

Gesundheit als Grundlage kreativer Leistungsfähigkeit in Forschung und Entwicklung

Alexander KNICKMEIER¹, Birgit OTTENSMEIER², Nils ALTNER²

¹ *Institut für angewandte Innovationsforschung an der Ruhr-Universität Bochum,
Buscheyplatz 13, D-44801 Bochum*

² *Kliniken Essen-Mitte, Evang. HuysSENS-Stiftung/Knappschaft GmbH
Am Deimelsberg 34a, D-45276 Essen*

Kurzfassung: Im internationalen Wettbewerb ist der Erfolg von Unternehmen zunehmend davon abhängig, neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln und Bestehendes zu verbessern. Den Beschäftigten in den Forschungs- und Entwicklungsabteilungen (F&E) mit ihrer individuellen Kreativität, Motivation, ihrem fachlichen Wissen und der Gesundheit als Basis kommt somit eine zentrale Bedeutung zu. Insbesondere jener Faktor Gesundheit steht jedoch von mehreren Seiten unter Druck. Einerseits führen wachsende Innovationsanforderungen und Arbeitsverdichtung zu steigenden gesundheitlichen Belastungen. Andererseits ist absehbar, dass durch den demografischen Wandel die Beschäftigten eine längere Zeit in den Unternehmen arbeiten müssen als bisher.

Vor diesem Hintergrund soll der Beitrag das Gestaltungsfeld Gesundheit als Voraussetzung für den Erhalt der kreativen Leistungsfähigkeit weiter erschließen und Ansatzpunkte für Interventionsmaßnahmen aufzeigen. Dazu werden empirische Befunde aus einer Befragung unter Beschäftigten in F&E präsentiert sowie konkrete Ansatzpunkte für Lösungsmöglichkeiten aufgezeigt.

Schlüsselwörter: Demografischer Wandel, Innovationsfähigkeit, F&E, Achtsamkeit, lebensphasenorientierte(s) PE/BGM

1. Einleitung

Der demografische Wandel in Deutschland zwingt Unternehmen immer stärker zu Personalstrategien, die die langfristige Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeitenden ins Zentrum stellen. Zunehmende Arbeitsverdichtung, Schwierigkeiten bei der Rekrutierung geeigneter Nachwuchskräfte und die Aussicht – bei steigendem Renteneintrittsalter – länger in den Unternehmen arbeiten zu müssen, setzen die gesundheitlichen Ressourcen der Beschäftigten zunehmend unter Druck. Im globalen Innovationswettbewerb rücken insbesondere die Mitarbeiter/-innen in Forschungs- und Entwicklungsabteilungen in den Fokus der Aufmerksamkeit. Ihre kreativen Leistungsbeiträge sind ein zentraler Faktor für den wirtschaftlichen Erfolg von morgen. Beschriebene demografische Entwicklungen treffen hier zusätzlich auf gestiegenen Arbeitsdruck infolge immer kürzerer Entwicklungszyklen sowie vielfacher psychischer Herausforderungen und Belastungen in Innovationsprojekten. Wie kann es angesichts dieser „demanding nature of innovative behavior“ (Janssen 2004: 202) gelingen, gesundheitliche Ressourcen zu stärken und die kreative Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden zu erhalten? Die hier vorgestellten empirischen

Ergebnisse basieren auf einer Befragung von 424 Mitarbeiter/-innen in F&E-Abteilungen deutsche Unternehmen, die im Rahmen des Projekts „KreaRe“ durchgeführt wurde.

2. Gesundheit als Basis kreativer Leistungsfähigkeit

Beschäftigte in F&E sehen sich heute einer Vielzahl unterschiedlicher Herausforderungen ausgesetzt. Diese beziehen sich in Ihrer Wirkung insbesondere auf psychische Belastungen und stellen Arbeitnehmer/-innen aller Altersgruppen, aber vor allem diejenigen mit fortgeschrittener Berufsbiografie vor besondere Probleme.

Ergebnisse der Befragung im Rahmen des Projekts „KreaRe“ zeigen, dass Ältere Beschäftigte in F&E im Gegensatz zu den allgemeinen Annahmen (psychischen) Belastungen gegenüber meist ausreichend widerstandsfähig (resilient) sind. Bezüglich der allgemeinen krankheitsbezogenen Fehltage weisen in unserer Untersuchung die über 55-Jährigen verglichen mit jüngeren Kollegen sogar die geringsten krankheitsbedingten Ausfalltage auf. Bedeutet dies also, dass psychische Belastungen in F&E kein Problem darstellen? Um psychische Belastungs- und Erschöpfungssymptome abzubilden und zu messen, wählten wir das Konstrukt der Vitalen Erschöpfung (VE). Appels et al. (2000) beschreiben es als das depressive Symptom mit der höchsten Korrelation zur Mortalität. Entwickelt wurde das Konzept aus der Beobachtung heraus, dass Patienten vor einem Herzinfarkt eine Phase von annähernd 12 Monaten mit Erschöpfungsgefühl erleben (Appels 2004).

