



# WEGE ZU EINER KULTUR DER ACHTSAMKEIT FÜR GESUNDHEIT

---

**„Gewalt. Erziehungshilfen – mit Sicherheit“**

Bundesfachtagung des Evangelischen Erziehungsverbandes e.V. (EREV)

15. Mai 2013, Bad Honnef

Mika Steinke (M.Sc.)

Universität Bielefeld

## Einstieg – warum Gesundheit?

- Rahmenbedingungen und Strukturen für ein sicheres Aufwachsen von Kindern und Jugendlichen und die Förderung ihrer Entwicklung wichtig.

→ **Letztlich umsetzen tun dies jedoch die Mitarbeiter in den Einrichtungen**

- Die (psychische) Gesundheit der Mitarbeiter ist entscheidend für ihr Wohlbefinden, ihre Motivation, ihre Leistungsfähigkeit und die Qualität ihrer Arbeit.
- Um die Gesundheit von Mitarbeitern wirksam und nachhaltig zu fördern, bedarf es eines organisationsbezogenen Ansatzes.

→ **Wir plädieren für die Entwicklung einer Kultur der Achtsamkeit für Gesundheit**

## Agenda

1. Warum Kulturentwicklung?
2. Die zentrale Bedeutung der psychischen Gesundheit
3. Die zentrale Bedeutung sozialer Beziehungen
4. Wege zu einer Kultur der Achtsamkeit für Gesundheit

## Exkurs: Der Begriff der Achtsamkeit

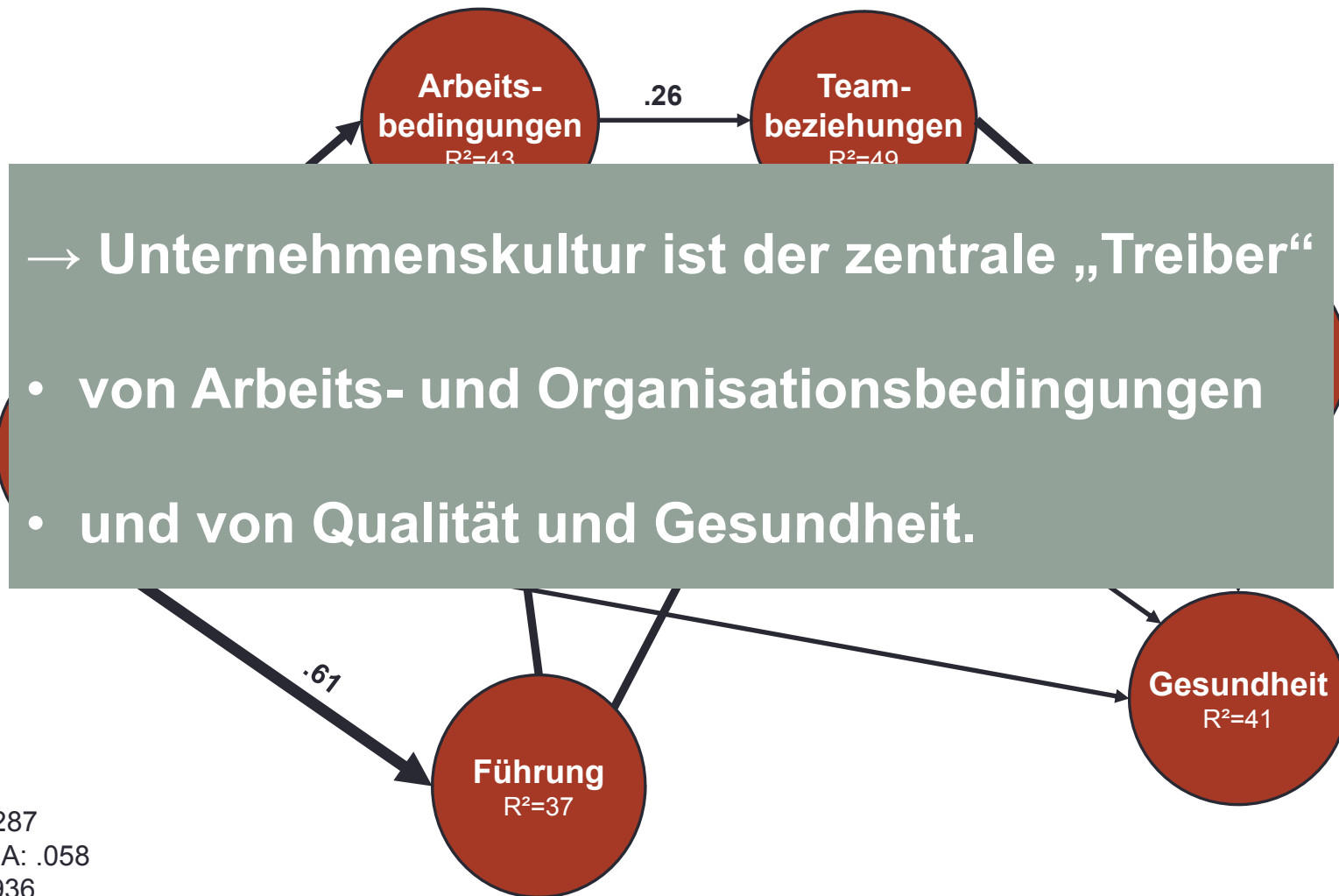
- Der Ansatz der Achtsamkeit (engl. *mindfulness*) stammt **ursprünglich u.a. aus der buddhistischen Lehre** und wird heute u.a. auch in der Psychotherapie angewandt (z.B. MBCT in der S3-Leitlinie für die Behandlung einer unipolaren Depression).
- Achtsamkeit meint hier eine *weite, offene Geisteshaltung* („Panorama“), die alle Vorgänge im „Hier und Jetzt“ **ungefiltert wahrnimmt und diese nicht wertet**.
- Achtsamkeit wird in diesem Sinne von *Konzentration* unterschieden: Konzentration meint die Fokussierung auf etwas und die Bündelung möglichst der gesamten Aufmerksamkeit hierauf.

