

Das gesunde Team in einer „kranken“ Arbeitswelt?

Ein Beitrag von Dr. Hans-Jürgen Stöhr

Wenn von Gesundheit die Rede ist, ist stets der körperliche, seelische und geistige Zustand eines einzelnen Menschen gemeint. Für mich ist Gesundheit eine Dem Menschen zuzuordnende Zustands- und Verhaltenseigenschaft, die sich durch körperliche, emotionale und geistige Fitness auszeichnet. Gesundheit findet ihren Ausdruck in Leistungsfähigkeit und Beanspruchung, in Lern- und Entwicklungsfähigkeit, in Resilienz (psychische Widerstandsfähigkeit) sowie im Wohlbefinden, Zufriedenheit und Lebensfreude. - Wer gesund ist, so sage ich, der kann auch seine Tätigkeit am Arbeitsplatz „feiern“, also bewusst (er)leben, zelebrieren, ritualisieren, genießen.



Doch ist dies auch übertragbar auf ein Team? Macht es Sinn, von **Teamgesundheit** zu sprechen? Und wenn ja, was ist darunter zu verstehen? Wie lässt sie sich herstellen und nachhaltig gestalten? An welche Bedingungen ist Teamgesundheit zu knüpfen? Lassen sich für Teamgesundheit Anforderungskriterien formulieren? Wenn ein Team auch „gesund“ sein kann – kann es dann auch „krank“ sein – und wie zeigt sich dieses Kranksein? Das Finden einer schlüssigen und praktikablen Antwort ist insofern nicht einfach, weil nicht automatisch Gesundheit bzw. Krankheit eines einzelnen Menschen auf ein ganzes Team eins zu eins übertragen werden kann. Ein Team ist eine Gruppe von Menschen, die sich durch eine besondere Art der Beziehungsgestaltung auszeichnet.

Bei aller gebotenen Vorsicht halte ich es durchaus für wertvoll, eine kreative Brücke vom einzelnen Menschen zum Team zu schlagen; Assoziationen und Analogien herzustellen, um herauszubekommen, was Teamgesundheit sein könnte.

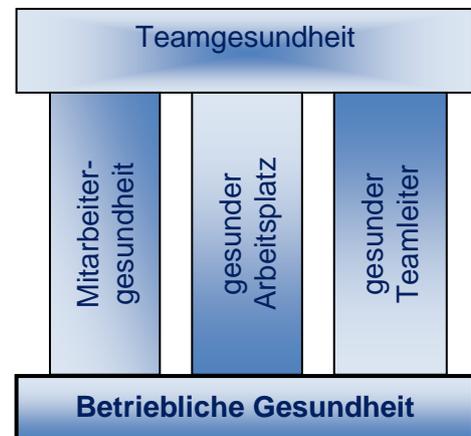
Bevor ich mit Ihnen auf Antwortsuche gehen möchte, sei ergänzend gefragt: Woran hat ein Betrieb **wirkliches Interesse**: an Gesundheit oder an die Leistungsfähigkeit? Vielleicht mag dies für den einen oder anderen eine Wortspielerei sein. Darü-

ber nachzudenken, lohnt sich allemal.

Mit Überlegungen über Teamgesundheit tritt ein komplexes Feld von Gesundheit hervor. Es sind genauer gesagt mindestens vier Felder, die in Betracht zu ziehen sind:

- ✚ **das Teammitglied** mit seinem Verhalten und den damit verbundenen Einstellungen und Haltungen
- ✚ **das Team** selbst mit seinen Werten und der Verhaltensweise nach außen und das Verhalten der Teammitglieder nach innen
- ✚ **der Arbeitsplatz**, d. h. die Qualität der Arbeitsplatzgestaltung und Organisation und
- ✚ **der Teamleiter** mit seiner Führungskompetenz, seiner ganzen Persönlichkeit.

