



## Autonomie als wichtige Gesundheitsressource am Arbeitsplatz

Samuel Maurer

Das autonome Handeln ist eine der ganz wichtigen Gesundheitsressourcen für Mitarbeitende. Wie kann autonomes Handeln gefördert werden mit gleichzeitiger Wahrung der Unternehmensziele sowie der Interessen des Arbeitsgebers?

Unter Autonomie wird aus philosophischer Sicht die Möglichkeit verstanden, dass man sein Leben selbst gestalten und bestimmen kann. Dies gilt es nicht zuletzt aus entwicklungs- und lernpsychologischer Sicht zu fördern. Aus motivationaler Sicht ist Autonomie die Fähigkeit, Aufgaben ohne Fremdbestimmung lösen zu können.

Die Grenzen für autonomes Handeln werden uns durch die verschiedenen Regeln auferlegt, welche ethischer, gesellschaftlicher oder auch wirtschaftlicher Natur sein können. Wie bei einem Kind die Entwicklung des autonomen Handelns durch Überbehütung oder Überkontrolle jedoch negativ beeinflusst wird, hat auch eine Einschränkung der Autonomie am Arbeitsplatz negative Auswirkungen auf die Weiterentwicklung und längerfristig ebenso auf den Gesundheitszustand und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden.

Neue Arbeitsformen wie zum Beispiel das Arbeiten zu Hause oder unterwegs, welche mit den neuen Informationstechnologien möglich werden, versprechen für die Mitarbeitenden mehr autonomes Gestalten des Arbeitsalltages. Von vielen Arbeitnehmenden wird diese Form von Autonomie sehr geschätzt, da sich Gestaltungsfreiraum für die zu erledigenden Arbeiten auftut.

In der beschleunigten Arbeitswelt von heute steigt jedoch der Druck für die Mitarbeitenden auf verschiedenen Ebenen. Die neuen Informationstechnologien bewirken, dass Arbeitsabläufe in immer kürzerer Zeit und unabhängig vom Ort abgewickelt werden können. Was aus Sicht von Arbeitsgeber und Arbeitnehmer durchaus von Nutzen ist, kann jedoch auch dazu führen, dass der Erwartungsdruck für das Erledigen der Aufgaben stark ansteigt. Auch die Tatsache, dass wir fast permanent erreichbar sind, beschleunigt diesen negativen Trend. Darum müssen Mitarbeitende unbedingt befähigt werden, mit dieser trügerischen Freiheit sorgfältig umzugehen. Dies setzt jedoch voraus, dass dies die Vorgesetzten

auch durch die Pflege der Unternehmenskultur entsprechend fördern. Es soll für Mitarbeitende möglich sein, sich bei Bedarf abzugrenzen.

Während strukturelle Autonomiearbeitsformen wie zum Beispiel Home Office nur für bestimmte Arbeitnehmende in Frage kommen, kann die Förderung der Mitarbeitendenautonomie aus inhaltlicher Sicht in allen Branchen umgesetzt werden, da es sich um einen zentralen Führungsbereich handelt. In modernen Organisationen setzt sich immer mehr die transformati-

onale Führung durch. Vorgesetzte geben dabei dem Mitarbeitenden durch klare motivierende und ressourcenorientierte Ziele das nötige Vertrauen und den Freiraum, sich kreativ und innovativ für die Anliegen des Arbeitgebers einzusetzen. Gleichzeitig gehen sie mit begeisterungsfähigem Handeln vor, was eine identifizierende Wirkung auf die Mitarbeitenden ausübt.

Dass das selbstbestimmte Handeln am Arbeitsplatz bezüglich Gesundheit und Leistungsfähigkeit von Bedeutung ist, zeigen zum Beispiel die Untersuchungen, welche an der Universität St.Gallen durchgeführt wurden. Die Untersuchung von Prof. Heike Bruch und ihrem Team am Institut für Führung und Personalmanagement der Uni St. Gallen haben ergeben, dass Mitarbeitende von Arbeitsteams, welche transformational geführt werden, markant weniger unter emotionaler Erschöpfung leiden und damit weniger in die sogenannte Beschleunigungsfalle geraten, die längerfristig in ein Burnout mündet. Im Gegenteil - Mitarbeitende von Unternehmen mit gesunder Führung bringen auch unter Druck Höchstleistungen, ohne dass jedoch das individuelle Wohlbefinden darunter leidet.

