

# **Beiträge aus der Forschungswerkstatt „Leistungsoptimierung“**

15. August 2004

## **Leistung, Gesundheit und Lebensqualität**

von Oliver Prüfer

**Leistung** und **Gesundheit** sind zwei immer deutlicher ins Bewusstsein dringende Themen unserer (Leistungs-)Gesellschaft. In vielen **Wirtschaftsunternehmen** werden diese beiden wichtigen Aspekte des Lebens gezielt zu fördern versucht.

Zwei Unternehmensbereiche sind, flankierend von weiteren Initiativen wie dem Arbeitsschutz und der Arbeitssicherheit, momentan wesentlich **verantwortlich** für den **Umgang** mit dem vorliegenden Thema:

- Zum einen der Bereich der **Personalentwicklung**, der mit Maßnahmen wie **Seminaren, Workshops, Trainings** und **Coachings** zu effizienteren Leistungen der Mitarbeiter beitragen soll.
- Zum anderen der Bereich der **Betrieblichen Gesundheitsförderung**, der mit Maßnahmen wie **Gesundheitsberatung, Stressreduktion**, Konzepten der **Arbeitsphysiologie, Ergonomie, Arbeitsmedizin** und mit **Bewegungsangeboten** Beeinträchtigungen der Gesundheit entgegenwirken soll.

Fast scheint es so, als wenn höhere Leistungen der Mitarbeiter häufig nur mit dem Preis einer eingeschränkten (und daher zu fördernden) Gesundheit erzielt werden können. Eine eingeschränkte Gesundheit wiederum wirkt sich in eklatanter Weise negativ auf die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter aus. Ein Teufelskreis.

In diesem Beitrag soll besonders der **Zusammenhang zwischen Leistung und Gesundheit** näher betrachtet werden, um Hinweise für gangbare Lösungswege in Unternehmen zu erhalten. Das Problem betrifft zudem ja nicht nur die Unternehmen als Institutionen mit Überlebens- und Wachstumsanspruch, sondern vor allem **die Menschen im Unternehmen**, die den beschriebenen Teufelskreis persönlich häufig als den **Verlust von Lebensqualität** erleben und immer weniger **leistungsbereit**<sup>1</sup> und

---

<sup>1</sup> Vgl. Wood, G.; Friedrich, S., Strenge, U. zur Gallup Engagement-Studie 2003. Sie schreiben in den Hintergrundinformationen für die Presse vom 31. März 2004: „18 Prozent der ArbeitnehmerInnen in Deutschland haben **keine emotionale Bindung zu ihrem Job**. Weitere 70 Prozent machen lediglich **Dienst nach Vorschrift** und gehören somit der Kategorie der MitarbeiterInnen mit einer **geringen emotionalen Bindung** an. Demnach verspüren insgesamt neun von zehn ArbeitnehmerInnen (88 %) hierzulande keine echte Verpflichtung ihrer Arbeit gegenüber. Dies ergab die jährliche Untersuchung der GALLUP GmbH zum Engagement am Arbeitsplatz in Deutschland. Die Gruppe der MitarbeiterInnen mit einer geringen bzw. keiner emotionalen Bindung wird – verglichen mit den vorangegangenen Erhebungen zum Arbeitsplatzengagement in Deutschland – zunehmend größer, sie ist um vier Prozentpunkte gegenüber der ersten Untersuchung im Jahr 2001 angewachsen. Nur zwölf Prozent der ArbeitnehmerInnen weisen derzeit eine hohe emotionale Bindung zu ihrem Job auf (im Jahr 2001: 16 %). In den Vereinigten Staaten von Amerika, die das GALLUP-Länderranking im Hinblick auf das Arbeitsplatzengagement anführen, sind im Vergleich zu Deutschland 30 Prozent der MitarbeiterInnen

immer weniger **leistungsfähig** an ihre beruflichen (und häufig auch privaten) Aufgaben und Projekte herangehen.

Wenn ich das **Leben**, das mir unmittelbar erscheint und mir als **innere Erfahrung** zugänglich ist, als eine **komplementäre Einheit**<sup>2</sup> von **Lebendigkeit** und **Erleben** betrachte<sup>3</sup>, dann habe ich in dieser Polarität einen **spannenden Gegensatz** identifiziert, der zu einem Verständnis des Zusammenhanges von Leistung und Gesundheit und des Verlustes bzw. der Möglichkeiten des Zurückerobers von Lebensqualität beitragen kann.

Das Erleben verweist auf vorwiegend **psychisches Geschehen**. Die Lebendigkeit verweist dagegen vorwiegend auf **körperliches Geschehen**. Interessant ist nun der Zusammenhang von psychisch akzentuiertem Erleben und körperlich akzentuierter Lebendigkeit.

Nehmen wir eine alltägliche berufliche Aufgabe als **Beispiel für das Zustandekommen einer Leistung**. Ein Vorgesetzter verlangt von einer Mitarbeiterin, dass sie zusätzlich zu ihrer normalen Arbeit eine Aufstellung anfertigt über die im Jahr bereits pro Mitarbeiter angefallenen Krankheitstage, die bereits genommenen Urlaubstage und die noch ausstehenden Urlaubstage. Außerdem soll die Mitarbeiterin jene Kollegen, die ihren Urlaub noch nicht eingetragen haben, auffordern, sich kurzfristig auf konkrete Termine festzulegen und dies sinnvoll untereinander abzustimmen.

Damit möchte der Vorgesetzte einen Überblick über die Personalressourcen bekommen, die ihm in der Vergangenheit zur Verfügung gestanden haben und die ihm für den Rest des Jahres noch zur Verfügung stehen werden. Dies sei - so seine weitere Erklärung - für die Bewertung der vergangenen Projekte und für die Planung des Personaleinsatzes der noch ausstehenden Projekte wichtig für ihn.

