

Plädoyer für einen Perspektivenwechsel

BGM-Investitionen, die nur auf das Individuum fokussieren und die Arbeitsgestaltung ignorieren, scheitern zuverlässig. Stattdessen plädiert Gastautorin Valentina Smajli für eine salutogenetische Perspektive. Basierend auf ihrer Praxisforschung in der ICT-, Netzinfrastuktur- und Energiebranche könnte das Konzept der Salutogenese die Steuerungslogik betrieblicher Gesundheitsförderung fundamental verändern.

Von Valentina Smajli

Trotz wachsender Investitionen in die betriebliche Gesundheitsförderung nehmen psychische Belastungen und arbeitsplatzbezogene Arbeitsunfähigkeiten weiter zu. Belastungen entstehen häufig nicht durch die Arbeit selbst, sondern durch ihre Gestaltung, Organisation und Führung. Das wirft eine grundlegende Frage auf: Setzen wir mit der betrieblichen Gesundheitsförderung eigentlich am richtigen Hebel an?

Gesundheit ist zweifellos ein wichtiges Ziel. Der Medizinsoziologe Aaron Antonovsky verstand sie jedoch nicht als festen Zustand, sondern als Bewegung auf einem Kontinuum zwischen Gesundheit und Krankheit. Aus dieser Perspektive stellt sich weniger die Frage, ob Menschen gesund oder krank sind, sondern wodurch sie sich in Richtung Gesundheit entwickeln können.

Wenn Gesundheitsförderung im Arbeitsalltag nicht ankommt

Für Organisationen bleibt Gesundheit nur begrenzt gestaltbar, weil sie von zahlreichen Faktoren beeinflusst wird, die weit über den Arbeitsplatz hinausreichen. Gestaltbar ist hingegen das Wohlbefinden im Arbeitsalltag. Es spiegelt das tägliche Erleben der Arbeitsbedingungen wider und liegt damit näher an den Gestaltungsmöglichkeiten von Organisationen.

«Das Schlüsselkonzept der Salutogenese ist das Kohärenzgefühl.»

Mitarbeitende erleben täglich, ob sie mit Energie oder Erschöpfung nach Hause gehen, ihre Fähigkeiten einbringen können, Verantwortung übernehmen dürfen und ihre Arbeit als sinnvoll empfinden. Dieses Erleben beeinflusst Motivation, Leistungsfähigkeit und langfristig auch ihre Gesundheit.

Damit verändert sich die Steuerungslogik betrieblicher Gesundheitsförderung. Gesundheit bleibt das Ziel. Aus organisationsbezogener Sicht wird Wohlbefinden damit zur zentralen Gestaltungsgrösse, weil es unmittelbarer als Gesundheit selbst durch Arbeitsgestaltung beeinflusst werden kann.

Warum Programme allein nicht reichen

Betriebliche Gesundheitsförderung richtet sich bis heute häufig auf das Verhalten einzelner Mitarbeitender. Resilienztrainings, Stressmanagement oder Gesundheitsangebote können wertvoll sein. Gleichzeitig entsteht leicht der Eindruck, Wohlbefinden sei in erster Linie eine individuelle Aufgabe.

Dadurch geraten die Arbeitsbedingungen in den Hintergrund. Entscheidend ist jedoch nicht allein das Verhalten der Mitarbeitenden, sondern auch die Frage, wie Arbeit gestaltet werden muss, damit gesundheitsförderliches Verhalten überhaupt möglich wird.

Take Aways

- Wohlbefinden ist für Organisationen die zentrale Gestaltungsgrösse betrieblicher Gesundheitsförderung.
- Der erste Schritt ist eine ehrliche Analyse der Arbeitsbedingungen: Wo fehlen Orientierung, Handlungsspielräume oder Sinnzusammenhänge?
- Kohärenzgefühl erklärt, wie Arbeitsgestaltung Wohlbefinden, Handlungs- und Leistungsfähigkeit fördert.
- Nachhaltige Gesundheitsförderung beginnt bei gesundheitsförderlicher Arbeitsgestaltung.

Der Erfolg betrieblicher Gesundheitsförderung wird zu dem oft an Teilnahmequoten oder absolvierten Kursen gemessen. Diese Kennzahlen zeigen die Nutzung eines Angebots, sagen jedoch kaum etwas darüber aus, ob sich das tägliche Arbeitserleben verbessert hat.

