

# **EUROPA-UNIVERSITÄT FLENSBURG**

**Institut für Gesundheits-, Ernährungs- und Sportwissenschaften  
Abteilung für Gesundheitspsychologie und Gesundheitsbildung**

Bachelor-Studiengang „Vermittlungswissenschaften“

Fach: „*Gesundheit und Ernährung*“

Bachelor-Thesis

## **Gesundheitsförderliche Führung und Betriebskultur in kleinen Unternehmen: Achtsamkeit als Grundlage für gesunde Betriebe**

Vorgelegt von:

Doris Schönbeck

**Erstgutachterin:** Rebecca Dietrich, M.A. (Prävention und Gesundheitsförderung)

**Zweitgutachter:** Prof. Dr. Toni Faltermaier

**Abgabedatum:** 15.09.2014

## Inhaltsverzeichnis

|   |           |
|---|-----------|
| <b>ABSTRACT</b> .....   | <b>3</b>  |
| <b>1 EINLEITUNG</b> .....   | <b>4</b>  |
| <b>2 THEORETISCHE GRUNDLAGEN UND AKTUELLER FORSCHUNGSSTAND</b> .....                                | <b>5</b>  |
| <b>2.1 Das integrative Modell der Salutogenese</b> .....  | <b>5</b>  |
| <b>2.2 Kleine Unternehmen in Schleswig-Holstein</b> .....   | <b>7</b>  |
| <b>2.3 Gesundheitsförderliches Führen in kleinen Unternehmen</b> .....                              | <b>9</b>  |
| 2.3.1 Führungsstiltheorien und beigeordnete gesundheitsförderliche Wirkungen.....                   | <b>10</b> |
| 2.3.2 Das Vier-Ebenen-Modell des gesundheitsförderlichen Führens .....                              | <b>12</b> |
| 2.3.3 Gesundheitsförderliches Führen und gesunde Führung in kleinen Unternehmen.....                | <b>13</b> |
| <b>2.4 Gesundheitsförderliche Betriebskulturen in kleinen Unternehmen</b> .....                     | <b>15</b> |
| <b>2.5 Achtsamkeit als Grundlage für gesunde Betriebe</b> .....                                     | <b>17</b> |
| 2.5.1 Ansichten und Sinndeutungen zur Achtsamkeit .....   | <b>17</b> |
| 2.5.2 Achtsamkeit als Grundlage für gesundheitsförderliche Führung und Betriebskultur .....         | <b>18</b> |
| 2.5.3 Die fünf Prinzipien der Achtsamkeit und ihre Parallelen zu gesundheitsförderlichen Aspekten.. | <b>19</b> |
| <b>2.6 Zusammenfassung der theoretischen Grundlagen</b> .....                                       | <b>23</b> |
| <b>3 FRAGESTELLUNGEN UND HYPOTHESEN</b> .....   | <b>24</b> |
| <b>4 METHODISCHES VORGEHEN</b> .....  | <b>27</b> |
| <b>5 DARSTELLUNG DER ERGEBNISSE</b> .....   | <b>29</b> |
| <b>5.1 Eigene Belastungen und die allgemeine Lage der Mitarbeiter</b> .....                         | <b>30</b> |
| <b>5.2 Ausgestaltung der Themenbereiche der fünf Prinzipien der Achtsamkeit</b> .....               | <b>31</b> |
| <b>5.3 Die Thematiken der fünf Prinzipien der Achtsamkeit und das Thema Gesundheit</b> ..           | <b>34</b> |
| <b>5.4 Vorhandenes Gesundheitsbewusstsein und Gesundheitshandeln</b> .....                          | <b>34</b> |
| <b>5.5 Informationswege</b> .....   | <b>35</b> |
| <b>5.6 Zusammenfassung der Ergebnisse</b> .....   | <b>36</b> |
| <b>6 DISKUSSION</b> .....   | <b>38</b> |
| <b>6.1 Methodendiskussion</b> .....   | <b>38</b> |
| <b>6.2 Diskussion der Ergebnisse</b> .....  | <b>38</b> |
| 6.2.1 Führungsstile, -verhalten und Betriebskultur unter dem Aspekt der Achtsamkeit .....           | <b>39</b> |
| 6.2.2 Zugrunde liegendes Gesundheitsbewusstsein und Gesundheitshandeln.....                         | <b>46</b> |
| 6.2.3 Die fünf Prinzipien der Achtsamkeit als Grundlage von gesundheitsförderlicher Führung..       | <b>48</b> |
| <b>7 SCHLUSSFOLGERUNGEN UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN</b> .....   | <b>50</b> |
| <b>8 LITERATURVERZEICHNIS / QUELLEN</b> .....   | <b>52</b> |
| <b>ANHANG</b> .....   | <b>54</b> |
| <b>PERSÖNLICHE ERKLÄRUNG</b> .....  | <b>55</b> |

## **ABSTRACT**

Da in Schleswig-Holstein die kleinen Unternehmen den weitaus größten Anteil aller im Unternehmensregister erfassten Unternehmen stellen, sind sie für dieses Bundesland von großer Bedeutung. Zwischen Führung und Betriebskultur in kleinen Unternehmen besteht ein komplexer Zusammenhang, der sich auch auf den Bereich der Betrieblichen Gesundheitsförderung auswirkt. Die fünf Prinzipien der Achtsamkeit bieten aus erfolgsorientierter Sicht eine Handlungsorientierung für effektivere Betriebsabläufe. Genauer geht es hierin um den Umgang mit Fehlern, die Vermeidung vereinfachender Interpretationen und die Sensibilität für Betriebsabläufe sowie das Schaffen von Flexibilität und den Respekt vor fachlichem Wissen und Können. Die theoretischen Grundlagen dieser Arbeit beleuchten die Zielgruppe näher und erläutern vor dem Hintergrund des integrativen Modells der Salutogenese den komplexen Zusammenhang von Führung und Betriebskultur. Überdies wird auch das Element der Achtsamkeit erläutert und in die Prinzipien der Achtsamkeit eingeführt.

In kleinen Unternehmen bestehen häufig noch Widerstände gegen das Betriebliche Gesundheitsmanagement bzw. die Betriebliche Gesundheitsförderung, die sich von Seiten der Betriebsleiter u.a. auf die Störung der Betriebsabläufe beziehen. So stellt sich die Frage, ob die fünf Prinzipien der Achtsamkeit für die Etablierung einer gesundheitsförderlichen Führung in kleinen Unternehmen einen erfolgversprechenden Ansatz darstellen. Um das zu ergründen wurden Leitfaden-Interviews mit den Betriebsleitern kleiner Unternehmen in Schleswig-Holstein durchgeführt. Es sollte damit untersucht werden, wie sich in diesen kleinen Unternehmen die Selbst- und Mitarbeiterführung, die Elemente der fünf Prinzipien der Achtsamkeit sowie das Gesundheitsbewusstsein und das Gesundheitshandeln tatsächlich darstellen. Die Interviews wurden in Anlehnung an die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet.

Die Interviewergebnisse bestätigen die theoretischen Zusammenhänge und haben ergeben, dass die fünf Prinzipien der Achtsamkeit sich in den tatsächlichen Gegebenheiten kleiner Unternehmen wiederfinden lassen. Dabei hat sich eine Zweiteilung der Betriebe hinsichtlich gesundheitsfördernder Führung und Betriebskultur gezeigt, wobei die Berücksichtigung von psychosozialen Faktoren die entscheidende Größe darstellt. Da diese Faktoren in den fünf Prinzipien der Achtsamkeit eine bedeutende Rolle spielen, kann die Umsetzung dieser Prinzipien eine gesundheitsförderliche Führung und Betriebskultur bewirken und damit eine Grundlage für gesunde Betriebe schaffen.

## 1 EINLEITUNG

Nachdem das Betriebliche Gesundheitsmanagement in vielen großen Unternehmen in Deutschland inzwischen Beachtung gefunden hat, stehen in Wissenschaft und Forschung zunehmend auch die kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) im Fokus. Da in Schleswig-Holstein nur wenige große Unternehmen ansässig sind und die Mehrheit der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten in KMU arbeiten, sind diese Unternehmen für Schleswig-Holstein von großer Bedeutung. Innerhalb der KMU bilden die Klein- und Kleinstunternehmen (mit unter 50 bzw. unter 10 Mitarbeitern) eine strukturell besondere Gruppe.

Im Vergleich zu großen und mittleren Unternehmen sind in Klein- und Kleinstunternehmen aufgrund des begrenzten Kapitals, der dünnen Personaldecke und der eher familiären Strukturen andere Rahmenbedingungen gegeben, womit sich hier auch für die Betriebliche Gesundheitsförderung andere Anforderungen stellen. So ist das Gesundheitsverständnis des Unternehmers und seine Einstellung zur Betrieblichen Gesundheitsförderung eine entscheidende Größe. Weiterhin hat, aufgrund der zumeist vorherrschenden ‚sozialen Nähe‘ zwischen dem Unternehmer und den Mitarbeitern, das Führungsverhalten des Unternehmers für die Unternehmenskultur ein ganz besonderes Gewicht (Pelster, 2012; Meggeneder, 2012). „In einem Kleinbetrieb wird [...] die gesamte Betriebskultur [...] ausschließlich vom ‚Chef‘ oder der ‚Chefin‘ dominiert“ (Meggeneder, 2012, S. 261). Da die Kultur in einem Betrieb direkte und indirekte „Wirkungen auf die vertikalen und horizontalen Beziehungen, auf die Arbeitsbedingungen, auf Gesundheit und Betriebsergebnis“ (Badura et al., 2008, S.5) hat, ist zu überlegen welche Faktoren das Führungsverhalten und somit die Betriebskultur positiv gestalten können. Badura und Steinke (2011) sehen in der Entwicklung einer Kultur der Achtsamkeit durch eine achtsame Führung großes Potential. In dieser Arbeit wird das Element der Achtsamkeit im Hinblick auf eine gesundheitsförderliche Führung und Betriebskultur in kleinen Unternehmen näher beleuchtet werden und die fünf Prinzipien der Achtsamkeit nach Weick und Sutcliffe (2010) werden im Hinblick auf die Entwicklung von gesunden Betrieben konkreter untersucht.

Anmerkung: Im folgenden Text werden zugunsten einer flüssigeren Lesbarkeit ausschließlich männliche Formen für Berufsbezeichnungen u.a. verwendet, sie werden hier aber im Sinne von ‚Funktionsbezeichnungen‘ gebraucht und schließen selbstverständlich Mitarbeiterinnen, Geschäftsführerinnen, Betriebsinhaberinnen usw. mit ein.

## **2 THEORETISCHE GRUNDLAGEN UND AKTUELLER FORSCHUNGSSTAND**

In diesem Kapitel werden die für das Thema der Arbeit grundlegenden theoretischen Gesichtspunkte erörtert. Nach Darlegung der Ausgangslage und der Bedeutung von kleinen Unternehmen für das Bundesland Schleswig-Holstein, folgen detaillierte Ausführungen zum gesundheitsförderlichen Führen und zur gesundheitsförderlichen Betriebskultur, einschließlich deren Besonderheiten in kleinen Unternehmen. Abschließend wird das Element der Achtsamkeit analysiert und es werden die fünf Prinzipien der Achtsamkeit von Weick und Sutcliffe (2010) näher erläutert und deren Parallelen zu gesundheitsförderlichen Aspekten aufgezeigt. Die Ausführungen erfolgen insgesamt vor dem Hintergrund des integrativen Modells der Salutogenese.

### **2.1 Das integrative Modell der Salutogenese**

Das integrative Modell der Salutogenese von Faltermaier (2005) ist an das Konzept der Salutogenese von Antonovsky aus dem Jahr 1979 angelehnt. Das Salutogenese-Konzept von Antonovsky ist ein Ansatz, der aus dem Blickwinkel gesundheitserhaltender und -fördernder Faktoren gestaltet ist. Die zentralen Elemente sind die allgemeinen Widerstandsressourcen, das Kohärenzgefühl (SoC), der Stressbewältigungsprozess und das Gesundheitskontinuum. Die allgemeinen Widerstandsressourcen und das SoC entwickeln sich vor dem Hintergrund des soziokulturellen und historischen Kontextes, der persönlichen Quellen von Widerstandsressourcen und der individuellen Lebenserfahrungen. Das SoC ist „[...] eine relativ stabile Lebensorientierung und tiefe Überzeugung, dass ihr Leben im Prinzip verstehbar, sinnvoll und zu bewältigen ist“ (Faltermaier, 2005, S.68) und wird als entscheidender Faktor für eine erfolgreiche Bewältigung von Anforderungen und Stressoren aufgefasst. Die Beschaffenheit von Stressoren wird durch das SoC ebenso beeinflusst, wie der folgende Stressbewältigungsprozess. Ein Stressor bewirkt einen Spannungszustand, der wiederum bei erfolgloser Bewältigung einen Stresszustand erzeugt und negative Auswirkungen auf die Gesundheit zur Folge hat oder bei erfolgreicher Bewältigung die Gesundheit positiv beeinflusst. Gesundheit wird bei Antonovsky als ein mehrdimensionales Gesundheitskontinuum dargestellt, an dessen Polen sich Gesundheit und Krankheit befinden. Jeder Mensch befindet oder bewegt sich gewöhnlich zwischen diesen beiden Extremen (Bengel, Strittmatter & Willmann, 2001; Faltermaier, 2005).

Das integrative Modell der Salutogenese (siehe Abb. 1) enthält zu dem Salutogenese-Konzept von Antonovsky noch weitere Faktoren, die nach neueren Erkenntnissen ebenso Einfluss auf die Gesundheit haben. Im integrativen Modell finden sich in der ersten Rubrik aus dem Konzept von Antonovsky zusammengefasst und modifiziert die Elemente soziokultureller Kontext, biographische und soziale Quellen von Ressourcen und Lebenserfahrungen wieder. Diese Komponenten sind hier um andere Faktoren erweitert und stellen gewissermaßen die Hintergrundfaktoren dar, die Auswirkungen auf die Art der Anforderungen und Stressoren haben und individuell auftreten. Zugleich sind sie der Ursprung für die Gesundheitsressourcen, die eine Person oder Gruppe hat. Diese zweite Rubrik des integrativen Modells entspricht der Komponente der Widerstandsressourcen aus Antonovskys Modell, die hier aber differenzierter dargestellt sind und, anstatt sich explizit auf die Spannungsbewältigung in Anforderungssituationen zu beziehen, verallgemeinert zur Gesundheit Bezug haben. Gesundheitsressourcen sind „[...] dauerhaft verfügbare Kräfte oder Merkmale einer Person, sozialen Gruppe oder Umwelt, die eine positive Einflussnahme auf das Gesundheitskontinuum

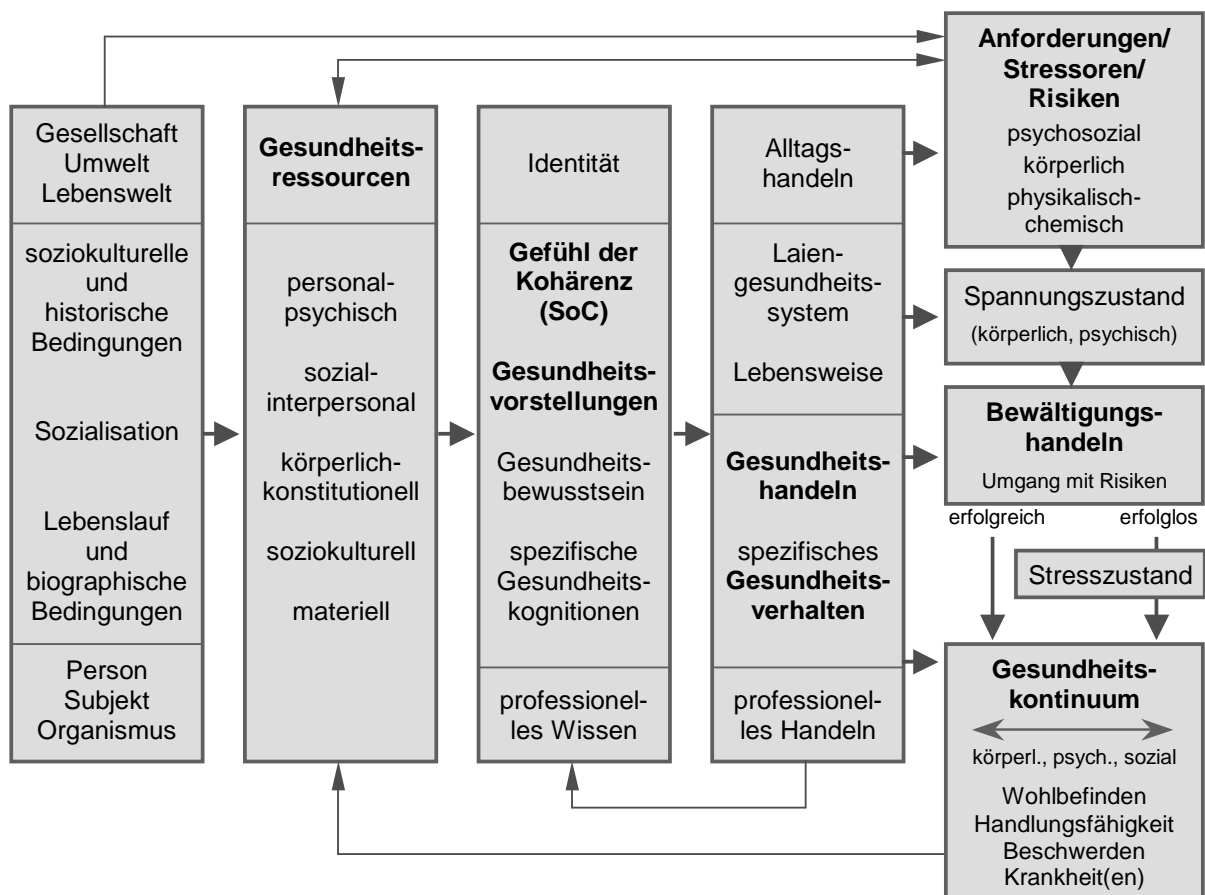


Abbildung 1: Integratives Modell der Salutogenese und der subjektiven/sozialen Konstruktion von Gesundheit nach Faltermaier (modifiziert nach Faltermaier, 2005, S.148).

