



EINE PUBLIC-HEALTH-STRATEGIE FÜR DIE ARBEITSWELT

Mit Achtsamkeit die Gesundheit in Unternehmen fördern

Deutschland steht im europäischen Vergleich gesunder Lebensjahre alarmierend schlecht da. Frauen und Männer in Schweden, Frankreich, Spanien und den Niederlanden erfreuen sich deutlich länger eines beschwerdefreien Lebens als Menschen, die in Deutschland leben. Nutzen wir wirklich ausreichend die vielen Möglichkeiten, Gesundheit zu fördern, z. B. in der Arbeitswelt? Bernhard Badura und Mika Steinke

Das Statistische Amt der Europäischen Union, Eurostat, legt mit jüngst veröffentlichten Zahlen nahe, dass die Frage offensichtlich mit Nein beantwortet werden muss: Während Frauen und Männer in Schweden durchschnittlich 68,7 Jahre beziehungsweise 69,2 Jahre ihres Lebens beschwerdefrei verbringen, gelingt dies in Deutschland nur 57,4 (Frauen)

und 55,8 (Männer) Jahre lang (siehe Abbildung 1).¹ Der Abstand zum europäischen Spitzenreiter Schweden beträgt damit für Frauen ganze elf und für Männer sogar 14 Lebensjahre! Auch in Frankreich, Spanien und den Niederlanden erfreuen sich die Menschen deutlich länger eines beschwerdefreien Lebens.

Warum tritt der gesundheitliche Verschleiß hierzulande so sehr viel früher ein? Und was bedeutet das für die Lebensqualität und Produktivität? Deutschland ist ein wirtschaftlicher „Riese“ – in Sachen Gesundheit der Bevölkerung aber ein „Zwerg“. Besteht da möglicherweise ein Zusammenhang? Spätestens seit den Ergebnissen der Präsentismusforschung müssen wir von einer engen Wechselwirkung zwischen Wirtschaftsdynamik und dem Gesundheitszustand der Bevölkerung ausgehen.² Für die Zukunft unseres Landes verheißen die erwähnten Daten wenig Gutes: weder, was die Attraktivität des Standortes für dringend benötigte Fachkräfte betrifft, noch für seine Wettbewerbsfähigkeit.

Deutschland ist ein wirtschaftlicher „Riese“ – in Sachen Gesundheit der Bevölkerung aber ein „Zwerg“.

Schlechte Noten für deutsche Arbeitgeber

Im Folgenden gehen wir von der These aus, dass ein wesentlicher Grund für unser schlechtes Abschneiden die in der Wirtschaft weitgehend fehlende Achtsamkeit für Gesundheit sein könnte, aber auch Versäumnisse der Präventionspolitik in den zurückliegenden Jahrzehnten verantwortlich sind.

Nicht nur die physischen Energien eines Menschen sind begrenzt, auch seine psychischen Energien. Mit dieser Tatsache und den Symptomen fortschreitender Verluste psychischer Energie (im Volksmund: Burn-out) müssen wir umzugehen lernen. Treffen zunehmende psychische Belastungen auf einen achtlosen Umgang mit Gesundheit, droht eine Epidemie psychischer Erschöpfung. Rente mit 67 – für Schweden ein realistisches Ziel, für die Arbeitnehmer hierzulande aber unter den gegebenen Umständen nicht. Damit besteht in Deutschland ganz offensichtlich ein großes, ungenutztes Präventionspotenzial.

Steigende Kosten im Gesundheitswesen werden auch durch die unterentwickelte Bereitschaft der Unternehmen verursacht, durch ein professionelles Gesundheitsmanagement Verantwortung für die Gesundheit der Mitarbeiter zu übernehmen. „Occupational Health“, also Gesundheit am Arbeitsplatz, ist auch ein wichtiger Beitrag zur Gesundheit der Bevölkerung, zu „Public Health“.

