

# Gesundheit systemischer fördern

**Salutogenese im GPA-Schema**

*Kludia Holzajt und 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 könnten? 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? Bezogen auf die Gesundheitsförderung in Organisationen hieße die Frage dann: Wie können wir Gesundheit systemischer fördern, ohne dass eine Definition und Zuschreibung von Eigenschaften zum Begriff der Gesundheit nötig wird?*

## Ein praktischer Ansatz mit Hilfe des GPA-Schemas

Unseren Ausgangspunkt bei dem Finden von Antworten auf diese Frage einer **„Was hält gesund?“** systemischeren Förderung von Gesundheit bildet 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 Fragen nach dem, was krank macht, weichen 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 anzusehen wäre. Er ist halt nicht krank, sondern höchstens Teile von ihm – wenn es denn überhaupt sinnvoll ist, einen Menschen in Teilen zu betrachten. Und vor diesem Hintergrund kann auch ein ‚kranker‘ Mensch weiterhin Leistungen erbringen. In welchem Umfang er das kann, 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, also nicht statisch, sondern stets im Prozess sieht.

Antonovsky's Forschung umfasst nicht nur als prototypisch anzusehende Ressourcen für die Gesundheitsförderung. Er beschreibt ebenfalls spezielle Ressourcen, die für einen gesunden Arbeitsplatz entscheidend sind. Diese sind:

### **Ressourcen für einen gesunden Arbeitsplatz**

- Mitbestimmung an sozial geschätzten Entscheidungsprozessen,
- angemessene Belastungsbalance und
- positive soziale Beziehungen.

Die Arbeitsplatzaspekte der Salutogenese haben wir im GPA-Schema abgebildet. So können wir die gesundheitsförderlichen Voraussetzungen für einen Mitarbeitenden, ein Team, eine Führungskraft und für die Rahmenbedingungen einer Organisation erkunden. Die Betrachtung kann aus unterschiedlichen Blickwinkeln, den Polen, erfolgen.

# SYSTEMISCHER

## Virtueller Rundgang durch das GPA

Wir laden nun zu einem Rundgang durch das GPA der Salutogenese ein. Mit Fragen wollen wir zur Reflexion, vielleicht auch der des eigenen Arbeitsplatzes, anregen (das logische Schema ist ausführlich beschrieben in Varga/Sparrer (2014), Varga (2014), Ferrari (2014)).

Von den vielen im GPA möglichen inhaltlichen Triaden ließen wir uns von der Triade „Kopf-Herz-Hand“ bzw. „Wissen und Erkenntnis-Tun und Arbeitsleistung-Miteinander und Verbindung“ leiten und entwickelten zum Salutogenese-Konzept passende Triaden wie nachfolgend abgebildet.

Aus diesen Triaden lässt sich nun eine Vielzahl von nützlichen Fragen generieren

Am **Pol der Leistungsfähigkeit** bieten sich die Fragen an, inwieweit die vorhandene Kraft, die eigenen Ressourcen und die aktuelle Leistungsfähigkeit genügen, um die gestellten Aufgaben zu erfüllen. Ggf. müssen Ressourcen aufgebaut werden. Was und wie genau? Wie steht es aktuell um die individuelle (oder Team-) Resilienz (Widerstandskraft)? Woran und wie erkennt man eine Balance von (aktuellen) Anforderungen und (aktuellem) eigenem Potenzial? Was kann ich/können wir wie tun, um benötigte Ressourcen zu erhalten oder aufzubauen? Und wer würde das wie merken? Was hilft mir/uns im Umgang mit Belastungen? Wie genau hilft es? Wird die Beziehung zu den Anderen im Team eventuell belastet (weil sie das Gefühl haben, für andere mitarbeiten zu müssen)? Ist eine *soziale Unterstützung* im Team oder außerhalb vorhanden? Und wenn ja, welche? Kann die Aufgabe als *Beitrag zum großen Ganzen* verstanden werden? Kann ich meine Aufgabe erledigen und habe noch die Kraft, über den Tellerrand zu schauen und den Zusammenhang zur Teamaufgabe insgesamt sehen?

### Beitrag zum großen Ganzen



Am **Pol des Mitbestimmens** tauchen Fragen zu Mitentscheiden und zu den individuellen inhaltlichen Freiheitsgraden auf: Wann und wie gibt es die Möglichkeit, zu wählen, ob man sich beteiligt oder ob nicht? Inwieweit passen die individuellen Werte und Ziele zu den Werten und Zielen der Organisation und wie ergibt sich welche Sinnhaftigkeit? Wird das, was in diesen Prozessen geschieht, und wie man sich positioniert, von den Anderen geschätzt? Und wenn ja, wie genau? Welche Beteiligung - gemeinsam mit den Anderen - wird wahrgenommen? Wie viel Handlungsspielraum, Autonomie und Eigenverantwortung und damit auch Möglichkeiten zur eigenen *Entscheidung* gibt es?

**inhaltliche Freiheitsgrade**

Am **Pol der sozialen Beziehungen** wird der Dialog mit den Kolleg(inn)en (evtl. auch Prozesspartner(inne)n außerhalb des Teams) und der Führung betont. Inwieweit besteht hier eine gute Verbindung? Erfahre ich Wertschätzung für meine Arbeit? Und wenn ja, welche? Ist meine Führungskraft ein Vorbild und unterstützt einen gesundheitsförderlichen Arbeitsplatz? Woran kann man das erkennen? Gibt es klare Zugehörigkeit(sregeln) für die verschiedenen Kontexte? Wie lassen sich diese beschreiben? Ist *gegenseitige Unterstützung* erlebbar? Wenn ja, wie genau? Woran merkt man, dass die Arbeit die Basis für eine persönliche oder auch gemeinsame *Entwicklung* ist?

**Ist gegenseitige  
Unterstützung erlebbar?**

Und wenn wir nun alles mit Humor hinterfragen oder versuchen querzudenken? Vielleicht können wir die Weisheit einladen und ganz neue Antworten bekommen!?!

Mit solchen Ansätzen und Fragen aus einem 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, auf denen Menschen ihre Ressourcen weiter entfalten können, in und mit Organisationen, die Kontexte hierfür schaffen.

Also: Wer merkt es wann und 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. ■

### Literatur

- Antonovsky, Aaron., Franke, Alexa (1997): Salutogenese Zur Entmystifizierung der Gesundheit, Tübingen
- Ferrari, Elisabeth (2014) : Führung im Raum der Werte. Das GPA-Schema nach SySt®. Aachen, 2. Auflage
- Sparrer, Insa., Varga von Kibéd, Matthias (2014): Ganz im Gegenteil, Heidelberg
- Varga von Kibéd, Matthias (2013) : Glaubenspolaritäten aufstellung (GPA) und ihre Grundlagen, DVD, Aachen.