Die Mitarbeiterin, die diese **ungewohnte Aufgabe** und **zusätzliche Anforderung** aus ihrer Sicht **als unangenehmen Zwang** erlebt, könnte jetzt verschiedene Lösungen für **ihr aktuelles Problem** finden:

- Sie könnte **Widerstand** gegen den empfundenen Zwang **leisten** und die für sie unangenehme Aufgabe immer wieder aufschieben, als unsinnig bezeichnen oder sogar ablehnen, da sie nicht in ihren gewohnten, vertrauten und in der Stellenbeschreibung niedergelegten Arbeitsbereich fällt.
- Sie könnte den auferlegten Zwang in **Aktivität** umsetzen, über ihren Schatten springen, eine Email an alle Mitarbeiter schreiben und sich bei Bedarf in einem persönlichen Gespräch an jeden einzelnen Mitarbeiter wenden, den Sinn der Da-

---

ihrem Arbeitgeber gegenüber verpflichtet – das sind 18 Prozentpunkte mehr als hierzulande, was einen erheblichen **Wettbewerbsvorteil für die amerikanische Wirtschaft** bedeutet.“ (Fettung und Kursivsetzung: O.P.)

<sup>2</sup> Vgl. Horst Tiwald. Yin und Yang. Zur Komplementarität des leiblichen Bewegens. Immenhausen bei Kassel 2000.

<sup>3</sup> Vgl. Horst Tiwald. Im Sport zur kreativen Lebendigkeit. Bewegung und Wissenschaft. Philosophische Grundlegung der Sportwissenschaft. Schriftenreihe des Instituts für bewegungswissenschaftliche Anthropologie e.V. Hamburg 2002, Seite 37.

tenerhebung erklären und die Informationen für ihren Vorgesetzten zusammenstellen.

In der **inneren Erfahrung** könnte sie dabei einen wesentlichen Unterschied erleben:

- Im Falle des Widerstandleistens dominiert bei ihr vielleicht eher das psychische **Erleben**, das oft mit einer Tendenz zur Angst und einer **Einengung des Bewusstseins** verbunden ist.
- Im Falle des Über-den-eigenen-Schatten-Springens und der folgenden Aktivität dominiert bei ihr vielleicht eher die **Lebendigkeit**, das körperliche Ausleben, das oft mit einem **Ausweiten des Bewusstseins** verbunden ist.

Hier soll nicht der Eindruck erweckt werden, dass die eine Lösung besser sei als die andere. In bezug auf Leistung, Gesundheit und Lebensqualität deuten sich aufbauend auf diesem Beispiel jedoch konkrete **Ansatzpunkte** an (siehe die weiter unten aufgeführten aus Gedankenspielen gewonnenen „Fest-Stellungen“), die allerdings jeder Mensch aus seiner ganz **persönlichen Lebensgeschichte** heraus ganz unterschiedlich für sich **bewertet**.

Wichtig ist auch zu erwähnen, dass die von dem Vorgesetzten geforderte Aufgabe nicht für jeden Menschen zu einem Problem werden **muss**, da jeder Mensch über ein unterschiedliches **Gefüge leistungsstrukturierender Voraussetzungen**<sup>4</sup> verfügt. So könnte es genauso gut sein, dass eine andere Mitarbeiterin oder ein anderer Mitarbeiter diese Aufgabe als **selbstverständlichen, zusätzlichen Teil des eigenen Aufgabenbereiches** und eine dritte Person sie als **aufregende Herausforderung** wahrnehmen und zu entsprechend anderen Lösungen kommen würde. Ob etwas im Arbeitszusammenhang zu einem Problem wird, ist nicht nur von der **Leistungsanforderung**, sondern auch von den Möglichkeiten der **Leistungsantwort** abhängig.

Der entscheidende Punkt innerhalb dieses Beispiels ist also, dass **die gleiche Aufgabe der Umwelt** (hier die als Problem wahrgenommene Aufgabe, die der Vorgesetzte gestellt hat) **auf unterschiedliche Weise gelöst** werden kann<sup>5</sup>. Beide Alternativen, die hier für die Mitarbeiterin beschrieben wurden, sind aus biologischer Sicht **Leistungen**.

Das körperliche Ausleben der Lebendigkeit erscheint dabei wie eine **Stellvertretung** des inneren Erlebens und umgekehrt, wie es auch im Bereich des Bewegnlernens in Erscheinung tritt.<sup>6</sup> Es geht um eine gegenseitige **Verborgenheit** von Erleben und Lebendigkeit, die **nicht als kausal abhängig** voneinander betrachtet werden kön-

---

<sup>4</sup> Vgl. die Gedanken von Oliver Prüfer zum „**leistungsstrukturierenden Gefüge**“ im Beitrag: Konzentration im Spiegel von Denken, Sprechen, Bewegen. In: Nitsch, J. R./Allmer, H. (Hrsg.): Denken, Sprechen, Bewegen. Köln 2001, Seite 180-186.

<sup>5</sup> Vgl. Horst Tiwald. Im Sport zur kreativen Lebendigkeit. Bewegung und Wissenschaft. Philosophische Grundlegung der Sportwissenschaft. Schriftenreihe des Instituts für bewegungswissenschaftliche Anthropologie e.V. Hamburg 2002, Seite 34.