ermöglichen oder erleichtern können“ (Faltermaier, 2005, S.157). Die Gesundheitsressourcen stehen in einer Wechselbeziehung zu den auftretenden Stressoren und Risiken. Die dritte Rubrik des integrativen Modells wird erheblich durch die vorhandenen Gesundheitsressourcen beeinflusst und bezieht sich auf unmittelbar gesundheitsbezogene Bereiche der Identität. Sie umfasst das SoC, eines der Kernelemente aus Antonovskys Konzept, die Gesundheitsvorstellungen (subjektive und soziale Konstruktion von Gesundheit), das Gesundheitsbewusstsein, spezifische Gesundheitskognitionen (betrifft die subjektive Informationsverarbeitung und Bewertungen) und den Rückgriff auf professionelles Wissen. In der vierten Rubrik findet sich das Alltagshandeln, das sich aus allen vorherigen Faktoren ergibt und durch das jeweilige Laiengesundheitssystem, die Lebensweise, das Gesundheitshandeln (bewusste und konkrete Aktivitäten für die Gesundheit) und das spezifische Gesundheitsverhalten (oft unbewusst; definiert die Wahrscheinlichkeit, mit der die Gesundheit erhalten wird) bestimmt wird und auch auf professionelles Handeln zurückgreift. Diese Elemente haben Rückwirkungen auf die Rubrik zur Identität und sie haben direkten Einfluss auf alle Elemente des fünften und letzten Blocks des integrativen Modells. Dieser umfasst, dem Salutogenese-Konzept von Antonovsky entsprechend, den Stressbewältigungsprozess und das Gesundheitskontinuum. Das Gesundheitskontinuum unterscheidet hier aber zwischen körperlichem, psychischem und sozialem Gesundheitszustand und differenziert Wohlbefinden, Handlungsfähigkeit und aktuelle Beschwerden bzw. Krankheit. Der Gesundheitszustand wird direkt durch die Faktoren des Alltagshandelns und die Beschaffenheit der Stressbewältigung beeinflusst und er wirkt seinerseits auf die Gesundheitsressourcen zurück (Faltermaier, 2005). Im Bereich der Betrieblichen Gesundheitsförderung ist das integrative Modell der Salutogenese sowohl für die Ebene der Person, der sozialen Gruppe als auch der Um- bzw. Lebenswelt passend. Für diese Arbeit sind aus dem integrativen Modell die Faktoren Gesundheitsbewusstsein und Gesundheitshandeln von besonderer Bedeutung.

## **2.2 Kleine Unternehmen in Schleswig-Holstein**

Anders als in vielen Großunternehmen ist für die klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU) in Deutschland das Betriebliche Gesundheitsmanagement bzw. die Betriebliche Gesundheitsförderung oft noch kein Thema oder wird sogar eher abgelehnt. Demgemäß hat eine Studie der Techniker Krankenkasse (TK, 2010) zur Gesundheit in KMU, genauer zu den Widerständen gegen Betriebliches Gesundheitsmanagement, ergeben, dass (insbesondere in

der Baubranche und in Ingenieurbüros) die Einstellung der Unternehmer zum Begriff „Gesundheitsförderung“ bzw. „Gesundheitsmanagement“ tendenziell eher negativ besetzt ist. Weiterhin stellen die Angst vor hohen (Folge-)Kosten, Zeitmangel und die Angst vor Störungen des ‚normalen‘ Arbeitsablaufs die stärksten Widerstände aus Sicht der Geschäftsführer dar. Bei den Mitarbeitern machen Unwille durch fehlende Einsicht in den Sinn und Nutzen gesundheitsförderlicher Maßnahmen, Angst vor Eingriffen in die Privatsphäre sowie Angst vor persönlichen ‚Imageschäden‘ und Überforderung die stärksten Widerstände aus. Die Studie bestand aus einer Vorstudie (Expertenbefragung) und zwei Wegen der Befragung der Geschäftsführung von Klein- und Kleinstunternehmen. Dabei lag der Anteil der befragten Klein- und Kleinstunternehmen bei insgesamt 35% in der Telefonbefragung und 79% in der Onlinebefragung.

Im Bundesland Schleswig-Holstein sind, wie in der Einleitung bereits erwähnt, nur wenige große Unternehmen ansässig. So entfielen laut einer Pressemitteilung des Statistikamtes Nord (2006) zum 31.12.2005 von den insgesamt 114 762 im Unternehmensregister erfassten Unternehmen (ausgenommen sind Unternehmen der Land- und Forstwirtschaft, der Fischerei und Fischzucht sowie die öffentlichen Verwaltungen) nur 0,2% auf die großen Unternehmen mit 250 und mehr Beschäftigten. In diesen Unternehmen arbeiteten 31,2% aller Beschäftigten, was bedeutet, dass zu dieser Zeit 68,8% der Beschäftigten in den ansässigen klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU) gearbeitet haben. Die KMU unterteilen sich entsprechend dem EU-Leitfaden „Die neue KMU-Definition“ (Europäische Kommission, 2006) seit 2005 EU-weit in drei Größenklassen. Demnach werden Unternehmen mit bis zu 9 Mitarbeitern (und einem Jahresumsatz mit bis zu 2 Mio. Euro) als *Kleinstunternehmen*, Unternehmen mit mindestens 10 und weniger als 50 Mitarbeitern (und einem Jahresumsatz mit bis zu 10 Mio. Euro) als *Kleinunternehmen* und Unternehmen mit unter 250 Beschäftigten (und einem Jahresumsatz mit bis zu 50 Mio. Euro) als *Mittlere Unternehmen* definiert.

Diesen Größenklassen zugeordnet geht aus der vorgenannten Pressemitteilung des Statistikamtes Nord (2006) weiterhin hervor, dass zum Ende des Jahres 2005 von den im Unternehmensregister erfassten Unternehmen in Schleswig-Holstein ein Anteil von 1,3% auf die *Mittleren Unternehmen*, ein Anteil von 7,5% auf die *Kleinunternehmen* und der größte Anteil mit knapp 91% auf die *Kleinstunternehmen* entfiel. Obwohl sich nach neueren Daten lt. einer Übersichtstabelle der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder die Anzahl der Unternehmen in Schleswig-Holstein zum Ende des Berichtsjahres 2011 auf insgesamt 128.222 erhöht hat, ist dabei die prozentuale Verteilung der Unternehmen zu den Größenklassen nahezu



gleich geblieben. Eine Anzahl der Beschäftigten ist der Tabelle nicht zu entnehmen. Auch weitere Recherchen bezüglich der Beschäftigtenzahlen haben sich als ergebnislos erwiesen, solche Daten lassen sich nur für bestimmte Wirtschaftszweige und zumeist ohne Angabe der Unternehmensgrößen finden. Allgemein sind die erhältlichen Daten recht begrenzt, weshalb hier trotz des Alters der Daten, die Pressemitteilung zum Berichtsjahr 2005 und die nachfolgend zitierte Information des Statistikamtes Nord zum Handwerk in Schleswig-Holstein 2011 als aussagekräftigste Quellen Verwendung gefunden haben. Die Anzahl der Beschäftigten im Handwerk werden hier exemplarisch genannt, um wenigstens eine absolute Zahl zu den Beschäftigtenzahlen anzugeben. Laut Statistikamt Nord gab es im Jahr 2011 insgesamt 1.302.400 Erwerbstätige in Schleswig-Holstein. Davon waren als sozialversicherungspflichtig und geringfügig Beschäftigte und einschließlich der tätigen Inhaber 166.116 Personen (also fast 13% aller Erwerbstätigen in 2011) allein in den Klein- und Kleinstbetrieben des Handwerks tätig.

Abschließend ist festzuhalten, dass KMU dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement tendenziell eher negativ gegenüber stehen. Weiterhin lässt sich feststellen, dass (auf Grundlage der genannten Daten errechnet) für das Berichtsjahr 2011 in Schleswig-Holstein insgesamt 126.298 *Klein- und Kleinstunternehmen* im Unternehmensregister erfasst sind. Damit bilden diese Unternehmensgruppen einen Anteil von zusammen fast 98,5% aller für Schleswig-Holstein erfassten Unternehmen. Das macht sie für Schleswig-Holstein überaus bedeutsam. Diese Unternehmensgruppen stehen in dieser Arbeit im Fokus, im Folgenden werden sie der Einfachheit halber zusammenfassend als kleine Unternehmen bezeichnet.

### **2.3 Gesundheitsförderliches Führen in kleinen Unternehmen**

Der Begriff gesundheitsförderliches Führen umfasst die „Gesamtheit von Führungstechniken, -stilen und Verhaltensweisen [...], die sich am Wohlbefinden und der Gesundheit der Mitarbeiter orientieren und damit die zentrale Voraussetzung für leistungsfähige und leistungsbereite Mitarbeiter bilden“ (Spieß & Stadler, 2007, S.258). Führung kann allgemein als „unmittelbare, absichtliche und zielbezogene Einflussnahme“ (Gebert & von Rosenstiel, 1992) bezeichnet werden. Zu den Führungsstilen wurden verschiedene Theorien entwickelt, die bestimmte Grundhaltungen verdeutlichen. Unter Führungsverhalten versteht man die Art, wie eine Führungskraft sich in konkreten Situationen gegenüber den Mitarbeitern verhält und zwischen dem Führungsverhalten und der Mitarbeitergesundheit besteht ein Zusammenhang, wie durch

diverse Untersuchungen belegt ist. So nimmt das Führungsverhalten Einfluss auf die Ausgestaltung der Arbeitsaufgaben und der Arbeitsbedingungen sowie die Art der Kommunikation und der Kontakte und damit auf die Arbeitszufriedenheit, die Motivation und das körperliche und psychische Wohlbefinden (Prümper & Becker, 2012; Vincent, 2012; Gunkel, Grofmeyer & Resch-Becke, 2012). Gesundheitsförderliches Führen ist also neben der gesundheitsförderlichen Ausgestaltung der Arbeitsaufgaben und -umgebung wesentlich durch einen gesundheitsförderlichen Umgang mit den Mitarbeitern geprägt. Zur differenzierteren Betrachtung von gesundheitsförderlichem Führen lassen sich generell verschiedene Führungsstiltheorien und das Vier-Ebenen-Model von Spieß und Stadler (2007) heranziehen, abschließend wird in diesem Abschnitt ein Zusammenhang zwischen gesundheitsförderlichem Führen und gesunder Führung hergestellt und besonders im Hinblick auf kleine Unternehmen betrachtet.

### 2.3.1 Führungsstiltheorien und beigeordnete gesundheitsförderliche Wirkungen

In der Literatur finden sich drei Führungsstiltheorien, die für die Betriebliche Gesundheitsförderung von Bedeutung sind. Die früheste Führungsstiltheorie wurde in den 1940er Jahren von Kurt Lewin begründet, er unterschied zwischen laissez-faire (machen lassen, laufen lassen), autoritärem und demokratischem Stil. Dass der Führungsstil des laissez-faire oft Stress bei den Mitarbeitern bewirkt und häufig eine negative Wirkung auf die Gesundheit hat, ist inzwischen belegt. Von Tannenbaum und Schmidt wurde später ein siebenstufiges Kontinuum entwickelt, an dessen Polen sich der autoritäre und der kooperative (bzw. demokratische) Führungsstil befinden, die Stufen benennen unterschiedliche Ausprägungen der autoritären Anteile sowie der Entscheidungsspielräume der Mitarbeiter. Als empfehlenswert ist die fünfte Stufe, der partizipative Führungsstil, gekennzeichnet, hier haben die Mitarbeiter ein umfangreiches Mitspracherecht, die Entscheidungsgewalt liegt aber bei der Führungskraft. Der partizipative Führungsstil gilt allgemein als gesundheitsförderlich (Holzträger, 2012; Zimmer & Gregersen, 2006; Zimmer & Gregersen, 2012).

Die zweite und in der Literatur für die Bedeutung der Betrieblichen Gesundheitsförderung bislang am häufigsten genannte Führungsstiltheorie ist die aufgaben- und mitarbeiterorientierte Führung. Eine aufgabenorientierte Führung stellt die Arbeitsaufgaben bzw. die Produktion in den Vordergrund, eine mitarbeiterorientierte Führung stellt die zwischenmenschlichen Bedürfnisse der Mitarbeiter bzw. den Menschen in den Vordergrund. Nach Blake und Mouton sollten die Stile

situationsgerecht miteinander verknüpft werden. Sie haben ein Verhaltensgitter entwickelt, in dem beide Orientierungen jeweils neunstufig dargestellt sind. Als erstrebenswert gilt ein Führungsstil in dem die jeweils höchsten Stufen miteinander kombiniert sind, hier sollen die Mitarbeiter zu einer hohen Arbeitsleistung motiviert sein und zugleich eine hohe Arbeitszufriedenheit aufweisen (Holzträger, 2012; Zimmer & Gregersen, 2006). Eine Literaturanalyse der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) aus dem Jahr 2009 hat ergeben, dass der mitarbeiterorientierte Führungsstil als gesundheitsförderlich einzustufen ist. Die Analyse hat für den mitarbeiterorientierten Führungsstil positive Wirkungen auf die Arbeitszufriedenheit, Stress, Burn-out und die Fehlzeiten der Mitarbeiter gezeigt. In der Analyse konnte jedoch nicht geklärt werden, ob die Aufgabenorientierung mit der Mitarbeiterorientierung kombiniert werden muss, um nicht gesundheitsgefährdend zu wirken, oder ob die Aufgabenorientierung gesundheitlich neutral wirkt (Zimmer & Gregersen, 2012).

Der dritte für die Betriebliche Gesundheitsförderung relevante Führungsstil ist der transformationale Führungsstil. Dieser Stil basiert auf dem transaktionalen Führungsstil, der einen Austausch der Leistungen der Mitarbeiter und Belohnung durch die Führung bezeichnet. Laut o.gen. Literaturanalyse vermehrt der transaktionale Stil bei den Mitarbeitern Stress, wenn die Belohnung der Kontrolle dient. Wenn die Belohnung eine Wertschätzung darstellt, hat dieser Führungsstil positive Wirkungen auf die Arbeitszufriedenheit und psychische Gesundheit. Der transformationale Führungsstil geht über das reine Austauschprinzip des transaktionalen Stils hinaus, die Mitarbeiter sollen hier Begeisterung, Kreativität und individuelle berufliche Entwicklung erfahren und die Führungskraft hat eine Vorbildfunktion inne, weshalb die Mitarbeiter ihnen i.d.R. Vertrauen und Respekt entgegenbringen. Nach o.gen. Literaturanalyse der BGW sind für den transformationalen Führungsstil positive Wirkungen auf die psychische Gesundheit bzw. Befindensbeeinträchtigungen und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter belegt, der transformationale Führungsstil ist folglich als gesundheitsförderlich einzuordnen (Holzträger, 2012; Zimmer & Gregersen, 2012).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Führungsstile, die durch Wertschätzung und Offenheit gekennzeichnet sind und Raum für zweiseitige Kommunikation und die Individualität der Mitarbeiter lassen, gesundheitsförderlich wirken (Zimmer & Gregersen, 2012).

### 2.3.2 Das Vier-Ebenen-Modell des gesundheitsförderlichen Führens

Weiterführend geht aus der vorgenannten Literaturanalyse auch hervor, dass Mitbestimmungs- und Beteiligungsmöglichkeiten, Anerkennung und Wertschätzung, Gerechtigkeit, Kommunikationsmöglichkeiten und soziale Unterstützung durch den Vorgesetzten als gesundheitsförderliche Ressourcen gelten können. Sie haben positive Wirkungen auf die Anwesenheit bzw. den Krankenstand, die psychische und physische Gesundheit, die Arbeitsfähigkeit, Burn-out und die Arbeitszufriedenheit (Zimmer & Gregersen, 2012). Diese und ähnliche Erkenntnisse sowie die gesundheitsförderlichen Aspekte der besprochenen Führungsstiltheorien lassen sich auch in dem Vier-Ebenen-Modell des gesundheitsförderlichen Führens (siehe Abb. 2) von Spieß und Stadler (2007) wiederfinden, in dem konkrete Handlungsempfehlungen für Führungskräfte benannt werden.



