Gesundheit: «Die tickende Zeitbombe»

Ein Drittel der Mitarbeitenden in der Schweiz ist, was insbesondere ihre psychische Gesundheit anbelangt, akut gefährdet. Es besteht ein Teufelskreis von fehlenden Mitarbeitenden, Arbeitsverdichtung, und daraus resultierender Erschöpfung. Mitarbeitende wenden sich ab, verabschieden sich erst in die Krankheit, dann aus dem Arbeitsmarkt. Wir sitzen auf einer tickenden Zeitbombe oder einem Pulverfass – und machen im besten Fall Resilienztrainings, um noch mehr aus den Leuten herauszupressen. Bekämpfung von Symptomen statt «Arbeitsplatz als guter Ort».

Von Tobias Heisig und Alexander Wittwer

Top-Thema Gesundheit

Die Kriege lösen Ängste aus. Der Klimawandel erzeugt Sorgen. Die Pandemie war anstrengend. Fast alle Branchen befinden sich in einer kräftezehrenden Transformation. Die Arbeit «verdichtet» sich. Und auch ohne diese globalen Krisen hält jedes Leben seine privaten Herausforderungen und Schicksalsschläge bereit: von der Versorgung der eigenen Kinder und Eltern, der eigenen Partnerschaft bis hin zur privaten Bürokratie. Alles will «gemanagt» werden. Wohin man auch sieht: Probleme, Krisen, Konflikte, manchmal auch Hass. Jede und jeder Vierte fühlt sich laut aktuellen Studien gestresst. Wir wissen: Rückenschmerzen, Schlafstörungen, Infekte, Migräne und seit Jahren zunehmende psychische Leiden gehen damit einher und führen zu Krankmeldungen.

Dementsprechend boomt der Gesundheitsmarkt. Nicht nur Pharmazeutika sollen wirken, sondern auch Fitness, Meditationen, Yoga und andere Methoden, die helfen sollen, gegenzusteuern und ein gesundes Leben zu finden. Dass Gesundheit für viele Menschen mittlerweile das wichtigste Thema ist, ist erfreulich. Ob es dafür Yoga sein muss oder auch der einfache Waldspaziergang reicht, ist dabei zunächst unerheblich. Jedoch hat der Gesundheitstrend auch seine Schattenseiten.

Singularitäten

Der Soziologe Andreas Reckwitz hat unsere Gesellschaft als eine Gesellschaft der Singularitäten beschrieben. So lenkt beispielsweise der Achtsamkeitstrend die Aufmerksamkeit vor allem auf sich selbst. Das Gehirn wird trainiert, die eigene Person besonders gut wahrzunehmen. Wenn Menschen sich motiviert fühlen, sich vor allem um sich selbst zu kümmern, kann der Blick auf das grosse Ganze unscharf werden. Egoismus statt Solidarität? Selbstüberschätzung statt Selbstkritik? Verschwindet das politische Bewusstsein im Nebel des Wohlgefühls? Manche konstatieren in diesem Zusammenhang das Ende des Gemeinwohls (Michael Sandel).

Die Verschönerung der Zeit

Achtsamkeit und innere Einkehr sind für Firmen durchaus hilfreich – aber auch verführerisch. Entsprechende Angebote sind vergleichsweise billig, viel billiger jedenfalls als die Kosten und Mühen, die eine echte Systemveränderung auslösen würden. Wenn das eine getan und das andere gelassen wird, fühlt sich das kurzfristig wie Immunkompetenz an. Langfristig zeigt sich aber die mangelnde Nachhaltigkeit. Das Unternehmen als getarntes Hospiz (Peter Sloterdijk): Das sterbende System wird zu Ende gepflegt. Die Schmerzen werden zwar gelindert, jedoch träumt man nicht mehr von der Verbesserung des Bestehenden, sondern von der Verschönerung der verbleibenden Zeit.

Realität und Kooperation als Wettbewerbsfaktor

Weder der Individualismus noch die Immunisierung helfen, das Problem nachhaltig zu lösen. Denn im unternehmerischen Wettbewerb kommt es vor allem auf zwei Fähigkeiten an:

- die Fähigkeit, die Realität in ihrer Vielfältigkeit wahrzunehmen und daraus Schlussfolgerungen zu ziehen
- die Fähigkeit, verbunden zu sein, gemeinsame Ziele zu haben und zu kooperieren

Die Energien im Unternehmen müssen dementsprechend gelenkt werden. Denn selbst wenn es gelänge, die Gesundheit der einzelnen Person beispielsweise durch Achtsamkeitstrainings zu stärken, stärkte dies noch nicht die Kooperation. Wenn ein Gesundheitsmanagement die grundlegende Bindung der Mitarbeitenden an das Unternemen auszubauen hälfe, bedeutete das noch nicht, dass mehr angepackt und umgesetzt wird.

Kipppunkte

Im Hintergrund wirkt die sogenannte Bettkanntenentscheidung. Die erste Entscheidung, die wir morgens, wenn der Wecker klingelt, zu treffen haben. Es handelt sich um eine Kippbewegung: Kippe ich zurück in die Kissen oder nach vorne in Richtung Bad? Diese Entscheidung hat viel mit Bindung zu tun:

- mit Bindung an den Arbeitgeber als Ganzes: Möchte ich dabei sein? Und bin ich auch stolz darauf, dabei sein zu dürfen?
- mit Bindung an die Führungskräfte und Kolleg*innen: Möchte ich sie unterstützen? Ist mir klar, dass diese, wenn ich zu Hause bleibe, Mehrarbeit haben?

