

# Salutogene Kommunikation in der Mitarbeiterführung

## Nährboden für ein gesundes Unternehmen

Antonia von Fürstenberg

In kleineren und mittleren Unternehmen stehen Führungskräfte unter hohem Druck, wenn das Unternehmen viele Aufträge hat und die Deadlines sich häufen. Fallen jetzt Mitarbeiter durch Krankheit aus, verzögern sich Lieferungen und drängen die Kunden, wird der Druck von oben nach unten weitergegeben. Die Führungskräfte schrauben die Ansprüche, was Arbeitszeit und -volumen betrifft, für sich und die verbleibenden Mitarbeiter höher und höher. Doch Dauerstress erzeugt nur kurzfristig mehr Leistung. Langfristig droht der Burnout, der das ganze Unternehmenssystem bedrohen kann.



Die salutogene Kommunikation setzt diesem Prozess der Selbst- und Mitarbeiterausbeutung etwas entgegen: Vertrauen und Wertschätzung statt schleichender Klimavergiftung durch Zynismus und Intrigen, offene Kommunikation und Ressourcenorientierung statt Informationsdefizite und Fehlerhäufungen. Gerade kleine und mittlere Unternehmen haben die Chance, flexibel und schnell zu reagieren, wenn es um die Gesundheit und um die Zukunftsfähigkeit ihres Unternehmens geht. Die Hierarchien sind flach, man kennt sich persönlich und weiß um die gegenseitigen Abhängigkeiten. Doch Wissen

und tatsächliches Verhalten am Arbeitsplatz sind nicht immer kongruent.

Die Grundlage, andere zu führen, ist die Fähigkeit, sich selbst zu führen. Wer seinem inneren Antrieber gehorcht, immer mehr leisten zu müssen, wer sich keine Pause gönnt, wer Familie und Freunde zugunsten der Arbeit vernachlässigt, der wird nicht nur sich, sondern auch andere anstacheln und in den Burnout „führen“. Wahrzunehmen, wie die eigene Gesundheit und Vitalität unterstützt werden kann, hält auch das Unternehmen gesund und vital.

Doch wie entsteht Gesundheit? Wie kann eine gesundheitsfördernde Kultur im Unternehmen etabliert werden, die die Employability der älteren Mitarbeiter und die Attraktivität des Unternehmens für junge qualifizierte Einsteiger erhöht?

Salutogenese ist die Wissenschaft von der „Entstehung von Gesundheit“. Gesundheit wird als ein Prozess verstanden, den jeder Mensch selbst mitgestalten kann. Das salutogene Modell wurde von dem Medizinsoziologen Aaron Antonovsky in den 1970er Jahren entwickelt. Es gründet auf Studienergebnissen, dass Menschen, die den

extremen Bedingungen eines KZ ausgesetzt waren, überlebten und später gesund blieben, wenn sie ihr Leben als verstehbar, handhabbar und bedeutsam empfanden. Antonovsky nannte diese Fähigkeit von Menschen, sich trotz widriger Umstände selbst zu regulieren, Sense of Coherence (SOC) und machte es zur Grundlage seiner Forschungen.

Demnach ist das Kohärenzgefühl „eine globale Orientierung, die ausdrückt, in welchem Ausmaß man ein durchdringendes, andauerndes und dennoch dynamisches Gefühl des Vertrauens hat, dass

1. die Stimuli, die sich im Verlauf des Lebens aus der inneren und äusseren Umgebung ergeben, strukturiert, vorhersehbar und erklärbar sind,
2. einem die Ressourcen zur Verfügung stehen, um den Anforderungen, die diese Stimuli stellen, zu begegnen,
3. die Anforderungen Herausforderungen sind, die Anstrengung und Engagement lohnen.“ (Antonovsky 1997, S. 36).

Der Arzt Theodor Dierk Petzold entwickelte aus diesem Modell, den gesundheitswissenschaftlichen Forschungen des Medizinsoziologen Ronald Grossarth-Maticke (2002) und neuesten neurobiologischen Erkenntnissen die „salutogene Kommunikation“ (SalKom®, Petzold 2010). Diese Gesprächsführungsmethode, die ursprünglich die Arzt-Patient-Beziehung verbessern und die Selbstheilungsfähigkeiten der Patienten stärken sollte, wird mittlerweile mit Erfolg in sozialen Einrichtungen und in Unternehmen eingesetzt.

Das Kommunikationstraining unterscheidet sich von anderen, weil es sich konsequent auf positiv besetzte Ziele ausrichtet und die individuellen Ressourcen und Motivationen stärkt, um sie zu erreichen. Für die Mitarbeiterführung heißt das, dass die Führungskraft im Gespräch mit dem Mitarbeiter herausfindet, was in beruflicher Hinsicht „gut tut“. Das kann für den Einen genügend Freizeit für Familie, Sport und Hobby sein und Arbeitszeitkonten wären für ihn attraktiv. Die Andere braucht einen Freiraum für ihre Kreativität und möchte Teile ihrer Arbeitszeit zu Hause oder in der Bibliothek verbringen. Der Dritte will viel Geld verdienen, um sich Kindheitsträume zu verwirklichen. Er braucht He-

rausforderungen, Fortbildungen und zunehmend Führungsaufgaben.