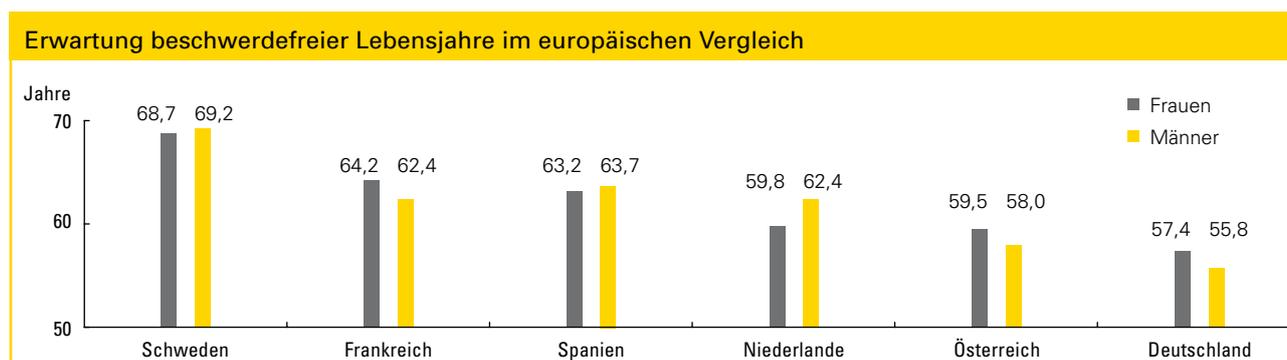


Gefragt ist ein Kulturwandel

Mit dem anhaltenden und sich zukünftig weiter beschleunigenden Wandel der Arbeitswelt sind auch gesundheitliche Herausforderungen und Risiken einer tiefgreifenden Veränderung unterworfen. Die Industrialisierung testete in erster Linie die physischen Grenzen der Menschen. Die nachindustrielle Dienstleistungswirtschaft stellt zuallererst ihre psychischen Grenzen auf die Probe.

Die Durchdringung der Industrie mit Dienstleistungstätigkeiten und die starke Zunahme dematerialisierter Arbeit – insbesondere in den Bereichen Bildung, Gesundheit, Beratung, Medien und Informationstechnik – haben zu einem grundlegenden Wandel der Arbeitsaufgaben und der dazu erforderlichen Fähigkeiten geführt. Mit dem zunehmenden Wissen über das menschliche Belohnungssystem, über die biologi-

ABBILDUNG 1:



Quelle: Eurostat, Healthy life years, Luxemburg 2011.

schen Voraussetzungen von Empathie und sozialer Kompetenz sowie über die Wechselwirkungen zwischen sozialen, psychischen und biologischen Vorgängen kommt dem psychischen Befinden und seinen Rückwirkungen auf kognitive Prozesse, auf Arbeitsmotivation, soziales Verhalten und körperliche Gesundheit eine hohe Bedeutung zu. Der Kopf wird das für Arbeit und Gesundheit wichtigste Organ (siehe Abbildung 2).

Eine Public-Health-Strategie für die Arbeitswelt muss deshalb auch in den Köpfen von Führungskräften und Mitarbeitern beginnen: mit der Entwicklung einer Kultur der Achtsamkeit für Gesundheit, mit neuen Leitbildern der Unternehmensführung und einem Wandel von Strukturen und Routinen in Unternehmen. Gegenwärtig herrscht zumeist noch eine Kultur fehlender Achtsamkeit für Gesundheit vor. Sie lässt sich an folgenden Symptomen erkennen:

- Die Gesundheit der Mitarbeiter ist aus Sicht des Managements von untergeordneter Bedeutung oder verdient gar keine besondere Beachtung.
- Das Topmanagement erfährt so gut wie nichts über den tatsächlichen Gesundheitszustand der Mitarbeiter. Geführt wird ausschließlich mit Unfall- und Fehlzeitenstatistiken.
- Das Thema „seelische Gesundheit“ ist ein Tabu.
- Unterstellt wird, dass gesund ist, wer zur Arbeit erscheint, und dass krank ist, wer fehlt.

- Gesundheit ist Privatsache. Das Unternehmen soll sich da – so die verbreitete Auffassung der Mitarbeiter – gefälligst heraushalten.

Eine Kultur der Achtsamkeit beinhaltet dagegen:

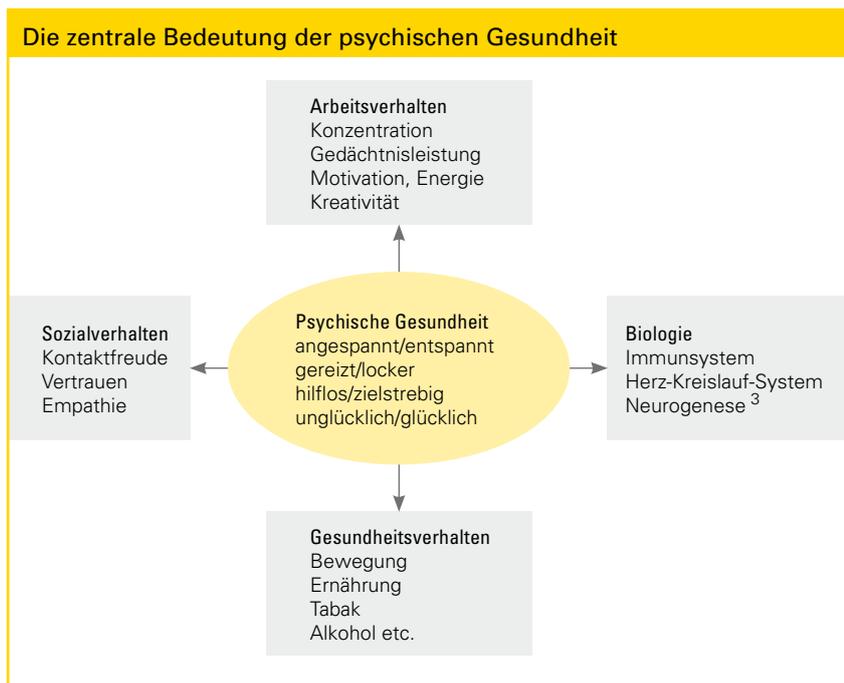
- eine hohe Wertschätzung von Gesundheit und ihren Voraussetzungen,
- die kontinuierliche Beobachtung und Berichterstattung der physischen und insbesondere auch der psychischen Fitness,
- die Mobilisierung kollektiver Intelligenz zur Förderung des betrieblichen Sozial- und Humanvermögens sowie
- die konsequente Beachtung des Datenschutzes.