Wo Leistungsreserven unsichtbar bleiben

Viele der grössten ungenutzten Leistungsreserven von Organisationen bleiben im Arbeitsalltag verborgen. Leistungsverluste entstehen nicht nur durch Krankheit oder Absenzen. Präsentismus, Demotivation, innere Kündigung oder fehlende Orientierung werden von klassischen Kennzahlen oft nicht erfasst, obwohl sie die Leistungsfähigkeit erheblich beeinflussen.

In meiner qualitativen Praxisforschung und Beratung zeigte sich ein wiederkehrendes Muster: Mitarbeitende erleben ihre Arbeit selten als belastend, weil sie Verantwortung übernehmen oder engagiert arbeiten. Belastend wird sie dort, wo Orientierung fehlt, Prioritäten wechseln oder Entscheidungen nicht nachvollziehbar sind. Besonders in der ICT, der Energiebranche und der Netzinfrastruktur belasteten häufig unzureichende Arbeitsvorbereitung, fehlende Informationen und unklare Prozesse.

Konkret zeigten sich Herausforderungen, wenn Planungsunterlagen nicht zur Realität vor Ort passten und gleichzeitig unter hohem Zeitdruck reagiert werden musste. Mitarbeitende beschrieben, dass klare Informationen, verlässliche Abläufe und genügend Handlungsspielraum ihre Arbeit erheblich erleichtern würden. Dadurch liesse sich unnötiger Stress reduzieren und zugleich die Arbeitsqualität verbessern. Dieses Beispiel zeigt: Nicht die Belastung allein entscheidet darüber, wie Mitarbeitende ihre Arbeit erleben. Entscheidend sind die Bedingungen, unter denen sie arbeiten. Genau hier setzt das Kohärenzgefühl an. Es erklärt, weshalb dieselben Arbeitsbedingungen unterschiedlich er-

lebt werden können, je nachdem, ob Arbeit als verstehbar, handhabbar und sinnvoll erlebt wird.

Das Kohärenzgefühl als Schlüsselkonzept

Hier setzt die Salutogenese des Medizinsoziologen Aaron Antonovsky an. Sie fragt nicht nur, warum Menschen krank werden, sondern auch, wodurch sie sich auf dem Kontinuum in Richtung Gesundheit bewegen können. Im Zentrum seiner Theorie steht das Kohärenzgefühl.

Mit den Dimensionen Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit beschreibt Antonovsky jene Bedingungen, unter denen Mitarbeitende ihre Arbeit verstehen, bewältigen und als sinnvoll erleben können. Sie brauchen Orientierung, Handlungsspielräume und einen Sinnzusammenhang.

Die drei Dimensionen bilden die Brücke zwischen der salutogenetischen Theorie und einer gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung. Sie zeigen, wie Organisationen Bedin-

gungen schaffen können, die Wohlbefinden fördern.

Eine ähnliche Perspektive findet sich auch im Ansatz Life in Work (Bauer & Jenny, 2023). Auch dieser Ansatz versteht Arbeit nicht primär als Belastung, sondern als Quelle von Energie, Entwicklung und Sinn. Eine gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung schafft dafür die Voraussetzungen.

Eigenverantwortung und Metakompetenzen entstehen durch Arbeitsgestaltung

Dieser Perspektivenwechsel verändert auch den Blick auf Eigenverantwortung. Sie entsteht nicht durch Appelle oder Gesundheitsprogramme, sondern dort, wo Mitarbeitende ihre Situation verstehen, Handlungsspielräume erleben und den Eindruck haben, mit ihrem Handeln etwas bewirken zu können.

Auch hinsichtlich Eigenverantwortung und Metakompetenzen zeigten sich in meiner qualitativen Praxisforschung und Beratung drei wiederkehrende Muster: Verantwortung

«Präsentismus,
innere Kündigung oder
fehlende Orientierung
werden von Kennzahlen
oft nicht erfasst.»

