



Wie das Kohärenzgefühl Gesundheit und Leistung nachhaltig beeinflusst

Arbeit, die Energie gibt

Trotz zahlreicher Gesundheitsprogramme bleiben Erschöpfung und psychische Belastung verbreitet. Forschung und Praxis zeigen, dass der Schlüssel nicht allein in Prävention und Gesundheitsprogrammen liegt, sondern in der Art und Weise, wie Arbeit gestaltet wird. Dieser Beitrag zeigt, wie kohärente Arbeitsgestaltung Gesundheit, Motivation und wirtschaftlichen Erfolg zugleich fördern kann.

Von Valentina Smajli

Arbeit als Quelle von Energie

Viele Organisationen investieren heute in Gesundheitsprogramme, Resilienztrainings oder psychologische Unterstützung. Dennoch berichten zahlreiche Beschäftigte weiterhin von Stress und steigender Erschöpfung. Diese Beobachtung macht deutlich, dass Gesundheit nicht nur in Zusatzangeboten entsteht, sondern in der alltäglichen Erfahrung von Arbeit selbst. Entscheidend ist, ob Menschen ihre Arbeit als verständlich, handhabbar und sinnvoll erleben.

Der Medizinsoziologe Aaron Antonovsky beschreibt das Kohärenzgefühl als zentrale Ressource für den gesunden Umgang mit Belastungen. Es setzt sich aus drei Dimensionen zusammen. Verstehbarkeit bedeutet, dass Anforderungen und Prozesse nachvollziehbar sind. Handhabbarkeit beschreibt das Vertrauen, über ausreichende Ressourcen und Unterstützung zu verfügen. Sinnhaftigkeit entsteht, wenn Arbeit als bedeutsam und lohnend erlebt wird.

Diese Kombination wirkt wie ein psychologisches Immunsystem. Studien zeigen, dass ein starkes Kohärenzgefühl mit höherer psychischer Gesundheit, Engagement und Leistungsfähigkeit verbunden ist. Arbeit, die diese drei Dimensionen stärkt, wird zur Quelle von Energie statt zur Ursache von Erschöpfung.

Arbeitsgestaltung als Gesundheitsressource

Das Job-Demands-Resources-Modell erklärt, weshalb Arbeitsbedingungen über Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit

entscheiden. Anforderungen wirken nur dann belastend, wenn sie nicht durch ausreichende Ressourcen ausgeglichen werden. Wo Selbstwirksamkeit, Autonomie und soziale Unterstützung vorhanden sind, fördern selbst hohe Anforderungen Motivation und Entwicklung.

Zu den zentralen Ressourcen gehören klar definierte Abläufe, Rollen und Prioritäten, Handlungsspielräume bei der Aufgabengestaltung, soziale Unterstützung und psychologische Sicherheit sowie Rückmeldung über Wirkung der eigenen Arbeit und ihren Beitrag zum Gesamterfolg. Diese Faktoren machen Arbeit gestaltbar und erzeugen Vitalität selbst unter hohem Druck. Fehlen sie, überwiegen Stress, Unsicherheit und Erschöpfung. Arbeitsgestaltung wird damit zu einer zentralen Quelle organisationaler Gesundheit.

Praxisbeispiele kohärenter Arbeitsgestaltung

Wie kohärente Arbeitsgestaltung in der Praxis wirkt, zeigen Erfahrungen aus Unternehmen, die gezielt an Energiequellen und Belastungstreibern arbeiten.

In einer Organisation führte die Klärung von Rollen und Zielprioritäten zu deutlich weniger Reibungsverlusten, etwa durch Abstimmungsaufwand und Unklarheiten. Durch klare Zuständigkeiten und nachvollziehbare Entscheidungswege verbesserte sich die Kommunikation, und die Beschäftigten erlebten mehr Kontrolle über ihre Aufgaben. Das stärkte sowohl Verstehbarkeit als auch Handhabbarkeit.

Ein zweites Beispiel betrifft die Sichtbarmachung von Wirkung. Teams, die regel-

mässig Rückmeldung zu ihrem Beitrag und den Ergebnissen ihrer Arbeit erhielten, berichteten von höherer Identifikation und Sinnwahrnehmung. Sie verstanden, wie ihre Tätigkeit zum Gesamterfolg beitrug, und fühlten sich stärker verantwortlich für das Resultat.