Für die Datenanalyse haben wir die befragten F&E-Arbeitnehmer/-innen in unserem Sample in fünf Altersklassen aufgeteilt (siehe Diagramm). In der Altersklasse der unter 35-Jährigen weisen 18% Anzeichen einer starken Vitalen Erschöpfung auf. Ähnliche Werte zeigt die Altersgruppe der 46-55-Jährigen (19%) und der 56-65-Jährigen (17%). 5% der über 66-Jährigen geben an, stark vital erschöpft zu sein. Nur die Gruppe der 35-45-Jährigen weist mit 32% einen deutlich höher liegenden Anteil an starker Vitaler Erschöpfung auf. Anders sieht die Verteilung bei der mittleren Vitalen Erschöpfung aus. Hier geben alle Altersgruppen zwischen 37% (jüngste Gruppe) und 48% (56-65 Jahre) diesen Erschöpfungsgrad an. Auch hier ist die älteste Gruppe der über 66-Jährigen mit nur 27% deutlich geringer vertreten. Insgesamt gaben mit 62% fast zwei Drittel aller Befragten an, Symptome mittlerer und starker Erschöpfung aufzuweisen, d.h. unter Schlafstörungen zu leiden, sich ausgelaugt und lustlos zu fühlen, schnell irritierbar sowie generell erschöpft, müde und ausgebrannt zu sein. Die mittlere Altersgruppe ist demnach besonders stressbelastet, möglicherweise aufgrund multifaktorieller und gleichzeitiger Anforderungen im Spannungsfeld zwischen Beruf und Familie. Alter und Erfahrung scheinen demnach durchaus Protektivfaktoren zu sein und ein wertvolles Sozialkapital älterer Arbeitnehmer/-innen in F&E darzustellen.

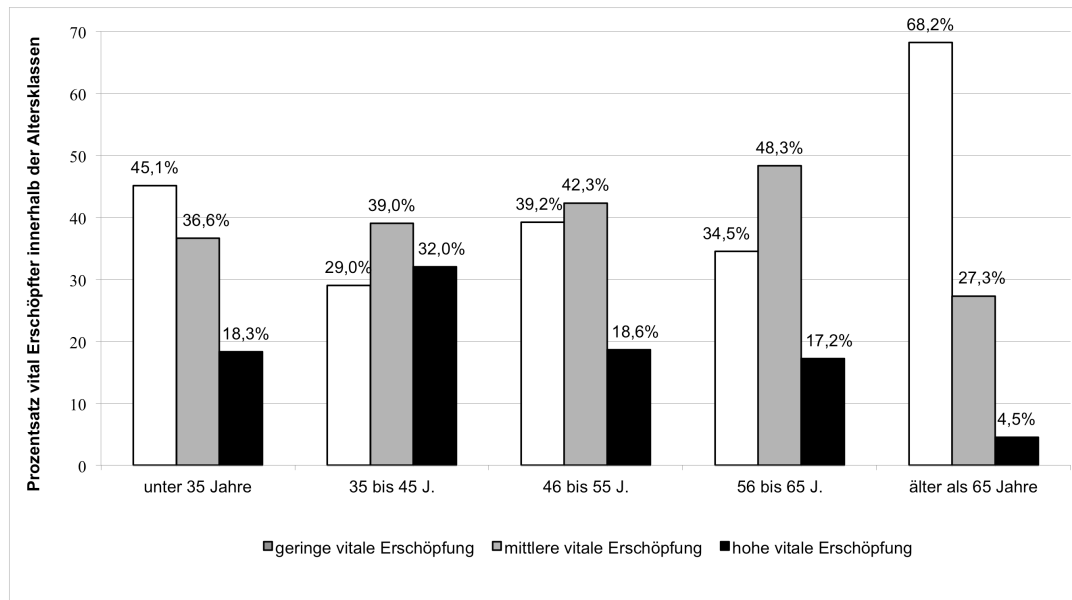


Abbildung 1: Anzahl der Beschäftigten nach Ausprägung von Vitaler Erschöpfung in fünf Altersgruppen, N=424