Abbildung 2: Vier-Ebenen-Modell des gesundheitsförderlichen Führens nach Spieß und Stadler (modifiziert nach Spieß und Stadler, 2007, S.258).

Den Kern des Modells bildet eine ziel- und aufgabenorientierte Mitarbeiterführung, den Spieß und Stadler (2007) auf einer individuellen Ebene ansiedeln. Die Elemente der Ziel- und Aufgabenorientierung sind so in etwa auch im transaktionalen oder aufgabenorientierten Führungsstil zu finden. Die zweite Ebene beschreibt mitarbeiterorientierte Führungstechniken, wobei der o.gen. mitarbeiterorientierte Führungsstil um einige Aspekte erweitert ist, so z.B. um die Vorbildfunktion der Führungskraft und die individuelle Förderung der Mitarbeiter (MA) aus dem transformationalen Führungsstil oder auch die Einbindung der Mitarbeiter dem

partizipativen Führungsstil entsprechend. Die dritte Ebene bezieht sich nach Spieß und Stadler (2007) auf die Gestaltung der Arbeits- und Organisationsprozesse und umfasst das Funktionieren der organisationellen Abläufe, der Zusammenarbeit sowie des Informationsflusses und der Transparenz. Einen besonderen Aspekt bildet auf dieser Ebene die Gestaltung der Arbeitsbedingungen, was auch den Arbeitsschutz im herkömmlichen Sinne mit einschließt. Diese drei Ebenen können nur vor dem Hintergrund einer gesundheitsförderlichen Führungs- und Unternehmenskultur fruchtbar werden und andererseits ergibt sich m.E. zwischen den Ebenen eine Wechselwirkung, so dass die Umsetzung der Faktoren der anderen drei Ebenen eine gesundheitsförderliche Unternehmenskultur erst ermöglichen.

Das Vier-Ebenen-Modell lässt sich allgemein mit dem Gedanken der Salutogenese nach Antonovsky und besonders gut mit dem weitergefassten integrativen Modell der Salutogenese von Faltermaier in Beziehung setzen. So ist alles in allem im Vier-Ebenen-Modell die Ausgestaltung der Lebenswelt am Arbeitsplatz wiederzufinden, die, wie im integrativen Modell dargestellt, einen Einfluss auf die entstehenden Anforderungen, Stressoren und Risiken hat. Einen gleichartigen Einfluss hat auch das Alltagshandeln der Führungskräfte, das insgesamt in den Handlungsempfehlungen des Vier-Ebenen-Modells repräsentiert wird. Weiterhin stehen im integrativen Modell der Salutogenese die Gesundheitsressourcen in einer Wechselwirkung mit den Anforderungen und Stressoren. Gesundheitsressourcen entstehen besonders durch das mitarbeiterorientierte Führen und die Gestaltung der Arbeits- und Organisationsprozesse (zweite und dritte Ebene des Vier-Ebenen-Modells). Ein sehr auffallender Bezug zum integrativen Modell der Salutogenese findet sich in der dritten Rubrik im Element des Gesundheitsbewusstseins, dass im Vier-Ebenen-Modell auf der Ebene der gesundheitsförderlichen Führungs- und Unternehmenskultur (vierte Ebene) explizit benannt ist. Demnach hat das Gesundheitsbewusstsein der Führungskraft eine elementare Bedeutung für die Betriebliche Gesundheitsförderung, ganz speziell auch für die eigene Lebensweise und das alltägliche Gesundheitshandeln.

### 2.3.3 Gesundheitsförderliches Führen und gesunde Führung in kleinen Unternehmen

Führungskräften kommen, neben ihren eigentlichen Sachaufgaben für eine gewinnbringende Unternehmensführung, inzwischen auch die Aufgaben für ein gesundheitsförderliches Führen zu, wie sie in o.gen. Vier-Ebenen-Modell von Spieß und Stadler beschrieben sind und in der sie u.a. auch eine Vorbildfunktion erfüllen sollen. Dabei leiden Führungskräfte, wie Studien belegen,

unter chronischem Zeitmangel, müssen neben anderen Stressoren mit überlangen Arbeitszeiten und einer unausgewogenen Work-Life-Balance fertig werden, da sie oft auf Pausen, Urlaub und Freizeit verzichten. Die Führungskräfte sind oft selbst überfordert und dann kaum in der Lage ihren Mitarbeitern ein gesundheitsförderndes Führungsverhalten entgegenzubringen (Nieder, 2012). Anders formuliert kann „eine Führungskraft, die kopfschmerzgeplagt, dauergestresst, schlafgestört und muskelperspannt ist, [...] sich nicht wirklich um ihre Mitarbeiter kümmern“ (Matyssek, 2007, S.25). Dadurch gehen bei der Führungskraft Qualitäten wie Herzlichkeit, Wertschätzung und Freude am Kontakt verloren (Matyssek, 2007) und sie kann zudem nicht als positives Vorbild im Sinne der Gesundheitsförderung betrachtet werden. Deshalb ist grundsätzlich ein gesundheitsförderlicher Umgang der Führungskräfte mit sich selbst notwendig. Der Umgang mit sich selbst findet in der Lebensweise und dem Gesundheitshandeln seinen Niederschlag und ist zum einen für die Gesundheit der Führungskräfte, also eine gesunde Führung, und zum anderen für ein gesundheitsförderliches Führen der Mitarbeiter eine unerlässliche Voraussetzung.

Neben diesen allgemeingültigen Aspekten weisen kleine Unternehmen im Zusammenhang mit Führung noch einige Besonderheiten auf. Vorab muss noch erwähnt werden, dass Meggeneder (2012) in der Förderung des Kohärenzsinn durch soziale Unterstützung (als Gesundheitsressource) ein salutogenes Potenzial sieht und betont, dass das Führungsverhalten dementsprechend ausgeformt sein muss. So hält er neben dem partizipativen einen kooperativen Führungsstil für erforderlich, womit sich auch ein Bezug zum Vier-Ebenen-Modell ergibt, das auf der vierten Ebene kooperatives Handeln benennt. Zur besonderen Bedeutung des Führungsverhaltens in kleinen Unternehmen heißt es weiterführend: „Das Führungsverhalten gewinnt als Erfolgsfaktor für Betriebliche Gesundheitsförderung umso mehr an Bedeutung, je kleiner das Unternehmen ist“ (Meggeneder, 2012, S.261). Kleine Unternehmen sind zumeist Familienbetriebe, in denen der Geschäftsinhaber und evtl. auch Familienangehörige mitarbeiten und die Arbeitsbedingungen für Geschäftsinhaber und Mitarbeiter oft die selben sind. Es sind zumeist flache Hierarchien gegeben und die persönlichen und kollegialen Begegnungen gehen oft über die reinen Arbeitsbeziehungen hinaus. Dadurch ergibt sich ein ‚transparentes System‘ in dem wirtschaftliche und soziale Aspekte sowie persönliche Stärken und Schwächen für alle offensichtlich sind (Pelster, 2012). Damit gewinnt im Hinblick auf das innerbetriebliche Gesundheitsverhalten auch die Vorbildfunktion und die Persönlichkeit der Führungskraft, die in kleinen Unternehmen gewöhnlich mit dem Geschäftsinhaber identisch ist, enorm an Bedeutung. Denn „ganz gleich, ob es um die Gestaltung von Arbeitsplätzen, die Organisation der Arbeit oder die Vermittlung und

Verstetigung gesundheitsbezogener Verhaltensweisen geht - die Führung und ihr Verständnis von Gesundheit ist die entscheidende Stellgröße“ (Pelster, 2012, S.98). Damit ist in kleinen Unternehmen ein gesundheitsorientiertes Führungsverhalten des Geschäftsinhabers für eine gesunde (Selbst-)Führung, für ein gesundheitsförderliches Führen der Mitarbeiter und damit für einen gesunden Betrieb absolut unentbehrlich.

## **2.4 Gesundheitsförderliche Betriebskulturen in kleinen Unternehmen**

Spieß und Stadler messen in ihrem Vier-Ebenen-Modell einer gesundheitsförderlichen Führungs- und Unternehmenskultur große Bedeutung bei. Die Unternehmenskultur bzw. Organisationskultur bezieht sich auf Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen, die ein Unternehmen und seine Mitarbeiter prägen (Hinze, 2001) und lässt sich nach Schein definieren als „das Muster grundlegender Annahmen und Überzeugungen, die ausmachen, wie die Organisation sich selbst und ihre Umwelt sieht, wobei diese Annahmen und Überzeugungen erlernt seien [und] von den Organisationsmitgliedern geteilt würden [...]“ (Gebert & von Rosenstiel, 1992, S.297). Unternehmenskultur ist demnach ‚ein System geteilter grundlegender Überzeugungen‘, wobei die grundlegenden Überzeugungen über das ‚Medium der Führung‘ vermittelt werden bzw. Unternehmenskultur und Führung miteinander in Wechselbeziehung stehen (Gebert & von Rosenstiel, 1992).

Badura, Greiner, Rixgens, Ueberle und Behr (2008) haben in einer Studie nachgewiesen, dass Unternehmenskultur und Führung zusammen mit den zwischenmenschlichen Beziehungen zentrale Bedeutung für die Leistungsbereitschaft, die Loyalität und das Wohlbefinden der Mitarbeiter in einem Unternehmen haben. Die Unternehmenskultur, also die Gemeinsamkeit in den Zielen, Überzeugungen und Werten, sowie die von Vertrauen und gegenseitiger Wertschätzung geprägten Beziehungen zwischen den Mitarbeitern und zum Vorgesetzten (zusammenfassend als Sozialkapital bezeichnet) haben einen erheblichen Einfluss auf die Unternehmensbindung und die Arbeitsergebnisse, auf Fehlzeiten und Unfälle und auf das psychische und körperliche Befinden. Die Unternehmenskultur wird von den Mitarbeitern ganzheitlich wahrgenommen, sie hat Einfluss auf die Beziehungen sowie Auswirkungen auf das Betriebsergebnis, die Arbeitsbedingungen und auf die Gesundheit (Badura et al., 2008).

In kleinen Unternehmen bestimmt der Geschäftsführer „[...] durch sein tägliches Handeln den Umgang miteinander, die Regeln des Zusammenarbeitens und damit die Kultur im Unternehmen“ (Pelster, 2012, S.98). Meggeneder (2012) betont, dass in kleinen Unternehmen die gesamte Betriebskultur ausschließlich durch den Geschäftsführer bzw. Geschäftsinhaber bestimmt wird und sieht in der Persönlichkeitsstruktur des Geschäftsinhabers und in seiner Führungskultur die wesentlichen Faktoren zur erfolgreichen Einführung einer Betrieblichen Gesundheitsförderung. In kleinen Unternehmen ist also die Führungskultur und damit das Führungsverhalten besonders stark mit der Unternehmenskultur verwoben. Nebenbei sei hier vermerkt, dass im Folgenden statt des Begriffs Unternehmenskultur, der von Meggeneder eingeführte Begriff Betriebskultur zur besseren Differenzierung im Zusammenhang mit kleinen Unternehmen Verwendung finden wird.

Wie oben dargelegt, betrachten auch Spieß und Stadler in ihrem Vier-Ebenen-Modell die Führungs- und Unternehmenskultur als Einheit (siehe vierte Modell-Ebene) und benennen als eine der gesundheitsförderlichen Komponenten das Vertrauensklima. Badura et al. haben in o.gen. Studie belegt, dass Vertrauen ein wichtiger Faktor für das gesundheitliche Befinden ist und maßgeblich von der Unternehmenskultur beeinflusst wird. Im Vier-Ebenen-Modell ist auf der vierten Ebene weiterhin die Förderung kooperativen Handelns angegeben. Auch nach Badura und Steinke (2011) ist Kooperation ein wichtiger Bestandteil der Unternehmenskultur und sie vermerken dazu „Kooperation mit anderen Mitgliedern unserer Spezies beeinflusst Kognition, Emotion, Motivation, Biologie und Verhalten“ (Badura & Steinke, 2011, S.19). Als weitere wesentliche Elemente von Unternehmenskultur sehen sie, umrahmt von den Arbeitsbedingungen, die Kompetenzen und Qualifikationen der Mitarbeiter und die sozialen Netzwerke. Und sie schlagen einen Bogen zum Modell der Salutogenese durch die Feststellung, dass die soziale Interaktion im Verbund mit der Verstehbarkeit, Beeinflussbarkeit und Sinnhaftigkeit alltäglicher Aufgaben Auswirkungen auf die Gesundheit haben, wobei das psychische Befinden eine vermittelnde Funktion einnimmt. Dabei sehen sie die ‚Mensch-Mensch-Schnittstelle‘ als Brücke zur Unternehmenskultur und den alltäglichen Emotionen und Handlungen (Badura & Steinke, 2011). Daraus lässt sich schließen, dass die soziale Interaktion unter den Mitarbeitern sowie zwischen den Mitarbeitern und den Führungskräften eine zentrale Rolle in einer Unternehmenskultur einnimmt, wobei den Führungskräften die leitende Funktion zukommt. Badura und Steinke (2011) befürworten als ‚wichtigsten Schritt‘ auf dem Weg zu einem gesunden Unternehmen die Entwicklung einer ‚Kultur der Achtsamkeit‘.



## **2.5 Achtsamkeit als Grundlage für gesunde Betriebe**

Der Begriff Achtsamkeit stammt aus dem Buddhismus und gewinnt in der letzten Zeit auch in anderen Zusammenhängen zunehmend an Bedeutung. Achtsamkeit kann unter verschiedenen Gesichtspunkten betrachtet werden, davon werden einige im Folgenden beschrieben. Danach wird die Nützlichkeit der Achtsamkeit für eine gesundheitsförderliche Führung und Betriebskultur genauer ausgeführt und abschließend werden die fünf Prinzipien der Achtsamkeit von Weick und Sutcliffe (2010) und ihre Parallelen zu gesundheitsförderlichen Aspekten erörtert.

### 2.5.1 Ansichten und Sinndeutungen zur Achtsamkeit

Achtsamkeit hat seine Wurzeln im Buddhismus und z.B. auch dem Yoga, weshalb der Begriff für viele noch immer einen unangenehm altertümlichen, spirituellen oder ‚esoterisch verdächtigen‘ Beigeschmack hat. Gleichwohl erfährt Achtsamkeit in den letzten Jahren in der Psychologie und Psychiatrie zunehmende Beachtung, wobei zumeist Konzentrationszustände und die bewusste Wahrnehmung im Vordergrund stehen. Im Buddhismus ist Achtsamkeit mit Meditation verknüpft und die Bewusstseinszustände in der Meditation sind für die Neurowissenschaften inzwischen ein interessanter Forschungsgegenstand (Billmeier, 2012). Für die Sozialpsychologin Langer ist Meditation keine Bedingung für Achtsamkeit, sie sieht den Wert der Achtsamkeit im ‚reinen, unabgelenkten Beobachten‘. Achtsamkeit bedeutet Offenheit und Sensibilität für Neues und eine geschärfte Wahrnehmung, sie bedeutet Veränderungen zu erkennen und Unterschiede wahrzunehmen. Und vor allem bedeutet Achtsamkeit ganz im ‚hier und jetzt‘ zu sein und nicht zu bewerten. Anders formuliert ist Achtsamkeit ein bewusstes Tun ohne Ablenkungen zuzulassen, Urteilsfreiheit bzw. Neutralität und das Zulassen anderer Perspektiven (von Stern, 2004). Eine Kurzdefinition nach Germer lautet, dass Achtsamkeit das ‚Gewahrsein der gegenwärtigen Erfahrung mit Akzeptanz‘ ist (Billmeier, 2012). Um achtsam zu sein sollte man also die Dinge für sich selbst sprechen lassen, wirklich zuhören, präsent sein, sich nicht auf nur eine Informationsquelle verlassen und nicht annehmen, dass man das, was gerade passiert, schon kennt (von Stern, 2004). Hinze (2001, S.83) betrachtet Achtsamkeit aus einem weiteren Blickwinkel und schreibt dazu: „Achtsamkeit ist ein elementarer geistiger Faktor. [...] Sie ist die Grundvoraussetzung für die Orientierung und Wahrnehmung, für das Denken und Handeln, für die Lebensgestaltung und die Bewältigung des Alltagslebens [...]. Sie ist aber auch das entscheidende Instrument für die Weiterentwicklung und Transformation des Bewusstseins.“ Demzufolge ist Achtsamkeit also besonders in einer geschärfte Wahrnehmung zu finden und eines der grundlegenden Elemente zur Bewusstseinsentwicklung. Daraus lässt sich schließen,

dass Achtsamkeit ebenfalls ein wesentlicher Faktor für die Entwicklung des, im integrativen Modell der Salutogenese angeführten (siehe Abschnitt 2.1), Gesundheitsbewusstseins ist.

