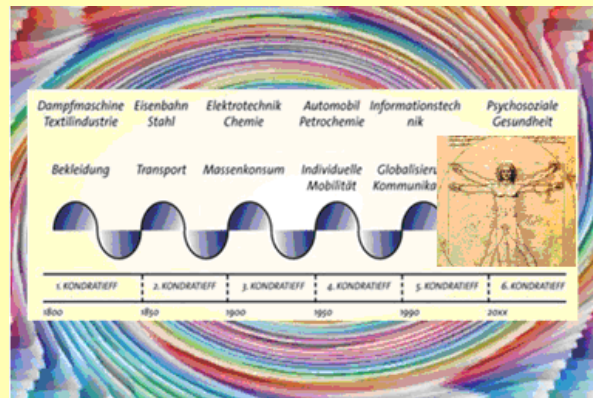


Wirtschaft und Gesundheit - eine notwendige Utopie?

Der **gesellschaftliche Wandel** über den gesamten Globus befindet sich derzeit im Rekordtempo und kaum ein Land der Erde bzw. menschlicher Lebensbereich ist davon ausgenommen. In den westlichen Industriestaaten wird dieser Wandel vor allem durch die **Phänomene**, Krise des Finanz- und Gesundheitssystems, demografischer Wandel sowie rapide Zunahme an psychischen Erkrankungen wahrnehmbar. Angesichts solch komplexer Problem-zusammenhänge, neigen wir Menschen dann allzu leicht zu angestregten oder gar aktionistischen

Optimierungsversuchen in den einzelnen Bereichen (z.B. Finanzrettungsschirme). Stabilisierungsversuche für marode Systeme jedoch binden immense Ressourcen, anstatt zumindest einen Teil davon in die grundsätzliche Frage einer **Neuorientierung** zu investieren. Damit solche erneuernden Fragen aber ausreichend Gehör finden, bedarf es einer gesellschaftlichen **Aufbruchstimmung** über die derzeitigen Bedingungen, die ja die aktuellen Probleme hervorgebracht haben, **hinaus zudenken**, sich von altem Ballast zu lösen und sie zu transformieren (s.a. Innovation, ein Kind der Selbstorganisation)



Gleichzeitig existieren bereits eine Reihe von Ideen, die **Konzepte** für eine solche Neuorientierung bzw. grundlegenden Wandel anbieten. Diese Ansätze, in ganz unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen entstanden, sind jedoch noch nicht zu einem **großen Bild** zusammengefügt und haben vermutlich deshalb auch nicht genügend Kraft für den entscheidenden Schritt des Loslassens entwickelt.

Dieser Artikel ist daher ein Versuch, solche neuen Ansätze wie Puzzleteile zusammenzufügen und damit die **Blaupause** der anstehenden gesellschaftlichen Transformation ins Bild zu bringen.

Der 6. Kondratieff-Zyklus

Aus der Perspektive des russischen Wissenschaftlers **Nikolai D. Kondratieff [i]** befinden wir uns gegenwärtig im Übergang zwischen dem 5. und 6. sog. ‚Kondratieffzyklus‘. Bei diesen Zyklen handelt es sich um **periodische Wirtschaftsschwankungen** mit einer Dauer von 40-60 Jahren, die von bahnbrechenden Erfindungen, den **Basisinnovationen**, ausgelöst werden. Bahnbrechende Erfindungen der vergangenen Kondratieffzyklen waren z.B. Dampfmaschine, Lokomotive oder Computer. Bei der Analyse der **langen Wellen** zeigt sich, dass sich ein Kondratieffzyklus nicht nur als lange Konjunkturperiode erweist, sondern auch als **Reorganisationsprozess** der ganzen Gesellschaft. Ein Kondratieffzyklus bestimmt maßgeblich über mehrere Jahrzehnte die Hauptrichtung der sozialen, wirtschaftlichen und geistigen Entwicklung[ii].

Empirische Analysen haben gezeigt, dass **Gesundheit im ganzheitlichen Sinn** der Träger des nächsten, 6. Langzyklus sein wird. Um diese Prognose nachvollziehen zu können, ist es wichtig sich daran zu erinnern, dass die wichtigsten Quellen für Wirtschaftswachstum nicht Maschinen, Kapital oder Arbeitsplätze sind, sondern Produktivitätsfortschritte. Der sechste Kondratieff wird daher von einer **höheren Produktivität** als Folge eines verbesserten Umgangs mit Gesundheit und Krankheit getragen werden.