Wie steht es mit Achtsamkeit für das Thema Gesundheit in Ihrem Unternehmen?

Eine Kultur der Achtsamkeit muss von oben angestoßen und vorgelebt, der dafür erforderliche Kulturwandel aber letztlich von allen Mitarbeitern mitgetragen und umgesetzt werden. Hier sind die Veränderungsbereitschaft und die Begeisterungsfähigkeit der Führungskräfte gefragt, aber auch die Be-

Public Health für die Arbeitswelt muss in den Köpfen von Führungskräften und Mitarbeitern beginnen.

ABBILDUNG 2:



Quelle: Eigene Darstellung.





reitschaft der Mitarbeiter, einen solchen Kulturwandel zu akzeptieren und mehr Selbstverantwortung für die eigene Gesundheit zu übernehmen. Investitionen in ein Gesundheitsmanagement und Vertrauen in das Topmanagement sind dafür wesentliche Voraussetzungen. Ohne vertrauensvolle Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern und zwischen den Mitarbeitern wird auch das anzustrebende „gegenseitige Aufeinanderachten“ in puncto Gesundheit kaum akzeptiert werden und Gesundheit „Privatsache“ bleiben.

Der Entwicklung der im Folgenden skizzierten Strategie liegen Annahmen zugrunde, die wir sowohl aus wissenschaftlichen Erkenntnissen wie auch aus der Begleitung zahlreicher Unternehmen bei der Einführung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements abgeleitet haben. Diese Annahmen sind:

- Kultur und Netzwerke – das Sozialkapital eines Unternehmens – sind für Gesundheit und Unternehmenserfolg bisher weithin unterschätzte Größen.
- Diese immateriellen Unternehmenswerte lassen sich nicht nur zuverlässig messen, sondern Unternehmen können erfolgreich in sie investieren – auch mittelständische Unternehmen.
- Die Entwicklung einer Kultur der Achtsamkeit für Gesundheit erfordert eine kontinuierliche Beobachtung der realen Mitarbeitergesundheit und die Mobilisierung kollektiver Intelligenz.

Ist der Kopf das für Arbeit und Gesundheit wichtigste Organ, werden Schutz und Förderung der psychischen Gesundheit zum wichtigsten Ziel betrieblicher Gesundheitspolitik. Energie und Zuversicht fördern Flexibilität und Kreativität und haben positive Auswirkungen auf das soziale Netzwerk eines Menschen. Anhaltende Gefühle der Erschöpfung und Hilflosigkeit haben dagegen negative Auswirkungen.

Von der Kultur eines Unternehmens, ihrer Beachtung im Alltag von Führung und Arbeitsgestaltung, hängt es weitgehend ab, wie sinnstiftend, berechenbar und beeinflussbar die Arbeit und wie mitarbeiterorientiert das eigene Unternehmen erlebt wird. Dies wiederum hat Einfluss auf die psychische Gesundheit der Mitarbeiter und diese ist schließlich von grundlegender Bedeutung für biologische Prozesse, für Sozialverhalten, für Leistungskraft und auch für das Gesundheitsverhalten.⁴

Der Kopf ist das für Arbeit und Gesundheit wichtigste Organ.