<sup>6</sup> Vgl. Horst Tiwald. Im Sport zur kreativen Lebendigkeit. Bewegung und Wissenschaft. Philosophische Grundlegung der Sportwissenschaft. Schriftenreihe des Instituts für bewegungswissenschaftliche Anthropologie e.V. Hamburg 2002, Seite 34.

nen, sondern adäquat als **Stellvertreter** beschreibbar sind. Hier nun die Feststellungen:

- *Ein gewohnheitsmäßiges Widerstandleisten im Erleben der Angst ist ebenso wenig erstrebenswert wie ein gewohnheitsmäßiges, unkritisches Ja-Sagen zu allen Aktivitäten, die von einem gefordert werden.*
- *Ein Aussitzen von Problemen ist nicht besser als lebendiger, aber blinder Aktivismus.*
- *Wer immer über den eigenen Schatten springt, befindet sich immer außerhalb seines Gleichgewichtes.*
- *Mutig über den eigenen Schatten zu springen, kann befreiend sein, zu innerer Ruhe, Zufriedenheit und dem Gefühl führen, Herausforderungen aktiv und erfolgreich begegnen zu können.*
- *Widerstand kann sinnvoll sein.*
- *Aktivität kann erfrischend sein.*
- *Widerstand kann auf Kosten der Lebendigkeit erfolgen, die dafür geopfert wird.*
- *Dauerhafte Aktivität kann ermüden.*
- *Lebendigkeit kann an die Stelle von akzentuiert erlebter Angst treten und umgekehrt.*
- *Aktivität kann auf Kosten des Erlebens erfolgen, das dafür geopfert wird.*

In diesen Feststellungen verbirgt sich am Beispiel einer **Leistung** im beruflichen Kontext ein **Spielraum** an Möglichkeiten, der für den einzelnen Menschen in seiner individuellen inneren Erfahrung zu einer **Zunahme an Freiheit** durch eine **Erweiterung der Handlungsmöglichkeiten** und damit ein **Zurückerobern von Lebensqualität** führen kann.

Welcher Weg zur Befreiung und Erweiterung der Handlungsmöglichkeiten **für den einzelnen Menschen** der beste ist, ist eine Frage, die **individueller Art** ist. Aber der **Rahmen**, in dem diese Veränderungen **gesetzmäßig** erfolgen können und die funktionellen Bausteine, die bewegt werden können, sind **überindividuell**, da sie Bestandteil unserer menschlichen **Struktur** und ihrer veränderbaren **Organisation** sind.

Die Erweiterung des Handlungsspielraums besteht konkret auch in der **Freiheit, Dinge machen und Dinge lassen** zu können und dies **situationsadäquat** zu entscheiden und sich auch zu entschließen, dies ins eigene Leben zu integrieren. **Leben entfaltet sich** auf diese Weise tagtäglich im Berufs- und Privatleben **in der komplementären Einheit von Erleben und Lebendigkeit**.

Dieses Beispiel des Zustandekommens einer Leistung im beruflichen Alltag ermöglicht bereits eine Verbindung zur **Gesundheit**, die nun akzentuiert im Vordergrund

der Betrachtung stehen soll. Das Eigentümliche an Gesundheit ist, dass sie zunächst als **Abwesenheit von Krankheit** beschrieben werden kann, obwohl sie eigentlich etwas anderes ist, nämlich ein **dynamischer Prozess eines gesunden Verhaltens im Umgang mit sich selbst und mit der Umwelt**.

Wenn ich auf Nachfrage zum **Ausdruck** bringe, dass es mir gut geht, dann ist dies ein „globaler“ Ausdruck meines persönlichen **Eindrucks** in bezug auf mein eigenes Befinden. Global soll zum Ausdruck bringen, dass nichts Besonderes an meinem unspezifischen gesunden Gutgehen herausgestellt werden muss. Geht es mir dagegen nicht gut, weil ich zum Beispiel krank bin, dann verweist das konkrete **Leiden** auf einzelne Aspekte, die ich herausgreife (zum Beispiel Schmerzen, die an irgend einer konkreten Stelle des Körpers wahrnehmbar sind oder mir als Seelenschmerz in Erscheinung treten, die auf jeden Fall **nach Wahrnehmung drängen**). Krankheit erscheint also dort, wo es an globaler Gesundheit fehlt. „Wo fehlt es Ihnen denn?“, fragt vielleicht der Arzt ganz folgerichtig. Von daher kommen wir der Gesundheit näher, wenn wir mehr über **das Zustandekommen von Krankheit** in Erfahrung bringen. Das Phänomen Krankheit erscheint doppelgesichtig. Zum einen erleiden wir Krankheit, die uns mitunter schicksalhaft befällt, zum anderen sind wir am Zustandekommen von Krankheit nicht immer unbeteiligt, sondern tragen an manchen Fällen selbst – wenn auch meist unbewusst – zum **Krankwerden** bei. Dieser zweite Aspekt, der häufig in der Betrachtung zu wenig gewürdigt wird, soll hier näher zur Sprache kommen.

Zunächst jedoch soll jedoch kurz noch ein Umweg als **Hinführung zum Thema Krankheit** gegangen werden: Für Wirtschaftsunternehmen ist der Gedanke naheliegend, dass Gesundheit in Begriffen wie **Arbeitsfähigkeit, Erwerbsfähigkeit, Dienstfähigkeit und Leistungsfähigkeit** zu erfassen ist. Aus der Perspektive der **Produktivität** und des **Ertrages** ist diese Sicht nachvollziehbar. Ein kranker Mitarbeiter, der aktuell **seine von ihm erwarteten Aufgaben** nicht mehr erledigen kann, ist in seiner Leistungsfähigkeit für das Unternehmen eingeschränkt. Daran besteht kein Zweifel. Doch auch die Leistungsfähigkeit eines kranken Mitarbeiters, der seine von ihm erwarteten Aufgaben **noch** erledigen kann, ist – langfristig gesehen – gefährdet. Daran besteht auch kein Zweifel.

Die Frage ist (und sie richtet sich an die Unternehmen gleichermaßen wie an den einzelnen Mitarbeiter), ob die **Verantwortung für den Umgang mit Gesundheit/Krankheit** ausschließlich bei den Medizinern und bei der Betrieblichen Gesundheitsförderung liegen sollte? Wohlgedenkt: Diese beiden Gruppen von Menschen und Maßnahmen sind unerlässlich, weil es immer partielle und chronisch kranke Mitarbeiter geben wird, denen geholfen werden muß. Aber: Der Nachteil eines solchen Delegierens der Gesundheits-/Krankheitsfrage **alleine** an die genannten Experten ist nämlich der, dass Unternehmen sich **zusätzliche, neue Möglichkeiten einer Unternehmenskultur** verbauen, die **erfolgreicher und weniger kostenintensiv** mit dem Thema Gesundheit/Krankheit umgehen könnte.