## Exkurs: Der Begriff der Achtsamkeit

- Eine Kultur der *Achtsamkeit für Gesundheit* meint jedoch gerade die *Konzentration* auf das Thema Gesundheit und dessen generelle Aufwertung in einer Organisation.
- Wir verwenden den Begriff **Achtsamkeit in einem wörtlichen Sinne** und meinen damit:
- einen achtsamen, d.h. einen behutsamen, die Gesundheit berücksichtigenden Umgang mit sich selbst, den Kollegen, Mitarbeitern/ Vorgesetzten und Kunden,
  - einen wissenden und behutsamen Umgang mit dem Thema Gesundheit,
  - eine dauerhafte Aufmerksamkeit und Konzentration auf das Thema Gesundheit („Gesundheit wird immer mitgedacht.“).

# 1. Warum Kulturentwicklung?

# 1. Warum Kulturentwicklung?



n = 2.287  
 RMSEA: .058  
 RFI: .936  
 CFI: .951

Quelle: Badura et al. 2008.

# 1. Warum Kulturentwicklung?

Beziehungen

→ Unternehmenskultur beeinflusst

- die Qualität der Beziehungen im Team und zwischen Team und Vorgesetztem,
- das Auftreten von Mobbing und innerer Kündigung,
- und die psychische Gesundheit.