### 2.5.2 Achtsamkeit als Grundlage für gesundheitsförderliche Führung und Betriebskultur

„Als Führungsprinzip richtet sich die Achtsamkeit primär auf die Selbstführung“ (Hinze, 2001, S.11), wobei die Selbstführung in beständiger Wechselbeziehung zur Mitarbeiterführung steht, sie sind die zwei Seiten einer Medaille. Das bedeutet, dass sich Selbstführung in der Mitarbeiterführung zum Ausdruck bringt und die Überprüfung der Auswirkungen der Mitarbeiterführung zur Selbstführung zurückführt. Dabei ist das Führen ein aktiver und bewusster Vorgang, der durch die Achtsamkeit zur bewussten Erfahrung wird. Achtsamkeit dient dem Erwerb von Grundhaltungen, die eine einfühlsame, sorgfältige und verantwortungsvolle Umsetzung der Führungsaufgaben ermöglicht und die (eigene) Lebensführung ist die wohl wichtigste Führungsaufgabe (Hinze, 2001). So gesehen ist Achtsamkeit eine erforderliche Voraussetzung für eine positive und gesundheitsförderliche Mitarbeiterführung. Erst auf der Grundlage einer achtsamen Selbstführung, also einem achtsamen und gesundheitsbewussten Umgang der Führungskraft mit sich selbst, entwickelt sich eine gesundheitsförderliche Mitarbeiterführung. Damit untermauert Hinze den Zusammenhang zwischen einer gesundheitsförderlichen Mitarbeiterführung und einer gesunden Führung (siehe Abschnitt 2.3), wobei er beides mit dem Element der Achtsamkeit verbindet.

Auch für eine gesundheitsförderliche Unternehmenskultur bzw. eine gesundheitsförderliche Betriebskultur in kleinen Unternehmen ist Achtsamkeit ein bedeutender Faktor. Nach Badura und Steinke (2011) ist eine Kultur der Achtsamkeit geprägt durch Gesundheit als zentrales Unternehmensziel, durch die Förderung des physischen, psychischen und sozialen Wohlbefindens, durch das Beobachten der Mitarbeiter bzgl. des Gesundheitszustandes und der Anwesenheit trotz Krankheit (Präsentismus) sowie durch gelingende Kooperationen, wobei sich Unternehmen und Mitarbeiter die Verantwortung für die Gesundheit teilen. Dazu ist eine Führung erforderlich, die eine Selbstwahrnehmung und Selbstbeherrschung sowie ein Einfühlungsvermögen in Situationen und soziale Beziehungen umfasst. Goleman, Boyatzis und McNee (2002, S.51f) formulieren das zusammenfassend so: „Kurz gesagt ist Selbstwahrnehmung die Voraussetzung für Empathie und Selbstmanagement, die wiederum effektives Beziehungsmanagement ermöglichen. Das Fundament für [...] [emotional intelligente] Führung ist also Selbstwahrnehmung.“ Somit ist die Selbstwahrnehmung ein Teil der

Selbstführung. Selbstführung steht ganz besonders in kleinen Unternehmen in engem Zusammenhang zur Mitarbeiterführung (siehe Abschnitt 2.3) und die Betriebskultur wird in kleinen Unternehmen allein durch die Führung, also den Betriebsinhaber bestimmt (siehe Abschnitt 2.4). Anders formuliert sind Selbstführung, Mitarbeiterführung und Betriebskultur in kleinen Unternehmen quasi miteinander verschmolzen. Wie im vorigen Absatz beschrieben, stehen Wahrnehmung und Bewusstsein zueinander in Beziehung, wobei Achtsamkeit die Grundlage für beide bildet. Zusammenführend bedeutet das, dass Achtsamkeit die Wahrnehmung fördert und sich im Gesundheitsbewusstsein manifestiert, womit der Ausgangspunkt für eine gesunde Führung, eine gesundheitsförderliche Mitarbeiterführung und eine gesundheitsförderliche Betriebskultur gegeben ist, kurzum bietet Achtsamkeit damit eine Basis für gesunde Betriebe.

### 2.5.3 Die fünf Prinzipien der Achtsamkeit und ihre Parallelen zu gesundheitsförderlichen Aspekten

In ihrem Buch „Das Unerwartete managen“ definieren Weick und Sutcliffe (2010) Achtsamkeit als ‚ausgeprägtes Bewusstsein für Differenzierungsdetails‘, womit gemeint ist, dass man sich beim Handeln des jeweiligen (größeren) Zusammenhangs bewusst ist und dabei auf kleinste Unstimmigkeiten und Abweichungen vom erwarteten Geschehen achtet. Achtsamkeit ist die Konzentration auf die Gegenwart und die Wahrnehmung von Details und Veränderungen. Das Buch beruht auf einer Analyse der Handlungsprinzipien von High Reliability Organizations (HROs), wie sie z. B. auf Flugzeugträgern, in Atomkraftwerken, in Krankenhäusern oder bei der Feuerwehr zu finden sind. HROs müssen mit einem Höchstmaß an Zuverlässigkeit arbeiten und ständig auf unerwartete Ereignisse, die schnell bewältigt werden müssen, gefasst sein. Die Handlungsprinzipien der HROs bieten eine Orientierung für alle Unternehmen, die besser mit Fehlern umgehen und Krisen effektiver bewältigen möchten. Weick und Sutcliffe (2010) haben sie, wie nachstehend beschrieben, in den ‚fünf Prinzipien der Achtsamkeit‘ zusammengefasst. Dabei richten sich die ersten drei Prinzipien auf ein vorausschauendes und Einhalt gebietendes Handeln (Antizipation), während die letzten beiden sich auf die Eindämmung der Auswirkungen von unerwarteten Ereignissen (Bewältigungsstrategien) beziehen.

#### 1. Konzentration auf Fehler

Konzentration auf Fehler bedeutet in erster Linie das Zulassen von Fehlern und das Lernen aus Fehlern. Dazu sollten Fehler, die auf gar keinen Fall passieren dürfen, im Vorhinein thematisiert werden und es muss sich ein Gespür dafür entwickeln, wie sich viele kleine Fehler in der Summe auswirken. Kleine Fehler sind oft Symptome dafür,

dass mit dem System etwas nicht in Ordnung ist, weshalb Fehler gemeldet und umfassend erörtert werden sollten. Und es sollte die eigene Selbstzufriedenheit reflektiert werden, da man schneller in Unaufmerksamkeit und Routinen verfällt, wenn reibungslose Abläufe ausschließlich als Zeichen von (eigener) Kompetenz betrachtet werden. Probleme können schneller erkannt und behoben werden, wenn offen damit umgegangen wird. Um Angst vor Fehlern und eventuellen Sanktionen zu vermeiden, sollten Fehler nicht automatisch mit menschlichem Versagen assoziiert werden und eine Suche nach ‚dem Schuldigen‘ muss ausbleiben. Insgesamt sollte sich also eine Art ‚Fehlerkultur‘ entwickeln.

## 2. Abneigung gegen vereinfachende Interpretationen

Erwartungen sind Bestandteil von Rollen, Routinen und Strategien in Unternehmen, sie sorgen für Ordnung und Vorhersagbarkeit und vereinfachen die Welt. Aber Erwartungen können auch ‚blinde Flecken‘ in der Wahrnehmung erzeugen, so dass Anzeichen, die den Erwartungen widersprechen und auf Probleme hindeuten, übersehen und ‚als Normal wiedererkannt‘ werden. Als Gegenmittel sollte das Bewusstsein für Details und feine Unterschiede geschärft und allen Vereinfachungen und Etikettierungen vorsichtig und achtsam begegnet werden. Dabei ist die Arbeit und Kommunikation in Teams hilfreich, da durch die Vielfalt der zusammentreffenden Fähigkeiten, Erwartungen und Interpretationen von Ereignissen unterschiedliche Dinge bemerkt werden und Probleme sich in der Interaktion besser bewältigen lassen.

## 3. Sensibilität für betriebliche Abläufe

Bei der Sensibilität für betriebliche Abläufe geht es um die praktische Arbeit selbst, um das Erkennen des tatsächlichen Handelns unter den tatsächlich vorhandenen Bedingungen. Laufende Aktivitäten sollen bewusst bleiben und Routinetätigkeiten sollten nicht gedankenlos ausgeführt, sondern den aktuellen Bedingungen angepasst werden. Dabei sollten Erfahrungen geschätzt und angebrachte Zweifel berücksichtigt werden. Die Sensibilität für betriebliche Abläufe steht in engem Zusammenhang mit einer Sensibilität für Beziehungen. Es ist wichtig zu verstehen „was zwischen den Menschen in [...] [einem] Unternehmen vor sich geht, [...] [um zu begreifen,] was in diesen Menschen vorgeht“ (Weick & Sutcliffe, 2010, S.14). Für einen effektiven Umgang mit auftretenden Problemen sind Beziehungen und laufende Gespräche von wesentlicher Bedeutung und es sollte ein ständiger Austausch von (klar formulierten!) Informationen stattfinden. Zudem sollte eine Kommunikation über geschehene Probleme und über ‚Was wäre wenn...?‘-Einschätzungen stattfinden, sie können so als Lernpotential genutzt werden.

#### 4. Streben nach Flexibilität

Flexibilität ist die Fähigkeit eines Systems, seine Funktion und Struktur gegenüber inneren und äußeren Veränderungen aufrecht zu erhalten. Flexibilität bedeutet die Kontrolle über das eigene Tun nicht zu verlieren, handlungsfähig zu bleiben, Schwierigkeiten schnell ausgleichen zu können und zeitnah aus Fehlern zu lernen. Flexible Mitarbeiter rechnen mit unerwarteten Ereignissen, schaffen sich anhand von vorherigen Fehlern und ‚Was wäre wenn ...?‘-Einschätzungen ein Repertoire von Lösungen für diverse Problemsituationen und sind in Lage zu handeln während sie denken.

#### 5. Respekt vor fachlichem Wissen und Können

Fachliches Wissen und Können sind bei Personen und in Beziehungen (Netzwerken) zu finden. Sie werden umfassend nutzbar durch das Aufbrechen hierarchischer Strukturen und den Respekt vor dem Wissen statt vor dem Experten. Dadurch kann die Entscheidungsbefugnis zur Problemlösung an die Mitarbeiter mit dem jeweils größten Fachwissen und den entsprechenden Erfahrungen wandern und, je nach Situation, ggf. dorthin wo das Problem zuerst wahrgenommen wurde. Respekt vor fachlichem Wissen und Können bedeutet das wechselseitige Anerkennen von Fähigkeiten und setzt das Erkennen der eigenen Grenzen voraus. Das Eingestehen der eigenen Grenzen und die Inanspruchnahme von Hilfe fördern die Glaubwürdigkeit und sollten als Zeichen von Stärke und Selbstbewusstsein zuerkannt werden.

Die fünf Prinzipien der Achtsamkeit sollen nach Weick und Sutcliffe (2010) von einem achtsamen Management glaubwürdig und konsequent kommuniziert werden, wobei die Achtsamkeit sich so in den Überzeugungen, Wertvorstellungen und Handlungen widerspiegeln muss, dass sich eine Unternehmenskultur der Achtsamkeit entwickeln kann.

Hier findet sich also der zuvor behandelte Begriff der Unternehmenskultur wieder, wobei diese in erster Linie im Zusammenhang mit zuverlässigen Betriebsabläufen betrachtet wird. Darin sind durch die zugrundeliegenden fünf Prinzipien der Achtsamkeit aber auch Parallelen zur gesundheitsförderlichen Führung und Betriebskultur (siehe Abschnitt 2.3 und 2.4) erkennbar. So ist das erste Prinzip zur Konzentration auf Fehler sehr ähnlich dargestellt, wie es auch im Vier-Ebenen-Modell des gesundheitsförderlichen Führens (siehe Abschnitt 2.3.2) als ‚Fehler zugestehen und aus Fehlern lernen‘ zu finden ist. Nach dem zweiten Prinzip zur Abneigung gegen vereinfachende Interpretationen soll das Bewusstsein für Details und feine Unterschiede

geschärft werden und es wird dazu Teamarbeit propagiert. Beim dritten Prinzip zur Sensibilität für betriebliche Abläufe wird das bewusste Wahrnehmen von laufenden Aktivitäten als erforderlich beschrieben und es wird die große Bedeutung von Beziehungen, laufenden Gesprächen und einem ständigen Informationsaustausch dargestellt. Diese beiden Prinzipien berühren zusammengenommen im Vier-Ebenen-Modell alle Elemente der dritten Ebene (Arbeits- und Organisationsprozesse gestalten) und die Förderung von kooperativem Handeln auf der vierten Ebene. Außerdem haben Badura et al. (2008) und Badura und Steinke (2011) wie zuvor dargelegt (siehe Abschnitt 2.4) für funktionierende Netzwerke und soziale Beziehungen einen gesundheitsförderlichen Nutzen dokumentiert. Das vierte Prinzip zum Streben nach Flexibilität und das fünfte Prinzip zum Respekt vor fachlichem Wissen und Können enthalten, neben den bereits genannten Elementen des Vier-Ebenen-Modells, aus einer anderen Perspektive auch die meisten Elemente der zweiten Ebene (mitarbeiterorientiert führen). Zusammengenommen entsprechen die fünf Prinzipien in etwa dem Gedanken des transformationalen Führungsstils (siehe Abschnitt 2.3.1), der (wie o.gen.) positive Wirkungen auf die psychische Gesundheit, das Befinden und die Arbeitszufriedenheit hat. Insgesamt sind die fünf Prinzipien der Achtsamkeit auf die Bewältigung von Unerwartetem ausgerichtet und Unerwartetes kommt gerade in kleinen Unternehmen häufig vor. Laut Pelster (2012) sind in kleinen Unternehmen kurzfristige Anpassungen an externe Anforderungen und der Ausfall von Mitarbeitern an der Tagesordnung. Solche Probleme müssen flexibel gelöst werden, wozu die Mitarbeiter die Fähigkeit besitzen müssen mit ungeplanten Ereignissen umgehen zu können. Zu oft jedoch sorgen solche ungeplanten Ereignisse für ärgerliche Verzögerungen und emotionale Belastungen. Die fünf Prinzipien sind ein Ansatz um unerwartete Ereignisse besser zu bewältigen und plädieren sogar dafür diese im alltäglichen Betrieb zu erwarten. Dadurch läuft der Betrieb dann im Ganzen reibungsloser und gemeinsam mit dem kooperativen Handeln vermindert das die Belastungen und psychosozialen Stressoren. Nach dem integrativen Modell der Salutogenese (siehe Abschnitt 2.1) hat das wiederum einen positiven Einfluss auf die Gesundheitsressourcen und die Gesundheit an sich. Weiterhin wird in den fünf Prinzipien der Achtsamkeit immer wieder das bewusste Wahrnehmen von Aktivitäten und Arbeits- und Betriebsabläufen thematisiert. Dieser Grundgedanke kann problemlos auch, über die eher erfolgsorientierten Interessen hinaus, auf eine gesundheitsförderliche Ebene ausgedehnt werden. Alles in allem können die fünf Prinzipien der Achtsamkeit bei der Entwicklung eines gesunden Betriebes förderlich sein.

## **2.6 Zusammenfassung der theoretischen Grundlagen**

Kleine (und mittelständische) Unternehmen stehen dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement tendenziell eher negativ gegenüber. Kleine Unternehmen machten im Bundesland Schleswig-Holstein für das Jahr 2011 einen Anteil von 98,5% aller im Unternehmensregister erfassten Unternehmen aus. Dadurch sind diese Unternehmen für das Land von großer Bedeutung. Für den Bereich der Betrieblichen Gesundheitsförderung lässt sich allgemein zusammenfassen, dass Führungsstile, die durch Wertschätzung und Offenheit geprägt sind, die Kommunikation fördern und die Individualität der Mitarbeiter berücksichtigen, gesundheitsförderlich wirken. Das Vier-Ebenen-Modell des gesundheitsförderlichen Führens nach Spieß und Stadler gibt entsprechende Handlungsempfehlungen für Führungskräfte. Darin sind auf den Ebenen des Ziel- und aufgabenorientierten Führens, des mitarbeiterorientierten Führens und der Gestaltung der Arbeits- und Organisationsprozesse diverse Elemente von gesundheitsförderlichen Führungsstilen wiederzufinden. Darüber hinaus empfiehlt das Vier-Ebenen-Modell das Schaffen einer gesundheitsförderlichen Führungs- und Unternehmenskultur, als deren Elemente ein Vertrauensklima, ein kooperatives Handeln, das Lernen aus und Zulassen von Fehlern und das Gesundheitsbewusstsein benannt sind. Für kleine Unternehmen ergeben sich darüber hinaus aufgrund der speziellen, eher familiären Strukturen auch für den Bereich des Betrieblichen Gesundheitsmanagements besondere Bedingungen. Für kleine Unternehmen ist eine Verschmelzung der Selbstführung des Betriebsinhabers, seine Vorbildfunktion, seine Mitarbeiterführung und der Betriebskultur charakteristisch. Somit bildet eine gesundheitsbewusste Selbstführung des Betriebsinhabers im Sinne einer gesunden Führung den entscheidenden Faktor für gesunde Betriebe. Das Fundament für eine gelingende Selbstführung ist in der Selbstwahrnehmung zu finden und die Wahrnehmung ist eine Hauptkomponente der Achtsamkeit.

