

Gabriele Adelsberger | Claudia Muigg
Claudia Schrettl | Claudia Trenkwalder

Gesundheit – Innovation – New Work

(R)evolutionäre Impulse für die Arbeitswelt der
Zukunft



SCHÄFFER
POESCHEL

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Gesundheit – Innovation – New Work

Gabriele Adelsberger / Claudia Muigg / Claudia Schrettl / Claudia Trenkwalder

Gesundheit – Innovation – New Work

(R)evolutionäre Impulse für die Arbeitswelt der Zukunft

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-4919-9 Bestell-Nr. 10543-0001

ePub: ISBN 978-3-7910-4920-5 Bestell-Nr. 10543-0100

ePDF: ISBN 978-3-7910-4921-2 Bestell-Nr. 10543-0150

Gabriele Adelsberger / Claudia Muigg / Claudia Schrettl / Claudia Trenkwalder

Gesundheit – Innovation – New Work

1. Auflage, Oktober 2020

© 2020 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): © Westend61, gettyimages

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Lektorat: Jana Fritz – TEXTECHT, Stuttgart

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group

Geleitwort

Seit mehr als einem halben Jahrhundert beschäftige ich mich als Forscher, Lehrer und Berater mit Fragen der Führung, Zusammenarbeit und Organisation, und dabei bin ich vielen neuen Begriffen und Konzepten begegnet. Einige hatten als Modeerscheinungen nur ein kurzes Leben. Aber es gab immer wieder Modelle und Methoden, die sich in der Praxis bewährten und überlebten. Manche Konzepte hatten sogar einen prophetischen Charakter, und weil sie ihrer Zeit voraus waren, wurde ihr Wert oft erst später erkannt und geschätzt. Dazu gehören auch solche, die in diesem Buch aufgegriffen, miteinander verknüpft und weitergeführt werden. Insofern sind die meisten der hier vorgestellten Konzepte nicht wirklich neu – neu ist allerdings, dass sie hier in ein stimmiges Verhältnis zueinander gebracht werden, weil ihnen dieselben Prinzipien und Werte zugrunde liegen. Denn es geht hier wie dort um ein ganzheitliches und evolutionäres Bild des Menschen, in dem die Sinnbezogenheit des Mensch-Seins, die erlebte Sinnhaftigkeit der zu verrichtenden Arbeit und die Ausrichtung der Organisation auf den Sinn ihrer Existenz der Schlüssel für jegliche Leistung und Innovation ist.

Für die Autorinnen ist in diesem Zusammenhang Gesundheit in zweifacher Hinsicht zentral: Auf der Mikroebene geht es um die Gesundheit des Individuums und um gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen, und auf der Mesoebene ist die Gesundheit der Organisation Voraussetzung dafür, dass sie ihre Leistung erbringen und den erwarteten Kundennutzen stiften kann. Das sichert ihre Überlebensfähigkeit.

Dazu möchte ich unbedingt ergänzen, dass mit diesen beiden Bereichen der Gesundheit noch eine dritte gefördert wird: Gesundheit auf der Makroebene! Sie wird nur möglich durch eine Kultur zur freien Entfaltung von Diversität, durch demokratische Gesellschaftsformen, die jeglicher Diskriminierung begegnen, und durch eine solidarische Wirtschaft, die gesellschaftlichen Nutzen und nicht Profitmehrung zum Ziel hat – denn diese zusammen sind die Bedingungen für die dringend geforderte Nachhaltigkeit zur Rettung unseres gefährdeten Planeten.

Vieles, was der Markt wünscht und (vorläufig noch) mit Gewinn belohnt, ist weder sinnvoll noch vernünftig, sondern macht krank. Wenn aber Individuen den Sinn ihres Seins und Tuns reflektieren und sich Organisationen der Frage nach dem eigentlichen Sinn ihrer Leistung stellen, dann ist dies die Quelle wirksamer gesellschaftlicher Innovationen. Ich vertraue darauf, dass dieses Buch ein Beitrag dazu sein wird.

Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. Friedrich Glasl
Salzburg, Juli 2020