Paradoxerweise zu dieser Prognose ist jedoch gerade das **schulmedizinische System** an seine Grenzen gelangt, um die Dynamik und die **Komplexität des modernen Lebens** mit ihren hohen Anforderungen an die körperlichen, seelischen und geistigen Kräfte des Menschen zufriedenstellend zu bewältigen. Die **Kosten** des öffentlichen Gesundheitswesens übersteigen seit Jahren die Möglichkeiten staatlicher Solidargemeinschaften, gleichzeitig **beeinträchtigen** jedoch Bewegungsarmut, Umweltgifte, denaturierte Nahrung und Dauerstress in hohem Maße die Gesundheit vieler Menschen. Diesen sowie den **sozialen Risikofaktoren** für Gesundheit, z.B. Zerfall bürgerlicher Kleinfamilien, hohe Scheidungsraten sowie hohe Flexibilitäts- und Mobilitätsanforderungen kann das schulmedizinische System keine erfolgreichen Lösungen anbieten. Neben Biotechnologie (<http://www.biotech-bayern.de>) bieten also Basisinnovationen im Bereich der **psychosozialen Gesundheit**, neuen Spielraum für die Bewältigung moderner gesundheitlicher Risikofaktoren an.

Eindrücklich belegt wird diese Prognose durch die Kostenperspektive für Schäden, die weltweit durch **Unordnung und Destruktivität** (Drogen, Gewalt, Korruption, Menschenhandel, Terrorismus, Umweltzerstörung, militärische Einsätze) entstehen. Addiert man die Ausgaben für innere und private Sicherheit, dann erhält man einen Betrag von ca. 14.000 Milliarden US-Dollar. Wirtschaftlich betrachtet stellen also die Bewältigung von Krankheiten im umfassenden Sinne, die größte **Produktivitäts- und Wachstumsreserve** der Welt dar[[iii](#)].

Momentan befinden wir uns also in einer kontratieff'schen **Kulturperiode**, die erstmals nichts Materielles sondern den **Menschen** selbst mit seinen **Bedürfnissen** in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit rückt. Die physischen und psychischen Komponenten stehen dabei gleichermaßen im Vordergrund und betonen ein **ganzheitliches Wohlbefinden** des Menschen.

Salutogenese

Eine innovative Perspektive, was denn psychosoziales und psychisches Wohlbefinden des Menschen ist, hat Aaron **Antonovsky**[[iv](#)] mit seinem Konzept der Salutogenese entwickelt. Antonovsky kehrt darin die pathogenetische Perspektive um und fragt nach den **Bedingungen von Gesundheit** und ihrer Förderung, also nach den **Ressourcen** ganzheitlicher stabiler Gesundheit. In seinen Forschungsarbeiten kommt er zum Ergebnis, dass Gesundheit ein fortlaufender, **dynamischer Prozess** zur Herstellung eines Gleichgewichts zwischen **Gesundheit und Krankheit** sowie zwischen **Individuum und Umwelt** ist. Auf diesem Kontinuum bewegen sich Menschen zwischen den Polen Gesundheit oder Krankheit und sind daher mehr oder weniger „teilweise gesund und teilweise krank“. Die Trennung zwischen psychischen und physischen Krankheiten sieht Antonovsky als ein Problem des eingeschränkten Gesundheitsbegriffs der Pathogenese. Die Faktoren, die permanente Heterostase im gesundheitlichen Zustand des Menschen auslösen, nennt er **Stressoren** und schreibt ihnen grundsätzlich sowohl **pathogene** wie auch **gesundheitsförderliche** Wirkung zu. So ist es aus der Antonovsky'schen Perspektive das **Spannungsmanagement** des Einzelnen, das darüber entscheidet, ob Stressoren positiv und damit widerstandstärkend und salutogen oder negativ und pathogen verarbeitet werden.