Unternehmen müssen somit aufpassen, welche Auswirkungen und Folgeprobleme sie sich durch die Hintertür «reinholen», wenn sie zu individualisierende Massnahmen im Bereich des Gesundheitsmanagements intern vermarkten.

Das Unternehmen als guter Ort

Unternehmen müssen gute Orte sein. Verbringen wir doch sehr viel Lebenszeit dort. Orte, an denen wir uns wohlfühlen, an denen wir uns gerne aufhalten, zu denen wir intuitiv streben. Dies hat etwas mit Ausstattung zu tun, mit Architektur, mit spannenden Zielen und Sinn sowie mit den Menschen, denen wir uns verbunden fühlen. Und insbesondere mit Wirkung: Der positive Effekt des eigenen Daseins muss erfahrbar sein. Das Salutogeneskonzept von Aaron Antonowski ist hier nach wie vor hilfreich: Danach entsteht Gesundheit insbesondere dann, wenn ein Gefühl der Kohärenz (des Zusammenhangs) vorhanden ist. Kohärenz wird dann empfunden, wenn folgende Fragen positiv beantwortet werden können:

- Verstehe ich, was geschieht?
- Habe ich Einfluss auf das Geschehen?
- Ergibt es Sinn, sich zu engagieren?

Das Unternehmen als Arena?

Ein Ort ist auch eine Arena. Immer wieder begegnet uns in unseren Führungsworkshops der Arena-Begriff. Führungskräfte sollen «Kooperationsarenen» schaffen – so wird im Anschluss an Reinhard Sprenger häufig argumentiert. Aber warum eigentlich der Begriff «Arena»? Wie verträgt sich dieser «sandbestreute Kampfplatz im altrömischen Amphitheater»[1] mit einer modernen und gesunden Kultur?

Eingebracht wurde der Begriff im April 1910 zuerst von Theodore Roosevelt in einer an der Sorbonne gehaltenen Rede:

«Es ist nicht der Kritiker, der zählt, nicht derjenige, der aufzeigt, wie der Starke gestolpert ist oder wo der, der Taten gesetzt hat, sie hätte besser machen können. Die Anerkennung gehört dem, der wirklich in der Arena ist; dessen Gesicht verschmiert ist von Staub und Schweiss und Blut; der sich tapfer bemüht; der irrt und wieder und wieder scheitert; der die grosse Begeisterung kennt, die grosse Hingabe, und sich an einer würdigen Sache verausgabt; der, im besten Fall, am Ende den Triumpf der grossen Leistung erfährt; und der, im schlechtesten Fall des Scheiterns, zumindest dabei scheitert, dass er etwas Grosses gewagt hat [...]».

Der Text gibt etwas her, aber nicht alles können wir gebrauchen: Zu viel Heldentum, zu viele Männlichkeitsausdünstungen, zu viel Pathos, zu viel Selbstüberwindung. Die Grösse des Heldentums macht andere klein. Die Zuschauer machen es sich in diesem Glanz allzu leicht bequem. «Gesund» ist etwas anderes.

Wozu also taugt der Arena-Begriff? Die Arena ist das exemplarische Raumarrangement sportlicher Wettkämpfe. Ein Ort für Menschen, die etwas anpacken, die etwas tun. Die um Erfolge ringen. Die Leistung abrufen möchten. Neues wird entdeckt. Wie es genau abläuft, wer gewinnt, steht nicht fest. Das macht es spannend. Regeln sind einzuhalten (keine Schlacht und keine Wirtshausschlägerei). Innerhalb der Mannschaft wird kooperiert und zusammengehalten. Dabei werden alle nach ihren Stärken eingesetzt. Leistung und Beiträge werden transparent – radikal ehrlich. Ein Raum für Fehler und Scheitern, in dem jenseits der Gewohnheit agiert wird. Nahbar, kontaktreich und mutig.

Arenen sind Räume und Strukturen, die etwas auslösen, die Identität und Orientierung geben. Aufgrund ihrer Begrenzung stehen sie für das Gemeinsame. Wer die Arena verlässt, ist aus dem Rennen. Gemeinsame Probleme, gemeinsame oder komplementäre Ziele, geteilte Intentionalität.

Fazit

Der Arena-Begriff ist eine taugliche Metapher für gesundes Miteinander und engagiertes Füreinander. Dort, wo er mit Heroismus verbunden wird, beschädigt er diese. Dort, wo er das Gemeinsame betont und für Aktivität, Perspektiven und klare Realität steht, ist er hilfreich.

QUELLEN

1 https://de.wikipedia.org/wiki/Arena

AUTOREN

Dr. Tobias Heisig ist geschäftsführender Gesellschafter bei der Circle2 GmbH (www.circle2.de) sowie Experte für Leadership, Change und Vertrieb in Tübingen.

Dr. Alexander Wittwer ist geschäftsführender Gesellschafter sowie Berater und Coach bei der Circle2 GmbH (www.circle2.de) und Experte für Leadership, Change und Vertrieb in Tübingen.