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| Geleitwort | 5 |
| Abbildungsverzeichnis | 11 |
| | |
| 1 Bitte anschnallen! | 12 |
| | |
| 2 Ihre Reiseinformationen für das GINO-Universum | 16 |
| | |
| 3 Gesundheit im GINO-Universum: Dynamische Entwicklung hin zur Ganzheitlichkeit | 20 |
| 3.1 Gesund arbeiten: Was heißt das? | 21 |
| 3.2 Arbeit und Gesundheit im Wandel | 22 |
| 3.2.1 Schützenswerte Arbeit | 22 |
| 3.2.2 Macht Arbeit wirklich krank? | 23 |
| 3.3 Wozu gesundes Arbeiten? | 24 |
| 3.4 Der Planet der Arbeitsfähigkeit | 25 |
| | |
| 4 Innovation im GINO-Universum: Mehr als Bullshit-Bingo | 28 |
| 4.1 Das neue Business-Theater? | 29 |
| 4.2 Bestehendes verbessern oder Neues erschaffen? | 32 |
| 4.3 Die linke und die rechte Gehirnhälfte im Unternehmen | 33 |
| 4.4 Lässt sich Innovation managen? | 34 |
| | |
| 5 New Work im GINO-Universum: Wie revolutionäres Arbeiten Wirklichkeit wird | 36 |
| 5.1 Aufbruch Richtung Fortschritt | 37 |
| 5.2 Unternehmen als Orte der Zukunft | 38 |
| 5.3 Ich war noch niemals in New Work | 40 |
| | |
| 6 GINO-Universum: Der gesunde Weg in eine innovative Zukunft | 42 |
| 6.1 Das GINO-Universum und Sie | 43 |
| 6.2 Das Arbeitsumfeld: Raum und Zeit gestalten | 44 |
| 6.2.1 Mit der Linse »Arbeitsumfeld« auf dem Planeten Gesundheit: Wohlfühloase für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? | 46 |
| 6.2.2 Mit der Linse »Arbeitsumfeld« auf dem Planeten Innovation: Hauptsache hip und bunt? | 47 |
| 6.2.3 Mit der Linse »Arbeitsumfeld« auf dem Planeten New Work: Alles maximal flexibel? | 49 |
| 6.2.4 Das GINO-Arbeitsumfeld | 51 |