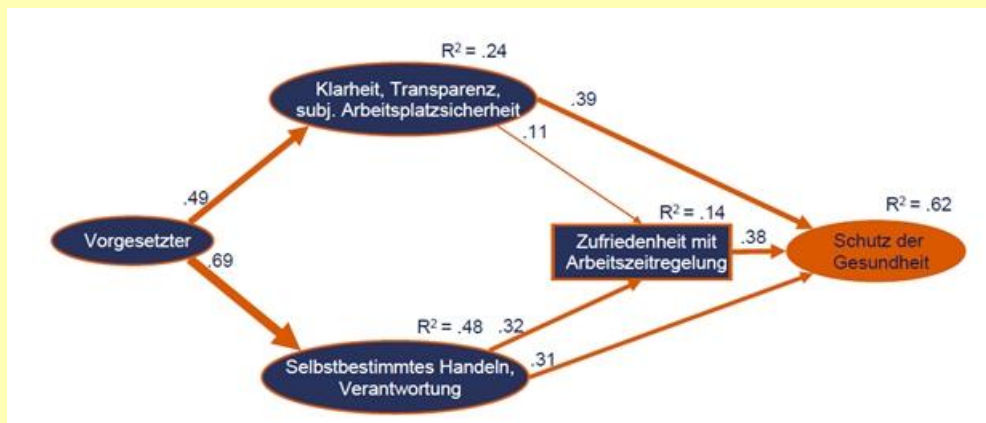
Als wesentliche Bedingung zur positiven Verarbeitung von Stressoren findet er in Studien mit Überlebenden von Konzentrationslagern des Naziregimes das sog. **Kohärenzgefühl** (Sense Of Coherence, SOC). Das SOC drückt sich durch eine grundlegende Lebenseinstellung bzw. Orientierung des Individuums gegenüber der Welt aus und bewirkt ein dynamisches Gefühl des Vertrauens für den Einzelnen in sich selbst und seine Umwelt. Um ein stabiles Kohärenzgefühl entwickeln zu können, benötigen Menschen die Fähigkeit, innere und äußere Stressoren zu verstehen, problemlösend darauf zu reagieren sowie deren Bedeutung in einen umfassenderen Kontext für ihr gesamtes Leben einzuordnen.

Psychosoziale Gesundheit in Organisationen

Diese bisherigen Erkenntnisse aus der Kondratieff'schen und Antonovsky'schen Lehre können nun als Ausgangspunkt für die Entwicklung von **konkreten Konzepten** für ganzheitliche und nachhaltige Gesundheit dienen. Die **äußeren Bedingungen** für die Gesundheit des Einzelnen werden in unserer heutigen Gesellschaftsstruktur weitgehend von den privaten und staatlichen Organisationen erzeugt, da sich der ‚normale‘ Bürger im arbeitsfähigen Alter den größten Teil seiner aktiven Wachzeit dort aufhält. Die **inneren Bedingungen** für Gesundheit erzeugt jeder Mensch selbst und daher sind zur Erlangung ganzheitlicher Gesundheit vor allem die persönlichen Wahrnehmungs- Denk- und Verarbeitungsvorgänge im Umgang mit Stressoren von Bedeutung.

Wollen also arbeitgebende Organisationen die Gesundheit ihrer Beschäftigten nachhaltig unterstützen, ist es nach Antonovsky vor allem notwendig, dass es dem Einzelnen **möglich** ist auf Stressoren aktiv und **problemlösend reagieren zu können**. Im Arbeitsalltag entsteht diese Möglichkeit jedoch nur dann, wenn Mitarbeiter **wahrnehmen**, dass ein solches **Verhalten** im Umgang miteinander auch **erwünscht** bzw. **erlaubt** ist^[vi]. Nur in einem Unternehmen also, das **Gesundheit gleichrangig** zu anderen Leistungszielen setzt und dies durch entsprechende Leitlinien und Verhaltensweisen von Führungskräften vorlebt, wird es gelingen, diese ‚Darf-Botschaft‘ **vertrauenswürdig** an seine Mitarbeitern zu kommunizieren. Bereits an dieser Stelle wird deutlich, wie weitreichend, sensibel und auch paradox zu den aktuellen, arbeitsverdichteten Unternehmenskulturen wirkungsvolle Gesundheitsförderung tatsächlich ist und wie weit sie **über einzelne Kurse** zur gesunden Ernährung, Bewegung oder Stressprävention **hinaus** führt .

Um sich an mögliche Lösungen heranzutasten sind zu allererst **empirische Zusammenhänge** interessant. In einer Mitarbeiterbefragung des Bertelsmann-Konzerns^[vii] konnten mit einer multiplen Regressionsanalyse folgende Hauptzusammenhänge für das Entstehen einer gesundheitsförderlichen Unternehmenskultur transparent gemacht werden:



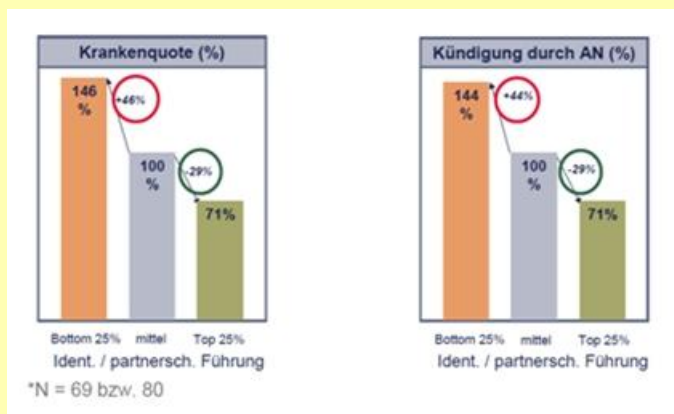
Die wesentlichen Treiber einer gesundheitsförderlichen Kultur in Unternehmen:

- Klarheit und Transparenz der Arbeitsaufgabe sowie subjektive Sicherheit des Arbeitsplatzes
- Zufriedenheit mit der Arbeitszeitregelung
- Selbstbestimmtes Handeln sowie Übertragung verantwortungsvoller Zuständigkeiten

Ausschlaggebend dafür, dass Mitarbeiter diese Werte in ihrer täglichen Arbeitstätigkeit auch wahrnehmen ist die Einstellung, das Verhalten und Handeln der **direkten Führungskräfte**. In der **Realität** der meisten hierarchisch strukturierten Unternehmen jedoch, können direkte Führungskräfte i.d.R. ‚Klarheit und Transparenz einer Arbeitsaufgabe‘ selber noch maßgeblich beeinflussen, dies gelingt jedoch für die Werte ‚selbstbestimmtes Handeln‘ und ‚subjektive Arbeitsplatzsicherheit‘ nur noch einschränkend. Die Regelung und ‚Zufriedenheit mit der Arbeitszeit‘ unterliegt in den meisten Fällen gar nicht ihrem Zuständigkeitsbereich, lässt sich somit von operativen Führungskräften auch **nicht direkt beeinflussen**.

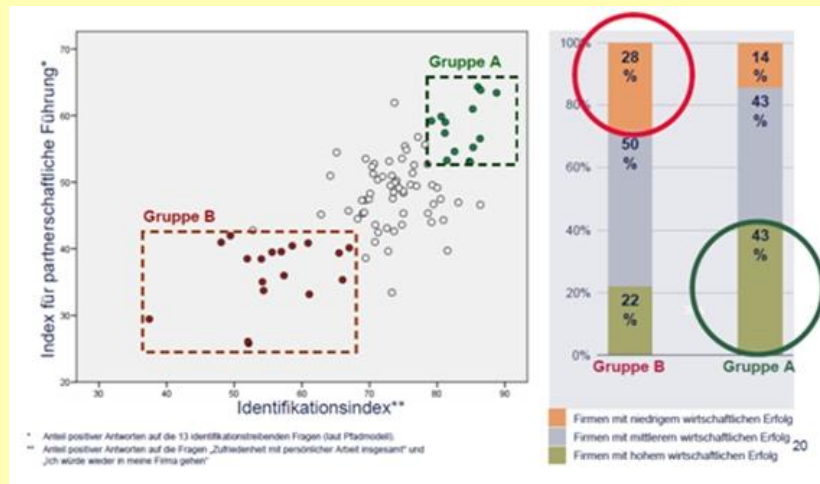
Paradox ist also, dass Mitarbeiter zwar über das Verhalten ihrer direkten Führungskräfte die Bedeutung von Gesundheitsschutz im jeweiligen Unternehmen wahrnehmen, dass jedoch vor allem operative Führungskräfte die entsprechenden Stellgrößen eines nachhaltigen Gesundheitsschutzes meist kaum oder gar nicht selber beeinflussen können. Und so zeigen die dargestellten Zusammenhänge auf, das nachhaltige Gesundheitsmanagement vor allem eine **kritische Reflexion** des täglichen **Umgangs miteinander**, angefangen von der Unternehmensspitze bis zu den operativen Mitarbeitern, verlangt.

So komplex dieser gesamthafte Ansatz betrieblicher Gesundheitsförderung auf den ersten Blick wirkt, so verlockend erscheinen die **Auswirkungen** solcher Bemühungen. In der o.g. Mitarbeiterbefragung (sh. vii) konnten diesbezüglich folgende Zusammenhänge nachgewiesen werden:



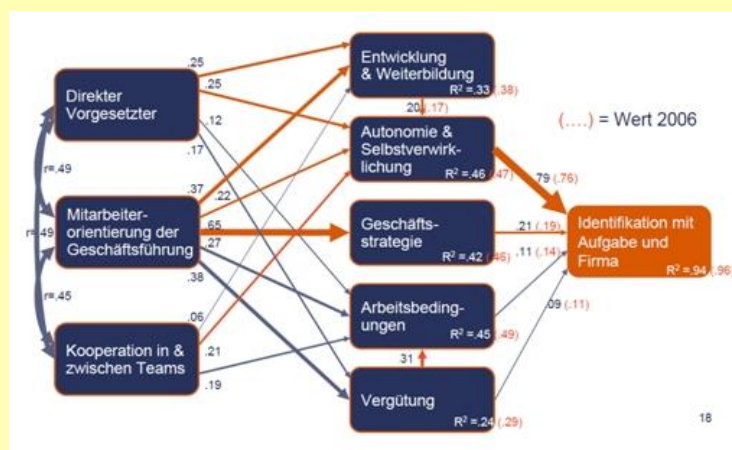
In den Grafiken werden die **Korrelationen zwischen Fehlzeiten, Fluktuation und Einfluss von Führung und Unternehmensidentifikation** dargestellt. Das Bild zeigt, dass die Fehlzeiten aufgrund von Krankheit und Kündigung in Unternehmen mit hohen Werten bei ‚Partizipative Führung‘ und ‚Identifikation mit dem Unternehmen‘ gegenüber Unternehmen mit niedrigen Werten mehr als **halbiert** werden konnten. Berechnet man den dadurch entstehenden **Produktivitätszuwachs** bei einer durchschnittlichen Krankheitsquote von 4,7%^[viii] für einen Betrieb von 100 Mitarbeitern, erhält man einen Wert von ca. 12943.- Euro/Jahr, bei 1000 Mitarbeitern sind also 1.256.600 Euro Produktivitätssteigerung pro Jahr durch nachhaltig betriebenes Gesundheitsmanagement möglich.

Bei diesen Werten, verwundert auch nicht weiter, dass ein deutlicher **Zusammenhang zwischen wirtschaftlichem Erfolg und Unternehmenskultur** (Partizipative Führung, Identifikation) besteht, wie die nachstehende Abbildung zeigt:



Im Streudiagramm der linken Grafik sind Unternehmen markiert, die **niedrige** (Gruppe B) bzw. **hohe** (Gruppe A) Indices bei ‚partizipativer Führung‘ und ‚Identifikation‘ erreichen. Für Vertreter beider Gruppen wird in der rechten Grafik untersucht, welchen wirtschaftlichen Erfolg diese Firmen erzielen. Dabei wird ganz augenscheinlich, dass Unternehmen der **Gruppe A** mit hohen ‚Kulturindices‘ häufig gleichzeitig ‚**hohen wirtschaftlicher Erfolg**‘ erzielen. Umgekehrt lässt sich aus der rechten Grafik ablesen, dass das **Risiko** geringen wirtschaftlichen Erfolg zu erzielen, für Unternehmen mit einem **niedrigen ‚Kulturindex‘** (Gruppe B) **doppelt so hoch** ist wie für Unternehmen der Gruppe A. Aus dieser rein materiellen Perspektive verwandelt sich doch die Forderung nach gesunder Unternehmenskultur von ‚nice to have‘ zu ‚must be‘ - oder?

Daher stellt sich auch als nächste Frage, wie denn **partizipative Führung** gestaltet werden sollte, damit sie **gleichzeitig** zu einer **hohen Identifikation** sowohl mit der Arbeitsaufgabe als auch dem Unternehmen führt? Folgende Ergebnisse stehen zur Beantwortung dieser Frage zur Verfügung:



Die Grafik der multiplen Regressionsanalyse (sh. vii) zeigt die direkten und indirekten **Zusammenhänge** für das **Ausmaß der Mitarbeiteridentifikation** auf. Der **stärkste direkte Treiber** dafür ist eine, den Interessen und dem Potential des Mitarbeiters entsprechende Arbeitsaufgabe sowie der **Freiraum** dafür, diese nach eigenen Ideen gestalten zu können. Der **stärkste indirekte Treiber** der Mitarbeiteridentifikation ist die **Strategie** des Unternehmens. Hier lässt sich also die **Hypothese** aufstellen, dass die **größte Wirkung** für eine hohe **Identifikation** von Mitarbeitern mit dem Unternehmen dann entsteht, wenn die **Strategie** des Unternehmens **gleichzeitig** den **Interessen** und dem Potential der Mitarbeiter entspricht. Abschließend sei hier noch darauf aufmerksam gemacht, dass der

Index ‚**Vergütung**‘ den **geringsten direkten Einfluss** auf die Identifikation der Mitarbeiter hat und daher in Strategien zur positiven Beeinflussung (fast) keine Rolle spielt.