Die **Einbeziehung des Mitarbeiters**, der potenziell immer durch Krankheit beeinträchtigt ist, ermöglicht erst sein **aktives Mitwirken** am Erhalt bzw. der Wiederherstellung eines **gesunden Verhaltens**. Wohlgedenkt, es geht darum, Menschen in bestimmten kritischen Phasen **Lösungswege, individuelle Leistungsvarianten** zu **ermöglichen**. Denn: Das Problem mit der Krankheit ist, dass

„er, der Mensch, seine Krankheit, die als Teil seiner ganzen Biographie zu verstehen ist“, **nicht nur hat, sondern auch macht**, dass er die Ausdrucksgebärde, die Sprache seines Körpers produziert, wie er jede andere Ausdrucksgebärde und jedes andere Sprechen formt“<sup>7</sup>.  
(Fettung und Kursivsetzung: O.P.)

Wenn nämlich die Krankheit eines Menschen **immer auch Ausdrucksgebärde** ist, **Sprache des Subjekts** und während eines Beschäftigungs-Verhältnisses mit einem Unternehmen auftritt, dann stellt sich neben der **Behandlung der objektiv wahrnehmbaren Symptome** immer auch die Frage,

- a) **was** da ausgedrückt werden soll,
- b) **warum** die Krankheit **gerade hier** und
- c) **warum** die Krankheit **gerade jetzt** zum Ausdruck kommt?

Unternehmen und Mitarbeiter müssten dann eigentlich, wenn man auf diese Weise fragt, Seite an Seite bei der Beantwortung der Frage der Gesundheit bzw. der Krankheit stehen. Denn Krankheit entsteht auch im Rahmen der Art und Weise, in der ein Mitarbeiter eine **Leistung für das Unternehmen** vollbringt oder vollbringen **soll**. Es verhält sich dann analog zum obigen Beispiel so, dass dem Menschen **ein lebensweltliches Problem** begegnet, das von ihm eine Lösung verlangt. Das kann im privaten Alltag der Fall sein, wo Krankheit natürlich auch auftritt, aber ebenso im beruflichen Alltag. Es gibt nämlich **in der Begegnung mit Menschen auch am Arbeitsplatz lebensweltliche Probleme** (zum Beispiel Konflikte mit Vorgesetzten oder Kollegen), die nicht immer direkt dort, wo sie entstehen, gelöst werden können. Oder es verhält sich so, dass die Disposition für eine Krankheit schon früher vorhanden war oder irgendwann entstanden ist und es nun – ausgelöst im beruflichen Zusammenhang - zum Ausbruch der Krankheit kommt.

Jedes lebensweltliche Problem wird jedoch vom Menschen sowieso als „ganzheitlicher Akt mit ‚**Leib und Seele**‘ abgearbeitet“. Wenn dies nicht äußerlich in der Aktivität erfolgen kann, weil es dem Menschen unmöglich ist, diesen Konflikt zu lösen, dann bleibt **das innere Abarbeiten** übrig, das aber immer schon mit beteiligt war. Nicht Äußeres wird nach innen verlagert, sondern die **Spannung zwischen dem äußeren und inneren Problemlösen**, dieser Gegensatz geht verloren, wodurch eben der innere Pol übrigbleibt.<sup>8</sup>

Bei diesem inneren Abarbeiten kann **mehr die Psyche** oder **mehr der Körper** „zum Einsatz“ kommen. Auch hier erscheint analog zum obigen Beispiel **Körperliches und Psychisches stellvertretend füreinander** und nicht das eine als Ursache des anderen. Dort, wo der Körper „zum Einsatz“ kommt wird uns dies anhand der auftretenden **körperlichen Symptome** bewusst.

---

<sup>7</sup> Viktor von Weizsäcker: Gesammelte Schriften. Hrsg. von Peter Achilles u.a. Band 7. Allgemeine Medizin. Grundfragen medizinischer Anthropologie. Frankfurt am Main 1987, Seite 370.

<sup>8</sup> Vgl. Horst Tiwald. Im Sport zur kreativen Lebendigkeit. Bewegung und Wissenschaft. Philosophische Grundlegung der Sportwissenschaft. Schriftenreihe des Instituts für bewegungswissenschaftliche Anthropologie e.V. Hamburg 2002, Seite 36.

“Die Symptome, also die physiologische Erscheinung, erwachsen aus einem gemeinsamen Grund: der organischen Strukturveränderung.“<sup>9</sup>

Wenn wir uns nun der Frage zuwenden, was sich da im Symptom ausdrückt, dann nähern wir uns dem Wesen der oft vernachlässigten Gruppe von Krankheiten, die so Viktor von Weizsäcker, aus einer „**leidenschaftlichen Lebensbewegung**“ entstehen:

„Krankheiten entstehen nicht nach Art irgendeines Zufalls, sondern aus einer leidenschaftlichen Lebensbewegung. Ein Begreifen ihres Werdens hängt davon ab, ob man dieser Bewegung der Leidenschaft zu folgen vermag.“<sup>10</sup>

Um hier einen tieferen Einblick in das Verständnis von Krankheit zu ermöglichen, die für Weizsäcker eingebettet ist in eine **persönliche Lebensgeschichte**, die es anzuerkennen gilt, folgt hier ein längeres Zitat. So schreibt Weizsäcker:

“Der Mensch in seiner Welt ist dieser nicht gewachsen. Die ersten Begegnungen mit ihr in der Stunde seiner Geburt gleichen schwerer Gefahr; er begrüßt diese Welt mit unverkennbarem Protest. Seine Hilfsbedürftigkeit zwingt ihn sowohl zum Widerstreben wie zur Unterwerfung. Seine Verwundungen fordern zur Vorsicht wie zum Kampf. In Gewöhnungen und Erziehungen übernimmt er die **Formen und Forderungen der Umwelt**, und ist doch zugleich bemüht, durch Verteidigung sein Selbst zu wahren, durch Angriff sein Eigenstes der Umwelt aufzuzwingen. Von der Mutterbrust bis zum Todeskampfe sind es daher **die Krisen der Behauptung in dieser Welt**, welche abwechselnd mit Unterwerfung unter Unüberwindliches und mit Sieg über Schwächeres ausgehen. Diese Krisen eben sind es aber, in denen wir jenen Kampf der Gefühle, jene Ambivalenz der Affekte durchleben, in denen die großen Umgruppierungen der Reflexe, die Wandlungen der Gewohnheiten, der Neigungen, der Bedürfnisse, die entscheidenden biologischen und physiologischen Kräfteverschiebungen, **die Zerstörung alter und die Errichtung neuer Gleichgewichte** erfolgen. Sie sind eindrucksvoll in der Pubertät, **in der Lebensmitte** und **beim Einbruch des Alters**. Aber wir kennen sie gleich heftig bei **den großen Erschütterungen der persönlichen Biographie** wie **der allgemeinen Geschichte**. Eben diese Krisen aber sind es, in denen auch die Krankheit einbricht oder die Disposition entsteht, welche ihr später den Weg bereiten wird. Die genaueste Erforschung einer solchen allgemeinen Pathologie hat erst begonnen, aber sie wird uns Neues erschließen, und sie wird eine ganz psychophysische sein. Versuchen wir die Grundform solcher

---

<sup>9</sup> Viktor von Weizsäcker: Gesammelte Schriften. Hrsg. von Peter Achilles u.a. Band 7. Allgemeine Medizin. Grundfragen medizinischer Anthropologie. Frankfurt am Main 1987, Seite 280.

<sup>10</sup> Viktor von Weizsäcker: Gesammelte Schriften. Hrsg. von Peter Achilles u.a. Band 7. Allgemeine Medizin. Grundfragen medizinischer Anthropologie. Frankfurt am Main 1987, Seite 259.

**Psychophysik** dem abzulesen, was wir schon gründlicher erforscht haben, so kann sie nur lauten: **Leibliche und seelische Phänomene können weder in Kausalreihen verknüpft noch in Parallellinien gedacht werden.** Ihre Zusammenhangsregel lautet anders. Wir können sie nur darstellen, wenn wir **die Natur der Krisen** und die Umordnung der Funktions-Strukturen in ihnen wahrzunehmen gelernt haben. Immer erkennen wir dann dies: **ein Gleichgewicht besteht, nähert sich aber seiner Grenze; nun bricht die Störung ein, es bricht zusammen; ein alogischer Zustand, erfahrbar und doch nicht analysierbar, wird durchlaufen, er kann als höchste Steigerung zu Schwindel, Ohnmacht, äußerstem Schmerz, Vernichtungsgefühl, Wollust oder Ekstase erlebbar werden; wird er überlebt, so sieht das Feld verändert aus, ein neues Gleichgewicht, eine neue Ordnung ist erkennbar.** Vergleichen wir den ersten mit dem dritten Zustande, so wird deutlich, was geschehen ist. Früher unbewusste Tendenzen sind bewusst geworden, vormals herrschende Wünsche sind versunken. **An die Stelle seelischer Erlebnisse sind jetzt körperliche Verhaltensweisen getreten, und an der Stelle physiologischer Abläufe ist ein erlebter Wunsch oder Gedanke sichtbar.** Jenes Zurücktreten und dieses Vortreten führender Akte und **das reziproke Verhältnis von Erleben und Geschehen, von psychischer und physischer Repräsentanz** sind also kreuzweise verschlungen und um den Schnittpunkt der Krise geordnet. Immer wo wir ein Ding tun, müssen wir ja sein Gegenteil lassen, und überall, wo wir ein Gefühl erleben, eine Erkenntnis wissen, müssen wir ihr Gegenteil dem Unbewussten überantworten. **Was wir so aber im Bewusstsein verbannen, wird im Körper wirksam, und was wir ins Bewusstsein ziehen, verliert an seiner leiblichen Kraft.** In solcher coincidentia oppositorum verbindet sich das Prinzip der Polarität mit dem der Unität.<sup>11</sup>

Es liegt dann der Gedanke nahe, dass gerade **hohe Leistungserwartungen an Arbeitsumfänge** (quantitativ) zum einen und auch der **permanente Wandel der Anforderungen** (qualitativ) zum anderen den einen oder anderen Mitarbeiter im Unternehmen in eine solche Krise stürzen **können**. Dies vor allem auch deshalb, da diese Forderungen **durch andere Menschen** (zum Beispiel Vorgesetzte) in einer **direkten oder indirekten Kommunikation** dem Mitarbeiter **begegnen**. Die Zerstörung alter und die Errichtung neuer Gleichgewichte ist naturgemäß krisenhaft<sup>12</sup>. Im Umbruch bzw. der Krise, die ja auch immer eine **Chance** ist, berühren sich Leistung und Gesundheit im Unternehmen. Was für den einen Mitarbeiter noch eine Forderung ist, die **im Bereich seiner gesunden Grenzen** bleibt und für ihn kontrollierbar in das eigene äußere Leistungsgeschehen zu integrieren ist, führt für den anderen Mitarbeiter – weil für ihn **die Grenze des Machbaren** überschritten wird – in die innere unkontrollierbare Störung, so dass sein Gleichgewicht in die **existenzielle Krise** gerät. Dann

<sup>11</sup> Viktor von Weizsäcker: Gesammelte Schriften. Hrsg. von Peter Achilles u.a. Band 7. Allgemeine Medizin. Grundfragen medizinischer Anthropologie. Frankfurt am Main 1987, Seite 247-249.

<sup>12</sup> Dies hat der Hirnforscher Gerald Hüther eindrucksvoll beschrieben und dabei insbesondere auf die physiologischen Vorgänge im Gehirn hingewiesen, die bei sogenannten **kontrollierbaren und unkontrollierbaren Stressreaktionen** auf Anforderungen der Umwelt zu beobachten sind. Vgl. Gerald Hüther: Biologie der Angst. Wie aus Streß Gefühle werden. Göttingen 1998.

sind Leistungseinbrüche und das Auftauchen von Krankheitssymptomen **Bewegungen**, mit denen die menschliche Natur versucht, ein Gleichgewicht auf einem anderen Niveau herzustellen.

