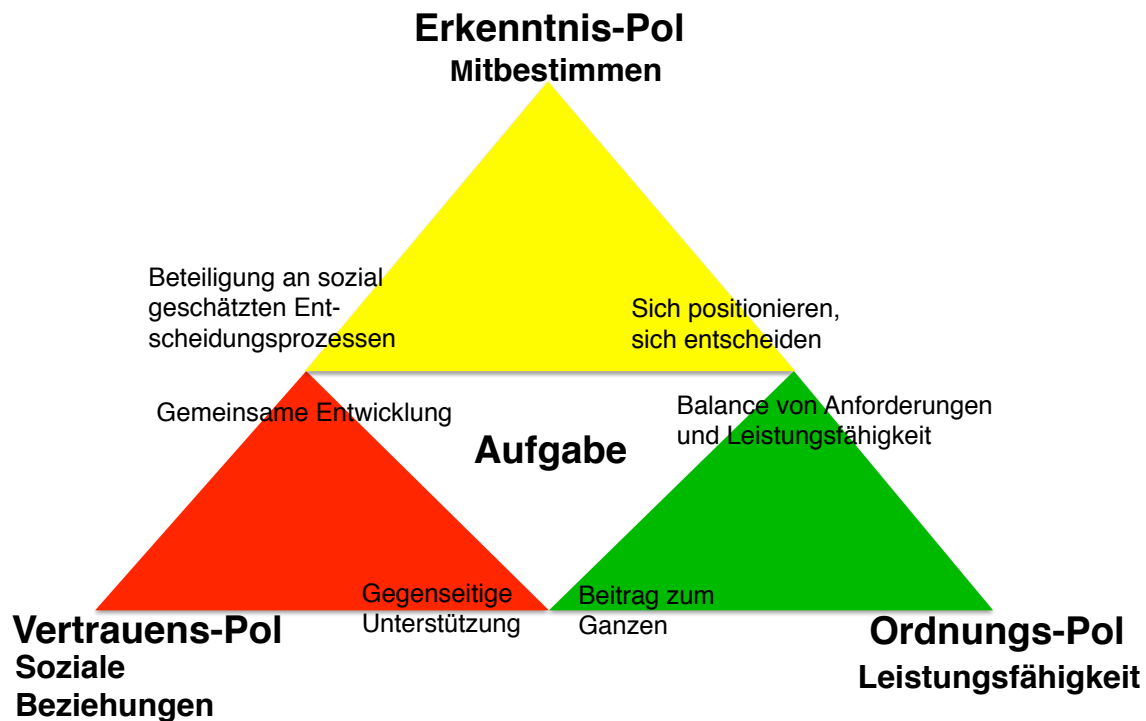
- die Bedeutung der Mitbestimmung an sozial geschätzten Entscheidungsprozessen
- eine angemessene Belastungsbalance
- die Bedeutung positiver sozialer Beziehungen

Die gesundheitsförderlichen Arbeitsplatzaspekte der Salutogenese haben wir im GPA – Schema abgebildet. So können wir die gesundheitsförderlichen Voraussetzungen eines Mitarbeitenden, eines Teams, der Führungskraft und der Rahmenbedingungen einer Organisation erkunden. Diese Betrachtung kann aus unterschiedlichen Blickwinkeln, den Polen, erfolgen.

Virtueller Rundgang durch das GPA

Wir laden Sie nun zu einem Rundgang durch das GPA der Salutogenese ein. Mit Fragen wollen wir zur Reflexion, vielleicht auch der des eigenen Arbeitsplatz, anregen (das logische Schema ist ausführlich beschrieben in Ferrari, 2011 oder Varga von Kibed 2008)

Von den vielen möglichen inhaltlichen Triaden war hier die Triade Kopf – Herz – Hand leitend – mit anderen Worten: Wissen und Erkenntnis – Tun und Arbeitsleistung – Miteinander und Verbindung.



