



WIR BRINGEN SIE IN  
BEWEGUNG

## Stark im Wandel -



### Was Mitarbeiter zu Promotoren macht

**“Was einen guten Manager ausmacht, ist die Fähigkeit,  
andere zu ungewöhnlichen Leistungen zu veranlassen.”**

*Cyril Northcote Parkinson*

Sehr geehrte Damen und Herren,

derzeit nimmt die Thematik was krank macht bzw. gesund erhält und damit erfolgreich macht einen Raum in der Fach- und Wirtschaftspresse ein. Jüngst in managerSeminare unter den Stichworten “Resilienz” und “Macht Macht krank” zu finden, oder vom Focus aufgegriffen “Der ewige Verlierer” und in Wirtschaft und Weiterbildung unter dem Stichwort “Positive Psychologie”.

Gestern Salutogenese, heute Resilienz und dann gibt es da noch Programme zur Stressbewältigung, oder ist das heute bereits schon wieder gestern und findet gestern erst heute Beachtung.

Das ewige Spiel mit Begrifflichkeiten hat schier unendlich viele Varianten und eine Daueroption auf Aktualität.

Trotz des Fehlens klarer Abgrenzungen haben diese Konzepte eines gemeinsam, sie suchen Ansatzpunkte und Bewältigungsstrategien für den Umgang mit belastenden Situationen. Was befähigt den einen Mitarbeiter dazu, geänderte Rahmenbedingungen wie z.B. Umstrukturierungen und Fusionen erfolgreich zu bewältigen und treibt den anderen dagegen in ein Leistungstief.

#### Die Begrifflichkeiten im Überblick:

##### Salutogenese

Geprägt wurde dieser Begriff vom israelisch-amerikanischen Medizinsoziologen Aaron Antonovsky in den 70er Jahren. Ausgangspunkt seiner Theorie waren Befunde aus einer Studie mit Frauen, die während des Dritten Reichs einige Zeit in Konzentrationslagern interniert waren. In einer Untersuchung wurden diese traumatisierten Frauen bezüglich des Umgangs mit Beschwerden einer Vergleichsgruppe ohne Traumata gegenübergestellt. Immerhin 1/3 der traumatisierten Frauen gab an, 30 Jahre nach dieser Erfahrung ein gesundes und erfülltes Leben zu führen. Dieses Ergebnis führte Antonovsky zu der Frage, welche Eigenschaften dazu befähigen, trotz widrigster Umstände gesund zu bleiben. In der Salutogenese liegt der Fokus darauf, welche Bedingungen, Eigenschaften, Umstände und Situationen uns gesund halten.

Antonovsky entwickelte daraus ein Kontinuum aus Krankheit und Gesundheit. Ein Pol steht für völlige Gesundheit, Zufriedenheit und Wohlfühlen (health-ease), der andere Pol stellt die komplette Abwesenheit von Wohlbefinden und Gesundheit (dis-ease) dar. Damit ist Gesundheit kein Zustand sondern ein Prozess. Ihn bewegte die Frage was veranlasst Menschen dazu sich in die eine oder andere Richtung des Kontinuums zu bewegen.

Die Grundidee des Konzepts ist, dass alle mobilisierbaren Ressourcen sich in die eine oder andere Richtung des Kontinuums zu bewegen, letztlich von einer zentralen Kompetenz abhängen, dem Kohärenzgefühl. Es ermöglicht Vertrauen in die Entwicklung individueller Bewältigungsstrategien aufzubauen, um optimal auf Umwelтанforderungen zu reagieren.

Antonovsky selber definiert es als “eine grundlegende Lebenseinstellung, die ausdrückt, in welchem Ausmaß jemand ein durchdringendes, überdauerndes und zugleich dynamisches Gefühl der Zuversicht hat, dass seine interne und externe Umwelt vorhersagbar ist und eine hohe Wahrscheinlichkeit besteht, dass sich die Angelegenheiten so gut entwickeln, wie man vernünftigerweise erwarten kann.”