n = 4.049  
RMSEA = 0,036  
CFI = 0,870  
SRMR = 0,0402

Gesunde  
Führung

$R^2 = 43$

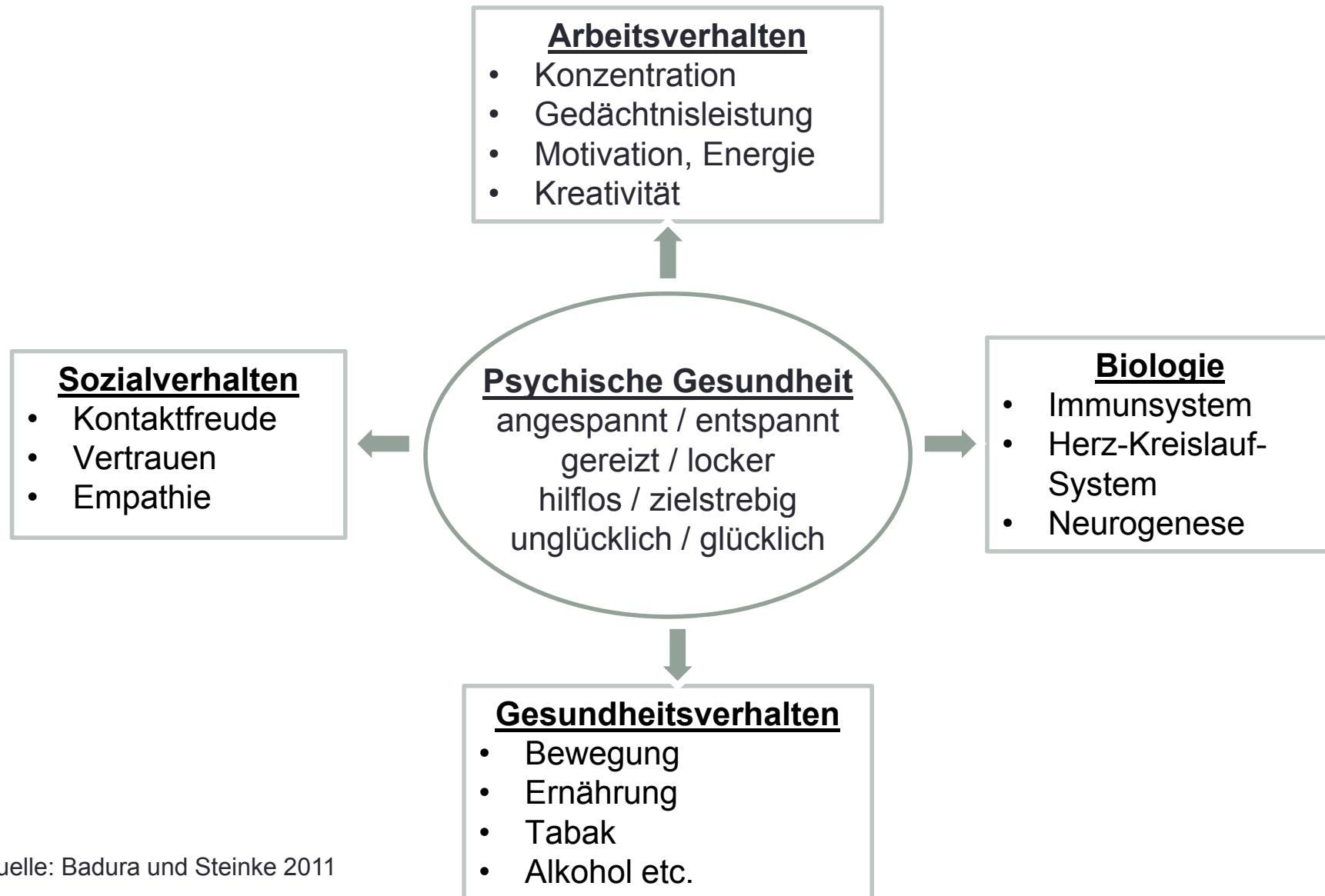


# 1. Warum Kulturentwicklung: Was zeichnet die Kultur einer gesunden Organisation aus?

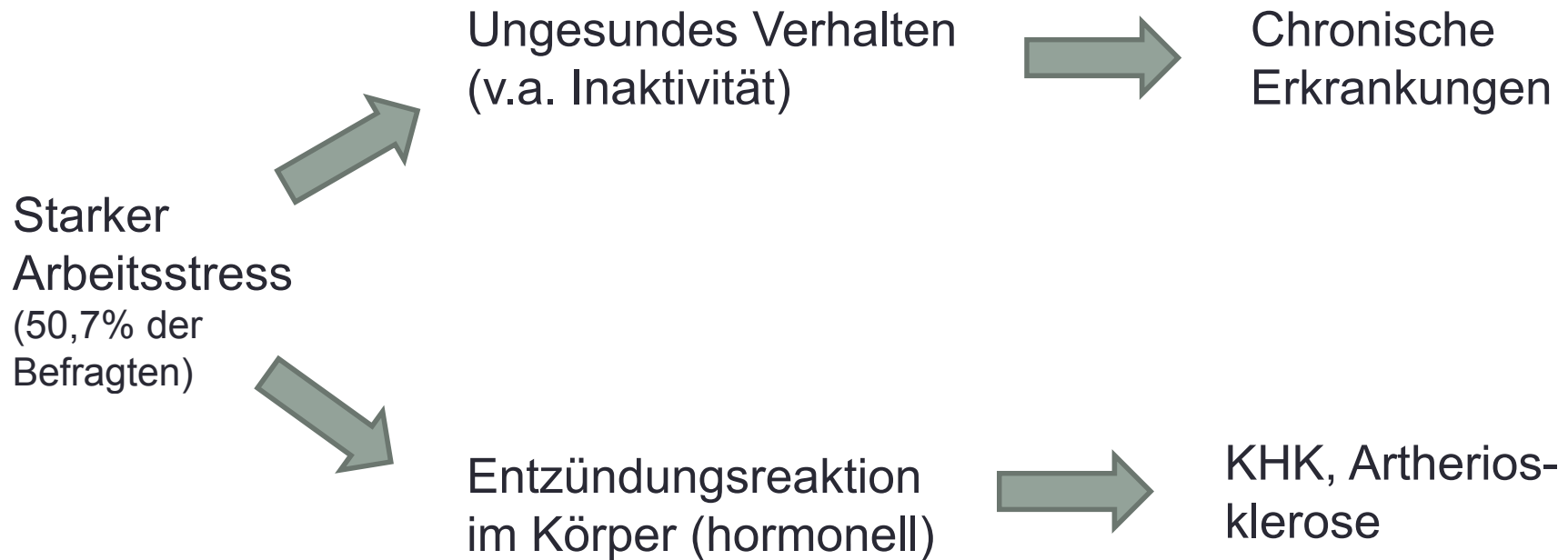
- **Ein Vorrat an gemeinsamen Normen und Werten**  
*(„Führungskräfte und Mitarbeiter orientieren sich bei ihrer täglichen Arbeit sehr stark an gemeinsam Regeln und Werten.“).*
- **Eine gelebte Unternehmenskultur**  
*(„In unserem Unternehmen gibt es gemeinsame Visionen bzw. Vorstellungen darüber, wie sich der Betrieb weiterentwickeln soll.“).*
- **Ein offener und konstruktiver Umgang mit Konflikten (Konfliktkultur)**  
*(„Konflikte und Meinungsverschiedenheiten werden in unserem Unternehmen sachlich und vernünftig ausgetragen.“).*
- **Ein Gefühl von Gemeinschaft**  
*(„Unser Unternehmen kann man fast mit einer großen Familie vergleichen.“).*
- **Ein gerechter Umgang mit den Mitarbeitern**  
*(„Bei uns werden alle Beschäftigten gleich behandelt.“).*
- **Die Wertschätzung der Mitarbeiter**  
*(„Die Wertschätzung eines jeden einzelnen Mitarbeiters ist in unserem Unternehmen sehr hoch.“).*