Moderne Unternehmenspolitik: Gesundheit als Gewinn erkennen

Auf der Ebene der Unternehmensführung liegen häufig zwei Fraktionen miteinander in Konflikt. Die eine folgt, getrieben durch den verschärften Wettbewerb und durch Vorgaben der Finanzmärkte, einer kurzfristigen Gewinnmaximierung – im Zweifelsfall auf Kosten der Mitarbeiter und ihrer Gesundheit. Diese Haltung hat sich in den letzten Jahrzehnten immer mehr durchgesetzt und dadurch vermutlich auch zur schlechten Position Deutschlands in Sachen „gesunde Lebensjahre“ mit beigetragen. Die andere Fraktion verweist darauf, dass in einer rohstoffarmen Hochleistungswirtschaft „weiche“ Faktoren, wie das Human- und Sozialvermögen, von ausschlaggebender Bedeutung sind.⁵ Diese zweite Fraktion droht allerdings zunehmend marginalisiert zu werden. Die Entwicklung einer Strategie der Achtsamkeit für Gesundheit dient der Stützung dieser zweiten, mitarbeiterorientierten Position. Selbst Unternehmensberater von McKinsey plädieren neuerdings für „Organisationsgesundheit“ und verstehen darunter ein stärker mitarbeiterorientiertes Handeln als neues Leitbild erfolgreicher Unternehmen: „Gesund werden und bleiben heißt, sich den mitarbeiterorientierten Aspekten der Unternehmensführung zuzuwenden.“⁶

Gute Führung benötigt Zeit

Auch die Daten einer langjährigen, internen Studie der Firma Google zum Thema „better bosses“ weisen in diese Richtung: Bei Führungskräften im mittleren und unteren Management spielt nicht das Fachwissen die entscheidende Rolle – so eines der Ergebnisse. Führungskräfte, die viel von ihren Mitarbeitern erwarten, sollten vielmehr auch ausreichend Zeit für sie haben. Und sie sollten sich ihnen gegenüber konsistent, d. h. berechenbar, verhalten. Wenn Mitarbeiter von sich aus ein Unternehmen verlassen, geschieht dies, weil sie mit seinen Zielen nicht einverstanden sind, sie ihr eigenes Potenzial nicht ausreichend entfalten können,

aufgrund von Problemen mit ihren Kollegen und – der wichtigste Grund – weil sie Probleme mit ihren direkten Vorgesetzten haben.⁷

Führungskraft sollte demnach nur werden, wer dies auch wirklich will und bewiesenermaßen über die notwendigen Fähigkeiten verfügt. Beim Autofahren ist es für uns selbstverständlich, dass man einen Führerschein erwerben muss, bevor man aktiv am Straßenverkehr teilnehmen darf – Vorgesetzte müssen in der Regel ihre mitarbeiter- und gesundheitsbezogene Führungskompetenz nicht beweisen.

Führungskräfte erfreuen sich zwar – so eigene Ergebnisse – meist einer besseren Gesundheit als ihre Mitarbeiter.⁸ Ihre Tätigkeit erfordert jedoch besondere Kraft, z. B. in Sachen Selbstdisziplin und Achtsamkeit für gute Kooperation. Sind Führungskräfte erschöpft, führen sie meist nicht gut. Ihre Begeisterungsfähigkeit lässt nach, die Qualität ihrer Entscheidungen leidet, sie gehen Konflikten aus dem Weg, neigen zu schroffem Auftreten oder gesundheitsschädigendem Verhalten. Sie entwerten sich damit als Vorbild und demotivieren ihr Umfeld.



Dagegen fördern positive Emotionen, Humor, Tatkraft und Energie die Menge und Qualität der Arbeit, sie binden Menschen aneinander und erleichtern ihre Zusammenarbeit. Führungskräfte sind daher die wichtigste Zielgruppe des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Nicht etwa, weil ihre individuelle Gesundheit höher zu bewerten ist als die der Mitarbeiter, sondern weil diese die Voraussetzung bildet für einen Führungsstil, der die Gesundheit der Mitarbeiter im Blick hat. Dies wollen Führungskräfte häufig nicht wahrhaben und neigen stattdessen zum „blaming the victim“: Sie machen die Opfer ungesunder Arbeitsbedingungen für ihre schlechte Gesundheit verantwortlich.

Die moderne Arbeitswelt fordert überwiegend selbstständiges Arbeiten im Team. Daraus wurde fälschlicherweise

gefolgert, Führungskräfte könnten in großem Umfang eingespart werden. Nicht weniger, sondern andere Führungskräfte sind gefragt, solche, die in der Lage sind, Kooperation zu pflegen und die Mitarbeiter bei auftauchenden Problemen zu unterstützen. Nicht nur zu wenig Handlungsspielraum, auch zu viel Handlungsspielraum, Übermotivation und Führungslosigkeit können krank machen. Wenn Führungskräfte an sich selbst die wohltuende Wirkung gesundheitsförderlicher Projekte erfahren, werden sie eher bereit sein, sich an ihrer Realisierung aktiv zu beteiligen.