Achtsamkeit ist bewusstes Handeln und wertfrei, sie umfasst eine geschärfte Wahrnehmung und ist grundlegend für die Bewusstseinsentwicklung. Somit ist Achtsamkeit zugleich ein essentielles Werkzeug zur Entwicklung des Gesundheitsbewusstseins und das Gesundheitsbewusstsein ist ein wesentliches Element im integrativen Modell der Salutogenese. Die fünf Prinzipien der Achtsamkeit von Weick und Sutcliffe (2010) weisen insgesamt viele Parallelen zu gesundheitsförderlichen Aspekten auf. Die Prinzipien umfassen die Konzentration auf Fehler, die Abneigung gegen vereinfachende Interpretationen, die Sensibilität für betriebliche Abläufe, das Streben nach Flexibilität und den Respekt vor fachlichem Wissen und Können. Sie bieten eine Orientierung für Unternehmen, um unerwartete Ereignisse im Betriebsablauf besser zu

bewältigen und unerwartete Ereignisse kommen gerade in kleinen Unternehmen recht häufig vor. Die fünf Prinzipien der Achtsamkeit bieten einen Ansatz, um unerwartete Probleme schneller zu lösen, die sozialen Strukturen zu verbessern und eine achtsame Betriebskultur zu entwickeln. Alles zusammen verringert die Belastungen und vermindert die psychosozialen Stressoren, das hat einen positiven Einfluss auf die Gesundheitsressourcen und die Gesundheit. Zudem ermöglicht ein achtsames Handeln es auch, gesundheitsförderliche Aspekte in den Arbeitsalltag einfließen zu lassen. Alles zusammen kann der Entwicklung gesunder Betriebe dienlich sein.

### **3 FRAGESTELLUNGEN UND HYPOTHESEN**

Aus der Studie der TK geht hervor, dass von Seiten der Geschäftsführung in erster Linie betriebliche Gründe gegen die Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements bzw. einer Betrieblichen Gesundheitsförderung sprechen. Da es in dieser Arbeit um kleine Unternehmen geht und diesen, wie oben dargelegt, eine Art Verschmelzung zwischen der Selbstführung des Betriebsinhabers, seiner Vorbildfunktion, seiner Mitarbeiterführung und der Betriebskultur zu eigen ist und somit die gesamte Betriebskultur gänzlich durch den Geschäftsführer bzw. Geschäftsinhaber bestimmt wird, werden den Gründen der Geschäftsführung an dieser Stelle mehr Bedeutung beigemessen als den Widerständen der Mitarbeiter. Für die genannten Widerstände der Geschäftsführung sind zwei Hauptursachen denkbar: entweder es besteht eine umfassende Unwissenheit zur Thematik des Betrieblichen Gesundheitsmanagements oder aber mit dem Begriff werden in erster Linie die meist üblichen Maßnahmen im Bereich Bewegung und Ernährung sowie Stressbewältigungskurse und allenfalls auch noch eine (ergonomische) Arbeitsplatzgestaltung und Elemente der Arbeitssicherheit verbunden. Dafür sind unzweifelhaft meistens Geldmittel oder Eingriffe in die ‚normalen‘ Arbeitsabläufe oder beides erforderlich. Deswegen soll in dieser Arbeit ein anderer Ansatz verfolgt werden.

Wie in Kapitel 2 beschrieben, bestehen zwischen dem Führungsverhalten und der Betriebskultur und damit auch zum Arbeitsklima und weiterführend zum Wohlbefinden der Mitarbeiter sehr komplexe Zusammenhänge. Aus dem integrativen Modell der Salutogenese sind die Wechselbeziehungen zwischen der Lebenswelt, hier die Arbeitsumgebung, den Gesundheitsressourcen, dem Kohärenzgefühl und dem Alltagshandeln sowie deren Einfluss auf Art und Häufigkeit von (psychosozialen) Stressoren und deren Bewältigungsmöglichkeiten



ersichtlich. All diese Faktoren sind von weitreichender Bedeutung für die Gesundheit. In diesen Wechselbeziehungen spielen die sozial-interpersonalen Ressourcen eine nicht zu unterschätzende Rolle. Die sozial-interpersonalen Ressourcen werden durch den Umgang der Menschen miteinander wesentlich mitgestaltet und da diese sozialen Interaktionen in einem Betrieb zugleich ein bemerkbarer Teil der Betriebskultur sind, werden sie als solche in kleinen Unternehmen vollauf durch den Betriebsinhaber bzw. Betriebsleiter geprägt. Folglich ist eine Betriebskultur, die auf einem wertschätzenden Führungsverhalten des Betriebsleiters basiert, ein gesundheitsförderliches Element und dementsprechend auch ein weitläufiger Beitrag zur Betrieblichen Gesundheitsförderung.

Die fünf Prinzipien der Achtsamkeit bezwecken ursprünglich einen reibungsloseren Betriebsablauf, um eine höhere Zuverlässigkeit und besseren Betriebserfolg zu erzielen. Die Berücksichtigung der fünf Prinzipien im Arbeitsalltag stellt zwar auch einen Eingriff in die ‚normalen‘ Betriebsabläufe dar, aber sie modifizieren diese maßvoll und schrittweise. Außerdem geschehen sie aus erfolgsorientierten Motiven und es sind keine besonderen Geldmittel nötig. Das liefert zwei gute Argumente, um die aus der TK-Studie geschilderten Widerstände der Geschäftsführer in kleinen Unternehmen überwinden zu können und die Umsetzung der fünf Prinzipien der Achtsamkeit für sie attraktiv zu machen. Die Betriebsleiter werden allerdings nicht umhin kommen etwas Zeit zu investieren, um sich mit dieser Thematik auseinanderzusetzen. Diese Zeit könnte ihnen durch den erfolgsorientierten Nutzen aber lohnenswert erscheinen. Da die fünf Prinzipien der Achtsamkeit unweigerlich auch einen positiven Einfluss auf die sozialen Interaktionen und damit auf die Betriebskultur ausüben und die Prinzipien, wie im vorherigen Kapitel beschrieben, einige Parallelen zu gesundheitsförderlichen Aspekten aufweisen, könnte sich hier ein guter Ansatz zur Einführung einer Betrieblichen Gesundheitsförderung bieten. Zusätzlich zu den Einwirkungen auf die Betriebskultur kann das bewusste Wahrnehmen von Aktivitäten und Arbeits- und Betriebsabläufen mit hoher Wahrscheinlichkeit, über die erfolgsorientierten Gesichtspunkte hinaus, auch eine gesteigerte Wahrnehmung auf anderen Ebenen nach sich ziehen. Gesundheitsförderliche Aspekte werden im Arbeitsalltag Berücksichtigung finden, wenn die Wahrnehmung darauf ausgerichtet und das Gesundheitsbewusstsein geschärft ist. Eine scharfsichtige Wahrnehmung fördert achtsames Handeln und das Alltagshandeln hat Einfluss auf das Gesundheitsbewusstsein.

Der Ausgangspunkt dieser Arbeit war die Überlegung, wie man für die Betriebsleiter bzw. Inhaber kleiner Unternehmen den Einstieg in die Betriebliche Gesundheitsförderung ansprechend gestalten kann. Da die Begriffe Betriebliche Gesundheitsförderung und

Betriebliches Gesundheitsmanagement eher Ablehnung bei Ihnen hervorrufen, liegt die Idee eines ‚milden‘ Einstiegs nahe und die fünf Prinzipien der Achtsamkeit scheinen aufgrund ihres erfolgsorientierten Charakters dafür geeignet zu sein. Daraus und aus den oben dargestellten Sachverhalten und Annahmen ergibt sich die folgende konkrete Forschungsfrage:

*Bieten die fünf Prinzipien der Achtsamkeit einen geeigneten Ansatz, um in kleinen Unternehmen eine gesundheitsfördernde Führung zu etablieren?*

Um diese Frage zu klären wurden Interviews mit Betriebsleitern kleiner Unternehmen durchgeführt, wobei die folgenden Annahmen zugrunde gelegt wurden:

- Der Betriebsleiter bestimmt die Betriebskultur.
- Ein wesentlicher Faktor der Betriebskultur sind die sozialen Interaktionen.
- Ein wertschätzender und achtsamer Umgang mit den Mitarbeitern hat Auswirkungen auf die Leistungsbereitschaft, das Wohlbefinden und die Gesundheit der Mitarbeiter.
- Ein achtsamer Umgang mit sich selbst geht mit einem achtsamen Umgang mit den Mitarbeitern Hand in Hand.
- Die fünf Prinzipien der Achtsamkeit messen den sozialen Interaktionen einen großen Stellenwert bei und beinhalten gesundheitsförderliche Aspekte.

Insgesamt ergeben sich folgende Fragestellungen, die für die Entwicklung des Interview-Leitfadens wesentlich sind:

- Wie deutlich nehmen die Betriebsleiter kleiner Unternehmen eigene Belastungen und die allgemeine Lage ihrer Mitarbeiter wahr und wie gehen sie damit um?
- Wie gestalten sich in kleinen Unternehmen die Themenbereiche der fünf Prinzipien der Achtsamkeit tatsächlich?
- Inwieweit sind für die Betriebsleiter die Zusammenhänge zwischen den Themenbereichen der fünf Prinzipien der Achtsamkeit und dem Thema Gesundheit ersichtlich?
- In welchem Maß ist in kleinen Unternehmen ein Gesundheitsbewusstsein vorhanden und wird bereits entsprechend gehandelt?
- Wie informiert sind die Betriebsleiter allgemein und auf welchen Wegen gelangen die Informationen zu Ihnen?

#### 4 METHODISCHES VORGEHEN

Zur Klärung der Forschungsfrage wurde eine qualitative Methode gewählt, da in diesem Zusammenhang die subjektive Sichtweise der Betriebsleiter in kleinen Unternehmen von Interesse ist. Weil laut der TK-Studie Zeitmangel zu einem der Widerstände gegen das Betriebliche Gesundheitsmanagement zählt, wurde auch für die Form des Interviews der Zeitfaktor berücksichtigt und von einem narrativen Interview abgesehen. Stattdessen ist ein Leitfaden-Interview zum Einsatz gekommen, das zugunsten einer kürzeren Interviewdauer dem Ausschluss unergiebigere Themenbereiche dient und explorativ, also zur Orientierung im Feld, eingesetzt wurde. Durch den Einsatz des Leitfadens kann das Interview allgemein als halb- bzw. teilstrukturiert oder auch teilstandardisiert bezeichnet werden. Bei der Durchführung der Interviews ist vom Interviewer zu beachten, dass in den Interviewsituationen eine ständige Vermittlung zwischen dem Interviewverlauf und dem Leitfaden erforderlich ist. In den Interviewsituationen sind im Einzelfall Entscheidungen gefordert, wann genauer nachgefragt werden sollte, wann eine Frage umformuliert werden muss oder wann Abschweifungen durch die Rückkehr zum Leitfaden begrenzt werden sollten (Flick, 2011). Weiterhin kann das Interview als eine Mischung aus Problemzentriertem Interview und Experteninterview betrachtet werden. Ein Problemzentriertes Interview kreist um eine bestimmte Problemstellung und lässt den Befragten den Spielraum frei zu antworten (Mayring, 2002). In diesem Fall lässt sich die Problemstellung auf den (gesundheitsbezogenen) Umgang von Führungskräften mit sich selbst und mit den Mitarbeitern sowie die bestehende Betriebskultur eingrenzen. Zudem werden die Betriebsleiter in ihrer Funktion als Führungskraft nach ihren diesbezüglichen Erfahrungen gefragt. Das heißt, die Betriebsleiter werden auch als Experten für ein bestimmtes berufliches Handlungsfeld nach ihrem Praxiswissen befragt, diese Bestimmung ordnet das Interview als Experteninterview ein. Die Auswertung von Experteninterviews richtet sich vorrangig auf Vergleiche und Analysen der Inhalte der Antworten (Flick, 2011). Wenn bei der Auswertung die inhaltlich-thematische Ebene von Bedeutung ist, kann für die Transkription eine wörtliche Protokollierung gewählt werden, bei welcher der Text in ein normales Schriftdeutsch übertragen wird. Weiterhin beeinträchtigt eine ausführliche Kommentierung der Transkription die Lesbarkeit des Protokolls und die Vorgehensweise sollte grundsätzlich an den jeweiligen Bedarf angepasst sein (Mayring, 2002). Deshalb wurden in den Transkripten zu dieser Arbeit nur Pausen und Betonungen gekennzeichnet und nur einige wenige Kommentierungen vorgenommen. Der Text wurde in normales Schriftdeutsch übertragen, wobei der Satzbau aber nur in Einzelfällen korrigiert wurde und auch Interjektionen (z.B. Partikel, wie äh, mm usw.) wurden erhalten. Diese Vorgehensweise wurde gewählt, um eine gute Lesbarkeit und zugleich eine möglichst genaue

Wiedergabe des Gesprächs zu ermöglichen. Das Ziel war es, den Gesprächscharakter zu bewahren, um in der Auswertung die Möglichkeiten für Interpretationen zu erhalten. Aus Gründen des Datenschutzes wurden in den Transkripten keine Namen verwendet und Ortsangaben sowie Angaben zu Ehrenämtern u.a. entweder weggelassen oder verallgemeinert wiedergegeben. Die Auswertung wurde in Anlehnung an die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring vorgenommen. Dabei werden die Interviews schrittweise analysiert und in Einheiten zerlegt, wobei ein am Material entwickeltes Kategoriensystem im Mittelpunkt steht (Mayring, 2002). Das hier gewählte Kategoriensystem orientiert sich an den in Kapitel 3 genannten wesentlichen Fragestellungen zur Entwicklung des Interview-Leitfadens.

Der Interview-Leitfaden (siehe Anhang 1) basiert auf diesen wesentlichen Fragestellungen, in dem weitestgehend offene Fragen verwendet wurden. Der Leitfaden untergliedert sich in fünf Themenblöcke, die im Folgenden erläutert werden. Die Eingangsfragen sind als Warm-up gedacht und dienen der allgemeinen Zuordnung des Betriebes und einer Einstimmung auf die folgende Thematik. Der zweite Themenblock umfasst allgemeine Fragen zur Selbstführung und zur Mitarbeiterführung, durch die ersichtlich werden soll, ob und inwieweit Belastungen und die Verfassung der Mitarbeiter wahrgenommen werden und wie der Betriebsleiter damit umgeht. Im dritten Themenblock geht es um die fünf Prinzipien der Achtsamkeit. Zu jedem Prinzip wird eine Frage gestellt, die erfassen sollen wie diese Themenbereiche sich in dem jeweiligen Betrieb darstellen. Zugleich wird damit auch eine Auskunft über die Struktur der sozialen Interaktionen in den Betrieben und zur Betriebskultur erlangt. Die Fragen des vierten Themenblocks zum Gesundheitsbewusstsein und Gesundheitshandeln sollen aufdecken, inwieweit die Führungskraft ein Bewusstsein für Gesundheitsbelange hat und ob bereits entsprechend gehandelt wurde. Mit der ersten Frage dieses Themenblocks soll in Erfahrung gebracht werden, ob der Betriebsleiter einen Gesundheitsbezug in den fünf Prinzipien der Achtsamkeit erkennt. Die anderen beiden Fragen beziehen sich explizit auf die Gesundheit, und zwar auf deren Rolle im Unternehmen und auf die Gesundheit des Betriebsleiters. Die Abschlussfragen dienen dem Ausstieg aus der vorangegangenen Thematik und sollen Möglichkeiten aufzeigen, wie der Informationsfluss in die kleinen Unternehmen gestaltet werden kann. Es ist eine entscheidende Voraussetzung für die Betriebliche Gesundheitsförderung, die Betriebsleiter bzw. Betriebsinhaber kleiner Unternehmen mit entsprechenden Informationen auch erreichen zu können.

Da eine Durchführung der Interviews bis zur theoretischen Sättigung den Rahmen dieser Bachelor-Arbeit überschreiten würde, wurden die Interviews in insgesamt drei kleinen Unternehmen durchgeführt. Die Interviews fanden im August 2014 statt und bieten einen ersten

Einblick zu den erfragten Zusammenhängen. Bei den ausgewählten Unternehmen handelt es sich um Klein- und Kleinstbetriebe des Handwerks, wobei versucht wurde trotz der kleinen Stichprobe eine möglichst breite Fächerung hinsichtlich Größe und Betriebskultur zu erreichen. Alle Interviews wurden von der Autorin dieser Arbeit durchgeführt und die Autorin war den Unternehmen vorher nicht bekannt. Einige Auskünfte zu Thema und Anlass der Interviews sowie die Zusicherung, dass alle Informationen und Daten vertraulich behandelt werden, wurden in einem entsprechenden Anschreiben zusammengefasst. Dieses Anschreiben wurde den Teilnehmern vor Interviewbeginn ausgehändigt und kurz besprochen. Da das erste Interview mit der mitarbeitenden Ehefrau des Betriebsinhabers (Interview AI) und das zweite erst mit dem Betriebsinhaber selbst (Interview AII) geführt wurde, konnte es zugleich als Testlauf genutzt werden, ohne dass insgesamt der Informationsgehalt zum Betrieb beeinträchtigt wurde.