## 2. Die zentrale Bedeutung der psychischen Gesundheit

## 2. Die zentrale Bedeutung der psychischen Gesundheit



## 2. Die zentrale Bedeutung der psychischen Gesundheit: Studie des Helmholtz Zentrum München (Emeny et al. 2012)



## 2. Die zentrale Bedeutung der psychischen Gesundheit: Studie zu Burnout unter US-amerikanischen Ärzten (Shanafelt et al. 2012)

- Eine kürzlich veröffentlichte Studie unter US-amerikanischen Ärzten kommt zu dem Ergebnis, dass **fast jeder zweite US-amerikanische Arzt (45,8%) unter mindestens einem Burnout-Symptom leidet.**
- Zum Burnout-Syndrom zählt man vor allem **drei Symptome**:
  - Zustand der (emotionalen) Erschöpfung,
  - Depersonalisierung (zynische, gefühllose und abgestumpfte Reaktionen auf Kunden und Klienten) und
  - eine negative Beurteilung der eigenen Arbeitsleistung.
- Weitere Studien konnten bereits nachweisen, dass Ärzte mit Burnout-Symptomen
  - häufiger von **medizinischen Fehlern** berichten (Diagnose, Medikamentierung, etc.)
  - ein geringeres Maß an **Empathie** aufweisen,
  - **unzufriedener** mit ihrem Beruf sind und
  - planen, früher in Ruhestand zu gehen.

*„Psychische Gesundheit ist besonders wichtig, aber sie ist mehr als das: Sie ist zentral für unser Glück.“*

*(Lord Richard Layard)*

## 2. Die zentrale Bedeutung der psychischen Gesundheit: Status Quo in deutschen Unternehmen und Betrieben

Vielerorts herrscht jedoch ein sorgloser Umgang mit der Gesundheit der Mitarbeiter („**Kultur der Sorg- oder Achtlosigkeit**“):

- 52% der Erwerbstätigen „fühlen sich bei der Arbeit gehetzt und stehen unter Zeitdruck“ (DGB-Index 2011).
- Jeder Dritte (34%) fühlt sich durch starken Termin- und Leistungsdruck belastet (BIBB/BAuA 2012).
- Im europäischen Vergleich klagen deutsche Beschäftigte häufiger über Termindruck und ein hohes Arbeitstempo (73% vs. 62% bzw. 73% vs. 59%) (BIBB/BAuA 2012).
- 36% der Erwerbstätigen gehen im Krankheitsfall zum Teil trotz Krankheit arbeiten. 21% gehen im Krankheitsfall immer arbeiten (BIBB/BAuA 2012).

## 2. Die zentrale Bedeutung der psychischen Gesundheit: Status Quo in deutschen Unternehmen und Betrieben

### Die Folgen:

- Psychische Erkrankungen bilden bereits heute die **zweithäufigste Ursache für Arbeitsunfähigkeit** (DAK 2012: 14,5% aller AU-Tage; 1997-2012: +165%).
- Psychische Erkrankungen gehen mit **langen Abwesenheiten** einher (DAK 2012: Durchschnittliche Falldauer = 33,2 Tage; durchschnittliche Falldauer insgesamt = 12,6 Tage).
- Psychische Erkrankungen bilden bereits heute die **häufigste Ursache für krankheitsbedingte Frühberentungen** (2012: 41%). Die Betroffenen sind im Durchschnitt erst 48 Jahre alt (BIBB/BAuA 2012).
- Die Prävalenz (Krankheitshäufigkeit) **psychischer Krankheiten** hat in den letzten Jahren (1998-2012) **leicht zugenommen** (RKI 2012).



### 3. Die zentrale Bedeutung sozialer Beziehungen

### 3. Die zentrale Bedeutung sozialer Beziehungen

- Lange galt, dass sich der Mensch vor allem durch seine kognitiven Fähigkeiten von anderen Arten unterscheidet („cogito, ergo sum“).
- Neuere Erkenntnisse aus der Neuroforschung beschreiben das menschliche **Gehirn** jedoch zunehmend **als ein „soziales Organ“** und den Menschen als ein vorrangig soziales Wesen.

