



Buch Erfolgsfaktor Gesundheit

Mit PACT-Health zum gesunden Unternehmen

Reinhard Bögle und Roland Lüthi
Haupt, 2000

Rezension

Gesundheit und Krankheit haben eine eigene Logik. Wer Gesundheit zum Zentrum seiner eigenen Arbeit oder Führungsarbeit in Unternehmen macht und ihr in seinem persönlichen Leben breiten Raum einräumt, der wird daraus einen Erfolg machen. Das von Reinhard Bögle und Roland Lüthi entwickelte PACT-Health-Programm ist eine an der Gesundheit orientierte Führungstheorie. Konzipiert für den Arbeitsalltag von Angestellten und Führungskräften beschreibt diese Theorie, wie gesundheitsorientierte Massnahmen in Unternehmen angegangen und gefördert werden können. PACT steht für Pain (Schmerz, Mühe), Awareness (Bewusstheit), Communication und Training. Im Buch entwickeln die Autoren nicht nur eine Gesundheitstheorie, sie zeigen auch, dass eine gesunde und gesundheitsfördernde Lebensweise nicht nur dem Einzelnen, ob Führungskraft oder Angestellter, zugute kommt, sondern immer auch dem ganzen Unternehmen. Das Buch zeigt Wege auf, sinnvoll so zu leben, dass Gesundheit die gewünschte Folge ist. *BooksInShort* empfiehlt das Buch Führungskräften in Unternehmen, in der Erwachsenenbildung und anderen Bereichen, denn es gibt zahlreiche Hinweise, Anregungen und Lösungsansätze, wie eine gesunde Lebensweise Ihr Unternehmen positiv beeinflusst.

Take-aways

- Erzeugen Sie Gesundheit über eine eigene Gesundheitskultur.
- Schaffen Sie positive Rahmenbedingungen für eine wirksame Gesundheitskultur in Ihrem Unternehmen.
- Leben Sie als Führungskraft die Gesundheitskultur in Ihrem Unternehmen aktiv vor. Sie sind das Vorbild für Ihre Mitarbeiter.
- Begreifen Sie Gesundheit als einen Wert, der gar nicht hoch genug einzuschätzen ist.
- Führen Sie in Ihrem Unternehmen ein eigenes Gesundheitsmanagement ein, denn: Nur ein gesunder Mitarbeiter ist ein guter Mitarbeiter.
- Versuchen Sie für Ihre Mitarbeiter Arbeitsplätze zu schaffen, die gesundheitsfördernd sind.
- Lassen Sie Ihre Mitarbeiter an den Massnahmen zur Gesundheitsförderung teilhaben. Fordern Sie Ihre Mitarbeiter auf, sich aktiv daran zu beteiligen.
- Machen Sie die Förderung von Gesundheitsprojekten zu einem zentralen Bestandteil Ihrer Unternehmensphilosophie.

- Versuchen Sie, belastenden Stress von sich selbst sowie von Ihren Mitarbeitern fernzuhalten. Denken und handeln Sie positiv, und denken Sie an Folgendes: Lachen ist gesund.
- Gesundheitslogik bedeutet im Kern: die Gesundheit von der Gesundheit her zu verstehen.

Zusammenfassung

Begreifen, was Gesundheit ist

Gesundheit ist nicht einfach nur die Abwesenheit von Krankheit. Das sollten Sie als Erstes lernen und dies auch beherzigen. Es besteht kein Zwang zur Gesundheit, keine Notwendigkeit für Ihr Unternehmen, etwas zu tun, sobald das Minimum an gesetzlichen Vorschriften erfüllt ist. Merken Sie sich: Wird Gesundheit zum Zwang, wird es ungesund. Sie müssen Gesundheit in verschiedenen Lebensbereichen immer wieder schaffen und leben. Denken Sie daran, Ihrem Unternehmen eine Gesundheitskultur zu geben, denn sie stellt sicher, dass sowohl die Gesundheit des Unternehmens als auch der Mitarbeiter gefördert wird. Das ist kein Luxus, sondern ein positiver Input für Ihr Unternehmen.