Unternehmenskultur muss man „lernen“

Führungskräfte sind „Täter“, weil sie einen starken Einfluss auf ihre Mitarbeiter ausüben: direkt, durch ihr Verhalten „von Angesicht zu Angesicht“, indirekt, z. B. durch ihren Einfluss auf die Gestaltung und Verteilung der Arbeit. Führungskräfte sind aber auch „Opfer“, d. h. selbst abhängig von Vorgaben aus der Hierarchie oder der Kultur eines Unternehmens. In einer von mangelndem Respekt, von Misstrauen, Konkurrenz und finanziellen Anreizen geprägten Umgebung werden sie als „Einzelkämpfer“ wenig zu einem Wandel beitragen können. Sie werden entweder „mit den Wölfen heulen“, innerlich kündigen, das Unternehmen verlassen oder ausbrennen und erkranken.

Positive Emotionen binden Menschen aneinander und erleichtern ihre Zusammenarbeit.

Aber auch ein noch so vorbildliches Gesundheitsverhalten seitens der Führungskräfte wird alleine keinen Wandel in Richtung „Kultur der Achtsamkeit für Gesundheit“ bewirken können. Hierfür bedarf es Bündnispartner, müssen sich Gleichgesinnte in einem Netzwerk aus Fach- und Machtpromotoren zusammenfinden. Es gilt, durch intelligente Vorschläge zu allseits als „dringend“ erachteten Problemen zentrale Akteure für sich zu gewinnen. Wo die Qualität sinkt, die Produktivität zu wünschen übrig lässt, die Fehlzeitenstatistik oder eine Altersstrukturanalyse Handlungsbedarf signalisieren, sollte eine gründliche Ursachenanalyse angemahnt, vor „Schnellschüssen“ gewarnt und darauf hingearbeitet werden, dass Probleme offen diskutiert und nicht „unter den Teppich gekehrt“ werden. Es geht darum, an Einzelmängeln Strukturprobleme zu erkennen, nicht nach Schuldigen zu suchen. Strukturprobleme lassen sich in den allermeisten Fällen auf Defizite in der Qualifizierung und der Unternehmenskultur, auf Führungsprobleme und Mängel der sozialen Vernetzung zurückführen sowie auf dadurch verursachte Mängel in der Kooperation und Koordination.

Organisationen sind für ihren Erfolg angewiesen auf eine hohe Qualität zielorientierter Zusammenarbeit, die ihrerseits gesteuert wird durch Vorgaben aus der Hierarchie, durch materielle Anreize und – immer häufiger – durch Selbstregulierung mithilfe gemeinsamer Überzeugungen, Werte und Regeln. Sie bilden den „Rohstoff“ von Kultur, den es zu lokalisieren und zu fördern gilt. Gemeinsame Überzeugungen, Werte und Regeln helfen einander zu verstehen, zu vertrauen und Übereinstimmung über Ziele und Wege herzustellen. Kultur – auch Unternehmenskultur – ist das Ergebnis von Lernprozessen, ohne die wir nicht objektiv erfolgreich und subjektiv befriedigend zusammenarbeiten können. Sie ist ein kollektives Phänomen, ein Denk-, Fühl- und Verhaltensprogramm, das seinen Sitz „in den Köpfen und Herzen“ hat und deshalb das Verhalten von Vorgesetzten, Kollegen und Untergebenen vorherzusagen erlaubt.

Ziele machen Sinn

Überzeugende Unternehmensziele fördern kollektive Sinnstiftung für die Mitarbeiter – egal in welcher Position sie zur Zielerreichung beitragen. Fairness und Gerechtigkeit stiften Vertrauen. Die Entwicklung eines „Wir-Gefühls“ und gegenseitiger Respekt fördern Gemeinsinn, Solidarität und Unternehmensbindung. Sie alle bilden Elemente einer Kultur der Achtsamkeit, weil sie aus „Beschäftigten“ „Mitarbeiter“ machen, ihre Gesundheit fördern und damit auch das Betriebsergebnis verbessern. Partizipation und Transparenz, Vernetzung und datengestütztes (statt vorurteilsgetriebenes) Handeln bilden wichtige dabei zu beachtende Prinzipien.

Ein Kulturwandel im Unternehmen erfolgt nicht von selbst und in aller Regel auch nicht völlig „reibunglos“: Kulturwandel bewirkt „schöpferische Zerstörung“, erzeugt Widerstände, die dort besonders stark sein werden, wo emotional tief verankerte Überzeugungen und Werte oder bestehende Kooperationszusammenhänge und Machtstrukturen infrage gestellt werden. Ein Wandel in Richtung einer „Kultur der Achtsamkeit für Gesundheit“ bedarf daher einer konstruktiven Bearbeitung von Widerständen und einer möglichst breiten Unterstützung im Unternehmen.