In gesunden Organisationen werden Mitarbeitende nicht nur befähigt, sich innovativ zu beteiligen, sondern es wird ihnen auch der nötige Freiraum gegeben, auf ihr persönliches Wohlbefinden zu achten. Mitarbeitende in gesund geführten Betrieben sollen die Autonomie und die damit verbundene Fähigkeit haben, sich bei Bedürfnis nach Aktivierung oder Stressbewältigung durch entsprechende Bewegungs- oder Entspannungsübungen zu rege-



nerieren. Dazu werden passende Möglichkeiten angeboten, sich dieses Wissen und Verhalten anzueignen und aufrecht zu erhalten.

Autonomes Handeln in gesunden Organisationen bedeutet auch, mit- bzw. querdenken zu können. Unternehmen mit gesunder Führung bieten Plattformen, auf der sich Mitarbeitende nicht nur austauschen können, sondern gefordert sind, kritisch und innovativ zu denken. Durch die Förderung von innovativen Beteiligungsprozessen sind die Mitarbeitenden motivierter und zufriedener, was sich auch auf die Leistungsfähigkeit auswirkt. Um kreatives Mit-Denken fördern zu können, sind jedoch Möglichkeiten zur Schulung von Wahrnehmungs- und Kommunikationsfähigkeiten sowie kreativitätsfördernde Arbeitsmethoden gefragt. Hier setzen Körper und Geist vernetzende Aktivitäten und Schulungsinhalte an, welche den Mitarbeitenden angeboten werden können. Gleichzeitig wird dadurch die Entwicklung von Team- und Unternehmenskultur begünstigt.

Link: [www.ifpm.unisg.ch](http://www.ifpm.unisg.ch)

### Samuel Maurer

Vorstandsmitglied BGMnetzwerk.ch

([www.bgmnetzwerk.ch](http://www.bgmnetzwerk.ch))

Ko-Geschäftsleiter lifetime health gmbh

([www.lifetimehealth.ch](http://www.lifetimehealth.ch))

### Verbandsporträt

BGMnetzwerk.ch wurde als Schweizerischer Verband für Betriebliche Gesundheitsförderung SVBGF vor 10 Jahren unter dem Patronat des Staatssekretariats für Wirtschaft (seco) als Verein gegründet. Sein Zweck ist der Austausch von Erfahrungen und Kenntnissen unter seinen Mitgliedern, fachliche Fortbildung sowie die Entwicklung gemeinsamer Aktivitäten für die betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) als Unternehmenspolitik und Teil der Unternehmenskultur.

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) ist eine Unternehmenspolitik, welche sich auf gemeinsame Aktivitäten der Arbeitgeber, Arbeitnehmer und Gesellschaft bezieht, um die Gesundheit, Arbeitsfähigkeit und -motivation aller Erwerbstätigen in jeder Phase ihrer Berufskarriere zu unterstützen und fördern. Dies durch Stärkung

der persönlichen Kompetenzen und Eigenverantwortung durch Weiterbildung, Förderung einer aktiven Mitarbeiterbeteiligung, systematische Integration der Gesundheit in die Entscheidungs- und Qualitätssicherungsprozesse sowie kontinuierlicher Verbesserung der Arbeitsorganisation und Arbeitsbedingungen.

### Unsere Aktivitäten

- Umsetzen von Aktionen und Programmen
- Verbreiten von Methoden, Hilfsmitteln und Beispielen guter Praxis
- Qualitätssicherung und -förderung der Dienstleistungen von Anbieterinnen und Anbietern sowie bei der Umsetzung von Massnahmen
- Öffentlichkeitsarbeit
- Durchführen von und Mitwirken an Tagungen, Vorträgen, Aussprachen, Kursen und Betriebsbesichtigungen
- Unterstützen von Netzwerken
- Kooperieren mit anderen Organisationen, welche ähnliche Ziele verfolgen
- Mitwirkung im geplanten Schweizerischen Forum für Betriebliche Gesundheitsförderung.