Behandeln Sie die Begriffe Gesundheit und Krankheit nicht als Gegensätze

Gesundheit und Krankheit sind nicht Begriffe, die sich unvereinbar gegenüberstehen. Es gibt, das wissen auch Sie, den kritischen Übergang von der Gesundheit zur Krankheit, der vor allem durch zwei Begriffe markiert wird: Stress und Risikofaktoren. Stress wird definiert als die Grenze, an der ein Individuum die Belastung, der es ausgesetzt ist, nicht mehr aushält. Stress wird ausgelöst durch Reize wie Über(be)lastung, Ärger, Druck, Gefahrensituation, Lärm, Freude, Verletzungen oder Infektionen. Dabei werden Stresshormone wie Adrenalin ausgeschüttet, die sowohl eine gesteigerte Wahrnehmungs- als auch Konzentrationsfähigkeit bewirken. Bedenken Sie als Führungskraft, dass es zum einen zwei Formen von Stress und zum anderen Risikofaktoren gibt, die zu ganz unterschiedlichen Ergebnissen führen:

1. Stress im positiven Sinne, so genannter Eustress, führt zur Leistungssteigerung, und er trägt massgeblich dazu bei, dass Sie wie auch Ihre Mitarbeiter sich wohl fühlen. Stress im negativen Sinne ist eine Dauerbelastung, die extrem leistungsmindernd wirkt und mit Symptomen einhergeht wie Atemnot, Zittern, Blässe, Schweissausbrüchen. Jeder kann davon betroffen sein.
2. Risikofaktoren dagegen sind Symptome, die negativen Stress noch verstärken oder auch dazu beitragen, negativen Stress aufzubauen. Zu den persönlichkeitsbezogenen Risikofaktoren gehören vor allem das Rauchen, der erhöhte Cholesterinspiegel, erhöhter Blutdruck, Übergewicht, Bewegungsmangel, eine falsche bzw. einseitige Ernährung. Zu den verhältnisbezogenen Risikofaktoren gehören Lärm- und Schadstoffbelastungen (Strahlen, Asbest, Passivrauchen). Achten Sie immer darauf, diese negativen Einflüsse so weit wie möglich auszuschalten oder zu minimieren.

Verhindern Sie Krankheit durch Präventionsmassnahmen

Sie kennen das Sprichwort „Vorbeugen ist besser als heilen“ und handeln auch danach. Durch gezielte Präventionsmassnahmen können Sie Folgendes erreichen:

1. Sie können Ihre Mitarbeiter darüber aufklären, dass sie Risikofaktoren vermeiden.
2. Durch medizinische Früherkennung und Behandlung helfen Sie mit, die Ausbreitung oder Verschlimmerung von Krankheit(en) zu vermeiden.
3. Rehabilitationsmassnahmen können dazu beitragen, Rückfälle und Chronifizierung von Krankheitszuständen zu verhindern.

„Leben Sie die Ziele Ihrer gesundheitsfördernden Aktivitäten vor. Zeigen Sie im Führungsalltag, worum es geht.“

Prävention lohnt sich immer, denn jeder Mitarbeiter, der krank ist, kostet Sie viel Geld. Sie müssen daher die krank machenden Faktoren gezielt angehen und ausschalten. Versuchen Sie darauf hinzuwirken, dass Personen, die sich gesundheitsschädigend und krankheitsverursachend verhalten, diese gesundheitsbelastende Lebensweise aufgeben. Erst wenn ein Mensch sein Verhalten wirklich ändert, also beispielsweise vom Raucher zum Nichtraucher wird, ist das Ziel der Verhaltensprävention erreicht. Die Verhältnisprävention zielt darauf ab, dass in der Arbeitswelt die Herstellung gesunder Verhältnisse im weitesten Sinne angestrebt wird.

Sorgen Sie in Ihrem Unternehmen dafür, dass Lärmdämpfungsmaßnahmen an Maschinen durchgeführt werden, dass die Arbeitsplätze Ihrer Mitarbeiter den ergonomischen Anforderungen entsprechen, dass Sie strahlungsarme Bildschirme verwenden und die richtige Software auswählen. So helfen Sie aktiv mit, Krankheiten zu vermeiden und Gesundheit zu fördern. Ganz wichtig: Seien Sie Ihren Mitarbeitern ein Vorbild, denn diese orientieren sich an Ihnen. Gestalten Sie das Arbeitsumfeld in Ihrem Unternehmen nicht nur positiv, sondern leben Sie Ihren Mitarbeitern das positive Beispiel vor.