Am **Pol der Leistungsfähigkeit (O)** bieten sich die Fragen an, ob die vorhandene Kraft, die eigenen Ressourcen und die aktuelle Leistungsfähigkeit angemessen sind, um die eigenen Aufgaben zu leisten oder, ob etwas aufgebaut werden muss. Ist Resilienz vorhanden? Besteht langfristig eine *Balance* von (aktuellen) Anforderungen und (aktuellen) eigenem Potenzial? Was kann ich tun um benötigte Ressourcen zu erhalten oder aufzubauen. Was hilft mir im Umgang mit Belastungen (E)? Wird die Beziehung zu den Anderen im Team also nicht belastet (weil sie nicht für mich mitarbeiten müssen)? Ist eine *soziale Unterstützung* im Team oder im Außen vorhanden? Verstehe ich meine Aufgabe als *Beitrag zum großen Ganzen (V)*: Kann ich meine Aufgabe erledigen und

habe noch die Kraft, über den Tellerrand zu schauen und den Zusammenhang zur Teamaufgabe insgesamt sehen?

Am **POL von Mitbestimmen** (E) geht es um mitbestimmen, mitentscheiden und die individuellen inhaltlichen Freiheitsgrade: gibt es die Möglichkeit, immer wieder zu wählen, wann man sich beteiligt und wann nicht? Passen die individuellen Werte und Ziele zu den Werten und Zielen der Organisation und es ergibt sich eine Sinnhaftigkeit? Wird das was in diesen Prozessen geschieht, wie man sich positioniert, von den Anderen geschätzt? Ist eine *Beteiligung* gemeinsam mit den Anderen zu beobachten (V)? Wie viel Handlungsspielraum, Autonomie und Eigenverantwortung und damit auch Möglichkeiten zur eigenen *Entscheidung* gibt es (O)?

Am Pol der **sozialen Beziehungen** (V) wird der Dialog mit den Kollegen (evtl. auch Prozesspartnern außerhalb des Teams) und der Führung betont. Besteht hier eine gute Verbindung? Erfahre ich Wertschätzung für meine Arbeit? Ist meine Führungskraft ein (gesundes) Vorbild und unterstützt einen gesundheitsförderlichen Arbeitsplatz? Gibt es klare Zugehörigkeit(sregeln) für die verschiedenen Kontexte? Ist *gegenseitige Unterstützung* erlebbar (O)? Bietet meine Arbeit mir die Basis für eine persönliche oder auch gemeinsame *Entwicklung* (E)?

Und wenn wir nun alles mit Humor hinterfragen? Versuchen querzudenken? Vielleicht können wir „die Fünfte“ einladen und ganz neue Antworten bekommen.

Mit den Ansätzen und Fragen aus diesem „salutogenen GPA“ lässt sich die Förderung und Weiterentwicklung von gesundheitsförderlichen Arbeitsplätzen in einer systemischeren Art und Weise betrachten. Unsere Vision: Arbeitsplätze die sich gesundheitsförderlicher entwickeln, wo Menschen ihre Ressourcen weiter entfalten können, in und mit Organisationen, die Kontexte hierfür schaffen.

Also: Wer merkt es wann woran, dass es in diese Richtung geht? Welche Kontextfaktoren in der Organisation sorgen für ein ‚gesünder‘, ohne dass man wissen muss, was gesund ist!

Wenn Sie/Ihr Fragen und Anmerkungen habt, freuen wir uns als Autorinnen auf einen Austausch.

Antonovsky, A., Franke, A.: Salutogenese Zur Entmystifizierung der Gesundheit, (Bd. Dt. erweiterte Herausgabe Franke, A.), dgvt, Tübingen 1997.

Ferrari, E.: Führung im Raum der Werte. Das GPA-Schema nach SySt, Ferrari Media, Aachen 2011.

Sparrer, I., Varga von Kibed, M: Solution-focused Approach and SySt, DVD einer Veranstaltung in 2008, Ferrari Media, Aachen.

Varga von Kibed, M: Glaubenspolaritätenaufstellung (GPA) und ihre Grundlagen, DVD einer Veranstaltung in 2008, Ferrari Media, Aachen.