Was können Unternehmen und Mitarbeiter nun tun, um diesen Zusammenhang von Leistung und Gesundheit so zu behandeln, dass sowohl **das Unternehmen in seiner sich schnell wandelnden Ablauf- und Aufbauorganisation** als auch **die Mitarbeiter in ihrem natürlichen Werdungsprozess der jeder Leistung zugrunde liegt** positiv unterstützt werden?

Um diese Frage näher zu beleuchten, soll das Augenmerk auf ein Charakteristikum der im Zuge der Krankheitsphänomene erwähnten Prozesse gerichtet werden. Es geht darum, dass **an bestimmten Stellen einer Lebensgeschichte** eines Mitarbeiters – und dazu gehört ganz allgemein die Lebensmitte<sup>13</sup> und ganz speziell die Tatsache der nie vorhersehbaren **Erschütterungen des Lebens** - typischerweise Krisen auftreten. Diese Tatsache des Lebens als ein **Wechsel von Gleichgewicht, krisenhafter Störung und erneutem Gleichgewicht** anzuerkennen, wäre ein erster wichtiger Schritt für Unternehmen und Mitarbeiter. Es würde dann deutlich werden, dass ein Behandeln der Symptome eines erkrankten Mitarbeiters – ohne seine Einbeziehung und ohne eine **Unterstützung im Hinblick auf die Wahrung bzw. Wiederherstellung seiner Leistungsvoraussetzungen** - bei gleichzeitiger Forderung nach gleicher oder erhöhter Leistung zwar notwendig ist, aber nicht alleine zum Ziel führen kann.

Zum anderen würde dadurch anerkannt werden, dass das **in die Zukunft offene Werden des Lebens des einzelnen Menschen** mit der Wahrscheinlichkeit des Auftauchens von natürlichen Lebenskrisen (und Krankheiten) nichts von dem Wunsch vieler Unternehmen nach optimalem Funktionieren der Mitarbeiter kennt. **Der Werdungsprozess eines Unternehmens und sein Wandel geht nicht automatisch mit dem Wandel und dem Werden des Lebens des einzelnen Menschen einher.** Dieses unterschiedliche Werden **organisch zu integrieren** ist eine der großen zukünftigen Herausforderungen des **Change Managements**. Sie wird gleichzeitig die Frage nach der Lebensqualität berühren, wenn hier befriedigende Lösungen für den **Gesamtorganismus des Unternehmens** erarbeitet werden sollen.

Wie kann ein Unternehmen nun den eigenen, von den Zielen der Unternehmensleistung und vom Markt und seinen Bedingungen diktierten Wandel so gestalten, dass der so von außen geforderte Wandel der Mitarbeiter, wie er in veränderten bzw. gestiegenen Anforderungen an die eigenen Leistungen spürbar ist, sich stärker an den **persönlichen Leistungsvoraussetzungen** und den **persönlichen Voraussetzungen der Gesundheit** des einzelnen Mitarbeiters orientiert?

Wenn die krisenhafte Zuspitzung<sup>14</sup> zu Spannungen bei den Mitarbeitern führt, die wiederum Leistungseinbrüche und Krankheitssymptome nach sich ziehen, dann zeigt

---

<sup>13</sup> Die besondere, **krisenhafte Erscheinung der Lebensmitte** (mit der besonderen Relevanz für jene 35- bis 40jährigen Mitarbeiter im Unternehmen, die die aktuellen und zukünftigen **Leistungsträger** des Unternehmens sein sollen) hat C.G. Jung vielfach beschrieben (vgl. C.G. Jung: Seelenprobleme der Gegenwart. München 2001, Seite 157-172).

<sup>14</sup> Die krisenhafte Zuspitzung kann durch einen forcierten und nicht natürlichen, man könnte auch sagen einen nicht den Entwicklungsmöglichkeiten des Unternehmens als „Organismus“ entsprechenden Wandel herbeigeführt werden. Dies sowohl aus dem **Blickwinkel einer bewegungswis-**

sich, dass beispielsweise im Change Management einerseits **mehr Zurückhaltung** gefragt ist und dass vor allem die **Geschwindigkeit und die Art und Weise des Wandels** sensibler gehandhabt werden muss. Also sind zunächst die **Vorgehensweisen** des Change Managements von Seiten der Unternehmensleitungen zu überdenken, ebenso **die Frage eines konsequenten Zusammenwirkens von Personalentwicklung und Betrieblicher Gesundheitsförderung**.

Wo kann man ausserdem ansetzen?

In den menschlichen Krisenzeiten gibt es – wie im obigen Beispiel angedeutet - ganz **unterschiedliche Richtungsalternativen**, die der Mensch einschlagen kann.

„Denn Krankheit entsteht in einem *selbst im Werden* befindlichen Wesen. Darin liegt ein neuer Spielraum: daß in diesem Werden des Lebenden, das sich ja nicht planlos, sondern nach gesetzter Lebensordnung vollzieht, gar manche unentdeckte Bedingung und manche unbeachtete Bedeutung des Krankheitsgeschehens finden lassen muß. In diesem Werden ist dann die sogenannte Ursache nur ein Anlaß, dessen Zeitpunkt aber große Folgen hat; in ihm sind die Naturgesetze eine gewiesene Bahn, die aber fürs Ganze nur bei gewissen Anlässen von entscheidender Bedeutung wird. **Derselbe Reisende kann an derselben Stelle des Bahnsteigs in verschiedene Züge einsteigen** – wieviel *verschiedener* noch wird das ausfallen, was er alsbald zu erleben hat und wie notwendig doch von festen Regeln des Fahrplanes abhängig; wie wichtig ist es, den Fahrplan zu kennen.“<sup>15</sup> (Fettung und Kursivsetzung im gefetteten Satzteil: O.P.)