Ein drittes Element betrifft die psychologische Sicherheit. Dort, wo Fehler offen angesprochen und Lernprozesse unterstützt wurden, gaben Mitarbeitende an, sich freier zu äussern, früher auf Risiken hinzuweisen und häufiger Verbesserungsvorschläge einzubringen. Diese Offenheit erhöhte die Geschwindigkeit organisationalen Lernens und reduzierte verdeckte Belastungen.

Diese Beispiele machen deutlich, wie stark Arbeitsgestaltung auf Gesundheit und Leistung wirkt. Wo Arbeit verstehbar, handhabbar und sinnvoll gestaltet wird, können Energie, Vertrauen und Innovationskraft entstehen.

Wirtschaftliche Relevanz

Gesunde Arbeitsgestaltung stärkt nicht nur Menschen, sondern auch Organisationen. Eine Studie der University of Oxford zeigt, dass Unternehmen mit hoher Mitarbeitergesundheit langfristig bessere Aktienergebnisse erzielen als bekannte Börsenindizes wie der S&P 500, der Nasdaq Composite und der Russell 3000. Grundlage ist das sogenannte Well-being-100-Portfolio, das die 100 Unternehmen mit den höchsten gemessenen Well-being-Werten umfasst. Das zeigt, dass Wohlbefinden direkt mit Leistung und wirtschaftlichem Erfolg zusammenhängt.

Gesundheitsfördernde Arbeitsgestaltung kann Produktivität, Innovationskraft und Bindung steigern, Ausfälle sowie Fluktuation reduzieren und die wirtschaftliche Stabilität einer Organisation stärken. Gesundheit wird damit zu einem echten Wettbewerbsvorteil, der ethische Verantwortung und ökonomische Vernunft verbindet.

Führung als Resonanzraum für Kohärenz

Führungskräfte beeinflussen täglich, ob Mitarbeitende ihre Arbeit als kohärent erleben können. Orientierung, Verlässlichkeit und Sinn entstehen im Dialog mit Führung.

Die Dimensionen des Kohärenzgefühls lassen sich direkt auf die Führungsarbeit übertragen. Verstehbarkeit entsteht durch konsistente Kommunikation und transparente Strukturen. Handhabbarkeit wächst, wenn Führung realistische Zielsetzungen und eine faire Ressourcenverteilung ermöglicht. Sinnhaftigkeit entsteht, wenn Führung Wertschätzung zeigt, den Beitrag zum Gesamten sichtbar macht und Mitarbeitenden vermittelt, warum ihre Arbeit wichtig ist.

Führung, die diesen Dreiklang bewusst gestaltet, stärkt psychische Sicherheit, Vertrauen und Selbstwirksamkeit – und kann damit selbst zu einem zentralen Gesundheitsfaktor im System werden.

Implikationen für die HR-Praxis

Damit Kohärenz nachhaltig entsteht, braucht es eine HR-Funktion, die systemisch denkt und strukturell handelt. Sie sollte Belastungs- und Energiequellen im Arbeitssystem sichtbar machen, Mitarbeitende konsequent in arbeitsrelevante Entscheidungen einbeziehen und Regenerationsräume organisatorisch sichern.

Ebenso wichtig sind kontinuierliche Feedback- und Lernprozesse, eine lernorientierte Fehlerkultur sowie ein ethischer Entscheidungsrahmen, der Gesundheit auch bei Ziel- und Leistungsdruck schützt. HR agiert dabei als Vermittlerin zwischen Managementinteressen und Mitarbeitendenbedürfnissen – als Hüterin organisationaler Kohärenz.

Organisationen, die HR nicht als administrative Instanz, sondern als strategische Partnerin gestalten, schaffen die Voraussetzung dafür, dass Gesundheit, Leistung und Sinn miteinander in Einklang kommen.

Schlussfolgerung

Kohärenz beschreibt nicht nur ein inneres Erleben, sondern ein Konzept, das tief in die Struktur und Kultur einer Organisation hineinreicht. Sie verbindet Gesundheit, Motivation und Wirksamkeit, und kann so zu einem nachhaltigen Erfolgsprinzip beitragen.