### 3. Die zentrale Bedeutung sozialer Beziehungen

- Diese neueren Erkenntnisse zeigen,
  - dass **Menschen besonders befähigt sind zur Kooperation** mit anderen Menschen (z.B. Spiegelneuronensystem),
  - dass Menschen besonders **motiviert** werden **durch die Aussicht auf gelingende Kooperation** (Motivations-/Belohnungssystem),
  - dass gelingende soziale Kooperation das **Wohlbefinden und die Formung des Gehirns positiv beeinflussen** und soziale Isolation und chronischer Stress eine negative Wirkung auf die Neurogenese haben (neuronale Plastizität).
- **Der Mensch ist in besonderem Maße kooperationsfähig und -bedürftig**
- **„Kooperation statt Konkurrenz“ muss gefördert werden!**

*„Wir sind bis ins Mark sozial.“*

(de Waal)

## Fazit

**Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit von Mitarbeitern sollten daher:**

1. einen Ansatz wählen, der auf **Kulturentwicklung** beruht,
2. auf die psychische Gesundheit bzw. das **psychische Befinden** abzielen und
3. die **Qualität der sozialen Beziehungen** in der Organisation und die **Zusammenarbeit** der Mitarbeiter fördern.

## 4. Wege zu einer Kultur der Achtsamkeit für Gesundheit

## 4. Wege zu einer Kultur der Achtsamkeit für Gesundheit

→ **Entscheidende Voraussetzung ist die Unterstützung durch die Geschäftsleitung** (in Zusammenarbeit mit der Mitarbeitervertretung).

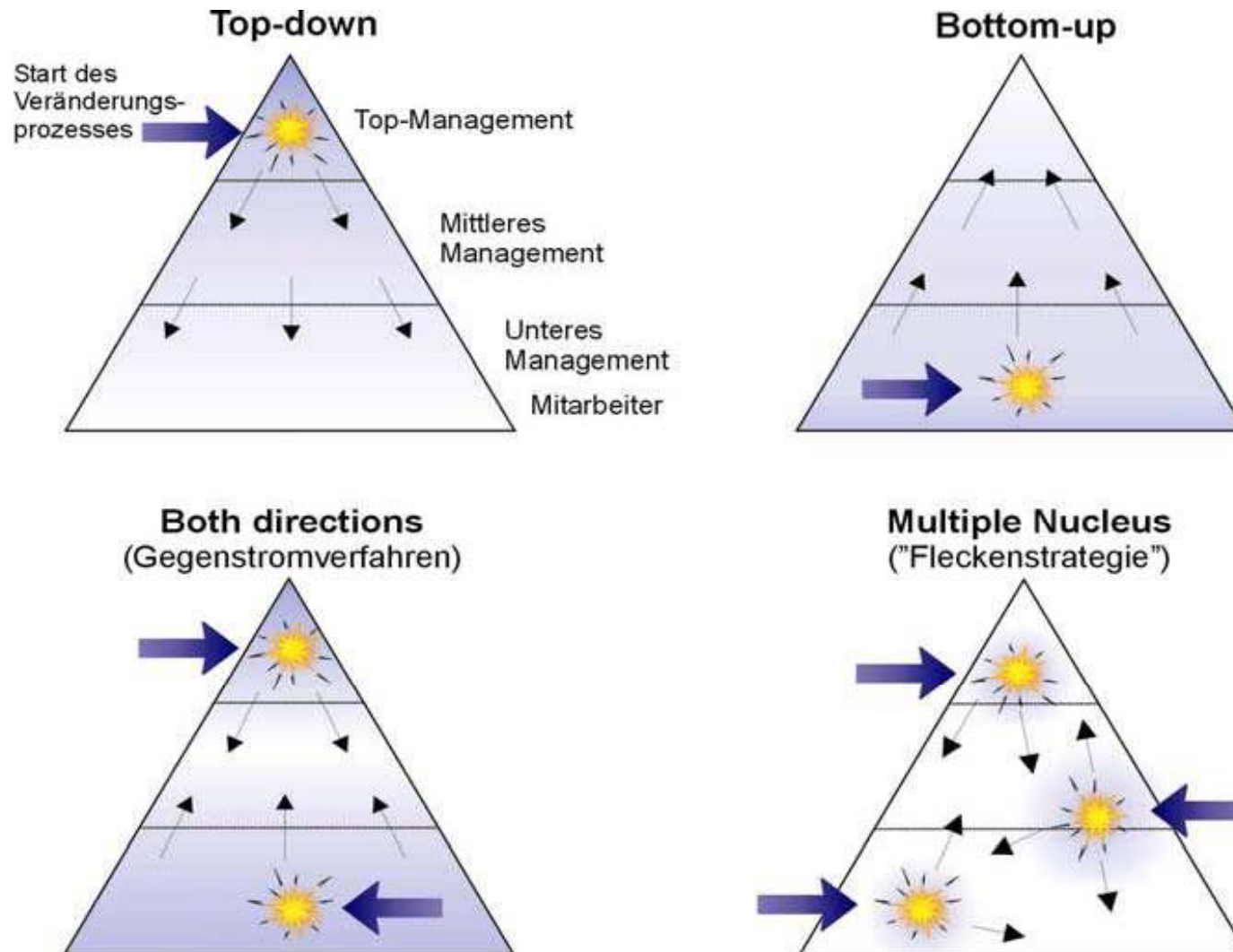
- Hier bestehen häufig noch Vorbehalte, es zeigt sich jedoch auch zunehmend ein Problembewusstsein bzw. Handlungsdruck.
- Die Unterstützung sollte **nachdrücklich und glaubhaft** erfolgen (Zielsetzung, schriftliche Vereinbarungen, Ressourcen, Verantwortlichkeiten etc.).
- **Achtsamkeit muss „vorgelebt“ werden** (verantwortungsvoller, „achtsamer“ Umgang mit der eigenen Gesundheit).