Durch das Training in salutogener Gesprächsführung können Führungskräfte die Selbstwahrnehmung der Mitarbeiter verfeinern und auf das Erleben von „Stimmigkeit“ in der Kommunikation mit sich und anderen ausrichten. Die Mitarbeiter lernen, ihre Motivation zur Annäherung an attraktive berufliche Ziele zu definieren und Wunschlösungen zu formulieren, anstatt innerlich zu kündigen. Ressourcen werden entdeckt, wertgeschätzt und weiterentwickelt, Schwächen in einen anderen Rahmen gesetzt und als Stärken erkannt. So kann ein Mitarbeiter, der als „Bedenkenträger“ gilt, im Team die wichtige Aufgabe übernehmen, ein Projekt in allen Stadien auf seine praktische Anwendbarkeit und Finanzierbarkeit zu prüfen. Die „verrückten“ Kreativen treffen auf Führungskräfte, die im Ungewöhnlichen die Chance zur Innovation erkennen. Die Integration der unterschiedlichen Kompetenzen schafft Vertrauen und Leistungsanreize.

Die Mitarbeiter identifizieren sich mit dem Unternehmen und arbeiten gemeinsam an der Erreichung der Unternehmensziele. Sie ziehen Bilanz, lernen aus Erfahrungen und äußern Veränderungsansprüche. Wenn Führungskräfte diese Veränderungsvorschläge ernst nehmen und in die Arbeitsabläufe und -vorgaben integrieren, bleibt ein Unternehmen gesund, weil es sich an unterschiedliche Umweltbedingungen anpassen kann. Produktivität, Flexibilität und Kreativität erhöhen sich und der Krankenstand sinkt, wenn die Mitarbeiter das Gefühl haben, anerkannt und gefördert zu werden und ihre Arbeit ihnen Sinn macht. Die Wahrscheinlichkeit, eine Aufgabe erfolgreich umsetzen zu können und die Motivation, Neues in Angriff zu nehmen, steigt mit der Überzeugung, selbstwirksam zu sein. Mitarbeiter, die sich nichts mehr zutrauen, weil sie sich ständig kontrolliert und unter Druck gesetzt fühlen, werden krank und verweigern die Leistung.

Es zahlt sich aus, wenn Führungskräfte sensibel für das eigene Wohlbefinden und die eigenen Einstellungen werden. In der chinesischen Philosophie zeichnet sich ein Herrscher durch Offenheit, Ausgeglichenheit und Fairness aus. Er fördert und fordert Leistung aus diesem Geiste.



### Die Autorin

Antonia von Fürstenberg kommt vom Theater und ist Kommunikationstrainerin mit dem Schwerpunkt Salutogenese. Sie hat an der Universität der Künste und an der Evangelischen Hochschule Berlin als Dozentin gearbeitet. Für Unternehmen entwickelt sie Konzepte und Theaterprojekte, um die salutogene Kommunikation und die Corporate Identity zu stärken. [www.antonio-von-fuerstenberg.de](http://www.antonio-von-fuerstenberg.de) [www.gesundheitfoerdern.eu](http://www.gesundheitfoerdern.eu)

Auch in der salutogenen Kommunikation ist eine solche Haltung Voraussetzung für das „Verbunden gesunden“, das als Maxime postuliert wird. Wenn die Interessen des Unternehmens auch die Interessen der Mitarbeiter sein sollen, bedeutet das eine Orientierung weg vom neoliberalen Nützlichkeitsdenken, das Menschen in „Leistungsträger“ und „Schmarotzer“ unterteilt. Gerade Führungskräfte in kleinen und mittleren Unternehmen können die Werte einer Subsidiaritätskultur, die Fähigkeiten und Eigenverantwortung des Einzelnen fördert, aber auch individuelle Defizite mitträgt, mit neuem Leben füllen. Wenn sie ihre Mitarbeiter nicht nur als bezahlte Leistungserbringer begreifen, sondern als für das Gedeihen des Unternehmens mitverantwortliche Partner, ist das ein guter Nährboden für die Gewinnung von Fachkräften wie der allein erziehenden Produktdesignerin, dem älteren Controller oder der Ideen sprühenden Hochschulabsolventin, die sich langfristig an das Unternehmen binden und sich mit diesem gesund entwickeln wollen.

### Literatur

Antonovsky, A. (1997). *Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit*. Tübingen: DGVT.  
Petzold, T.D. (2010). *Praxisbuch Salutogenese: Warum Gesundheit ansteckend ist*. München: Südwest Verlag.  
Grossarth-Maticke, R. (2002). *Selbstregulation, Autonomie und Gesundheit*. Berlin: de Gruyter.