| | | |
|-------|---|------------|
| 6.3 | Die Struktur: Abläufe und Aufgabenverteilung im Wandel | 54 |
| 6.3.1 | Mit der Linse »Struktur« auf dem Planeten Gesundheit: Der Rahmen, der gesund hält | 59 |
| 6.3.2 | Mit der Linse »Struktur« auf dem Planeten Innovation: Von Softwareunternehmen lernen | 61 |
| 6.3.3 | Mit der Linse »Struktur« auf dem Planeten New Work: Partizipation als Kernelement | 63 |
| 6.3.4 | Die GINO-Strukturen | 70 |
| 6.4 | Die Kultur: Von der Kraft der Achtsamkeit | 73 |
| 6.4.1 | Mit der Linse »Kultur« auf dem Planeten Gesundheit: Leid- oder Leitkultur? .. | 78 |
| 6.4.2 | Mit der Linse »Kultur« auf dem Planeten Innovation: Fehlerkultur und Kreativität | 80 |
| 6.4.3 | Mit der Linse »Kultur« auf dem Planeten New Work: Mit Sinn auf neuen Wegen | 81 |
| 6.4.4 | Die GINO-Kultur | 82 |
| 6.5 | Der Mensch: Herz des Unternehmens | 88 |
| 6.5.1 | Mit der Linse »Mensch« auf dem Planeten Gesundheit: Im Dienst der Arbeit .. | 92 |
| 6.5.2 | Mit der Linse »Mensch« auf dem Planeten Innovation: Motor für Neues | 95 |
| 6.5.3 | Mit der Linse »Mensch« auf dem Planeten New Work: Arbeit und Ganzheitlichkeit | 96 |
| 6.5.4 | Der Mensch im GINO-Universum | 98 |
| 6.6 | Markt und Kunde: Nach außen wirken | 107 |
| 6.6.1 | Mit der Linse »Markt und Kunde« auf dem Planeten Gesundheit: Eine Frage der Authentizität | 109 |
| 6.6.2 | Mit der Linse »Markt und Kunde« auf dem Planeten Innovation: Gemeinsam Neues gestalten | 111 |
| 6.6.3 | Mit der Linse »Markt und Kunde« auf dem Planeten New Work: Nicht mehr nur Mittel zum Zweck | 113 |
| 6.6.4 | Mit der Linse »Markt und Kunde« im GINO-Universum | 114 |
| 7 | Was funktioniert und was nicht? – Praxis im GINO-Universum | 118 |
| 7.1 | Spannungsfelder und trennende Elemente | 120 |
| 7.1.1 | Sicherheit versus Agilität | 120 |
| 7.1.2 | Arbeitswelt versus Privatwelt | 121 |
| 7.1.3 | Fremdbestimmung versus Selbstbestimmung | 121 |
| 7.1.4 | Verbindlichkeit versus » <i>Good enough to try</i> « | 122 |
| 7.1.5 | Zeitlicher Rahmen versus flexible Arbeitszeit | 122 |
| 7.1.6 | Beziehungen versus Individualität | 122 |
| 7.1.7 | Rückzug versus offene Räume | 123 |
| 7.1.8 | Bewahren versus verändern | 123 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 7.2 | Energiefelder und Gemeinsamkeiten | 123 |
| 7.2.1 | Individualität: Vielfalt als Erfolgsrezept | 123 |
| 7.2.2 | Sinn: Der Kern des Tuns | 125 |
| 7.2.3 | Sein: Wollen, können, dürfen und das Wozu | 132 |
| 7.2.4 | Selbststeuerung: Den Sinn von Arbeit bewahren | 136 |
| 7.2.5 | Partizipation: Gemeinsam mehr erreichen | 137 |
| 7.2.6 | Transparenz: Mit Vertrauen ans Ziel | 142 |
| 7.2.7 | Salutogenese: Gesundheit als Pflicht | 143 |
| 7.2.8 | Ganzheitlichkeit: Ganz oder gar nicht | 145 |
| 8 | So klappt es mit Ihrem GINO-Unternehmen | 148 |
| 8.1 | Von der Erde zum GINO-Universum | 149 |
| 8.2 | Schnellcheck für Ihr Unternehmen | 154 |
| 8.2.1 | Umfeld und Struktur | 154 |
| 8.2.2 | Kultur | 155 |
| 8.2.3 | Mensch | 155 |
| 8.2.4 | Markt und Kunde | 156 |
| 8.3 | Fragebogen | 156 |
| 8.4 | GINO-Barometer | 157 |
| 8.5 | Toolbox | 159 |
| | Danksagung | 229 |
| | Literaturverzeichnis | 231 |
| | Die Autorinnen | 237 |
| | Stichwortverzeichnis | 239 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|-----|
| Abb. 1: Reisevorbereitung | 17 |
| Abb. 2: Physische und psychische Beschwerden im Zusammenhang mit der Arbeitstätigkeit .. | 23 |
| Abb. 3: Planet der Arbeitsfähigkeit nach J. Ilmarinen | 26 |
| Abb. 4: Buzzworddarstellung Innovation | 30 |
| Abb. 5: Die fünf Kriterien für Innovationen nach Schumpeter | 31 |
| Abb. 6: Die linke und die rechte Gehirnhälfte im Unternehmen | 33 |
| Abb. 7: Hierarchische Strukturen vs. Selbstorganisation und Netzwerken | 63 |
| Abb. 8: Die dunkle Seite des Mondes | 77 |
| Abb. 9: Alte vs. neue Autorität im VUCA-Umfeld | 85 |
| Abb. 10: GINO-Universum mit Energie- und Spannungsfeldern | 119 |
| Abb. 11: Schichtenmodell zur Bedeutsamkeit der Arbeit | 128 |
| Abb. 12: Meaning OF work/Meaning IN work | 129 |
| Abb. 13: Grundmotivation und Motivation/Wollen | 133 |
| Abb. 14: Stufen der Partizipation nach Wright/Block/von Unger | 138 |
| Abb. 15: Gesundheits-Krankheits-Kontinuum | 143 |
| Abb. 16: Der Weg ins GINO-Universum | 149 |
| Abb. 17: GINO-Barometer leer | 157 |
| Abb. 18: GINO-Barometer ausgefüllt | 158 |

1 Bitte anschnallen!

Die Reise in ein neues Universum beginnt

Willkommen im 21. Jahrhundert. Wie Sie vielleicht schon bemerkt haben, ändert sich gerade sehr vieles. Auch in der Arbeitswelt, die in unserem Alltag einen hohen Stellenwert einnimmt. Immer häufiger begegnet uns der Begriff »New Work«. Gesundheit am Arbeitsplatz ist ein großes Thema. Und natürlich Innovation. Doch was machen all diese theoretischen Begriffe ganz praktisch mit einem Unternehmen und vor allem mit dessen Herzstück, den Menschen?

Mit diesem Buch nehmen wir Sie mit auf eine Reise in ein neu entdecktes Universum. Sie werden erstmals die drei großen Arbeitsplaneten Gesundheit, Innovation und New Work bereisen, auf deren Umlaufbahnen sich Unternehmen bewegen. Zusammen bilden diese Organisationen und Planeten das GINO-Universum. Mit verschiedenen Perspektiven werden wir vor Ort die Lage sondieren und dabei Mensch, Kultur, Struktur, Markt und Kunde sowie die Arbeitsumgebung in den Blick nehmen. Und wie immer, wenn Sie eine Reise unternehmen, kehren Sie etwas klüger zurück als Sie losgegangen sind. Nach dieser Reise ins GINO-Universum werden Sie Arbeit auf der guten alten Erde mit neuen Augen sehen. Sie werden nicht nur in der Lage sein, Altes neu zu bewerten, sondern auch bisher verborgenes Potenzial erkennen und nutzen können.