## 4. Wege zu einer Kultur der Achtsamkeit für Gesundheit

- Bei der Entwicklung einer Kultur der Achtsamkeit für Gesundheit handelt es sich um einen **gemeinsamen und mittel- bis langfristigen Lernprozess**.
- Dieser Lernprozess wird von einzelnen Personen *initiiert* und sollte dann **Stück für Stück auf die gesamte Organisation ausgeweitet werden**. Entscheidend für die Mitarbeiter sind hierbei vor allem positive und erlebbare Erfahrungen mit den „Ergebnissen“ des Kulturwandels.
- Der Lernprozess ist darauf angewiesen, dass er möglichst frühzeitig **von Führungskräften mitgetragen** wird.



## 4. Wege zu einer Kultur der Achtsamkeit für Gesundheit: Die Initiierung eines Lernprozesses (Asselmeyer 2012)



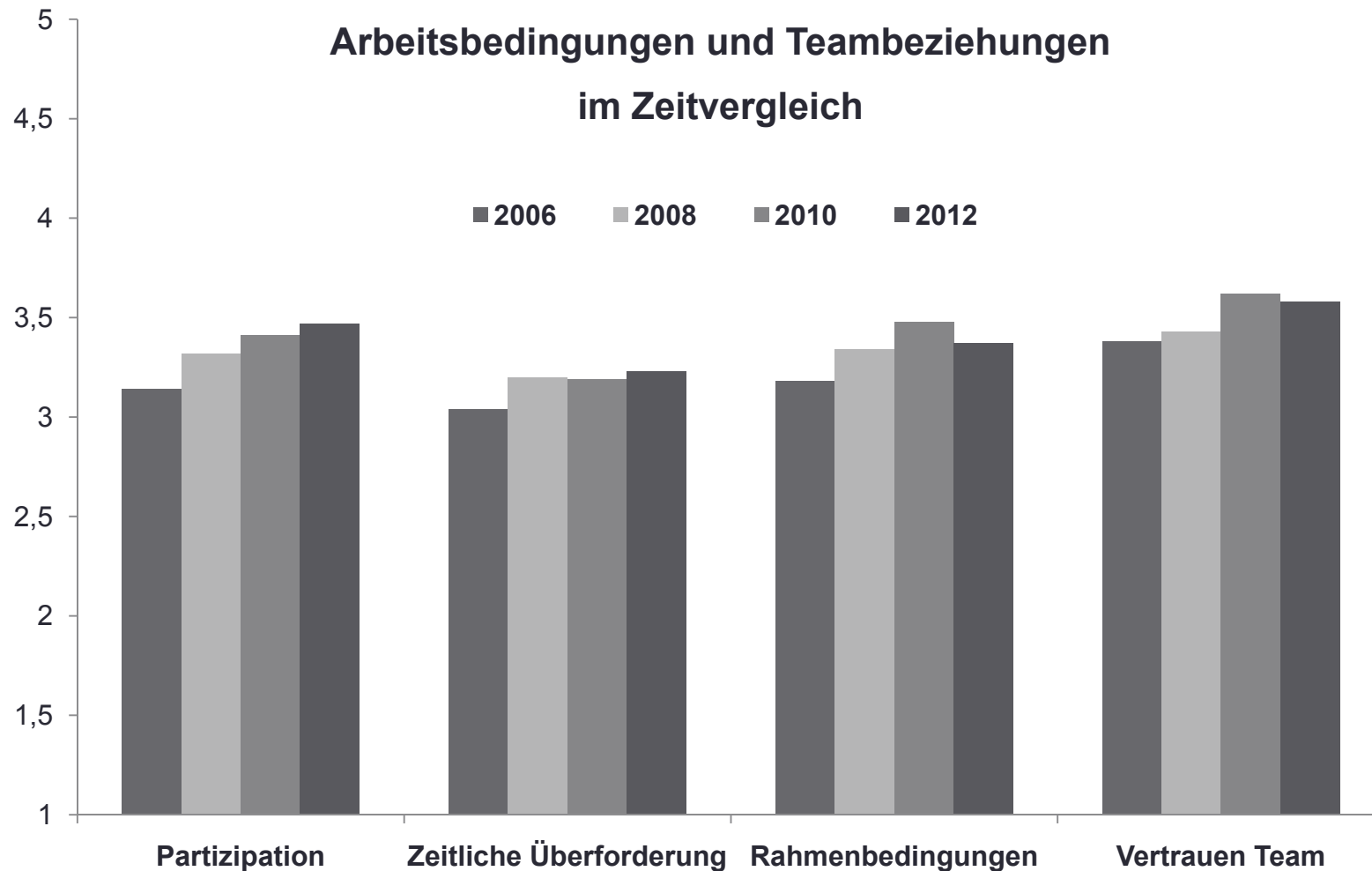
## 4. Wege zu einer Kultur der Achtsamkeit für Gesundheit