Ohne Überzeugung ist alles nichts

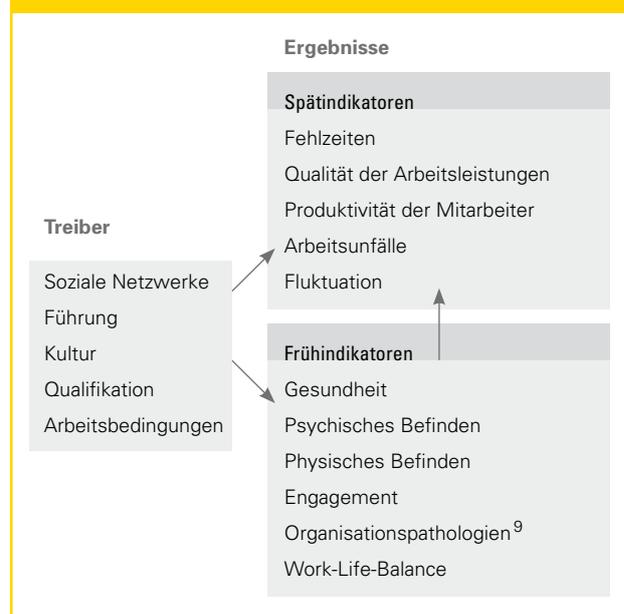
Das Verhalten einer Unternehmensführung wird maßgeblich von Zielen und Kernwerten des Unternehmens geprägt und von dem Stellenwert der Mitarbeiter in diesen Kernwerten. Wer sein Handeln allein am kurzfristigen, finanziellen Erfolg ausrichtet, wird Mitarbeiter als bloße Kostenfaktoren wahrnehmen. Unter diesen Bedingungen werden selbst hochbelastbare Daten zum Zusammenhang von Arbeit, Organisation, Gesundheit und Betriebsergebnis wenig Überzeugungskraft entfalten. Gute Zahlen sind immer nur eine

notwendige, keine hinreichende Bedingung guter Gesundheitspolitik. Die Betonung der Bedeutung verlässlicher Daten für die betriebliche Gesundheitspolitik sollte nicht dazu führen, dass ihre Sammlung, Aufbereitung und Präsentation zum Selbstzweck wird. Sie dienen letztlich dazu, festzustellen, was mit Blick auf Gesundheit und ihre Bedingungen der Ist-Zustand ist, wo Verbesserungsbedarf besteht und welche Erfolge erzielt werden konnten. Und Erfolge müssen – dem heute verbreiteten Managementverständnis folgend – quantifizierbar sein.

Gesundheitsexperten sind in der Bringschuld. Sie müssen Beschäftigten und Topmanagern vermitteln, welche Beiträge sie für die Mitarbeiter und die Betriebsergebnisse leisten. Im gesetzlich geregelten Arbeits- und Gesundheitsschutz geht es darum, Auflagen und Regeln zu erfüllen. Im betrieblichen Gesundheitsmanagement geht es darüber hinaus darum, den eigenen Beitrag zur Personal- und Organisationsentwicklung und zur Erreichung von Unternehmenszielen zu belegen. Dafür erforderlich ist zum einen ein Unternehmensmodell, das die unterstellten Wirkungsketten verdeutlicht (siehe Abbildung 3), und zum anderen die betriebspezifische Identifikation und Quantifizierung der Wirkungsketten. Jedes Unternehmen ist ein Fall für sich. Welche Teile und Prozesse in besonderem Maße zum Unternehmenserfolg beisteuern, muss im Einzelfall bestimmt werden.

ABBILDUNG 3:

Das Bielefelder Unternehmensmodell für die Zusammenhänge von Arbeit, Organisation, Gesundheit und Betriebsergebnis



Quelle: Badura, B. et al., Sozialkapital. Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg, Springer-Verlag, Berlin und Heidelberg 2008, S. 32.

Die betriebspezifische Identifikation, Dokumentation und Quantifizierung der genannten Kettenglieder ist Aufgabe betrieblicher Spezialisten. Hier müssen das Controlling und die Personal- und Gesundheitsexperten zukünftig auf das Engste zusammenarbeiten. Folgende Fragen stehen dabei im Mittelpunkt:

- Was ist Gesundheit beziehungsweise Krankheit? Wie sollen diese Begriffe definiert und operationalisiert werden?
- Was sind zentrale betriebliche Einflüsse auf Gesundheit/Krankheit und wie sollen sie gemessen werden?
- Welchen Einfluss haben Wohlbefinden, körperliche Gesundheit, Risikofaktoren und psychische Erkrankungen auf Qualität und Produktivität?