#### Die Kohärenz setzt sich im wesentlichen aus 3 Komponenten zusammen:

##### Verstehbarkeit

Die Fähigkeit, bekannte und unbekannte Reize (Umwelt, Ereignisse, sich selbst) als geordnete, verstehbar, erklärbare und strukturierte Informationen verarbeiten zu können, um sie dadurch als vernünftig und vorhersagbar einstufen zu können.

##### Handhabbarkeit/Bewältigbarkeit:

Das Gefühl von Bewältigbarkeit bzw. Handhabbarkeit vor dem Hintergrund der Verstehbarkeit, ist die Gewissheit über geeignete Ressourcen (inkl. externen Quellen) zu verfügen, um die Anforderungen zu bewältigen.

##### Sinnhaftigkeit/Bedeutsamkeit:

Das Gefühl, dass die von außen gestellten Herausforderungen und die eigenen Ziele und Visionen so lohnenswert sind, in sie zu investieren und sich voll und ganz für sie engagieren.

Was lässt sich nun aus diesem Ansatz für die betrieblichen Abläufe und Prozesse in einer Phase des Wandels ableiten.

Wenn wir die Annahme treffen, dass der Kohärenzsinn darüber entscheidet, wie gut ein Mitarbeiter vorhandene Ressourcen zum Erhalt der Gesundheit und des Wohlbefindens zu nutzen weiß, lässt sich daraus folgern, wie leistungsfähig er in stressauslösenden Situationen sein wird.

#### Menschen mit einem gut entwickelten Kohärenzsinn:

- betrachten herausfordernde Situationen mit sportlichem Ehrgeiz
- bewerten nicht alle auf sie einwirkende Stressoren als beeinträchtigend
- beschäftigen sich zügiger mit der Problemlösung und richten ihren Fokus im wesentlichen auf diesen Aspekt
- werden weniger von Gefühlen wie Panik dominiert, sondern betrachten hochkommende Emotionen aus verschiedenen Perspektiven

#### Fazit dieses Ansatzes:

Oberste Führungsaufgabe in Zeiten des Wandels ist es Antworten auf Fragen zu geben. Erklärungen zu geben warum diese Veränderung notwendig ist, Anleitung für die Gestaltung der Veränderung aufzuzeigen und eine klare Vision der Zukunft zu geben.

Das erfordert im ersten Schritt eine Bestandsaufnahme vorherrschender Ansichten und Glaubenssätze, die die motivationale Basis für wahrgenommenes Verhalten liefert und im Anschluß daran die Arbeit, durch Perspektivenwechsel eine Veränderung handlungsleitender Einstellungen zu erzielen. Das bedeutet die Abkehr vom Gefühl im einem chaotischen nicht handelbaren Prozess zu stecken, hin zu dem Gefühl der Bewältigbarkeit und Sinnhaftigkeit.

Näheres zum Thema Resilienz und Stressbewältigung finden Sie in unserem nächsten Newsletter.

#### EMPFEHLENSWERTE BÜCHER:

»Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit« von Aaron Antonovsky, Dgvt, (ISBN 978-3871591365)

**Unsere Meinung:** Eine gut nachvollziehbare Darstellung eines Paradigmenwechsel: Weg von der Betrachtung der Krankheitssymptome, hin zur Überlegung was hält uns gesund.

»Führung durch Motivation« von Gerhard Comelli und Lutz von Rosenstiel, Verlag Vahlen, (ISBN 3-8006-2927-5)

**Unsere Meinung:** Motivationsansätze, die alle Ebenen und Perspektiven im Unternehmen beleuchtet und jeweils die entsprechenden Ansätze aufzeigt.

»Systemische Organisationsberatung« von Eckard König und Gerda Vollmer, Deutscher Studien Verlag (ISBN 3-89271-616-1)

**Unsere Meinung:** Verständliche Einführung in die systemische Betrachtungsweise und die zu beachtenden Aspekte der verschiedenen Ebenen eines Veränderungsprozesses.

Mit freundlichen Grüßen

Ihre

Ina Jachmann

#### TrainerSocietät Berlin

Rostocker Straße 10

10553 Berlin

Telefon 030 / 39 88 56 18

E-Mail i.jachmann@tsberlin.de

Internet www.tsberlin.de