## **5 DARSTELLUNG DER ERGEBNISSE**

Die befragten Interviewpartner waren in ihren Antworten sehr offen und mitteilend, was auf eine hohe Ehrlichkeit der Antworten schließen lässt. Das wird dadurch untermauert, dass in zweien der Unternehmen nach Beendigung der Interviews ein Betriebsrundgang angeboten und auch durchgeführt wurde, bei dem sich jeweils ein weiterführendes, bekräftigendes Gespräch entspann. Die Interviews selbst fanden hier bei durchweg geschlossenen Türen unter vier Augen statt. Im dritten Betrieb waren manche Antworten eher allgemein gehalten und stellenweise sogar widersprüchlich. In diesem Betrieb war zu Beginn des Interviews noch die mitarbeitende Ehefrau des Betriebsleiters anwesend und es war, durch eine offene Tür zum Nachbarzimmer, auch die Möglichkeit von Zuhörern gegeben. Ein Einfluss dieser Interviewsituation auf die Antworten ist nicht auszuschließen. Für alle interviewten Betriebsleiter war die Gesundheit von Bedeutung und in allen Unternehmen wurden bereits Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung durchgeführt. Die Art der Maßnahmen war dabei jedoch unterschiedlich und ein regelrechtes Betriebliches Gesundheitsmanagement gab es in keinem der Unternehmen. Im Folgenden werden die Aussagen der Betriebsleiter dem gewählten Kategoriensystem entsprechend dargelegt, wobei die Betriebe mit den Bezeichnungen A, B und C verschlüsselt wurden. Für den Betrieb A sind zum Teil auch die Aussagen der mitarbeitenden Ehefrau in die Ergebnisse mit eingeflossen und wurden als solche mit (AI) gekennzeichnet. Auf die vollständigen Transkriptionen der Interviews wurde in der vorliegenden Fassung der Thesis verzichtet, die daraus zitierten Aussagen sind gleichwohl mit entsprechenden Seiten- und Zeilenangaben versehen.

## 5.1 Eigene Belastungen und die allgemeine Lage der Mitarbeiter

Alle Betriebsleiter nehmen ihre eigenen Belastungen wahr und versuchen Strategien zu deren Bewältigung zu entwickeln. Die Belastungen beziehen sich auf unangenehme, liegengebliebene Aufgaben und mehrere Aufgaben zur selben Zeit in Betrieb A, kurzfristige Änderungen der Tagesplanung und Arbeiten in gebückter, verdrehter Haltung in Betrieb B sowie zu viele Aufgaben zur selben Zeit und häufig geforderte Spontanaktionen in Betrieb C. Die Betriebsleiter der Betriebe A und B begegnen den Belastungen mit Gelassenheit, Betriebsleiter A findet zudem Humor dabei sehr wichtig und Betriebsleiter B geht insgesamt sehr offen mit täglichen Probleme um. Obwohl der Betriebsleiter in Betrieb C es nicht direkt ausspricht, gibt er insgesamt einen eher überforderten Eindruck ab und versucht dem durch privaten Ausgleich zu begegnen. Die Betriebsleiter A und B sind genauestens über die Belastungen ihrer Mitarbeiter informiert und können einzelne konkrete Situationen schildern. Auch über die gesundheitliche Tagesverfassung der Mitarbeiter und teilweise sogar über deren private Probleme wissen sie Bescheid. Eine Unterstützung der Mitarbeiter bei den Belastungen wird in beiden Fällen in der Teamarbeit gesehen, in Betrieb B bei Bedarf auch in besserer maschineller Unterstützung bezüglich körperlicher Anforderungen und zur einfacheren Aufgabenbewältigung. Der Betriebsleiter A spricht im Interview die privaten Probleme explizit an und äußert, dass er dann versucht durch Gespräche zu unterstützen und dem betreffenden Mitarbeiter beizustehen. In den Betrieben A und B erscheinen die Mitarbeiter auch mit gesundheitlichen Einschränkungen zur Arbeit. Die Betriebsleiter erkennen aber die gesundheitliche Verfassung der Mitarbeiter und schicken sie dann erforderlichenfalls zum Arzt bzw. nach Hause und bieten ihnen ggf. das Hinfahren an. In Betrieb C sind dem Betriebsleiter die üblichen Belastungen der Mitarbeiter bekannt, die er in Lärm- und Geruchsbelästigungen, gestörten Arbeitsabläufen und problematischen Kundenkontakten sieht, aber nur allgemein benennt. Eine Abhilfe besteht zumeist in eigenen Spontanaktionen, die ihm oft von den Mitarbeitern abverlangt werden. Die gesundheitliche Tagesverfassung der Mitarbeiter kennt er überwiegend nicht (S.83, Z.26): „*Ich weiß nicht, wann jemand nicht fit ist.*“ Im Großen und Ganzen wünscht er sich von ‚dem einen oder anderen Mitarbeiter‘ einen (gesundheits-)bewussteren Umgang mit sich selbst und appelliert diesbezüglich an die Eigenverantwortung der Mitarbeiter.

## 5.2 Ausgestaltung der Themenbereiche der fünf Prinzipien der Achtsamkeit

### 1. Prinzip: Konzentration auf Fehler

Der Betrieb A steht für Fehler, die nach außen hin sichtbar werden, als Gesamtheit ein (AI). Bei fahrlässigem Handeln eines Mitarbeiters wird ihm ein Ausgleich dafür abverlangt (S.66, Z.4): *„[...] weil er bisschen leichtsinnig war wegen irgendwas, dann sag ich, komm, [...] das machst du jetzt nach Feierabend mal ein bisschen mit [...].“* Insgesamt wird aber davon ausgegangen, dass Fehler nun mal passieren können und es wird über Fehler gesprochen um sie effektiv lösen zu können. Auch im Betrieb B besteht eine grundsätzliche Akzeptanz gegenüber Fehlern. Es wird über Fehler gesprochen, um den Fehlern auf den Grund zu gehen und sie nachhaltig zu lösen. Dabei geht es dann wirklich um den Fehler und nicht um den Menschen (S.75, Z.27): *„Fehler passieren aber überall, aber man muss die Fehler [...] immer denn [...] als Fehler anerkennen und nicht [...] die Leute angreifen.“* Dem Betriebsleiter B ist genauso wie dem Betriebsleiter in Betrieb C klar, dass ihnen selbst auch Fehler unterlaufen. Beide Betriebsleiter geben sich hier sehr selbstkritisch, wobei der Betriebsleiter C die Auswirkung eines eigenen Fehlers so beschreibt (S.85, Z.21): *„[Weil man irgend etwas nicht] gesehen hat und jetzt die Leute da, ins offene Messer laufen ließ.“* Dem Betriebsleiter C scheint es schwer zu fallen, Fehler einfach anzunehmen (S.85, Z.17): *„Also, optimal wäre ja, wenn man Fehler grundsätzlich ausschließt. Das wäre eine tolle Sache.“* In Betrieb C wird über Fehler gesprochen, um sie zügig zu beheben und der Betriebsleiter hofft aus gravierenden Fehlern für die Zukunft lernen zu können. Und obwohl er an einer Stelle bemerkt, dass Ursachenfindung dem Lösen dient, hat er gleichwohl einen anders lautenden Leitsatz (S.84, Z.4): *„[...] löse das Problem und nicht die Ursache.“* Dieser prägnante Leitsatz lässt den Schluss zu, dass Fehler hier zumeist in der Akutsituation und nicht nachhaltig gelöst werden.

### 2. Prinzip: Abneigung gegen vereinfachende Interpretationen

Betrieb A ist ein Kleinbetrieb und besteht aus mehreren Abteilungen (AI). Es werden regelmäßige Betriebsbesprechungen abgehalten, in denen die Mitarbeiter ihre Sicht darstellen können (AI). Bei unterschiedlichen Ansichten werden in Einzelfällen mit den Mitarbeitern auch gezielt Gespräche geführt, entweder vom Meister oder auch vom Betriebsinhaber. Dabei ist es aber auch möglich, dass die Frage nach dem Umgang mit unterschiedlichen Ansichten vom Betriebsleiter als Frage nach Meinungsverschiedenheiten im Sinne von Streitereien interpretiert wurde (S.66, Z.15): *„Wenn das jetzt in der Werkstatt ist, versucht der [Werkstattdleiter] das zu schlichten und wenn nicht, dann sitze ich als Neutraler [...] dazwischen und denn werden die Probleme von mir einzeln angehört [...].“* Die Nachfrage, ob die Mitarbeiter sich untereinander zuhören wird vom Betriebsleiter A bejaht

und er beschreibt den Umgang insgesamt als ‚ein gutes Miteinander‘. Das deutet darauf hin, dass hier eine gute Kommunikation und viel Teamarbeit stattfindet (siehe auch Ergebnisse zum 3. Prinzip). Im Betrieb B bespricht der Betriebsleiter sich häufig mit seinen Mitarbeitern und reagiert positiv auf Meinungen der Mitarbeiter, die von seiner abweichen. Hier steht das Umsetzen der besseren Idee im Vordergrund (S.76, Z.23): *„[...] die bessere Idee ist der Feind der schlechten und [...] solange das [...] den Arbeitsablauf erleichtert, solange das [...] unter Umständen auch Kosten spart, [wird] natürlich die Idee [...] auch angenommen.“* Durch die geringe Betriebsgröße ist der Betriebsleiter nah am Alltagsgeschehen und quasi Teil und auch Teamleiter des (einzigen) Teams. Auch Betrieb C ist ein Kleinbetrieb und der Betriebsleiter sucht die Mitwirkung seiner Mitarbeiter, indem er sie dazu ‚auffordert‘ ihre Sicht zu äußern. Offensichtlich erhält er aber nur wenig Resonanz (S.84, Z.21): *„[...] stelle dann aber fest, dass [...] [keiner] als Kritikgeber dastehen will und [...] sich dann ein bisschen zurücknimmt. Das finde ich eigentlich ein bisschen schade, weil wir eigentlich den optimalen Weg zur Lösung eines Problems suchen.“* Der Betriebsleiter C weiß, dass er letztendlich der Entscheidungsträger ist, scheint aber auch gewisse Hindernisse dabei zu sehen (S.84, Z. 28): *„Wenn man nicht ständig [...] mehr im Fertigungsprozess ist, dann [...] sollte man sich nicht rausnehmen da Entscheidungen zu treffen, die vielleicht über das Know-how der ständig involvierten da hinweggeht.“* Er meint, dass er die Mitarbeiter nicht ‚bevormunden sollte‘ und gibt an anderer Stelle an, dass er bei Mitarbeitergesprächen (im Frühstücksraum) nicht dabei ist, damit die Mitarbeiter ‚sich auch mal frei‘ über eventuelle Probleme und anderes unterhalten können. Insgesamt (siehe auch Ergebnisse zum 3. Prinzip) entsteht der Eindruck, dass in diesem Betrieb eher ineffektive oder wenig Kommunikation und Teamarbeit stattfindet.

### 3. Prinzip: Sensibilität für betriebliche Abläufe

Im Betrieb A werden unerwartete Probleme selbst oder von einem Kollegen vor Ort bemerkt und miteinander in der jeweiligen Abteilung kompetent gelöst (S.66, Z.26): *„Das kann sein, dass ein Mitarbeiter das merkt, ein Geselle vom Lehrling oder [...] manchmal auch umgedreht.“* Bei größeren Problemen suchen die Mitarbeiter gegebenenfalls die Unterstützung des direkten Vorgesetzten oder auch des Betriebsleiters. Bei Betrieb B werden unerwartete Probleme ebenfalls meist unmittelbar bemerkt und im Team gelöst (S.76, Z.3): *„[...] wenn Fehler in der Zeichnung sind, denn kommen die Gesellen oder auch der Lehrling [...] kommt denn zu mir und fragt, [...] warum ist das so und nicht so, wie das eigentlich sein soll, denn kann man das [...] über den kurzen Dienstweg [abstellen] [...].“* Der Betriebsleiter beschreibt, dass insgesamt im Betrieb mehrfach am Tag alles miteinander besprochen wird. Weiterhin äußert er, dass durch die Zertifizierung des Betriebs und die entsprechend



strukturierten Arbeitsabläufe sowie die häufige Rücksprache der Fehleranteil eher gering ist. Der Betriebsleiter in Betrieb C erwartet eigentlich, dass unerwartete Probleme von den Mitarbeitern selbständig vor Ort gelöst werden, wird aber häufiger als erwünscht zur Lösung herangezogen (S.85, Z.5): *„[...] wenn dort völlig unvorbereitete Geschichten auftreten, denn ist natürlich das erste zum Telefon zu greifen und den Chef anzurufen.“* Genauere Angaben zum Bemerkten von Problemen und ob diese eventuell auch direkt von den Mitarbeitern allein gelöst werden, macht Betriebsleiter C nicht. Insgesamt ergibt sich der Eindruck, dass hier erst bei auftretenden Problemen ein akuter Informationsaustausch stattfindet.

#### 4. Prinzip: Streben nach Flexibilität

In allen Betrieben werden die Mitarbeiter auf Fortbildungsseminare geschickt. Betriebsleiter A macht ‚sehr viel für Ausbildung‘, wobei jeder Mitarbeiter sein Spezialgebiet hat. Ein Erfahrungsaustausch untereinander findet auf den bereits erwähnten Betriebsbesprechungen und fortwährend im Alltag statt (S.67, Z.14): *„[...] wenn einer ein Problem hat und kennt das nicht, dann ist der nächste gleich da, der fragt ihn, da wird untereinander mitgeholfen oder [...] dem Tipps gegeben [...].“* Im Betrieb B wird regelmäßig einmal im Jahr an einem verlängerten Wochenende o.ä. gemeinschaftlich (mit dem Betriebsleiter) ein Seminar besucht. Dabei werden auch die Abende zusammen verbracht, z.B. bei einem gemeinsamen Abendessen. Ein Erfahrungsaustausch findet mehrfach am Tag statt und der Betriebsleiter sorgt für einen guten Informationsstand seiner Mitarbeiter (S.77, Z.24): *„[...] ab Auftragserteilung [...] kennen die alle Bauvorhaben. Und [...] ich könnte jeden überall einsetzen. Das ist der große Vorteil.“* In Betrieb C werden die Mitarbeiter ‚auf den einen oder anderen Lehrgang geschickt‘. Im Gesamteindruck scheint das aber nicht sehr häufig vorzukommen und der Betriebsleiter deutet an, dass es Mitarbeiter gibt, die da ‚grundsätzlich keine Lust‘ zu haben. Einen Erfahrungsaustausch der Mitarbeiter untereinander bezeichnet der Betriebsleiter als ein ‚bisschen stockend, schleppend‘ und führt aus (S.87, Z.2): *„Das muss schon eine absolute Sympathie sein, dass die miteinander zurecht kommen. Dann, [...] läuft da auch mal ein bisschen Information.“*

#### 5. Prinzip: Respekt vor fachlichem Wissen und Können

Alle Betriebsleiter holen sich immer wieder Rat und Unterstützung bei ihren Mitarbeitern. Bei Betriebsleiter A bezieht sich das überwiegend auf die neue Technik und er sieht das als Wechselspiel (S.68, Z.2): *„ob das Chef ist oder sonst was, also ist ein Miteinander alles [...].“* Die Betriebsleiter B und C kennen ihre eigenen Grenzen und geben an, dass sie sich den Rat für technische Lösungen und bezüglich ihrer Kalkulationen holen. Betriebsleiter B möchte dadurch auch Fehler vermeiden.

### **5.3 Die Thematiken der fünf Prinzipien der Achtsamkeit und das Thema Gesundheit**

Betriebsleiter A erklärt, dass es seine Aufgabe ist, die Mitarbeiter zu motivieren und sieht es als ‚eine Grundvoraussetzung‘ an, dass die Mitarbeiter mit Freude zur Arbeit gehen. Und er hält es für wichtig, (S.68, Z.9) *„dass die [Mitarbeiter] Lust haben, dadurch sind die schon mal fitter, [...] wenn die nicht mit Bauchschmerzen zur Arbeit gehen müssen.“* Betriebsleiter A ist die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter wichtig, er erkennt also offenbar einen Zusammenhang zwischen den Themenbereichen der fünf Prinzipien der Achtsamkeit und dem Thema Gesundheit. Auch Betriebsleiter B erkennt offenkundig diesen Zusammenhang, auch ihm ist die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter wichtig. Konkret sieht er mögliche negative Auswirkungen auf die Psyche, wenn ein Mitarbeiter keine Anerkennung erhält und ‚immer missmutig zur Arbeit kommen würde‘ und meint, dass Mitarbeiter dann ‚innerlich gekündigt‘ haben. Deshalb ist ihm ein wertschätzender Umgang mit seinen Mitarbeitern wichtig (S.78, Z.22): *„[Mitarbeiter] wollen auch gefordert werden, das ist einfach so. Und sie wollen auch ernst genommen werden.“* Obwohl auch Betriebsleiter C diese Interviewfrage bejaht und ‚eine gestörte Persönlichkeitsstruktur‘ erwähnt, geht er dann (trotz Nachfragen) gar nicht weiter darauf ein. Er beschreibt stattdessen Essen und Trinken als ‚Voraussetzung für Arbeit‘ und findet es (S.89, Z.14) *„schon ganz wichtig, dass der Muskelapparat und die ganze körperliche Konstitution, [...] [der] Arbeit angepasst ist.“* Aus seiner Darlegung lässt sich schließen, dass Betriebsleiter C Gesundheit eher rein körperlich definiert und im Gegensatz zu den anderen Betriebsleitern offensichtlich keinen Zusammenhang zwischen den Themenbereichen der fünf Prinzipien der Achtsamkeit und dem Thema Gesundheit erkennt.