Mit Blick auf die zu untersuchenden Wirkungsketten vertreten wir die Auffassung, dass die Förderung des Sozialkapitals (Führung, Beziehungen, Kultur) einen direkten Effekt auf das Betriebsergebnis ausübt, z. B. durch Sinnstiftung, vertrauensvolle Zusammenarbeit, ungehinderten Wissenstransfer sowie einen indirekten Effekt durch erleichtertes Lernen und gestärktes Wohlbefinden.

Soziale Beziehungen: Bedeutung oft unterschätzt

Neue Erkenntnisse der Evolutions- und Neurobiologie stimmen überein in der Auffassung vom Menschen als einer sozialen Spezies, die zugleich kooperationsbedürftig und zur zielgerichteten Kooperation fähig ist. Elinor Ostrom, die Nobelpreisträgerin für Ökonomie 2009, bestätigt diese Sichtweise durch ihre Arbeiten zur Effizienz und Effektivität der Selbstorganisation und des dafür erforderlichen Sozialkapitals als Grundlage ökonomischen Handelns. Das Gegenbild vom Menschen als stets rational handelndem Egoisten ist ein Kultur-, aber kein Naturprodukt, ein Konzept, das keine universelle Gültigkeit beanspruchen kann – auch nicht zur Erklärung ökonomischen Handelns.

Die Rekrutierung hochqualifizierter Mitarbeiter alleine garantiert keinesfalls, dass alle auch tatsächlich ihr Bestes geben und zum Wohle kollektiver Ziele vertrauensvoll, sich gegenseitig respektierend zusammenarbeiten. Dafür ist eine Diskussions- und Kooperationskultur erforderlich, die kollektive Intelligenz erzeugt. Über den Erfolg der Kooperation entscheiden nicht allein kognitive Fähigkeiten, sondern auch soziales Einfühlungsvermögen, ein Vorrat gemeinsamer Überzeugungen und Werte sowie eine Identifikation mit den Kollektivzielen. Außerdem sind die Einhaltung festgelegter Spielregeln und eine das Gruppenhandeln motivierende Führung wichtig, die Termine, Ziele und Kosten im Auge behält. Werden Individualisierung und „Subjektivierung“ der Arbeit zu weit getrieben, kollidiert dies mit den Anforderungen kollektiven Erfolgs.

Projektarbeit ist die heute geläufigste Form einer die Teamgrenzen überschreitenden Kooperation. Nimmt sie überhand, zerfällt sozusagen die „Heimatbasis“ der Mitarbeiter. Damit wächst das Risiko psychischer Überforderung sowie abnehmender Unternehmensbindung und Leistungsfähigkeit.

Mobbing, Burn-out oder innere Kündigung sind Symptome zerrütteter Arbeitsbeziehungen.



Mobbing, Burn-out oder innere Kündigung sind Symptome zerrütteter Arbeitsbeziehungen mit denselben negativen Konsequenzen. Kontinuierliche Schulung der Führungskräfte sowie „Auffrischkurse“ in Sachen Teamfähigkeit für Mitarbeiter sind zentrale Instrumente zu ihrer Verhütung.

Eine nicht mehr gegebene Work-Life-Balance beinhaltet im Kern einen (Dauer-)Konflikt zwischen nicht zu vereinbarenden Erwartungen unverbundener, aber gleichwohl für die individuelle Gesundheit hochbedeutsamer, sozialer Netzwerke. Flexible Arbeitszeiten, entlastende Dienstleistungsangebote und eine Begrenzung der Arbeitszeit können hier helfen.

Psychische Gesundheit: raus aus der Tabuzone

Ein besonderes Problem ist die in der Wirtschaft immer noch stark verbreitete Tabuisierung psychischer Beeinträchtigung und Krankheit. Sie hat kulturelle Ursachen in einer von Männern dominierten Arbeitswelt. Ihr liegen aber auch Beziehungsprobleme zugrunde. Je geringer die Solidarität zwischen den Mitarbeitern ist und je ausgeprägter der Wettbewerb untereinander, umso geringer ist die Bereitschaft, dieses Thema anzusprechen. Je größer das Misstrauen untereinander oder die Kluft zwischen „oben“ und „unten“ im Unternehmen, umso verbreiteter ist die Angst, Arbeits- oder Gesundheitsprobleme geltend zu machen.

Geeignete Maßnahmen zur Vertrauensbildung, zur Stärkung der Unternehmensbindung, zur Förderung von Gesundheit und Betriebsergebnis sind: Zusammenarbeit der Betriebsparteien, Transparenz und Partizipation, die vom Management authentisch und dauerhaft unterstützte Einführung einer Kultur der Achtsamkeit für Gesundheit sowie eines Gesundheitsmanagements, das diesen Kulturwandel kontinuierlich vorantreibt.