Gesundes Unternehmen

Aus diesen Erkenntnissen der Zusammenhänge zwischen Unternehmensstrategie, Potential und Identifikation der Mitarbeiter lässt sich dann das **Fundament** eines gesunden Unternehmens ableiten. In einem Unternehmen, das sowohl nach außen als auch nach innen langfristig erfolgreich sein will, besteht ein enger Zusammenhang zwischen der **Entwicklung seiner Strategie** und der **Selbstverwirklichung seiner Mitarbeiter**. Dieser Zusammenhang ist kein statischer, der z.B. allein durch die Auswahl ‚passender‘ Mitarbeiter gesichert werden kann, sondern zeigt auf, dass für das langfristige Unternehmenswohl die Strategie **gemeinsam** mit den Mitarbeitern entwickelt werden sollte, um stark identifizierte Mitarbeiter auch langfristig an das Unternehmen zu binden. In Zeiten des **demografischen Wandels** ist das ein wesentlicher Aspekt für Unternehmen, die auch in Zukunft auf das Engagement motivierter Fachkräfte angewiesen sind.

Natürlich bedeutet dieser Zusammenhang auch eine **Revolution** für die Praxis heutiger Unternehmen, wo die Strategie meist vom Top-Management entwickelt wird, das es dann den ‚Personalern‘ zur Aufgabe macht die ‚richtigen‘ Leute dafür zu finden. Bei diesem heute üblichen Vorgehen wird also nicht beachtet, dass ein **Unternehmen** vor allem ein **geistiger** (auch Identifikation ist ein rein geistiges Kriterium) und **fortlaufender Entwicklungsprozess** eines lebenden Systems ist, das sich aus den ‚Geistern‘ aller seiner Mitglieder heraus entwickelt. (s.a. ‚Was Menschen und Unternehmen wirklich zum Blühen bringt‘).

Umgekehrt lässt sich an dieser Stelle auch sehr gut aufzeigen, was die wesentlichen äußeren Bedingungen für **Stresserleben** und Burnout sind. Nach einem Modell von **Hacker[viv]** entsteht **Burnout** vor allem aus einem Ungleichgewicht zwischen ‚Geben und Empfangen‘ in der Interaktion mit direktem Vorgesetzten, Kunden und Organisation. Schon Hacker hat auf diesen Zusammenhang daher als wesentlichen Treiber für Stresserleben und Burnout,

- fehlende Unterstützung von Vorgesetzten und Kollegen
- mangelnde Laufbahnchancen
- geringe Entscheidungskompetenzen

mit der Folge eines Rückzugs aus Engagement und erhöhter Fluktuationsneigung hingewiesen.

Gesunde Führung

Wie es also Aufgabe der **Unternehmensleitung** ist, für **Strukturen** zu sorgen, die ein gesundheitsförderliches Arbeiten ermöglichen, d.h. vor allem, jeden Mitarbeiter und Mitarbeiterin genau an den Stellen des Unternehmens einzusetzen, wo er bzw. sie ihr Potential am besten entfalten kann und diese **Potentialentfaltung** als **lebenslänglichen Prozess** betrachtet. Genauso ist es Aufgabe der direkten Führungskräfte diesen individuellen Potentialentfaltungsprozess im alltäglichen Miteinander in einer **Vorbildrolle** zu verwirklichen. Als **Ressourcenmanager** nehmen Führungskräfte dabei direkten Einfluss auf folgende Kriterien[vv]:



Diese Faktoren entsprechen dem grundsätzlich schon seit langem bekannten ‚partizipativen Führungsstil‘. So zeigt sich an dieser Stelle auch wieder ein **Paradox** zwischen Theorie und Praxis. So wird zwar dieser mitarbeiterorientierte Führungsstil vielerorts sowohl in den ‚Hochglanz-Leitlinien‘ als auch Führungskräfte-Seminaren proklamiert und vermittelt, in der Praxis jedoch häufig von Mitarbeitern nicht bzw. **kaum wahrgenommen**. Auch der **Führungsstil** eines Unternehmens kann also nur dann gesundheitsförderliche Wirkung entfalten, wenn er ausgehend von der Unternehmensspitze, eine **Kultur** entwickelt, die es den Führungskräften im Arbeitsalltag, und das gilt besonders für **Belastungsphasen**, erlaubt, partizipative Führung auch anzuwenden.