Lässt sich auf alle vier Felder Gesundheit als körperliche, psychisch-emotionale und geistig-kognitive übertragen? Ja, es macht m. E. Sinn! – Ich sehe es auch als ein dringendes Erfordernis an, Gesundheit bzw. Gesundheitsförderung im Betrieb, im Team in diesen Feldern und Ebenen zu denken.



Dieses vereinfachte Bild mag verdeutlichen, dass Teamgesundheit auf drei Säulen steht, getragen durch das Fundament „Betriebliche Gesundheit“. Die Qualität der Teamgesundheit steht also in einem unmittelbaren Zusammenhang zur Qualität der benannten „Gesundheitssäulen“ und der „Betriebsgesundheit“ als Ganzes, die den Qualitätsrahmen für die drei Säulen setzt.

Betriebsgesundheit ist gleichsetzbar mit einer positiven Grundhaltung zur Gesundheitsorientierung im Betrieb, mit Vermittlung gesundheitsorientierter

Leitlinien und Werte, mit Gesundheitspolitik.

Teamgesundheit versteht sich als jeweilige physische (körperliche, gegenständliche), seelisch-emotionale und geistig-kognitive Gesundheit von Mitarbeiter-, Arbeitsplatz- und Teamleitergesundheit. Damit wird die Vielschichtigkeit von Teamgesundheit deutlich, die in Betracht zu ziehen ist, wenn es darum geht, Teamgesundheit zu entwickeln. (sh. beiliegende Matrix)

Physische Gesundheit eines Teams – so banal es klingen mag – beginnt a) mit physischen Anwesenheit am Arbeitsplatz und b) bei Anwesenheit mit Leistungserfüllung des Arbeitsauftrages. Ist der Arbeitsauftrag so bemessen, dass dieser die Leistungsfähigkeit aller Teammitglieder erforderlich macht, ist dies ein guter Gradmesser, wie es mit der dieser Gesundheit bestellt ist. *Absentismus* (Abwesenheit bei Krankheit) und *Päsentismus* (Anwesenheit bei Krankheit) sind gleichfalls wichtige Kriterien für physische Teamgesundheit.

Physische Teamgesundheit heißt auch, bei Abwesenheiten von Teammitgliedern so teamkompensatorisch zu sein, dass weder Arbeitserfordernis noch Leistungserbringer darunter „leiden“ müssen. Physische Teamgesundheit ist des Weiteren dran zu messen, ob und wie Leistungsschwäche, gemachte Fehler im Team von ihm aufgefangen werden. Sind o. g. Bedingungen nicht erfüllt, bedeutet das für das Team physische Gesundheitsgefährdung.

Ebenso banal, jedoch keines zu unterschätzen, ist das **Essen und Trinken im Team**. Essen und Trinken sind existenzielle Bedürfnisse des Menschen. Zelebriert in der Gemeinschaft ist es mehr als ein physiologischer Akt eines einzelnen Mitgliedes. Wenn statt gemeinschaftlichem Rauchen gemeinschaftlich ein „Gesundheitsteller“ im Teamzimmer zelebriert wird, dann ist dieses Ritual auch nicht zu verachten.

Psychische Gesundheit eines Teams lässt sich u. a. auch daran messen, über welche Resilienz (sh. Newsletter Nr. 3/2013) es verfügt, wie schnell es in der Lage ist, bei widrigen Situationen, innere Stabilität zu halten bzw. schnell es gelingt, wieder in seinen „Normalzustand“ zurückgelangen. Die Qualität emotionaler Intelligenz ist ein entscheidender Gradmesser für dessen Gesundheit. Emotionale Intelligenz eines Teams beschreibt die Fähigkeit der emotionalen Selbstreflexion, die Wahrnehmung, das Verstehen und die positive Einflussnahme auf andere Teamemotionen.

Psychische Gesundheit ist auch daran erkennbar, wenn Arbeit im Team sich solidarisch und loyal gestaltet, als Erlebnis wahrgenommen wird, mit ihr sich Spaß und Lust zeigen.