Hier ist ein aussichtsreicher Anhaltspunkt gegeben, der zu dem Gedanken führt, dass **ein individuelles Begleiten von Mitarbeitern**, zum Beispiel durch **Coaching**, in solchen Situationen eine gute Hilfe sein kann, die besondere biographische Konstellation des einzelnen Menschen zu berücksichtigen und weiterführend in die tägliche Arbeit einzubringen. Gerade dort, wo Leistungseinbrüche und Krankheitssymptome massiv auftreten (wie etwa auch in den zahlreichen zu beobachtenden **Burn-out-Fällen**, unter denen inzwischen auch schon relativ junge Mitarbeiter leiden), können überindividuelle Maßnahmen, zum Beispiel Trainingsprogramme, die nicht auf den einzelnen Menschen eingehen, nicht allein zu einer befriedigenden Lösung führen. Aber dort, wo es um **das Bewusstwerden von möglichen, sich vage andeutenden oder bereits vorhandenen krisenhaften Konflikten** und die damit zusammenhängenden **Situationen, Verhaltensweisen, Gedanken, Gefühle und Motive des Handelns** geht, kann ein Coach im Hinblick auf Leistung **und** Gesundheit wertvolle Arbeit leisten. Denn immer geht es beim Zustandekommen und beim Wandel von Leistungen wie auch beim Entstehen von vielen Krankheiten um **Entscheidungen**.

---

**senschaftlichen Anthropologie** als auch aus dem Blickwinkel eines **systemisch-evolutionären Managements** bei Malik, der den Menschen als Teil einer „sich selbst generierenden Ordnung“ sieht, die am anschaulichsten als „lebendiger Organismus“ bezeichnet werden kann, der nicht „gemacht“ wird, sondern sich „entwickelt“. Fredmund Malik Strategie des Managements komplexer Systeme. Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme. Bern, Stuttgart, Wien 2002, Seite 39.

<sup>15</sup> Viktor von Weizsäcker: Gesammelte Schriften. Hrsg. von Peter Achilles u.a. Band 7. Allgemeine Medizin. Grundfragen medizinischer Anthropologie. Frankfurt am Main 1987, Seite 255.

Allein die zahlreichen täglichen **Entscheidungen** eines jeden Mitarbeiters darüber, welche der sich ihm stellenden Fragen zu **Arbeitsprojekten** werden und die Entscheidungen, an welche **Tätigkeiten** sich die dem Menschen zur Verfügung stehende **Energie** bindet, ist eine riesiges Coaching-Feld. Dies gilt auch für jene Mitarbeiter, die **scheinbar** keinen Einfluss auf die Wahl ihrer Tätigkeiten haben. Auch hier müssen Entscheidungen getroffen werden, zum Beispiel hinsichtlich der **Einstellung gegenüber der eigenen Rolle** oder auch hinsichtlich der Frage, wie man mit einer **Situation der Überforderung aber auch der Unterforderung** umgeht, ohne krank zu werden. Denn auch die Unterforderung kann **lebensbedrohend** sein.

Es geht hier unter dem Aspekt der **Entscheidung** zunächst um eine klare **Wahrnehmung** der auftauchenden **Aufgaben**, die dem Mitarbeiter als **Fragen** begegnen, die **Antworten (Lösungen)** verlangen. Es geht ausserdem um Entscheidungen darüber, was **getan** und – mindestens genau so wichtig - was **nicht getan** werden soll. Es geht um eine **flexible Planung der Umsetzung**. Es geht um den **Entschluss**, sich konkret einer Sache nach der anderen mit voller Energie zu widmen. Dazu ist es notwendig mit viel **Augenmaß** ein **Gefühl für Prioritäten** zu entwickeln. Jeder **Zweifel** ist bereits ein **Konflikt**, der Energie absorbiert. Der Zweifel hat jedoch auch seine **Funktion**, aber er sollte nicht dauerhaft den Menschen einnehmen und seine Leistungsfähigkeit einschränken.

Es geht um die **Wahrnehmung der Effizienz des eigenen Tuns** und um die Einschätzung, inwiefern das eigene Tun eine passende Antwort auf die jeweilige Frage ist. Es geht um die **Integration von neuen, plötzlich auftauchenden Aufgaben**, die die eigenen Pläne durchkreuzen und ein **schnelles Umschalten** und ein **entschlossenes Loslassen** vom eben noch aktuellen, aber nun nicht mehr vorrangigen Projekt erfordern. Oder auch darum, die alten Pläne weiterzuverfolgen und von der **Einstellwirkung** der neuen Anforderungen loszulassen. Und es geht um das **Erkennen der eigenen Handlungsabsichten**, die unmittelbar die Prioritätensetzungen, Entscheidungsprozesse und Entschlussfassungen bedingen – und mit den Zielen des Unternehmens dann mehr oder weniger korrespondieren.

Sowohl im Bereich der Wahrnehmung der Situation als auch bei der Wahrnehmung des eigenen Verhaltens, der eigenen Entscheidungen und Entschlüsse sowie der eigenen Handlungsabsichten sind uns jedoch immer bestimmte **Aspekte bewusst** und andere **nicht bewusst**. Dies ist ein natürlicher täglich stattfindender Prozess, der dadurch bedingt ist, dass wir die bewusste Wahrnehmung einer Erscheinung immer mit dem Opfern anderer möglicher Wahrnehmungen bezahlen, die uns eben nicht bewusst erscheinen – aber trotzdem **für uns Bedeutung** haben. Die Auswahl der **Wahrnehmungsrichtung** wiederum hängt von unserer biographisch gewachsenen biologischen Struktur ab. Es sind unsere **Gewohnheiten**, die uns bestimmte Dinge **interessanter** erscheinen lassen als andere, bestimmte Aufgaben **attraktiver** erscheinen lassen als andere, bestimmte Entscheidungen als **sinnvoller** erscheinen lassen als andere.