Bewegte Zeiten

Sie treten diese Reise in einer Zeit an, in der sich unsere Gesellschaft im Wandel von einer Industrie- zu einer Wissensgesellschaft befindet. Neue Technologien, die Globalisierung und der demografische Wandel verändern unsere Arbeitswelt derzeit dramatisch und erfordern Bereitschaft zur Anpassung und ein hohes Maß an Flexibilität. Sind Sie vorbereitet auf den Paradigmenwechsel? Haben Sie bereits die entsprechenden Rahmenbedingungen für den unaufhaltbaren Wandel geschaffen?

Eine Antwort auf diese bewegten Zeiten ist der Megatrend New Work, der sich in den kommenden Jahren durch die digitale Vernetzung noch verstärken wird. Die zentralen Werte der Neuen Arbeit sind Selbstständigkeit, Freiheit und Teilhabe an der Gemeinschaft. Aber: Noch herrscht eine große Kluft zwischen den theoretischen New-Work-Modellen einerseits und den praktischen Umsetzungsmöglichkeiten und den unterschiedlichen Wünschen der Menschen andererseits. Unternehmen können Herausforderungen wie sich auflösende Organisationsgrenzen, offene Netzwerkstrukturen, projektbasierte Arbeitsverhältnisse und kundenorientierte Innovationszyklen können nur schwer meistern, wenn die Instrumente nicht fein kalibriert und ebenso auf die Persönlichkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zugeschnitten werden wie auf die unternehmensinternen Strukturen.

In bewegten Zeiten kreative Lösungen und Innovationen zu fordern ist zu wenig. Im Allgemeinen stellen Innovationen zwar ein wichtiges Element im Hinblick auf neue Herausforderungen dar. Gleichzeitig wird Innovation am Markt aber zur Ware, die die Wettbewerbsdynamik noch weiter verschärft. War früher ausschließlich die Abteilung Forschung und Entwicklung für Neues zuständig, wird Innovation heute in der Breite verlangt. Jeder Einzelne ist gefordert, seinen Bei-

trag zu leisten. Doch dieser wachsende Anspruch an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geht nicht immer mit der nötigen Neugestaltung und Anpassung von Organisationsstrukturen einher.

Mehr noch: Bei andauernder Diskrepanz zwischen Anforderung und Möglichkeit sind gesundheitliche Auswirkungen auf die Beschäftigten – getriggert durch Zeitdruck und Stress – wahrscheinlich. Menschen, die innovativ arbeiten müssen, berichten etwa doppelt so häufig von physischen und psychischen Beschwerden. Und: Je größer das Unternehmen, je komplexer die Strukturen und je massiver die Unbeweglichkeit des Systems, desto größer ist das Risiko einer gesundheitsgefährdenden Arbeitssituation. Das ist nicht nur auf persönlicher und gesellschaftlicher Ebene entscheidend, sondern auch auf wirtschaftlicher. Denn ein Unternehmen ist nur so erfolgreich wie die Menschen, die dort arbeiten.

Logisch also, dass sich in Zeiten eines grundlegenden Wandels auch die Arbeitsbedingungen ändern müssen, wenn Gesundheit, Lebensqualität und Erfolg geschützt werden sollen. Doch wie? Bestehende Lösungen wirken meist nur eindimensional und stellen gewissermaßen Inselösungen dar, da sie nicht alle Bedürfnisse und Zusammenhänge in einem Unternehmen betrachten. Es stellt sich die Frage: Ist New Work zwangsläufig ungesund? Ist es ausgeschlossen, dass Menschen innovativ arbeiten und trotzdem gesund bleiben? Wir haben uns auf die Suche nach Antworten gemacht – und sind auf unserer Reise fündig geworden.

Die Coronakrise hat das Jahr 2020 massiv geprägt. Große Unsicherheit und gleichzeitige Aufbruchstimmung hatten massive Auswirkungen auf unser gesellschaftliches und wirtschaftliches Leben. Andere Formen der Zusammenarbeit (digital im Homeoffice) wurden notwendig und zogen arbeitsrechtliche und gesetzliche Anpassungen nach sich. New Work erhielt binnen kürzester Zeit einen unvorstellbaren Schub. Spätestens jetzt ist eine massive Transformation im Gange, und sie beeinflusst, wie wir uns austauschen, absprechen, organisieren und unsere Prioritäten setzen. Also wie wir leben und arbeiten und beides kombinieren.