Psychische Teamgesundheit findet ihren höchsten Ausdruck, wenn die Teammitglieder innerlich ruhend zufrieden, vielleicht sogar glücklich, mit einem Lächeln nach Dienstschluss nach Hause gehen – ohne die Angst im Nacken zu spüren, den wohlverdienten Feierabend nicht genießen zu können, weil ein Anruf des Einspringens droht.

Zur Teamgesundheit gehört auch die **geistig-kognitive Gesundheit eines Teams**. Damit wird der Zustand des Teams angesprochen, der auf dessen Kommunikationsqualität und Lernfähigkeit zielt. Der Erfahrungsaustausch über positive gesundheitsbezogenen Erlebnisse – wenn es nicht unbedingt um ein kollektives Erlebnis des Rauchens einer Zigarette handelt – ist hier ebenfalls einzuordnen.

Gemeinsame Verantwortung übernehmen für die Teamgesundheit, die letztlich auch durch die Gesundheit der einzelnen Teammitglieder getragen wird, sich durchaus ein wenig gegenseitig „erziehen“, offener, konstruktiv-kritischer Umgang miteinander, mit- statt übereinander reden, Vorbildwirkungen, mit Gesundheit „Schule“ machen usw., sind vielfältigen Ansatzpunkte für kognitive Teamgesundheit mit Erfolg zu platzieren.

Gesundheit – und viel weniger Teamgesundheit – ist reduzierbar auf gesundes Essen und Trinken oder auf Verzicht kollektiven Rauchens. Vielleicht ist es schon ein Erfolg, mit einem der insgesamt neun Bausteine von Teamgesundheit zu beginnen bzw. das „Haben“ und „Soll“ durchzuchecken. Dann öffnet sich die Tür „Teamgesundheit“ fast von allein. Übrigens angemerkt: Das Lachen bringt 32 Gesichtsmuskeln ist Bewegung – und steckt auch noch an!

Gesundheit – und viel weniger Teamgesundheit – ist reduzierbar auf gesundes Essen und Trinken oder auf Verzicht kollektiven Rauchens.

Vielleicht ist es schon ein Erfolg, mit einem der insgesamt neun Bausteine von Teamgesundheit zu beginnen bzw. das „Haben“ und „Soll“ durchzuchecken. Dann öffnet sich die Tür „Teamgesundheit“ fast von allein. Übrigens angemerkt: Das Lachen bringt 32 Gesichtsmuskeln ist Bewegung – und steckt auch noch an!

Links, Tipps, Hinweise, Aktuelles

Das IGS in der WTA hat ein **Seminar-/Workshop-Stufenprogramm über „Teamgesundheit“** aufgelegt. Fragen Sie bitte nach dem Konzept!

Am 26. Aug., 9. Sept. und 23. Sept. 2014 bietet das Institut für ökosoziales Management Seminareinführungen zum Thema **„RESILIENZ“**; am 24. Okt. 2014 zum Thema **„Das gesunde Team“**.

* * *

Newsletter Nr. 3-2014 des IGS am 11. Juni 2014



Teamgesundheit in einer Matrix – eine Arbeitsvorlage

	Gesundheit Mitarbeiter	Gesundheit Arbeitsplatz/Arbeitsorg.	Gesundheit Teamleiter	Team- gesundheit
körperlich- gegenständlich				
seelisch- emotional				
geistig- kognitiv				
Gesamtbild (Resümee)				

Friedrich-Barnewitz-Straße 5
18119 Rostock-Warnemünde

Tel. 0381 – 5 19 61 42
Tel. 0381 – 4 90 28 25
Fax 0381 – 4 44 42 60

Geschäftsführer
Prof. Dr. oec. habil. Armin Stöhr
Institutsleiter
Dr. phil. habil. Hans-Jürgen Stöhr

www.wta-rostock.de
igs@wta-rostock.de

Gerichtsstand Rostock
HRG 3057