3. Selbstachtsamkeit als protektiver Faktor für F&E-Arbeit?

Obwohl mehr als 60% der Befragten Angaben machten, die auf eine Vitale Erschöpfung schließen lassen, gaben gleichzeitig rund 90% der Befragten an, sich als leistungsfähig wahrzunehmen. Sind die Beschäftigten in F&E sich also ihrer Gefährdungslage nicht bewusst? Um die Arbeitsfähigkeit abzubilden, wurde im Projekt der Kurzfragebogen „Work Ability Index“ eingesetzt. Die Auswertung zeigte, dass über alle Altersgruppen hinweg die eigene Arbeitsfähigkeit insgesamt sehr optimistisch eingeschätzt wurde. Nur rund 10% der Befragten geben sie als „kritisch“ bis „mäßig“ an. Knapp 90% der Befragten sehen ihre Arbeitsfähigkeit als „gut“ bis „sehr gut“ an. Interessant ist diese Selbsteinschätzung vor dem Hintergrund der relativ hohen Vitalen Erschöpfung sowie des eingeschränkten Wohlbefindens in der untersuchten Gruppe. Diese Diskrepanz legt die Vermutung nahe, dass Belastungssymptome im täglichen Arbeitsleben verdrängt werden.

Eine realistische Selbstwahrnehmung bildet jedoch die Basis für die Fähigkeit zum Erhalt einer Balance zwischen Verausgabung und Erholung, denn sie liegt der Selbstregulation und damit der Selbstfürsorge zugrunde. Mit dem zunehmenden Wegfallen äußerer Regulierungen von Arbeitszeit und -ort, d.h. wachsender Entgrenzung von Arbeits- und Erholungszeit werden diese internalisierten Selbstmanagementfähigkeiten immer wichtiger (Altner & Paul 2014). Selbstentfremdung erschwert dagegen auf Dauer den selbst regulierten Erhalt der Gesundheit.

Wie lässt sich Selbstentfremdung messen? Ein überhöhter internalisierter Leistungsanspruch und die damit einhergehende Tendenz zu sehr selbstkritischem, harschem Selbstbezug können Hinweise darauf geben. Deshalb stellten wir vier Fragen zur Selbstachtsamkeit aus dem Freiburger Fragebogen zur Achtsamkeit (FFA) (Walach et al. 2006). Der Summenscore dieser Fragen erreichte in unserem Sample mit einem Cronbachs Alpha von 0,643 eine akzeptable innere Konsistenz. Ein hoher Wert dieses Selbstbezug-Scores spricht dafür, dass die Person sich für

ihre eigenen Fehler und Schwierigkeiten nicht verurteilt, dass sie sich selbst freundlich behandelt, wenn Dinge im Leben schiefgehen, dass sie mit Humor wahrnehmen kann, wie sie sich manchmal das Leben schwer macht, und dass sie auf die Motive ihrer Handlungen achtet.

Die Personen in unserem Sample, die hohe Werte für einen solchen bewussten und freundlich achtsamen Selbstbezug aufweisen, zeigen zugleich geringe Anzeichen für eine Vitale Erschöpfung ($p=0,001$). Außerdem finden sich signifikante Korrelationen mit der Lebens- und Arbeitszufriedenheit (0,001 und 0,005) sowie mit ihrer von Anderen wahrgenommenen Kreativität (0,01). Und Selbstachtsamkeit korrelierte interessanterweise auch mit der Angabe, dass es ihre Vorgesetzten verstünden, Arbeitssituationen so zu gestalten, dass jede/r die eigene tatsächliche Leistungsfähigkeit entfalten kann (0,01). Keine Zusammenhänge fanden sich hingegen mit Alter, Geschlecht, Krankheitstagen, Berufserfahrung und beruflicher Position.

Unsere Daten legen nahe, dass ein achtsamer Selbstbezug als ein protektiver Faktor angesehen werden kann. Wie lässt sich dieser Zusammenhang zwischen hoher Selbstachtsamkeit und niedriger Vitaler Erschöpfung erklären? Das Konzept der Achtsamkeit umfasst u.a. die individuell mehr oder weniger ausgeprägte Fähigkeit zur Bewusstheit für die eigene körperliche und psychische Verfassung im gegenwärtigen Moment sowie eine akzeptierende, nicht abwertende Haltung dazu. Menschen mit ausgeprägter Achtsamkeit sind in der Lage, ihre Aufmerksamkeit bewusst nach innen oder außen zu lenken und auf das gewählte Objekt fokussiert zu halten (Heidenreich/Michalak 2004: 14). Meditative Achtsamkeitsübungen, die diese Fähigkeiten kultivieren helfen, legen nahe, den Fokus der Aufmerksamkeit auf aktuell im gegenwärtigen Moment stattfindende Körperwahrnehmungen zu richten, wie z.B. Atembewegungen oder Bewegungen beim Gehen, Qigong- oder Yoga-Üben. Dabei wird zudem angeregt, die geistige Präsenz für die momentanen Wahrnehmungen mit einer akzeptierenden und wohlwollenden Haltung auszuüben, die wach und achtungsvoll bezogen ist (Altner 2006: 25). In diesem Sinne lässt sich Achtsamkeit als eine Haltung verstehen, durch die sich die oben beschriebene Selbstentfremdung reduzieren lässt. Ein achtsamer Selbstbezug fördert eine realistische Selbstwahrnehmung. Diese bildet die Basis für einen Lebensstil, der sorgsam mit den eigenen Gesundheitsressourcen umgeht. Belastungsgrenzen und Bewältigungsressourcen können dann eingeschätzt werden, und ein Maßhalten bezüglich der eigenen Verausgabung wird möglich. Für ausreichend Erholung und eine wirksame Selbstregulation kann gesorgt werden. Eine solch nachhaltige Selbstfürsorge schützt vor Vitaler Erschöpfung.