Ihr Reisebegleiter auf der GINO-Mission

Bestimmt interessiert es Sie, wer Ihre Reiseleiterinnen auf dieser Mission sein werden. Wir sind DIEBERATERINNEN. Vier Frauen mit unterschiedlichem beruflichem Background: eine Juristin, eine Pädagogin, eine Bankerin und eine diplomierte Krankenschwester. Was uns verbindet, ist – neben einem großen Erfahrungsschatz hinsichtlich der Führung von und der Arbeit in Teams – die Ausbildung zum Coach für Organisationsentwicklung. Mehr noch aber eint uns ein gemeinsames Ziel: Arbeit und Privatleben in Einklang zu bringen – und Menschen dabei zu unterstützen, die das ebenfalls möchten. Dieser Wunsch nach Familie, nach Weltentdeckung und nach einer Arbeit, bei der alle Talente Platz finden, stand ganz am Anfang. Mit viel Enthusiasmus haben wir am Küchentisch das Konzept für unsere Beratungstätigkeit entwickelt und schnell gemerkt: Wir wollen das gemeinsam umsetzen. Um im Team zu wachsen. Und um unsere Kundinnen und Kunden noch besser beraten zu können.

Seit diesem Entschluss ist viel passiert, und wir durften mittlerweile zahlreiche Unternehmen und Organisationen begleiten. Gemeinsam haben wir immer wieder einen anderen, neuen Arbeitskosmos entstehen lassen, abgestimmt auf die Wünsche, Anforderungen und Bedürfnisse unseres Gegenübers. Unsere Missionen sind immer wieder anders – sie reichen von der Führungskräfteentwicklung bis hin zur Maßnahmenentwicklung, um psychische Belastungen am Arbeitsplatz zu minimieren. Was auch immer der Grund ist, warum wir in unsere Raumanzüge steigen und uns auf die Reise machen: Vor Ort geht es stets darum, Unternehmen neue Handlungsspielräume zu eröffnen. Denn meist bedienen Organisationen nur einzelne Stellhebel. Manche nehmen die Gesundheitsförderung in den Blick, andere machen sich Gedanken über neue Arbeitsweisen, wieder andere konzentrieren sich auf die Steigerung der Innovationskraft.

Ein ähnliches Bild findet sich in der einschlägigen Fachliteratur. Niemand hat bisher den Blick über den Horizont hinausgerichtet. Warum eigentlich? Wir waren schnell der Überzeugung: Da muss es mehr geben! Nach intensiven Forschungen im Rahmen unserer täglichen Arbeit haben wir schließlich hinter dem Horizont das GINO-Universum entdeckt. Gesundheit, Innovation und New Work – erst im Gleichgewicht zwischen diesen Planeten wird gutes Leben und Arbeiten im Organisationskontext möglich. Die Planeten sind verschieden, weisen aber auch einige Gemeinsamkeiten auf. Wenn Sie erst einmal wissen, wohin Sie den Blick richten müssen, werden Sie viel Spannendes entdecken. Unsere Erkenntnisse und Erfahrungen wollen wir nicht für uns behalten. Wir wollen sie mit Ihnen teilen und Ihnen im Zuge einer Rundreise durchs GINO-Universum zeigen, wie Sie nicht nur einen, sondern mehrere Hebel gleichzeitig bedienen können.

Das ist Ihre Chance!

Dieses Buch ist für Sie, wenn Sie sich auch schon oft gefragt haben, wie und wozu Sie arbeiten möchten und was Menschen brauchen, um gesund, glücklich und erfolgreich arbeiten zu können. Dieses Buch ist auch dann eine gute Reisebegleitung, wenn Sie sich Inspiration und Unterstützung beim eigenen Forschen, Beobachten und Weiterentwickeln in Ihrem Unternehmen wünschen. Und Sie werden dieses Buch auch dann gerne lesen, wenn Sie einfach nur neugierig sind und mehr über die entscheidenden Aspekte des modernen Arbeitens erfahren möchten. Fakt ist: In der heutigen Zeit sind viele Modelle und Methoden nicht mehr wirksam. Manche sagen, New Work sei ein neuer Trend, andere sprechen sogar von einer Revolution. In Wahrheit aber ist New Work eine evolutionäre Entwicklung, die notwendig ist und zu jedem Zeitpunkt geschieht. Die Arbeitswelt entwickelt sich weiter, weil es immer Menschen gibt und geben wird, die etwas anders machen als bisher. Das Ergebnis ist eine Dynamik, die alles in ihrem Umfeld früher oder später in Bewegung bringt und wie eine Welle erfasst. Das ist eine Herausforderung. In jeder Herausforderung steckt aber auch eine große Chance. Für genau diese ungeahnten Möglichkeiten möchten wir mit diesem Buch Ihren Blick schulen und Ihnen zeigen, wie es gelingt, die Welle zu surfen. Also: Auf zu neuen Ufern! Auf ins GINO-Universum!