→ **Einführung eines Berichtswesens zum Thema Gesundheit**

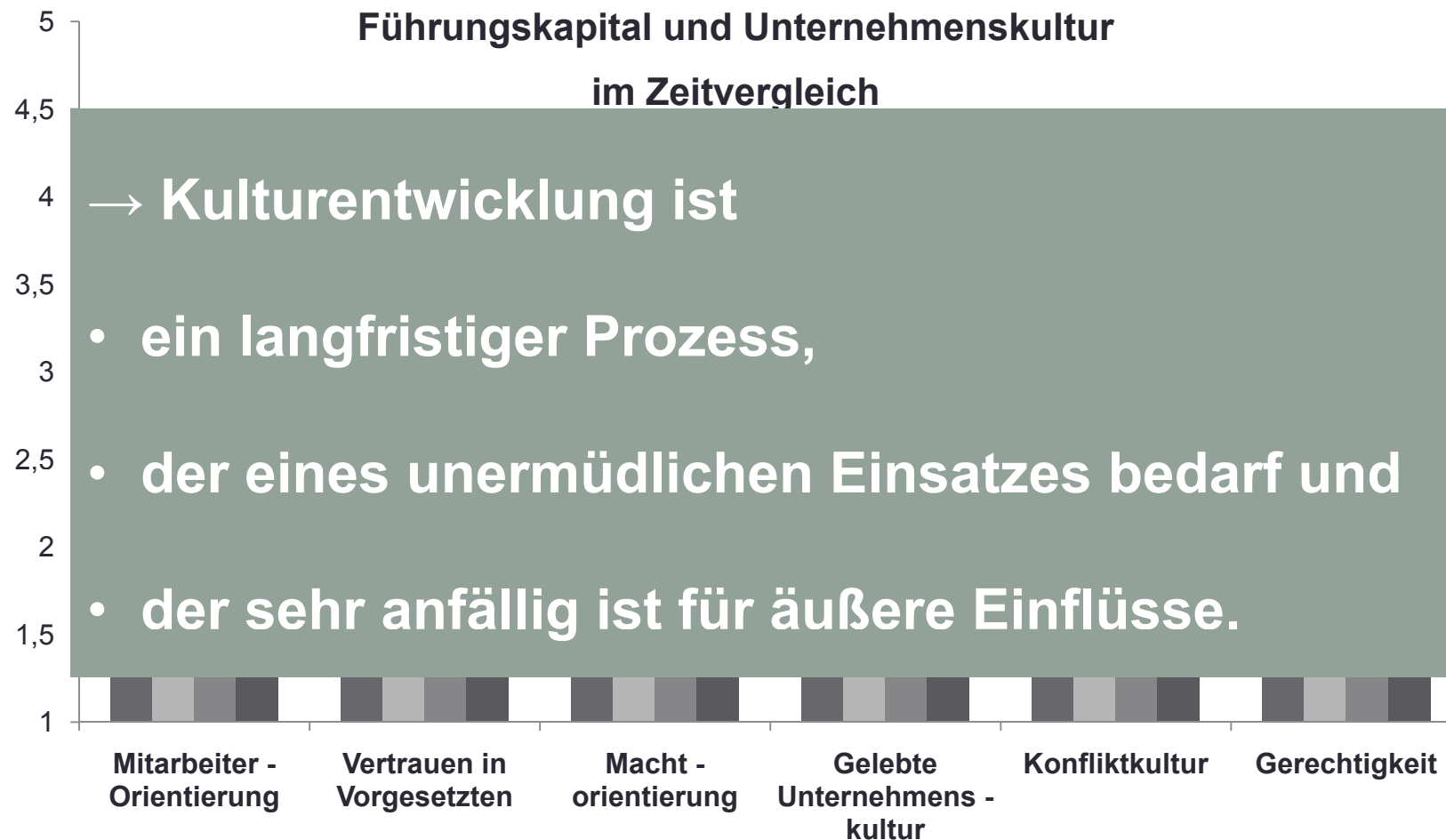
*(Den Gesundheitszustand der Mitarbeiter und der Organisation immer „im Blick haben“).*

- Durchführung regelmäßiger Mitarbeiterbefragungen.
- Einrichtung von Gesundheitszirkeln und Projektgruppen („*Mobilisierung kollektiver Intelligenz*“).
- Aufbau einer Dateninfrastruktur, die mehr als nur die Fehlzeiten berücksichtigt.