Unsere Gewohnheiten sind kein böser Wille der Natur, sondern eine sinnvolle Kombination aus auf **Ordnung** abzielendem Gleichgewicht und nach **Kreativität und Chaos** dürstender **Erstarrung durch Beharrungstendenz**. Wir müssen lernen mit diesen doppelgesichtigen Gewohnheiten mit Augenmaß umzugehen, gerade wenn wir der **Flut an Informationen und Anforderungen**, die auf jeden Mitarbeiter ein-

prasseln zweckmäßig Herr werden wollen und wenn wir **effektiv** und **effizient** im Unternehmen Leistungen vollbringen wollen.

Wer aber lernt, bewusster **mit sich selbst**, **mit Aufgaben** und **mit Kollegen** umzugehen, der kann eine **Selbstkompetenz** erwerben, die immer **effektivere** und gleichzeitig immer **effizientere Leistungen** nach sich zieht. Dies dann auch mit einer **zweckmäßigen Bindung seiner Lebensenergie** an die aktuell passende Tätigkeit. Der Mensch erlebt sich dann tendenziell als **Beherrscher seiner Aufgaben und seiner Zeit** und nicht als **von den Umständen, äußerem Zeitdruck und inneren Gewohnheiten fremdbestimmt**. Der Begriff „tendenziell“ verweist auf die **Aufgabe der Verantwortung** des Individuums gegenüber dem eigenen Verhalten in Situationen, in denen der Mensch sich dem äußeren Druck durch die Anforderungen nicht ohne die **Inkaufnahme von gravierenden Konsequenzen** entziehen kann, zum Beispiel bei konkreten immer auch **fremdbestimmten Ziel-, Aufgaben- und Terminvorgaben**.

Dennoch ist Vieles möglich, aber nur wenn die **Alternativen**, die verschiedenen möglichen Richtungen, vom Mitarbeiter selbst **erkannt** und passend zur zweckmäßig ausgewählten Aufgabe **in die Tat umgesetzt** werden, kann von einer wirklichen **Selbstkompetenz** als **Basis jeglicher Höchstleistungen** gesprochen werden. Hier kann ein Coach wichtige Unterstützung im Sinne einer **Hilfe zur Selbsthilfe** geben.

Die gerade geäußerten Gedanken verweisen auch auf den Verbleib der **Lebensqualität** im Spannungsfeld zwischen Leistung und Gesundheit. Folgende aus den Gedankengängen dieses Beitrags entstandene Thesen bergen Hinweise auf gangbare Lösungswege:

- Die Lebensqualität von Menschen in Unternehmen wird dort erhalten bzw. zurückerobert, wo der einzelne Mensch unter Wahrung seiner Würde als Mensch das realistische Gefühl hat, mit seinen **Fähigkeiten und Leistungsvoraussetzungen** etwas **selbstbestimmt Sinnvolles für das gemeinsame Fortkommen des Unternehmens** zu leisten.
- Die Lebensqualität von Menschen in Unternehmen wird dort erhalten bzw. zurückerobert, wo die **Leistungsanforderungen** so **ausgewählt und dosiert** werden, dass der Mensch sie im Rahmen seiner Möglichkeiten bewältigen kann. Dazu gehören auch **Phasen der Regeneration** und der **Erholung**, aber auch das **Vermeiden einer Unterforderung**.
- Die Lebensqualität von Menschen in Unternehmen wird dort erhalten bzw. zurückerobert, wo **individuell und mit Augenmaß** mit gewünschten Veränderungen der Leistungserbringung umgegangen wird.
- Die Lebensqualität von Menschen in Unternehmen wird dort erhalten bzw. zurückerobert, wo die **natürliche Krisenhaftigkeit des Lebens** mit seinen dazugehörigen **Krankheiten** anerkannt wird. Und wo den Mitarbeitern von Seiten der Unternehmen der Raum gegeben wird, diese **Krisen** zu **bewältigen**, auch wenn es dabei zu periodischen Leistungseinbussen kommt.
- Die Lebensqualität von Menschen in Unternehmen wird dort erhalten bzw. zurückerobert, wo die Unternehmen und Mitarbeiter diese zukünftige **leistungs-**,

**lebens- und lebenskrisenbejahende Einstellung teilen, wertschätzen und verantwortlich mit den Konsequenzen umgehen.**

- Die Lebensqualität von Menschen in Unternehmen wird dort erhalten bzw. zurückerobert, wo es dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern gelingt, den **Zusammenhang von Leistung, Gesundheit und Lebensqualität** besser zu **verstehen** und die wesentlichen **Aspekte des Zustandekommens von gesunden Leistungen** kompetent zu **managen**.

Dazu können **Training und Coaching als Maßnahmen der Personal- (und der Persönlichkeits-)entwicklung**<sup>16</sup> einen wichtigen Beitrag leisten: Im **Training** kann das **Bewusstsein für diese Zusammenhänge** geweckt werden, die **überindividuelle Bedeutung** greifbar werden und es können **wichtige Impulse für Veränderungen** gesetzt werden. Im **Coaching** kann konkrete **Hilfe zur Selbsthilfe** erfolgen. Letztlich muss es Ziel sein, **eine Selbstkompetenz der Mitarbeiter zu entfalten**.

Diese beinhaltet die Fähigkeit, mit **Augenmaß** Leistungen zielgenau **zu initiieren**, effizient **zu modellieren** und mit der eigenen **Lebensenergie** durch **bewusstes Entscheiden und Entschliessen** verantwortungsvoll **dosierend** umzugehen. Bei diesem „Dosieren“ der Lebensenergie geht es vor allem um das sich in der konkreten Situation als **Meta-Aufgabe** stellende **bewegliche Wechseln** von **mutigem, entschlossenem und energischem „Machen“** und **gelassenem, energieschonenden „Lassen“**.

---

<sup>16</sup> Siehe auch die Beiträge aus den an diese Erkenntnisse anknüpfenden Forschungswerkstätten „Training und Persönlichkeitsentwicklung“ und „Coaching“.