### **5.4 Vorhandenes Gesundheitsbewusstsein und Gesundheitshandeln**

Alle Betriebe haben bereits einmal an einem Training der IKK (Innungskrankenkasse) zu Ernährung und Bewegung inklusive einer Rückenschule teilgenommen. In diesem Rahmen wurden im Betrieb A mit den Mitarbeitern auch Einzelgespräche zum Thema Stress durchgeführt (AI) und in Betrieb B wurde konkret richtiges Heben und zudem Entspannung thematisiert. Darüber hinaus lässt sich Betrieb A regelmäßig vom Arbeitsmedizinischen Dienst betreuen und hat auf Anraten der Berufsgenossenschaft die Arbeitsplätze ergonomisch verbessert (AI). Alle Betriebsleiter beschreiben ihren eigenen Gesundheitszustand als recht gut und bislang stabil. Dem Betriebsleiter A ist sein höheres Alter bewusst und er möchte aktuell seine Arbeitszeiten reduzieren. Um seine Gesundheit zu erhalten gibt er an, dass er einen

Freizeitausgleich und ein bisschen Bewegung, wie z.B. Fahrrad fahren für wichtig hält und auf seine Ernährung ‚ein bisschen drauf achten‘ muss. Weiterhin gibt er an, dass aus seiner Sicht Gelassenheit positiv auf die Gesundheit wirkt (S.69, Z.15): *„und das Leben auch ein bisschen lockerer sehen, hängt auch mit der Gesundheit zusammen, als wenn man allzu ernst dabei ist, also man darf viele Sachen nicht mehr ernst nehmen [...]“*. Zudem ist Humor für ihn ein wichtiger Faktor (S.69, Z.29): *„wer mit Humor, wer auch mal lacht, der lebt auch gesünder“* und weiter (S.69, Z.32): *„Leute, die nur ernst sind, die nicht richtig lachen können, die sind doch nie mit sich zufrieden, sind ewig krank [...]. Deswegen sage ich, der Humor ist das wichtigste, was wir brauchen!“* Weiterhin ist wohl auch Gartenarbeit und der Umgang mit den Enkelkindern ein Ausgleich für ihn (AI). Für Betriebsleiter B ist seine Gesundheit das wichtigste überhaupt. Er nimmt regelmäßig Vorsorgeuntersuchungen beim Arzt wahr und hat eine Freizeitbeschäftigung, bei der er ‚einfach nur die Gedanken schweifen‘ lassen kann. Zudem sind seine Familie und Freunde für ihn sehr wichtig und ein weiterer Faktor, ‚um selber nicht ein Magengeschwür zu kriegen‘ und um ‚den Kopf freizukriegen‘, sind Gespräche mit nahestehenden Personen (S.79, Z.15): *„wenn ich betriebliche Probleme habe, [...] habe ich immer noch [...] zwei, drei ganz wichtige Menschen in meinem Leben, mit denen ich [...] solche Sachen besprechen kann.“* Weiterhin erklärt er (S.80, Z.2): *„dieser gesamte Mix, das macht sehr viel Gesundheit aus. Und auch [...] Zufriedenheit. Und ich bin ein sehr zufriedener Mensch.“* Bei Betriebsleiter C steht der Spruch ‚gesunder Geist in einem gesunden Körper‘ im Mittelpunkt. Er gibt an, dass er Ausdauersport, wie Fahrrad fahren und Laufen, betreibt, und erklärt, dass er damit für Seele und Körper etwas tut. Für ihn ist ein Ausgleich durch Bewegung an frischer Luft und Ernährung ein wichtiger Faktor für die Gesundheit und er meint allgemein dazu (S.90, Z.29): *„ich mache schon genügend Freizeitsport [...] [und] lebe auch relativ bewusst.“*

## **5.5 Informationswege**

Alle Betriebsleiter haben gute Kontakte zu Organisationen wie der Kammer, der Innung und ähnlichem und engagieren sich dort in unterschiedlichen Bereichen. Hier informieren sie sich auch überwiegend, Betriebsleiter C gibt zudem auch andere Organisationen und die Fachpresse als Informationsquelle an. Passiv möchten sich die Betriebsleiter B und C gern durch kompakte und knappe Mitteilungen informieren lassen, wobei zusammengenommen E-Mail und Post sowie das Fax bei Betrieb C als erfolgreichste Informationswege erscheinen.

## 5.6 Zusammenfassung der Ergebnisse

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass allen Betriebsleitern die eigenen Belastungen bekannt sind. Beim Umgang mit den Belastungen haben die Betriebsleiter A und B gemeinsam, dass sie Strategien zur Reduzierung der Belastungen anwenden, Betriebsleiter C versucht hingegen eher diese zu kompensieren. Die Belastungen der Mitarbeiter werden von Betriebsleiter A und B konkret beschrieben, Betriebsleiter C äußert sich hier dagegen eher allgemein. Die Betriebsleiter A und B kennen die gesundheitliche Tagesverfassung ihrer Mitarbeiter, Betriebsleiter C kennt diese hingegen meist nicht. Anhand der Fragen zu den fünf Prinzipien der Achtsamkeit lässt sich feststellen, dass bei den Betriebsleitern A und B ähnliche Einstellungen und Werte und ein ähnlicher Umgang mit ihren Mitarbeitern zu erkennen sind, während diese Bereiche sich in Betrieb C abweichend darstellen (siehe Tab. 1). Die Betriebsleiter A und B erkennen augenscheinlich auch einen Zusammenhang zwischen den Themenbereichen der fünf Prinzipien und dem Thema Gesundheit, Betriebsleiter C erkennt offenbar keinen Zusammenhang. Beim Gesundheitsbewusstsein und -handeln wird deutlich, dass für die Betriebsleiter A und B auch psychosoziale Faktoren von Bedeutung sind, diese aber unterschiedlich gewichtet sind. Für Betriebsleiter C spielen hier nur Ernährung und Bewegung eine Rolle. Die nachstehende Tabelle 1 ist dem Kategoriensystem entsprechend aufgebaut und bietet abschließend eine Übersicht über die wesentlichen Aussagen der Interviewpartner.

Tabelle 1: Übersicht über die Kernaussagen der Interviews.

| Allgemeines                            | Betrieb A  | Betrieb B   | Betrieb C  |
|--|--|---|--|
| Wirtschaftszweig                       | Handel und Handwerk  | Handwerk  | Handwerk   |
| Größendefinition                       | Kleinbetrieb   | Kleinstbetrieb  | Kleinstbetrieb   |
| auffällige Aussagen und Formulierungen | Dass die merken, Mensch, man steht hinter denen.<br>Mensch, hier spricht mal einer mit mir [über private Probleme].<br>Wer mit Freude zur Arbeit geht bringt Leistung. | Der Ton macht die Musik.<br>Das funktioniert so und so nur im Team.<br>Bei uns ist das ein sehr familiärer Betrieb.<br>Ich würde nie jemandem sagen, du bist zu blöd. | Ich fordere die Mitarbeiter auf, ihre Sicht ganz klar zu äußern.<br>Ich [würde] das schöner finden, wenn alle das Visier komplett runter ließen und da mithelfen würden.<br>,Ottonormalgesellen' |
| <b>Kategorie</b>                       |  |   |  |
| eigene Belastungen                     | sind bekannt; Reduzierung durch Gelassenheit und Humor   | sind bekannt; Reduzierung durch Gelassenheit und Offenheit  | sind bekannt; Suchen von privatem Ausgleich  |
| Lage der Mitarbeiter                   | Belastungen und gesundheitliche Tagesverfassung sind bekannt; Unterstützung durch das Team   | Belastungen und gesundheitliche Tagesverfassung sind bekannt; Unterstützung durch das Team  | Belastungen bekannt, gesundheitliche Tagesverfassung überwiegend unbekannt; Unterstützung: Apelle  |

|  |   |   |   |
|--|---|---|---|
| zu den fünf Prinzipien der Achtsamkeit:            |   |   |   |
| 1. Umgang mit Fehlern                              | Annehmen und Erörtern von Fehlern, Anstreben nachhaltiger Lösungen, u.U. Ausgleichsleistung durch Mitarbeiter   | Annehmen und Erörtern von Fehlern, Anstreben nachhaltiger Lösungen, keine persönlichen Angriffe   | Annehmen von Fehlern fällt schwer, zumeist kein Erörtern von Fehlern, hoffen auf (zukünftige) Fehlervermeidung  |
| 2. keine vereinfachenden Interpretationen          | regelmäßige Betriebsbesprechungen, im Alltag insgesamt gute Kommunikation, viel Teamarbeit  | Betriebsleiter Teil des Teams, Anregungen der Mitarbeiter willkommen, ständige Kommunikation, viel Teamarbeit   | Betriebsleiter fordert Mitarbeiter zur Mitwirkung auf, aber wenig Kommunikation, wenig Teamarbeit   |
| 3. Sensibilität für betriebliche Abläufe           | unerwartete Probleme werden selbst oder im Team bemerkt und gelöst, bei größeren Problemen Rücksprache mit direktem Vorgesetzten (Abteilung) oder Betriebsleiter  | unerwartete Probleme werden selbst oder im Team bemerkt und gelöst, viel Rücksprache mit Betriebsleiter (als Teil des Teams), ständiger Informationsaustausch   | unerwartete Probleme werden vor Ort bemerkt, dann Rücksprache mit Betriebsleiter, Betriebsleiter schafft Abhilfe (keine Angaben ob / wie oft die Mitarbeiter evtl. Probleme allein lösen) |
| 4. Streben nach Flexibilität                       | individuelle Fortbildungen werden veranlasst, Mitarbeiter sind spezialisiert, Erfahrungsaustausch fortwährend   | regelmäßige, gemeinschaftliche Fortbildungen (mit geselligen Anteilen), Erfahrungsaustausch fortwährend   | Fortbildungen gelegentlich für ‚den einen oder anderen‘ Mitarbeiter, Erfahrungsaustausch ‚stockend, schleppend‘   |
| 5. Respekt vor fachlichem Wissen und Können        | Betriebsleiter kennt seine Grenzen und holt sich immer wieder Rat und Unterstützung bei den Mitarbeitern, bzgl. (neuer) Technik   | Betriebsleiter kennt seine Grenzen und holt sich immer wieder Rat und Unterstützung bei den Mitarbeitern, bzgl. Technik, Kalkulationen, zur Fehlervermeidung  | Betriebsleiter kennt seine Grenzen und holt sich immer wieder Rat und Unterstützung bei den Mitarbeitern, bzgl. Technik, Kalkulationen  |
| die fünf Prinzipien und Bezug zum Thema Gesundheit | Betriebsleiter erkennt einen Zusammenhang bzgl. Arbeitszufriedenheit  | Betriebsleiter erkennt einen Zusammenhang bzgl. Arbeitszufriedenheit und Wertschätzung  | Betriebsleiter erkennt offenbar keinen Zusammenhang   |
| Gesundheitsbewusstsein und -handeln                | einmalige Teilnahme an einem Training der IKK zu Ernährung und Bewegung, Rückenschule und Stress, ergonomische Arbeitsplätze, AMD wichtige Faktoren für die eigene Gesundheit: Bewegung, Ernährung, Gelassenheit und Humor (und auch Familie) | einmalige Teilnahme an einem Training der IKK zu Ernährung und Bewegung, Rückenschule (richtiges Heben) und Entspannung wichtige Faktoren für die eigene Gesundheit: Vorsorgeuntersuchungen, Entspannung, Familie, Freunde, Gespräche und Zufriedenheit | einmalige Teilnahme an einem Training der IKK zu Ernährung und Bewegung, Rückenschule wichtige Faktoren für die eigene Gesundheit: Sport und Ernährung                                    |
| Informationswege                                   | aktiv: über Innung, Kammer, IHK u.a.<br>passiv: per E-Mail, Post und Telefon  | aktiv: über Innung, Kammer u.a.<br>passiv: gut aufbereitete, knapp gehaltene Mitteilungen erwünscht   | aktiv: über Innung, and. Organisationen und die Fachpresse<br>passiv: per Fax u. Post, kompakte, schriftl. Infos  |

## **6 DISKUSSION**

Im Folgenden wird eine Methodendiskussion zur Beurteilung der Daten vorgenommen, danach werden die Ergebnisse diskutiert und analysiert. Dabei wird auf eine Reflexion der Angaben zu den Informationswege verzichtet. Grundsätzlich orientiert sich die Diskussion der Ergebnisse weiterhin an dem gewählten Kategoriensystem, wobei die Ergebnisse auch mit den theoretischen Grundlagen aus Kapitel 2 in Beziehung gesetzt werden.

### **6.1 Methodendiskussion**

Die Methode des Leitfaden-Interviews scheint der Forschungsfrage angemessen zu sein und wurde von den Interviewpartnern gut angenommen. Wie oben erwähnt waren die Interviewpartner offen und mitteilbar, was auf eine Gestaltung der Interviewfragen schließen lässt, die zum Anregen von Erzählungen geeignet waren. Weiterhin bezogen sich die Fragen auf ähnliche und zum Teil sich überlappende Themenbereiche, so dass Unstimmigkeiten der Antworten wahrnehmbar werden konnten. Im Großen und Ganzen war das aber bei keinem Interview der Fall, so dass sich annehmen lässt, dass die Antworten von Ehrlichkeit geprägt waren. Einzig in Interview C waren manche Antworten recht allgemein gehalten und vereinzelt widersprüchlich. Mögliche Ursachen könnten darin liegen, dass eventuelle Unkenntnis verborgen werden sollte oder dass vielleicht versucht wurde Antworten zu geben, die für ‚erwünscht‘ gehalten wurden. Insgesamt waren in allen Interviews die Antworten sehr umfangreich, so dass man sich für jeden Betrieb gut ein Bild vom Führungsverhalten und den Einstellungen und Werten des Betriebsleiters sowie von der jeweiligen Betriebskultur und überdies vom bestehenden Gesundheitsbewusstsein und -handeln machen kann. Damit sind diejenigen Punkte abgedeckt, die für diese Arbeit von Bedeutung sind.

### **6.2 Diskussion der Ergebnisse**

In der Ergebnisdiskussion werden die Ergebnisse zuerst im Hinblick auf das Führungsverhalten und die Betriebskultur erörtert, wobei der Aspekt der Achtsamkeit und auch die fünf Prinzipien der Achtsamkeit besondere Beachtung finden. Dann werden die Ergebnisse bezüglich des Gesundheitsbewusstseins und -handelns näher betrachtet und abschließend werden die im Rahmen dieser Arbeit erhobenen Fragestellungen und Hypothesen geklärt.

### 6.2.1 Führungsstile, -verhalten und Betriebskultur unter dem Aspekt der Achtsamkeit

Ausgehend von den in Kapitel 2 dargelegten theoretischen Grundlagen, werden in diesem Abschnitt die Ergebnisse zuerst in Bezug zur Selbst- und Mitarbeiterführung sowie zu den Führungsstilen und zum Führungsverhalten erörtert. Dabei findet der Aspekt der Achtsamkeit besondere Beachtung, später wird auch die Betriebskultur in die Betrachtungen miteinbezogen.

Bezüglich der Selbstführung ist den Interviews zu entnehmen, dass alle Betriebsleiter ihre eigenen Belastungen benennen können und gaben verschiedene Strategien an, wie sie mit diesen Belastungen umgehen. Da man nur beschreiben kann, was man vorher wahrgenommen hat, ist also davon auszugehen, dass eine Wahrnehmung der eigenen Belastungen bei den Betriebsleitern gegeben ist. Einer der Betriebsleiter macht insgesamt einen überforderten Eindruck, führt diese Belastung aber so nicht ausdrücklich an, sondern umschreibt sie mit ‚zwei, drei Sachen auf einmal‘. Zum einen ist es möglich, dass er diese Überbelastung selbst (noch) nicht bewusst und umfassend wahrgenommen hat. Andererseits ist aber auch nicht auszuschließen, dass es ihm unangenehm war, das auch so in Worte zu fassen und stattdessen etwas verharmlost darstellt. In unserer Gesellschaft ist es immer noch ein recht weit verbreitetes Meinungsbild, Überforderung mit persönlicher Schwäche gleichzusetzen.