Machen Sie Schritte zur Gesundheitsorientierung

Gesundheit ist kein Dauerzustand, sie muss immer erneut hergestellt werden. Gesundheit ist kein statischer Zustand, sondern ein labiles Gleichgewichtsstadium, zwischen verschiedenen Kräften und Anforderungen. Gelingt es Ihnen, sich selbst zu stabilisieren und destabilisierenden Einflüssen zu widerstehen und aktiv entgegenzuwirken? Dazu leisten die folgenden Punkte einen mitentscheidenden Beitrag:

1. Es gelingt Ihnen, die Zeichen (interne und externe) zu verstehen und sie richtig einzuordnen.
2. Sie verfügen über geeignete Ressourcen, um anstehende Probleme und Aufgaben bewältigen zu können.
3. Die Prozesse sind so bedeutsam für Sie, dass Sie das Gefühl haben, die Anstrengungen lohnten sich.

Fördern Sie Gesundheit

Die Logik der Gesundheit folgt bestimmten Regeln. Zunächst einmal müssen Sie Gesundheit von der Gesundheit her verstehen. Das heisst für Sie, dass Sie das, was Sie gesund hält, wahrnehmen und das tun, was Ihnen die tägliche Gesundheit immer wieder neu ermöglicht. Es kommt zu einem Zirkel, in dem sich biologische, psychische, soziale und materielle gesundheitsorientierte Kräfte wechselseitig unterstützen und bedingen. Die Logik der Gesundheit beginnt bei Ihnen selbst und bei den einfachen Dingen. Moderne Führungskräfte, darunter auch Sie, verhalten sich nach der Gesundheitslogik. Deshalb verfügen Sie auch über hohe Leistungspotenziale, denn Sie halten sich fit, essen gesund, schlafen ausreichend und sind leistungs-, lern- und konfliktfähig. Sie arbeiten nach der Gesundheitslogik, erkennen die Zeichen von Gesundheit und setzen geeignete Mittel ein, um Gesundheitsprozesse zu entwickeln. Sie organisieren die Arbeitsprozesse entsprechend und zielen auf eine Harmonisierung zwischen Arbeit und Mensch.

Gesundheitsförderung ist Handlungs- und Managementkonzept

PACT-Health ist der gezielte Aufbau von Gesundheit in Ihrem Unternehmen als integrierter Bestandteil von Prozessen und Zielen des Managements. Gesundheit ist für Sie ein wichtiges Qualitätskriterium für Führungs- und Arbeitsprozesse sowie bei Abläufen, Zielen, Kommunikation und Resultaten. Für Sie wird und ist ein Denken, Entscheiden und Handeln nach den Regeln der Gesundheitslogik nicht nur selbstverständlich. Sie haben es vielmehr zum Prinzip erhoben. Deshalb richten Sie mit Hilfe von PACT-Health Ihre Wahrnehmung auf gesundheitsrelevante Merkmale und Signale im Unternehmen. Sie handeln mit der erklärten Absicht, Ihre Führungsaufgaben wahrzunehmen sowie Gesundheit zu fördern. Weisen einzelne Signale darauf hin, dass Bewegungen in Richtung Krankheit stattfinden, so müssen Sie Massnahmen ergreifen, um einen beginnenden Krankheitsprozess zu stoppen und wieder in Richtung Gesundheit zu führen. Es ist Ihre Aufgabe, eine Dynamik in Richtung Gesundheit in Gang zu setzen und zu halten. Dazu müssen Sie ein Bewusstsein für die Relevanz Ihrer Entscheidungen und Handlungen auf die eigene Gesundheit wie auch auf die Ihrer Mitarbeiter, Abteilungen und Teams schaffen.

„Gesundheit wird von den Menschen in ihrer alltäglichen Umwelt geschaffen und gelebt; dort wo sie spielen, lernen, arbeiten, lieben. Gesundheit entsteht, indem man sich um sich selbst und andere sorgt; indem man fähig ist, Entscheidungen zu treffen und die Kontrolle über die eigenen Lebensumstände zu erlangen.“

Sie müssen wissen, dass alles, was Sie tun, auf der Skala des Gesundheits-Krankheits-Kontinuums entweder in die eine oder in die andere Richtung wirkt. Denn Arbeit ist immer im positiven oder im negativen Sinn Quelle der Gesundheit. Wichtig für Sie: Als Führungskraft erkennen Sie, dass Sie bei Ihrer Tätigkeit immer auf die eigene Gesundheit und die der anderen (Mitarbeiter, Abteilungen, Teams) einwirken. Sie können daher Gesundheit verursachen, statt krank zu machen.