2 Ihre Reiseinformationen für das GINO-Universum

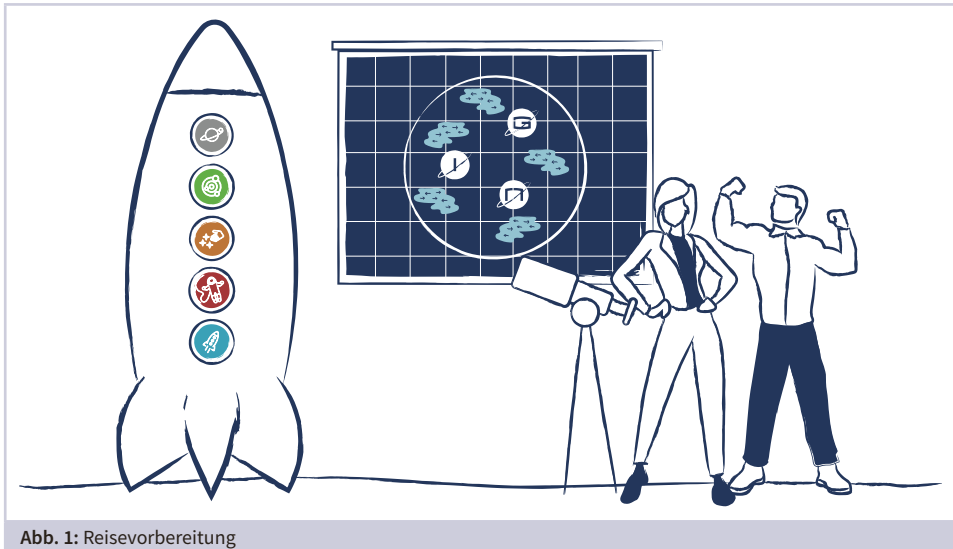


Abb. 1: Reisevorbereitung

Sind Sie bereit für eine Rundreise der etwas anderen Art? Bevor Sie an Bord gehen, möchten Sie bestimmt noch ein paar Details zur geplanten Route erfahren.

Unser Ziel ist das GINO-Universum, das gar nicht so weit weg ist, wie Sie im Arbeitsalltag vielleicht manchmal denken. Sie können die Reise also jederzeit antreten. Auf unserer Reise steuern wir die drei Hotspots im Universum an: die Planeten Gesundheit, Innovation und New Work. Damit Sie ein Gespür für diese Orte bekommen, erzählen wir Ihnen in den folgenden drei Kapiteln Wissenswertes zur Geschichte und zu herausragenden Ereignissen, zu prägenden Persönlichkeiten und Gepflogenheiten, die den jeweiligen Planeten so besonders machen.

So wie Sie vor jeder Reise vermutlich zu Hause erst noch Klarschiff machen, geben auch wir Ihnen in Kapitel 5 Gelegenheit, einen Moment innezuhalten, sich umzublicken und zu verinnerlichen, wie die Ist-Situation in Ihrer Organisation bzw. auf Ihrem Arbeitsplaneten Erde aussieht. Als Unterstützung finden Sie dazu in Kapitel 9 nützliche Fragebögen und Barometer.

Der Grund, warum Sie diese Reise machen, ist sicher, weil Sie sich für Arbeitsumfeld, Struktur, Kultur, Mensch sowie Markt und Kunde an anderen Orten interessieren. Um Ihnen optimale Ausblicke und Einblicke zu ermöglichen, haben wir unser Raumschiff mit fünf Bullaugen ausgestattet. Sie ermöglichen es Ihnen, aus den genannten Perspektiven auf die besuchten Planeten zu blicken. Dieser Teil der Reise macht den Hauptteil des Buches aus. In den Kapiteln 6.1 bis 6.6 erfahren Sie alles Wissenswertes über die Planeten Gesundheit, Innovation und New Work. Natürlich könnten Sie jeden einzeln bereisen und dort sehr viel Zeit verbringen. Das Besondere an unserer Rundreise ist aber, dass wir während unserer zahllosen Besuche für Sie bereits jene Orte ausfindig gemacht haben, die Sie unbedingt gesehen haben müssen. Auch wenn Umwege manchmal die Ortskenntnis erhöhen: Wenn Sie auf direktem Weg das Wesentliche erfahren

möchten, sind Sie bei uns an Bord richtig. Da es sich ja um eine Dienstreise handelt, werden wir Sie zwischendurch immer wieder dabei unterstützen, die Arbeitssituation auf Ihrem Heimatplaneten zu reflektieren. Das ermöglicht es Ihnen, das neuerworbene Reisewissen besser einzuordnen.