Stresskompetenz und Resilienz

Bis hierher ging es ausschließlich um die äußeren Bedingungen für gesunde Arbeitsbedingungen. Daher soll dieser Abschnitt des Artikels die **Verantwortung jedes einzelnen Menschen** deutlich machen, wenn es um die inneren Bedingungen für physisches und psychisches Wohlergehen geht. In der Verantwortung des Einzelnen liegt es, **Fähigkeiten** zu entwickeln, bereits eingetretene körperliche und seelische **Stressreaktionen** in den Griff zu bekommen, ebenso die persönlichen stresserzeugenden **Einstellungen** und **Bewertungen** zu überprüfen und zu verändern [vvi]. **Stresskompetenz** bedeutet jedoch nicht, ein möglichst anforderungsarmes Leben, in dem man sich quasi auf der energetischen Nulllinie durchs Leben ‚schont‘ zu befürworten. Erfolgreiches Stressmanagement strebt einen **gesunden Umgang** mit von außen gesetzten und mit selbst gestellten **Anforderungen** an. Es geht um einen die Gesundheit und das Wohlbefinden fördernden **Einsatz** der eigenen **Ressourcen** bei der Auseinandersetzung mit den Anforderungen des Alltags. Von entscheidender Bedeutung dabei ist eine ausgewogene **Balance** zwischen Phasen der **Anspannung**, des Einsatzes, des Engagement einerseits, und Phasen der **Entspannung**, der Erholung und der Distanzierung von den Anforderungen andererseits. Je länger und intensiver die Phase der Anspannung, umso länger und intensiver muss auch die Zeit für Entspannung und Erholung sein.

Die Entstehung von Stress ist individuell, daher muß auch eine Erfolg versprechende Strategie des Stressmanagement persönlich angepasst sein. Daher werden im **Stressmanagement** folgende Strategien unterschieden:

Ansatzpunkt an den **Stressoren**, d.h. an den Anforderungen des Alltags. Ziel dabei ist es, Stress erst gar nicht entstehen zu lassen. Dies kann gelingen, wenn wir auf die äußeren Anforderungen im beruflichen wie privaten Leben Einfluss nehmen und sie verändern, teilweise oder ganz reduzieren. Maßnahmen in diesem Bereich, die auch **Instrumentelle Stresskompetenz** genannt wird, sind z.B. Erweiterung fachlicher Kompetenzen, Verbesserung organisatorischer Abläufe und der persönlichen Arbeitsorganisation, Stärkung sozial-kommunikativer Kompetenzen (z.B. Grenzen setzen können, Konflikte frühzeitig ansprechen) sowie der persönlichen Problemlösekompetenzen.

Ansatzpunkte an der **persönlichen Stressverarbeitung**, d.h. stresserzeugende oder -verschärfende Einstellungen, Bewertungen und gedankliche Muster erkennen und verändern bzw. sie durch förderliche Gedanken und Einstellungen zu ersetzen. **„Mentales Stressmanagement“** lenkt die Aufmerksamkeit vor allem auf die gewohnheitsmäßigen gedanklichen Bewertungen von belastenden Ereignissen, die im normalen Alltag gar nicht bewusst wahrgenommen werden, z.B. perfektionistische Leistungsansprüche. Diese gewohnten mentalen Muster erzeugen jedoch die Wirklichkeit in der Wahrnehmung eines Menschen und sind dann gleichzeitig Grundlage für entsprechende Reaktionen und Handlungen.

Ansatzpunkte an den **Stressreaktionen**, d.h. bestehende körperliche und energetische Anspannung, innere Unruhe und Nervosität zu lösen sowie die eigene Widerstandskraft gegenüber Belastungen erhalten. Im **„regenerativen Stressmanagement“** geht es um Maßnahmen wie z.B. routinemäßiges praktizieren einer Entspannungstechnik, regelmäßige Bewegung, gesunde Ernährung, ausreichender Schlaf sowie Pflege unterschiedlicher sozialer Beziehungen.



Für ein langfristig erfolgreiches Stressmanagement ist es notwendig, dass jeder Menschen seinen ganz **individuellen Weg** findet, Patentrezepte gibt es nicht. Dabei gilt es vor allem die eigenen inneren Freiräume zu entdecken, die es ermöglichen selbst entscheiden zu können, ob, wann und wie wir auf verschiedene Situationen reagieren wollen. Die innere Freiheit, auch in unveränderlichen Situationen, bezieht sich also auf die Wahl der eigenen Einstellung jedweder Situation gegenüber.

Wandel gesellschaftlicher Werte

Die bisherige Reise zu verschiedenen Quellorten des gesellschaftlichen Wandels vor allem in Deutschland, lässt zum Schluss noch die Frage nach den hintergründigen bzw. treibenden Kräften entstehen: **„Weshalb geschieht gesellschaftlicher Wandel?“** Eine klärende Perspektive auf diese Frage bieten **Clare Graves** bzw. **Beck und Cowan**[vii] an. Mit ihrer Bedeutung der **„Meme“** erklären sie die Prinzipien, die als organisierende Kräfte

im kollektiven Bewusstsein wirken. Ausgehend von den Gedanken und Ideen einzelner Menschen, **formen** sie die Wahrnehmung, das Denken sowie Handeln von Familien, Gruppen, Unternehmen und Nationen. Sie dienen, meist unbewusst, als **Grundlage** aller unserer Entscheidungen und sind ständig in Veränderung. Wenn mehrere Teile einer bzw. verschiedene ^WMeme in **Harmonie** miteinander sind, dann erzeugen sie individuelles oder kollektives Wohlfühl, stehen sie in **Konflikt** miteinander, wühlen sie den bzw. die Menschen auf, führen zu körperlichem und seelischem Unwohlsein, zerstören Beziehungen und spalten Glaubensrichtungen.