Die Bundespolitik sollte dies ausdrücklich fördern. Ein eigenes Präventionsgesetz erscheint dazu entbehrlich. Vielmehr käme es darauf an, die Entwicklung einer Kultur der Achtsamkeit für Gesundheit in Schulen und Hochschulen durch Förderung von Gemeinsinn und Kooperation unter Lehrern und Schülern zu unterstützen. Unternehmerisches Handeln sollte durch Steuererleichterungen nur bei Befolgung definierter Qualitätsziele angereizt werden. Ein Standard für das betriebliche Gesundheitsmanagement sollte

- dem Ziel der Förderung von Gesundheit und Betriebsergebnissen verpflichtet sein – nicht nur der Vermeidung von Risiken und Krankheit;

- sich auf die gesamte Organisation inklusive ihrer Führung beziehen – nicht nur auf einzelne Arbeitsbedingungen oder Verhaltensweisen;
- evidenzbasiert sein, d. h. sich am Fortschritt der wissenschaftlichen Erkenntnisse orientieren – nicht nur einzelner, sondern aller dafür relevanten Disziplinen;
- der Verpflichtung zur kontinuierlichen Verbesserung unterliegen und kompatibel mit bereits eingeführten Qualitätsstandards sein, z. B. der DIN-ISO-Familie.

Fazit und Ausblick: Ist fehlende Achtsamkeit für Gesundheit eine deutsche Krankheit?

Mit Blick auf die eingangs beschriebenen Ergebnisse zur beschwerdefreien Lebenserwartung in Europa muss diese Frage wohl mit Ja beantwortet werden. Gerade hierzulande spielt das Thema Gesundheit anscheinend eher eine Nebenrolle und wird der Verschleiß von Körper und Psyche eher in Kauf genommen – mit den entsprechenden Konsequenzen für Lebensqualität und Produktivität. In Zukunft bedarf es daher eines Wandels in unserer Gesundheitskultur, der insbesondere in den Unternehmen in Deutschland – aus ureigenem Interesse – vorangetrieben werden sollte. Orientieren sollte sich dieser Wandlungsprozess an dem hier dargestellten Leitbild der „Kultur der Achtsamkeit für Gesundheit“.

- Prof. Dr. Bernhard Badura, Fakultät für Gesundheitswissenschaften, Universität Bielefeld
Kontakt: bernhard.badura@uni-bielefeld.de

- Mika Steinke, Fakultät für Gesundheitswissenschaften, Universität Bielefeld
Kontakt: mika_jan.steinke@uni-bielefeld.de

Anmerkungen

- 1 Eurostat, Healthy life years, Luxemburg 2011. Online verfügbar unter: epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Healthy_life_years_statistics.
- 2 Badura, B., M. Steinke, Präsentismus: Das kann teuer werden, in: *Die BKK*, 99 (2011) 4, S. 247–251.
- 3 Neurogenese bezeichnet die Bildung neuer Nervenzellen aus bestimmten Vorläuferzellen. Gefördert wird dies durch geistige und körperliche Aktivität.
- 4 Badura, B., U. Walter, T. Hehlmann (Hrsg.), Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation, 2. Aufl., Springer-Verlag, Berlin und Heidelberg 2010.
- 5 Bertelsmann Stiftung, Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Zukunftsfähige betriebliche Gesundheitspolitik. Vorschläge der Expertenkommission, Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2004.
- 6 Keller, S., C. Price, Beyond Performance. How great organizations build ultimate competitive advantage, Wiley, New Jersey 2011.
- 7 Badura, B., M. Steinke, Die erschöpfte Arbeitswelt. Durch eine Kultur der Achtsamkeit zu mehr Energie, Kreativität, Wohlbefinden und Erfolg, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2011, S. 54. Online unter www.bertelsmann-stiftung.de.
- 8 Rixgens, P., B. Badura, Arbeitsbedingungen, Sozialkapital und gesundheitliches Wohlbefinden – Differenzen in den Einschätzungen von Führungskräften und Mitarbeitern, in: Badura, B., A. Duck, H. Schröder, J. Klose, K. Macco (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 2011, S. 61–70, Führung und Gesundheit, Springer-Verlag, Berlin und Heidelberg 2011.
- 9 Die Bezeichnung Organisationspathologien meint, dass Phänomene wie hohe Fehlzeiten, eine hohe Mitarbeiterfluktuation, psychosomatische Beeinträchtigungen, Mobbing, Burn-out oder innere Kündigung keine persönlichen Probleme sind, sondern Anzeichen für strukturelle Mängel im kooperativen System einer Organisation.