Präventive Interventionsmaßnahmen für Beschäftigte in F&E setzen im Bereich der Stressbewältigung an, da die Untersuchung aufzeigt, dass insbesondere auf dieser Handlungsebene eine hohe Nachfrage vorherrscht und diese Nachfrage vor allem von der stark belasteten mittleren Altersgruppe formuliert wurde. Anhand achtsamkeitsfördernder Interventionen können darüber hinaus Impulse gesetzt werden für Änderungen auch auf anderen Handlungsfeldern wie die Stärkung der Fachkompetenz der Mitarbeiter/-innen oder im Bereich der Führung durch Vorgesetzte.

Dabei sind diese systemischen Wirkungen umso größer, je mehr Gestaltungseinfluss die an der Intervention teilnehmenden Personen im Unternehmen haben und je besser es ihnen gelingt, ihre Mitarbeiter/-innen einzubeziehen. Zugänge von Führungspersonen zu achtsamkeitsbasierten Methoden der Stressbewältigung wurden im Projekt „KreaRe“ dort gefunden, wo

diese im Rahmen eines individuellen Coachings, einer Therapie oder eines Klinikaufenthalts Zugang hierzu fanden. Wenn die betroffene Person in diesem Rahmen erlebte, wie die Einbeziehung von Achtsamkeitselementen in ihren Alltag die eigene Ausgeglichenheit, Konzentrationsfähigkeit und Kreativität fördert, wirkt sich diese Erfahrung motivierend darauf aus, auch ihre Mitarbeiter/-innen mit den Methoden in Kontakt zu bringen.

Für Mitarbeiter/-innen auf allen Hierarchieebenen gilt: Beschleunigungsdruck, Multitasking und ständige Erreichbarkeit erhöhen die Anforderungen an ein persönliches Stressmanagement extrem. Mit steigender Stressbelastung nehmen nicht nur die Risiken für das Auftreten von Vitaler Erschöpfung, Burn-out, Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Diabetes, psychischen Erkrankungen und Krebs zu, auch die sozialen und familiären Beziehungen leiden, die Kreativität, Lebensfreude und die Leistungsfähigkeit nehmen ab. Die Stärkung der individuellen Ressourcen stellt somit im Bereich der F&E einen wichtigen Baustein zum Erhalt der kreativen Leistungsfähigkeit dar.

4. Literatur

- Altner N (Hrsg) (2006) Achtsamkeit und Gesundheit. Immenhausen: Prolog Verlag.
- Altner N, Paul A (2014) Achtsamkeit und Selbstführung als Basis für gesundes und kreatives Führen. In: Giesert M (Hrsg) Führung und Selbstführung in Zeiten von Entgrenzung und Krisen. Hamburg: VSA, (iE).
- Appels A, Kop WJ, Schouten E (2000) The Nature of the Depressive. Symptomatology Preceding Myocardial Infarction. Behavioral Medicine 26: 86-89.
- Appels A, (2004) Exhaustion and Coronary Heart Disease: the History of a Scientific Quest. Patient Education Counseling 55:223-229.
- Heidenreich T, Michalak J (Hrsg) (2004) Achtsamkeit und Akzeptanz in der Psychotherapie. Tübingen: dgvt-Verlag.
- Janssen O (2004) How Fairness Perceptions Make Innovative Behavior More or Less Stressful. Journal of Organizational Behavior 25:201-215.
- Walach H, Buchheld N, Buttenmüller V, Kleinknecht N, Schmidt S (2006) Measuring Mindfulness – the Freiburg Mindfulness Inventory (FMI). Personality and Individual Differences 40:1543-1555.

5. Anmerkungen

Das Projekt „KreaRe“ wird gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. (DLR), sowie durch die europäische Union aus dem Europäischen Sozialfonds (ESF) (FKZ: 01HH11011).