Unterwegs haben wir übrigens auch Gelegenheit, uns einige wichtige Energie- und Spannungsfelder anzusehen. Dort werden Sie mehr über die verbindenden und trennenden Kräfte zwischen den verschiedenen Planeten erfahren. Auch werden Sie einiges kennenlernen, das durchaus kritisch betrachtet werden kann und sollte. Denn nicht in allen Punkten harmonieren die drei Planeten. Hin und wieder sind auch Differenzen spürbar. Kapitel 7 liefert Ihnen deshalb wertvolle Informationen zu den Werten, die das GINO-Universum zu dem macht, was es ist.

Anschließend setzen wir Sie wieder wohlbehalten auf der Erde ab. Jedoch nicht ohne Ihnen einige Empfehlungen mitzugeben, wie Sie auf Ihrem Arbeitsplaneten für frischen Wind sorgen können. Diese Praxistipps finden Sie in Kapitel 8 am Ende des Buches. Denn unser Ziel ist es, Sie dabei zu unterstützen, den Spirit des GINO-Universums auf Ihren Planeten zu beamen. Sind Sie bereit? Dann lassen Sie uns mit einigen spannenden allgemeinen Informationen zu den Planeten G, I und N beginnen.

3 Gesundheit im GINO-Universum: Dynamische Entwicklung hin zur Ganzheitlichkeit

3.1 Gesund arbeiten: Was heißt das?

Willkommen auf unserem ersten Planeten im GINO-Universum. Er trägt den Namen »Gesundheit«. Was bedeutet das eigentlich, Gesundheit? Schlagen wir zuerst einige Definitionen nach, bevor wir uns aus dem Raumschiff herauswagen. »Gesundheit stellt das bedeutsamste gesellschaftliche, wirtschaftliche und persönliche Gut dar.«¹ Bereits die alten Griechen achteten auf ein »gutes Leben«, da es Körper, Geist und Seele zusammenhält. Dadurch verspürt der Mensch ein hohes Maß an Lebensqualität und fühlt sich den persönlichen und beruflichen Aufgaben gewachsen. Sigmund Freud beschreibt Gesundheit demensprechend als Zustand, der es

ermöglicht, »lieben und arbeiten zu können«. Auch die Definition der

Weltgesundheitsorganisation von 1948 beleuchtet sowohl die physische als auch die psychosoziale Komponente: »Gesundheit ist ein Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und nicht nur das Fehlen von Krankheiten oder Gebrechen.«² Für entsprechend namhafte Autorinnen und Autoren³ bedeutet Gesundheit außerdem,



»[...] inwieweit eine Person oder Gruppe in der Lage ist, einerseits Wünsche zu verwirklichen und Bedürfnisse zu befriedigen und andererseits mit der zwischenmenschlichen, sozialen, biologischen und physischen Umgebung umzugehen. Gesundheit ist daher eine Ressource für den Alltag, nicht das Ziel des Lebens; sie ist ein positives Konzept, das soziale und persönliche Ressourcen sowie physische und psychische Fähigkeiten umfasst.«

Auch die Gesundheitswissenschaftler Badura, Münch und Ritter definieren Gesundheit als keinen festen, sondern einen sich stetig verändernden Zustand. In diesem Veränderungsprozess sind die Fähigkeit zur Problemlösung, zur Regulation der eigenen Gefühle sowie die Kompetenz zum Erhalt bzw. zur Förderung sozialer Beziehungen und Netzwerke wesentlich.⁴

Mit diesen Überlegungen im Hinterkopf wollen wir uns nun Gesundheit aus Arbeitsperspektive näher ansehen.

1 Bruch und Kowalevski (2013).

2 Bruch und Kowalevski (2013).

3 Shilton et al. (2011).

4 Badura, Münch und Ritter (1999).

3.2 Arbeit und Gesundheit im Wandel

Die Bedeutung der Gesundheit am Arbeitsplatz hat sich in den letzten Jahrzehnten massiv verändert. Im frühen Zeitalter der Industrialisierung war noch der vorwiegend körperliche Einsatz gefragt – vor drei Generationen waren 41% der Erwerbstätigen mit schwerer körperlicher Arbeit beschäftigt. Mit Arbeitstagen, die 12 bis 14 Stunden dauerten, und ohne Urlaubs- und Erholungstage, die als nicht notwendig erachtet wurden.

Bedingt durch Elektrifizierung, Automatisierung und Digitalisierung entwickelt sich die Arbeitswelt weg von der physischen Tätigkeit hin zur Dienstleistungs- und Wissensarbeit. Heute sind mehr als die Hälfte der Erwerbstätigen im Dienstleistungssektor tätig.⁵

3.2.1 Schützenswerte Arbeit

Im österreichischen ArbeitnehmerInnenschutzgesetz (ASchG), das 1973 in Kraft trat, wurden die Beseitigung von Sicherheitsrisiken und körperlichen Gefahren am Arbeitsplatz als zentrale Aufgabe angesehen. Die Evaluierung der psychischen Arbeitsbelastungen wurde in der Novelle im Jahr 2013 verankert. Die Erhaltung der psychischen Gesundheit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wurde somit explizit in der Fürsorgepflicht der Arbeitgeber festgeschrieben.