## 4. Wege zu einer Kultur der Achtsamkeit für Gesundheit: Die Durchführung regelmäßiger Mitarbeiterbefragungen



## 4. Wege zu einer Kultur der Achtsamkeit für Gesundheit: Die Durchführung regelmäßiger Mitarbeiterbefragungen



## 4. Wege zu einer Kultur der Achtsamkeit für Gesundheit

→ **Die Förderung der Kooperation durch Investitionen in das Sozialkapital einer Organisation.**

- **Schulung und Coaching von Führungskräften** (Grundlagen „gesunder Führung“; Konfliktmanagement und –gespräche; kollegiale Vernetzung; Analyse eigener Stärken und Schwächen; Planung, Durchführung und Reflektion von individuellen Entwicklungsvorhaben; Mitarbeiterzufriedenheit als Kriterium für die Vergütung von Führungskräften).
- **Schulung und Entwicklung von Teams** (Grundlagen der Kommunikation, Umgang mit Konflikten, selbstorganisiertes Arbeiten).

## 4. Wege zu einer Kultur der Achtsamkeit für Gesundheit

- Entwicklung, Vereinbarung und interne Kommunikation von **Unternehmensleitsätzen** zum Umgang miteinander (nicht nur „Hochglanzpapier“, Konsens und Verbindlichkeit schaffen).
- **Information und Beteiligung der Mitarbeiter** an grundsätzlichen Entscheidungen und Neuerungen des Unternehmens (Entwicklung einer gemeinsamen Vision, Kommunikation von Gründen für Veränderungen).

*„Es gibt nicht nur ansteckende Krankheiten,  
es gibt auch **ansteckende Gesundheit.**“*

(Kurt Hahn)

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit !!



## Quellen

- Asselmeyer H (2012): Selbstmanagement und Achtsamkeit als Strategie? Vortrag am 26.11.12 auf der Veranstaltung „Schöne neue Arbeitswelt“ in Hannover.
- Badura B, Steinke M (2011): Die erschöpfte Arbeitswelt. Durch eine Kultur der Achtsamkeit zu mehr Energie, Kreativität, Wohlbefinden und Erfolg. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. Online erhältlich.
- Badura B, Greiner W, Rixgens P, Ueberle M, Behr M (2008): Sozialkapital. Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg. Berlin und Heidelberg: Springer.
- BIBB/ BAuA (2012): Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. Online unter: <http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd68.html>
- DAK (2013): DAK-Gesundheitsreport 2013. Online unter: [www.dak.de](http://www.dak.de).
- DGB (2011): DGB-Index Gute Arbeit 2011. Arbeitshetze, Arbeitsintensivierung, Entgrenzung. Online unter: [http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/jaehrliche\\_repraesentativerhebung/dgb-index\\_gute\\_arbeit\\_2011](http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/jaehrliche_repraesentativerhebung/dgb-index_gute_arbeit_2011)
- Emeny, R. et al.: Job strain associated CRP is mediated by leisure time physical activity: Results from the MONICA/KORA study. Brain Behav. Immun. 26, 1077- 1084 (2012)
- Robert Koch Institut (RKI) (2012): DEGS. Studie zur Gesundheit Erwachsener in Deutschland. Online unter: <http://www.degs-studie.de/>.
- Shanafelt TD et al. (2012): Burnout and satisfaction with work-life-balance among US physicians relative to the general US population. Arch Intern Med 172 (18), 1377-1385.
- Steinke M, Baumanns R (2013): Investitionen in das Sozialkapital und deren Wirksamkeit – eine Längsschnittstudie. In: Badura B, Greiner W, Rixgens P, Ueberle M, Behr M (Hrsg.): Sozialkapital Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg. 2. Aufl. Im Erscheinen.
- Steinke M, Luschnat S, Mc Call T (2013): Symptome erkrankter Organisationen: Der Einfluss des Sozialkapitals auf Mobbing und innere Kündigung. In: Badura B, Greiner W, Rixgens P, Ueberle M, Behr M (Hrsg.): Sozialkapital Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg. 2. Aufl. Im Erscheinen.
- Steinke M, Münch E, Baumanns R, Lükermann S (2012): Die gesundheitsförderliche Gestaltung flexibler Arbeit durch Investitionen in das Sozialvermögen – Das Beispiel der MEYRA PRODUKTION GmbH. In: Badura B, Ducki A, Schröder H, Klose J, Meyer M (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2012. Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen – Risiken minimieren. Berlin und Heidelberg: Springer. S 211-219.