Organisationen, die Arbeit verständlich, machbar und sinnvoll gestalten, fördern gleichzeitig Wohlbefinden, Engagement und Wettbewerbsfähigkeit. Kohärenz kann Arbeit zur Quelle von Energie machen und damit zu einem zentralen Element zukunftsfähiger Gestaltung werden. Arbeit bleibt anspruchsvoll, aber sie kann so gestaltet werden, dass sie stärkt und verbindet.

Literatur

De Neve, J.-E., Kaats, M., & Ward, G. (2023). Workplace wellbeing and firm performance. University of Oxford Wellbeing Research Centre.
Antonovsky, A. (1987). Unraveling the mystery of health: How people manage stress and stay well. Jossey-Bass.
Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization*. Wiley.
Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. (2024 - 2026). Publikationen zu Kohärenz und Arbeitsgestaltung.



Valentina Smajli ist Expertin für die salutogene Arbeitsgestaltung und Transformation von Organisationen. Als eidg. diplomierte Gewerkschaftssekretärin verbindet sie langjährige Praxiserfahrung in der Begleitung von Mitarbeitenden mit fundierten Ausbildungen in Betrieblichem Gesundheitsmanagement sowie Organisationsentwicklung & Change Leadership. Derzeit vertieft sie sich im Bereich Digitale Transformation. Sie setzt sich für Arbeitswelten ein, die Gesundheit, Sinnhaftigkeit und Leistungsfähigkeit nachhaltig vereinen, mit besonderem Fokus darauf, wie Menschen auch in anspruchsvollen Veränderungsprozessen handlungsfähig bleiben.

Familie kann man sich aussuchen

Wenn Personen aus der Branche die Qualität unserer Arbeit sehen, höre ich oft: «Bei euch wird sicher Tag und Nacht gearbeitet.» Dieses Vorurteil – dass unsere Qualität nur durch Opfer entstünde – kenne ich. Der Grund sind aber nicht lange Nächte, sondern es ist unsere besondere Kultur.

Wir beschreiben unsere Kultur oft als «familiär» – wie jede andere Agentur auch. Und genau da wird es für Aussenstehende oft widersprüchlich. Denn Hand aufs Herz: Wenn du «familiär» hörst, denkst du dann nicht auch an diese andauernde Harmonie, wo Kritik als schwierig gilt? Wo man aus Rücksichtnahme lieber nickt, statt kritisch zu sein? Wo stundenlang diskutiert, aber nichts entschieden wird? Ganz ehrlich: Will man so arbeiten? Für gute Qualität im Ergebnis sorgt das nicht.

Die «Familie», in der ich arbeiten will, ist freundlich, respektvoll und begegnet sich auf Augenhöhe. Die wichtigste Eigenschaft ist aber Kritikfähigkeit. Deshalb besteht unsere Familie aus sorgfältig ausgewählten Menschen, die neben der fachlichen Kompetenz auch den vollen emotionalen Fit haben. Denn anders als im Privaten kann man sich hier die Angehörigen aussuchen. Unsere «Familienkultur» ist geprägt von:

- 1. Ergebnisorientierung:** Unser Vertrauen zeigt sich in ehrlichem Feedback. Wir sind dem gemeinsamen Ergebnis verpflichtet, nicht dem Ego des Einzelnen. Unser Motto: «In der Sache direkt, zur Person fair.»
- 2. Effizienz:** Unsere Fürsorge bedeutet, Prozesse so smart zu gestalten, dass alle pünktlich ihren Arbeitstag beenden. Respekt vor der Lebenszeit des anderen als Form der Wertschätzung.
- 3. Gegenseitige Verantwortung:** Wir fordern viel und sehen genau hin. Aber – und das ist der Kernpunkt – wir lassen niemanden allein. Wir unterstützen aktiv bei der persönlichen Entwicklung und achten auf eine faire, offene und transparente Kommunikation.

Das ist die «Familie», in der ich arbeiten will: Eine Balance aus hohem Anspruch, gegenseitigem Support und Respekt. Wir sollten den Begriff mit neuem, professionellem Leben füllen. Familie wandelt sich, privat wie beruflich.

Luisa Böning ist Senior People & Culture Partnerin bei der Kreativagentur thjnk in Zürich. Seit 6 Jahren verantwortet sie dort die strategischen und operativen Personal- & Recruiting-Themen. Zuvor war sie bei der Digitalagentur Interone (BBDO) in München tätig und hat dort im Bereich Employer Branding, Nachwuchs & Recruiting gearbeitet.