Gesundheit für Führungskräfte

Als Führungskraft müssen Sie Gesundheit begreifen und wahrnehmen können. Sie beherrschen die klassischen Themen der

Führungsarbeit wie Zeitmanagement, Zielvereinbarung, Mitarbeitergesprächsführung und Sitzungsleitung. Das ist der erste Schritt. Der zweite besteht darin, den gelernten Umgang nach aussen zu leben. Ihr eigener Körper ist der ideale Ort, die Wahrnehmung zu trainieren, denn die eigene Körperwahrnehmung ist eine Grundlage des gesundheitsbezogenen Selbstmanagements und der daran orientierten Führung. Fünf Wahrnehmungsaspekte sind wichtig für Sie:

1. Nehmen Sie Ihre Umgebung mit Hand und Fuss, mit Leib und Seele wahr. Hören Sie auf Ihre Sinne und vertrauen Sie Ihren Sinneswahrnehmungen sowie Ihrer Intuition.
2. Thema Stress: Achten Sie darauf, den geeigneten Weg zu finden, um Stress zu bewältigen und zu verarbeiten. Ein Stressfaktor ist alles, was Ihren Körper aus der Balance bringt. Unterscheiden Sie zwischen objektiver Belastung und subjektiv erlebtem Stress.
3. Stärken und steigern Sie Ihre Wahrnehmung(-sfähigkeit). Wenn Sie als Manager müde und überarbeitet sind, diesen Zustand als solchen aber nicht wahrnehmen, so befinden Sie sich im „Nichts“. Verändern Sie Ihre Wahrnehmung dahin gehend, dass Sie die gewünschte Entspannung durch die Wahrnehmung „angenehm“ ersetzen. Also, schlafen Sie sich aus!
4. Gestalten Sie Ihre Kommunikation gesundheitsfördernd. Treten Sie als Führungskraft offen und ehrlich auf, mit einem Profil, das unverwechselbar ist. Setzen Sie Werte, denn die Qualität der Beziehungen zwischen Ihnen und anderen Menschen ist wichtig für Ihr Wohlergehen.
5. Begreifen Sie Ihr berufliches und privates Umfeld als Netzwerk und gestalten Sie es entsprechend. Nehmen Sie eine Standortbestimmung vor und erstellen Sie einen konkreten Projektplan, um Ihre gesundheitsrelevante Führungskompetenz zu erhalten und zu fördern.

Gesundheit in der Führung, gesunde Führung

Eine rein betriebswirtschaftliche Kosten-Nutzen-Rechnung steht heute nicht mehr im Vordergrund der Unternehmensphilosophie. Der Nachweis des Nutzens von Gesundheitsentwicklung in Unternehmen ist längst erbracht. Sehen Sie Gesundheit und Gesundheitsförderung nicht nur auf der operativen, sondern auch auf der strategischen Ebene. Vollziehen Sie den Wechsel von Strategien der Krankheitsvermeidung hin zu jenen der Gesundheitsentwicklung. Die Förderung von Gesundheit in Ihrem Unternehmen wird somit zum zentralen Bestandteil Ihrer Organisations- und Personalentwicklung. Verbessern Sie Arbeitsabläufe, Arbeitsplatzgestaltung und fördern Sie entsprechende Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter. Sie sichern sich damit nicht nur einen qualifizierten Mitarbeiterstamm, sondern investieren gleichzeitig in die Gesundheit. Dies ist eine Option Ihres Unternehmens für eine erfolgreiche Zukunft.

Über die Autoren

Reinhard Bögle hat Erwachsenenbildung studiert. Von H. Strauss zum Systemtherapeuten (ISS) ausgebildet, leitet er die von Volkshochschulen und Krankenkassen anerkannte Yogalehrer-Ausbildung des Yoga-Forum-München. Dr. phil. **Roland Lüthi** hat Psychologie, Gesundheitswissenschaften und Management in Bern und den USA studiert. Heute leitet er die Schule für Erwachsenenbildung, Leitung und Führung (SELF) in Bern.