In der Novelle des deutschen Arbeitsschutzgesetzes (ArbSchG) im September 2013 sind explizit psychische Belastungen benannt und in der Gefährdungsbeurteilung zu berücksichtigen. In der Schweiz wurde im Oktober 2015 das Arbeitsgesetz (ArG) in diese Richtung novelliert.

Psychische Belastungen am Arbeitsplatz verursachen bei den Betroffenen häufig Schlafstörungen, Bluthochdruck, Angstzustände oder Depressionen und können in weiterer Folge Auslöser für psychische Erkrankungen sein.⁶ So haben sich laut dem früheren Arbeiterkammer-Präsident Herbert Tumpel in Österreich die Krankenstandstage aufgrund von psychischen Erkrankungen zwischen 1995 und 2011 mehr als verdoppelt, und die Kosten durch psychische Erkrankungen schlugen mit 3,3 Milliarden € zu Buche.⁷

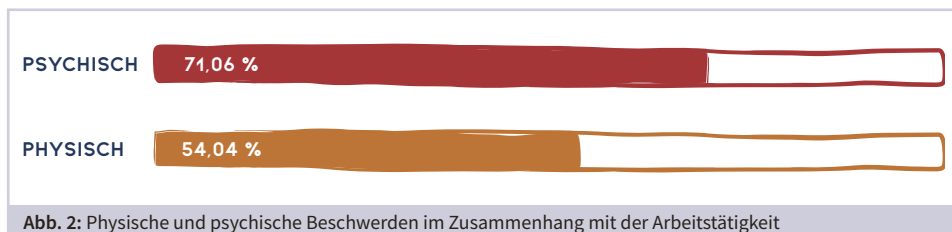
5 Deutsche Gesellschaft für Personalführung (2004).

6 Schulze und Eidenmüller (2013).

7 https://www.wienerzeitung.at/nachrichten/chronik/oesterreich/449937_Mehr-Stress-mehr-Kosten.html (letzter Zugriff: 20.07.2020).

3.2.2 Macht Arbeit wirklich krank?

In einer Studie von Badura⁸ wurden die psychischen und physischen Beschwerden von Erwerbstätigen im Zusammenhang mit der Arbeitstätigkeit überprüft. Die häufigsten genannten Beschwerden waren Rücken- und Gelenkschmerzen (73,9%), Erschöpfung (80,3%) und Kopfschmerzen (51,7%). Alarmierend dabei ist, dass drei von vier Befragten ihre Rücken- und Gelenkschmerzen, Erschöpfung, Lustlosigkeit sowie das Gefühl, ausgebrannt zu sein, unmittelbar auf ihre Arbeitstätigkeit zurückführten. Ebenso sind die hohen Werte bei Nervosität und Reizbarkeit in der Arbeitstätigkeit begründet. Mehr als die Hälfte der Befragten gab an, dass ihre Konzentrationsprobleme und Schlafstörungen in Zusammenhang mit der Arbeitstätigkeit ständen.



Diese Ergebnisse machen deutlich, dass die erlebten Arbeitsbelastungen unmittelbare Auswirkungen auf die psychische und physische Gesundheit der Beschäftigten haben – bis dorthin, dass Menschen starke gesundheitliche Beeinträchtigungen erleben und nicht mehr ausreichend arbeitsfähig sind.

Doch der erschwerte Zugang zur Früh- oder Berufsunfähigkeitsrente und die Erhöhung des Rentenalters führen dazu, dass Menschen länger im Erwerbsleben bleiben müssen. Sie haben keine Wahl und sind gezwungen, trotz massiver gesundheitlicher Einschränkungen einer Arbeit nachzugehen. Das erzeugt menschliches Leid und volkswirtschaftliche Kosten. In der Schweiz zum Beispiel werden die Kosten von arbeitsbedingtem Stress auf 4,2 Milliarden Franken geschätzt.⁹ Bei der Gesundheit am Arbeitsplatz handelt es sich also nicht nur um ein individuell ernst zu nehmendes Thema, sondern auch um ein volkswirtschaftliches Problem.

Umso wichtiger ist es, dass dort, wo Arbeit gestaltet wird, die psychische und physische Gesundheit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer proaktiv gepflegt wird – damit die Arbeitsfähigkeit langfristig erhalten bleibt und wir nachhaltig ökonomisch und menschlich gesund wirtschaften.

⁸ Waltersbacher et al. (2018).

⁹ Ramaciotti und Perriard (2003).