Vom pathogenetischen zum salutogenetischen Verständnis von Gesundheit

Pathogenetischer Fokus	Salutogenetischer Fokus	
Problem – Unstimmigkeit	Stimmigkeit – Kohärenz	Die Pathogenese untersucht die Entstehung von Krankheit. Die Salutogenese fragt hingegen nach den Bedingungen, unter denen Menschen trotz Belastungen gesund und handlungsfähig bleiben. Für Organisationen bedeutet dies einen Perspektivenwechsel hin zu Arbeitsbedingungen, die Orientierung, Handlungsspielräume und Sinn ermöglichen. Darauf basiert die vorliegende These, dass Wohlbefinden zur zentralen Gestaltungsgrösse betrieblicher Gesundheitsförderung wird. Quelle: Eigene Bearbeitung nach Kurt Möri (2015), basierend auf Aaron Antonovsky (1979; 1987).
Vermeidungsziele	Attraktive Gesundheitsziele	
Vermeidung von Risikofaktoren	Förderung von Ressourcen	
Norm	Subjekt und Subjektives	
Isolierende Analyse – Ursache im Kleinen	Systemische Selbstregulation – Kontextbezug	
Zustand bzw. Entropie	Entwicklung und Evolution	
Eine Möglichkeit: entweder – oder	Mehrere Möglichkeiten: sowohl als auch	
Was macht Kranke krank?	Was erhält Gesunde gesund?	
Wirkung von Stressoren potenziell krankheitsfördernd	Wirkung von Stressoren krankheits- und gesundheitsfördernd	
Intervention durch Einsatz wirksamer Heilmittel («Wunderwaffen»)	Intervention durch aktive Anpassung, Risikoreduktion und Ressourcenentwicklung	
Fokus Krankheit (cure)	Fokus Gesundheit (care)	

wurde dann als motivierend erlebt, wenn Verantwortlichkeiten und Entscheidungswege klar geregelt waren und Handlungsspielräume bestanden. Veränderungen wurden leichter angenommen, wenn Ziele nachvollziehbar waren und Mitarbeitende ihre Erfahrung einbringen konnten. Gemeinsam war allen Beispielen: Arbeitsbedingungen, die Orientierung, Handlungsspielräume und klare Verantwortlichkeiten schaffen, fördern Wohlbefinden, Eigenverantwortung und nachhaltige Leistungsfähigkeit.

Digitalisierung, Künstliche Intelligenz und zunehmende Komplexität verlangen nach Mitarbeitenden, die sich selbst organisieren, lernen und mit Unsicherheit umgehen können. Gerade unter diesen Bedingungen gewinnen Arbeitsumgebungen an Bedeutung, die Lernen und Eigenverantwortung fördern. Solche Fähigkeiten entstehen nicht allein im Seminarraum, sondern im Arbeitsalltag. Sie entwickeln sich dort, wo Mitarbeitende Verantwortung übernehmen, Erfahrungen reflektieren und ihre Handlungsmöglichkeiten kontinuierlich erweitern können. So entstehen Metakompetenzen für eine zunehmend komplexe Arbeitswelt.

Gesundheitsförderung als Organisationsentwicklung

Wohlbefinden ist damit nicht nur ein Ergebnis guter Arbeitsgestaltung. Es macht sichtbar, ob gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung gelingt. Gesundheitsförderung erschöpft sich deshalb nicht in einzelnen Massnahmen. Entscheidend sind Strukturen, Führung und eine Organisationskultur, die Klarheit schafft, ausreichende Entscheidungsspielräume eröffnet und einen erlebbaren Sinnzusammenhang ermöglicht.

Individuelle Gesundheitsangebote können persönliche Ressourcen stärken. Sie ersetzen jedoch nicht die Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen.

Für Human Resources und Führung bedeutet das: Gesundheitsförderung beginnt nicht erst beim nächsten Programm. Sie beginnt dort, wo Prioritäten transparent sind, Anforderungen realistisch bleiben, Mitwirkung möglich ist und Entscheidungen nachvollziehbar werden. So entstehen Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit: die Voraussetzungen für Wohlbefinden.

Die Salutogenese liefert dafür den theoretischen Rahmen. Ihr Schlüsselkonzept, das Kohärenzgefühl, erklärt, weshalb eine gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung Wohlbefinden ermöglicht. Aus dieser Perspektive beginnt nachhaltige Gesundheitsförderung nicht beim Gesundheitsprogramm, sondern bei gesundheitsförderlicher Arbeitsgestaltung.



Valentina Smajli

ist Salutogenistin und Expertin für salutogenetische Arbeitsgestaltung. Sie verfügt über einen MAS in Betrieblichem Gesundheitsmanagement und einen eMBA in Organisationsentwicklung. Ihre Praxisforschung widmet sich der Frage, wie gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung Bedingungen für Wohlbefinden und nachhaltige Leistungsfähigkeit schafft. salutogenistin.ch