Angesichts der oben beschriebenen nationalen und globalen Krisenszenarien befindet sich die Menschheit im Verständnis der ^WMeme also in einer Konfliktphase zwischen verschiedenen Leitwerten. Um welche Unvereinbarkeiten es dabei konkret geht, unterscheidet sich sicherlich zwischen einzelnen Gesellschaften bzw. Nationen. Für die westlichen Industriestaaten sind es mit großer Wahrscheinlichkeit die Schwächen des ‚orangenen ^WMems‘, die zunehmend seine Stärken aufzehren. Und so befinden wir uns gesellschaftlich momentan in einer Phase der Instabilität, in der die Schwächen des bisher dominierenden ^WMems nicht mehr zu leugnen sind:

Prinzipien	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> • Veränderung u. Fortschritt sind natürlich • Fortschritt bedeutet, die besten Lösungen f. Menschen finden • die Schätze der Erde so nutzen, dass ein Überfluss an gutem Leben entsteht • Gesellschaften gedeihen durch Strategien, Technologien u. Marktkonkurrenz 	<ul style="list-style-type: none"> • Einzelkämpfertum. Selbstüberschätzung der Macht des Einzelnen • Materielles hat Vorrang vor Geistigem u. Energetischem • Sinn des Lebens wird am Ausmaß des materiellen Erfolgs gemessen • Gefühle von Einsamkeit, da echtes zwischenmenschliches Einlassen fehlt.
<p>Das orange ^WMem</p>	

Derzeit ist jedoch noch nicht absehbar, ob und womit ein **neues gesellschaftliches Wohlfühl** entstehen soll. Die Prinzipien des **6. Kondratieff-Zyklus** greifen hier ebenfalls zu kurz, da sie ihre hintergründige Absicht auch aus dem **orangenen ^WMem** heraus formulieren. Es könnte also sein, dass bei dem ‚orange‘ bedingten **Versuch**, durch steigende **psychosoziale Gesundheit** einen **Produktivitätszuwachs** zu erzielen, gleichzeitig der **Übergang** in das ‚grüne‘ oder gar ‚gelbe‘ ^WMem stattfinden wird. Dies würde bedeuten, dass viele Menschen u.a. durch das Erlernen von Stresskompetenzen und einem gesundheitsdienlichen Miteinander ihr **authentisches, inneres Wesen** sowie ihre Sehnsucht nach **fördernden** und vor allem **psychisch nährenden Gemeinschaften** entdecken werden. Und wenn diese Werte die bisherigen dominieren, könnte eine neue Gesellschaftsordnung entstehen - nicht als Utopie sondern lebendige Wirklichkeit.

Im Rahmen der in diesem Artikel dargestellten Zusammenhänge, bieten wir verschiedene Dienstleistungen, Vorgehensweisen und Methoden im betrieblichen Gesundheitsmanagement, integralen Transformationsmanagement sowie in unserem Programm für die Potentialentwicklung erfahrener Fachkräfte an.

[i] Nikolai Kontratjew, http://de.wikipedia.org/wiki/Nikolai_Dmitrijewitsch_Kondratjew

[ii] Nefiodow. A. Leo: Der sechste Kondratieff. Wege zur Produktivität und Vollbeschäftigung im Zeitalter der Information. Sankt Augustin, 2006

[iii] Allianz ‚Global Investors‘, 2012

[iv] Aaron Antonovsky, http://de.wikipedia.org/wiki/Aaron_Antonovsky

[v]

vgl. <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/gesundheitsmanagement-gesunde-mitarbeiter-sorgen-fuer-eine-bessere-bilanz/3472704.html>

[vi] Prof. Elke, Sicherheits- und Gesundheitskultur, in Zimolong, Management des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, 2001

[vii] Sh. Mitarbeiterbefragung Bertelsmann-Konzern 2009

[viii] Sh. Fehlzeitenreport AOK 2012

[viv] Hacker, die Entstehung von Burnout in Dienstleistungsberufen, 1995

[vv] Zimber, Wie Führungskräfte zur Mitarbeitergesundheit beitragen können, BGW, 2009

[vvi] Kaluza, Gelassen und sicher im Stress, Springer, 2007

[vvii] Beck, Cowan, Spiral Dynamics, inspire, 2008