Bezüglich der Mitarbeiterführung konnten zu den Belastungen ihrer Mitarbeiter ebenfalls alle Betriebsleiter greifbare Angaben machen, was vermuten lässt, dass die Betriebsleiter auch diese Belastungen wahrnehmen. Allerdings fällt bei dem selben Betriebsleiter, wie im vorherigen Kontext, auf, dass die Benennungen der Belastungen seiner Mitarbeiter recht allgemein gehalten sind. Und dieser Betriebsleiter gibt auch an, dass er die gesundheitliche Tagesverfassung seiner Mitarbeiter nicht kennt. Auch das könnte wieder mit einer begrenzten Wahrnehmung begründet werden. Es ist aber auch denkbar, dass der Betriebsleiter es einfach nicht als seine Aufgabe ansieht, darauf zu achten. Diese Möglichkeit könnte dadurch gestützt werden, dass er im weiteren Verlauf des Interviews sagt, dass letztlich ‚jeder für sich selbst zuständig und verantwortlich‘ ist. In anderweitiger Hinsicht äußert er, dass er ‚sich nicht rausnehmen‘ möchte Entscheidungen zu treffen, die über das Know-how eines Mitarbeiter ‚hinweggeht‘ und dass er nicht glaubt, dass er seine Mitarbeiter ‚bevormunden sollte‘. Obwohl verwendete Ausdrücke wie ‚fordere die Mitarbeiter auf‘, ‚rege an‘ und ‚kann nicht mehr, als appellieren‘ darauf hindeuten, dass der Betriebsleiter gelegentlich auch bemüht ist auf die Mitarbeiter einzuwirken, lassen all diese Angaben zusammengenommen und in Verbindung mit seinen Gesamtaussagen einen Führungsstil des laissez-faire vermuten. Dieser Führungsstil

bewirkt in der Regel Stress bei Mitarbeitern und wirkt sich negativ auf die Gesundheit aus (siehe Abschnitt 2.3.1). Die anderen Betriebsleiter, die sowohl ihre, als auch die Belastungen ihrer Mitarbeiter konkretisieren können, wissen auch über die gesundheitliche Tagesverfassung ihrer Mitarbeiter Bescheid und bewegen ihre Mitarbeiter gegebenenfalls dazu, einen Arzt aufzusuchen. Aus den jeweiligen Gesamtaussagen dieser Interviews geht hervor, dass die Betriebsleiter Interesse für die Belange ihrer Mitarbeiter zeigen, Teamarbeit favorisieren, eine gute Kommunikation mit ihren Mitarbeitern pflegen und deren berufliche Entwicklung fördern. Daraus lässt sich ableiten, dass diese Betriebsleiter einen mitarbeiterorientierten und partizipativen Führungsstil umsetzen, ansatzweise sind auch Merkmale des transformationalen Führungsstils erkennbar. Diese Führungsstile wirken gemeinhin positiv auf die Arbeitszufriedenheit und das psychische Befinden und sind als gesundheitsförderlich einzustufen (siehe Abschnitt 2.3.1). Bei diesen Betriebsleitern kann zudem auch eine gute Wahrnehmungsfähigkeit bezüglich der eigenen Situation sowie der Mitarbeiterbelange vorausgesetzt werden. Und da eine geschärfte Wahrnehmung ein wesentliches Element der Achtsamkeit ist (siehe Abschnitt 2.5.1), kann dieses Führungsverhalten folglich als achtsam bezeichnet werden.

Aus diesen Ausführungen geht hervor, dass einerseits die eigenen Belastungen und zugleich die Belastungen der Mitarbeiter sehr zurückhaltend benannt werden, was zudem mit einer Unkenntnis der gesundheitlichen Tagesverfassung der Mitarbeiter einhergeht. Andererseits werden sowohl die eigenen Belastungen, als auch die Belastungen der Mitarbeiter sehr detailliert beschrieben, wobei auch auf die gesundheitliche Tagesverfassung der Mitarbeiter geachtet wird. Die jeweiligen Verknüpfungen lassen sich damit erklären, dass die Selbstführung mit der Mitarbeiterführung in einer Wechselbeziehung steht (siehe Abschnitt 2.5.2), wobei eine achtsame Mitarbeiterführung auf einer achtsamen Selbstführung basieren muss. Dieser Zusammenhang wird in beiden der vorgenannten Fälle deutlich. In ersterem Fall werden, in dem die Belastungen nur allgemein benannt werden, werden diese wohl auch nur eingeschränkt erkannt, was wahrscheinlich auf einer eingeschränkten Wahrnehmung beruht und damit wenig Achtsamkeit vermuten lässt. In dem anderen Fall, in dem die Belastungen konkret beschrieben werden, ist offenbar auch eine detaillierte Wahrnehmung der Belastungen bei den Betriebsleitern gegeben und es sind insgesamt sowohl eine achtsame Selbstführung, als auch eine achtsame Mitarbeiterführung zu erkennen.

Das Führungsverhalten und die Betriebskultur können anhand der Ergebnisse zu den fünf Prinzipien der Achtsamkeit näher ergründet werden. Deshalb wird hier zuerst untersucht, inwieweit sich die Prinzipien der Achtsamkeit (siehe Abschnitt 2.5.3) in den Betrieben wieder-



finden lassen. Mit dem ersten Prinzip beginnend lässt sich feststellen, dass die beiden Betriebsleiter, die offenbar über eine gute Wahrnehmung verfügen, eine grundsätzliche Akzeptanz für die Möglichkeit zeigen, dass Fehler passieren können. In diesen Betrieben wird prinzipiell über Fehler kommuniziert, wobei das Ziel, wenn auch unterschiedlich stark ausgeprägt, das Finden von nachhaltigen Lösungen ist. Das entspricht einem der Grundgedanken der fünf Prinzipien der Achtsamkeit. Dabei ist für einen der Betriebsleiter auch wichtig, dass Fehler aus technischer Sicht betrachtet werden und keine persönlichen Angriffe erfolgen. In den fünf Prinzipien der Achtsamkeit ist das ein wesentlicher Faktor für einen konstruktiven Umgang mit Fehlern. Ebenso ist nach den fünf Prinzipien ein offener Umgang mit Fehlern und das Ergründen von Ursachen unerlässlich. Diese Faktoren sind bei diesen beiden Betrieben offensichtlich gegeben, wodurch sich eine klare Tendenz abzeichnet, dass das erste Prinzip der Konzentration auf Fehler hier wiederzufinden ist. Ob dieses Prinzip voll erfüllt ist, lässt sich nicht abschließend beurteilen, da nicht erfragt wurde, ob in den Betrieben auch ein Gespür dafür besteht, wie sich kleine Fehler in der Summe auswirken und ob Fehler, die auf gar keinen Fall passieren dürfen, thematisiert werden. Es ist aber ein deutlicher Unterschied zu der Haltung des anderen Betriebsleiters ersichtlich, der es in den meisten Fällen für überflüssig hält, Fehlerursachen zu ergründen. In diesem Betrieb wird über einen Fehler zumeist nur gesprochen, um ihn akut zu beheben und der Betriebsleiter hätte trotz grundsätzlicher Akzeptanz lieber eine prinzipielle Fehlervermeidung, was ihm aber selbst als unrealistisch bewusst ist. Alles in allem lässt sich in diesem Betrieb das Prinzip der Konzentration auf Fehler eher nicht wiederfinden.

Zudem sind die Bereiche Kommunikation und Teamarbeit in diesem Betrieb offenbar ineffektiv oder zu gering ausgestaltet. In den fünf Prinzipien der Achtsamkeit ist die Arbeit und Kommunikation in Teams ein wesentliches Element, da durch das Zusammentreffen von verschiedenen Fähigkeiten, Erwartungen und Interpretationen das Bemerkens von feinen Unterschieden und das Erfassen der Anzeichen für Probleme erleichtert wird und Probleme sich im Team besser bewältigen lassen. Das bedeutet, dass in diesem Betrieb auch das zweite Prinzip zur Abneigung gegen vereinfachende Interpretationen im Grunde nicht wiederzufinden ist. In den anderen beiden Betrieben hingegen ist dieses Prinzip durchaus wiederzufinden, da in den Teams dieser Betriebe viel Kommunikation und Zusammenarbeit stattfindet. Dabei wird in einem der Betriebe der Betriebsleiter als Teil des Teams ständig miteinbezogen und in dem anderen, größeren Betrieb werden der Vorgesetzte in der Abteilung und der Betriebsleiter zur Lösung von Problemen nur bei Bedarf herangezogen. Zudem werden in beiden Betrieben unerwartete Probleme von den Mitarbeitern selbst oder im Team erkannt und gelöst. Daraus lässt sich schließen, dass den Mitarbeitern ihre Tätigkeiten bewusst sind und sie dabei auf

Unregelmäßigkeiten achten. Die stetige Kommunikation und die guten Beziehungen untereinander bilden in diesen Betrieben die Grundlage für einen effektiven Umgang mit den auftretenden Problemen sowie das Erörtern vergangener Probleme und wird weiterführend als Lernpotential genutzt. Ob in diesen Betrieben auch über ‚Was wäre wenn...?‘-Einschätzungen gesprochen wird, ist den Interviews nicht zu entnehmen. In den Interviews ist aber deutlich geworden, dass den Betriebsleitern dieser beiden Betriebe wichtig ist, was in ihren Mitarbeitern vorgeht. Damit sind also fast alle Faktoren des dritten Prinzips zur Sensibilität für betriebliche Abläufe in diesen Betrieben vorzufinden. In dem Betrieb, in dem der Betriebsleiter Teil des Teams ist, ist darüber hinaus ein weiterer Faktor dieses Prinzips gegeben, da hier ein ständiger Informationsaustausch stattfindet. Von allen genannten Faktoren des Prinzips der Sensibilität für betriebliche Abläufe lässt sich beim Betriebsleiter des Betriebes, in dem wenig Kommunikation und Teamarbeit stattfindet, lediglich die Hoffnung aus vergangenen Fehlern zu lernen, erkennen. Wie aus diesen Fehlern und aufgetretenen Problemen gelernt werden soll bleibt aber unklar, da diese offensichtlich nicht im Nachhinein erörtert werden. Zumal im Interview nicht deutlich wurde, auf welche Weise unerwartete Probleme von den Mitarbeitern erkannt und inwieweit Probleme vielleicht auch selbst oder von einem Team vor Ort allein gelöst werden, ist für diesen Betrieb eine abschließende Aussage zum Prinzip der Sensibilität für betriebliche Abläufe nicht möglich.

Weiterhin nehmen in diesem Betrieb die Mitarbeiter nur gelegentlich an Fortbildungen teil und der Erfahrungsaustausch zwischen den Mitarbeitern ist recht dürftig. Neben der Nutzung von aufgetretenen Fehlern und Problemen als Lernpotential tragen Fortbildungen und Erfahrungsaustausch ganz wesentlich zur Erweiterung eines Repertoires von Lösungen für diverse Problemsituationen bei. Da dieses Repertoire ein ganz bedeutendes Element im vierten Prinzip zum Streben nach Flexibilität ist und auch ein Ergründen von Fehlerursachen meistens nicht erfolgt, kann angenommen werden, dass das Prinzip in diesem Betrieb nicht wiederzufinden ist. In den anderen beiden Betrieben wird auf Fortbildungen Wert gelegt und es findet ein fortwährender Erfahrungsaustausch statt. Zudem wird die Möglichkeit, aus aufgetretenen Fehlern und Problemen zu lernen, genutzt. Das lässt den Schluss zu, dass das Prinzip des Strebens nach Flexibilität in diesen Betrieben wiederzufinden ist. Bemerkenswert ist es, dass alle drei Betriebsleiter ihre fachlichen Grenzen kennen und sich wiederholt Rat bei ihren Mitarbeitern holen. Damit ist bei allen Betriebsleitern ein Respekt vor fachlichem Wissen und Können erkennbar, womit in allen Betrieben auch die Voraussetzung für das gleichlautende fünfte Prinzip gegeben ist. Ein weiterer Faktor dieses Prinzips ist, dass die Entscheidungsbefugnis bei der Lösung eines Problems an die Mitarbeiter mit dem jeweils

größten Fachwissen und den entsprechenden Erfahrungen übergeht. Da bei einem der Betriebe nicht klar ist, inwieweit Probleme von einem Mitarbeiter oder dem Team vor Ort allein gelöst werden, ist auf dieser Grundlage keine eindeutige Aussage zum Prinzip des Respekts vor fachlichem Wissen und Können möglich. Allerdings enthält das Interview auch Äußerungen, dass fachliche Entscheidungen schon die Mitarbeiter treffen, dass der Betriebsleiter erwartet, dass der Mitarbeiter vor Ort eine Entscheidung trifft, und dass der Betriebsleiter schon dem Fachwissen der Mitarbeiter vertraut. Dadurch wird die Tendenz bestätigt, dass das Prinzip des Respekts vor fachlichem Wissen und Können in diesem Betrieb wiederzufinden ist. Für die beiden Betriebe, in denen Probleme zumeist von einem Mitarbeiter oder dem Team selbständig gelöst werden und da ein selbständiges Lösen von Problemen letztlich nur auf der Grundlage von Fachwissen und Erfahrung möglich ist, kann vergleichsweise sicher davon ausgegangen werden, dass in diesen Betrieben das Prinzip des Respekts vor fachlichem Wissen und Können wiederzufinden ist.

Da es möglich ist, dass die Ergebnisse zu den fünf Prinzipien der Achtsamkeit sich für den einen Betrieb aufgrund der teils allgemeinen und vereinzelt widersprüchlichen Angaben des Betriebsleiters ergeben haben, sollen diese hier nochmals überprüft werden. Diese Angaben könnten, wie in der Methodendiskussion erwähnt, zustande gekommen sein, weil sie für ‚erwünscht‘ gehalten wurden oder weil eine eventuelle Unkenntnis verborgen werden sollte. Im ersten Fall wäre anzunehmen, dass die Gegebenheiten tatsächlich eher ungünstiger sind, als sie dargelegt wurden. Im zweiten Fall wäre zu vermuten, dass der Betriebsleiter über den Arbeitsalltag und die sozialen Interaktionen seiner Mitarbeiter einfach keine näheren Kenntnisse hat. Dann wäre es zwar möglich, dass Kommunikation und Zusammenarbeit bei den Mitarbeitern untereinander besser sind, als dargestellt, aber alle weiteren Angaben würde das kaum berühren. Tatsächlich würde es bedeuten, dass die Angaben zu Kommunikation und Zusammenarbeit zumindest für die Situation zwischen dem Betriebsleiter und den Mitarbeitern zutreffen und der Betriebsleiter von seinen Mitarbeitern zu weit weg ist, um achtsam und partizipativ mit ihnen umzugehen zu können. Sollte also eine der möglichen Begründungen zutreffen, würden sich die Ergebnisse für diesen Betrieb letztlich entweder verschlechtern oder aber nicht wesentlich ändern.

Prinzipiell wird in den vorstehenden Ausführungen zu den Ergebnissen deutlich, dass sich die befragten Betriebe in zwei Hauptgruppen einteilen lassen. Zum einen sind die fünf Prinzipien der Achtsamkeit nur in einem der Prinzipien greifbar wiederzufinden, was mit einem mutmaßlichen Führungsstil des laissez-faire und wenig Achtsamkeit im Führungsverhalten zusammenfällt. Zum

anderen sind die fünf Prinzipien der Achtsamkeit allesamt nahezu wiederzufinden, was mit einem offenbar mitarbeiterorientierten und partizipativen Führungsstil und einem achtsamen Führungsverhalten einhergeht. In den theoretischen Grundlagen (siehe Abschnitt 2.5.3) wurde ausgeführt, dass die fünf Prinzipien auf der Achtsamkeit beruhen und es liegt auf der Hand, dass eine erfolgreiche Umsetzung dieser Prinzipien folgerichtig auf einem achtsamen Führungsverhalten basieren muss. Damit erklärt sich dann auch der Zusammenhang von achtsamem Führungsverhalten und den Prinzipien der Achtsamkeit. Dieser Zusammenhang ist zugleich auch eine Bestätigung der zu Beginn dieser Ausführungen dargestellten Zuordnungen bezüglich der Achtsamkeit im jeweiligen Führungsverhalten der Betriebsleiter. Weiterhin wird in einem bestimmten Führungsverhalten ein entsprechender Führungsstil sichtbar. Somit ist diese Verbindung offensichtlich und stellt weiterführend auch einen Zusammenhang zwischen den Prinzipien der Achtsamkeit und dem Führungsstil her. Zudem lassen sich die Einordnungen der Betriebsleiter zu den Führungsstilen auch aus anderer Sicht erklären. Der mitarbeiterorientierte Führungsstil setzt ebenso wie der partizipative Stil ein Interesse an den Mitarbeitern voraus und dazu müssen die Belange der Mitarbeiter von der Führungskraft auch beachtet und wahrgenommen werden. Durch den Aspekt der Wahrnehmung wird abermals ein Bezug zur Achtsamkeit hergestellt. Der Führungsstil des laissez-faire hingegen benötigt keine Achtsamkeit, da die Führungskraft die Mitarbeiter einfach machen lässt und nicht aktiv führt. Insgesamt lassen sich die Zusammensetzungen der beiden Hauptgruppen somit schlüssig erklären.

Die Betriebskultur ist in kleinen Unternehmen besonders eng mit dem Führungsverhalten verwoben und die Betriebskultur wird durch die gemeinsamen Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen geprägt. Diese spiegeln sich auch im Führungsverhalten wieder und werden so an die Mitarbeiter vermittelt (siehe Abschnitt 2.4). Das bedeutet, dass die Einstellungen und Werte der Betriebsleiter die Basis für die jeweilige Betriebskultur bilden und die Interviewergebnisse geben diese Einstellungen und Werte aus der subjektiven Sicht der Betriebsleiter wieder. Deshalb bilden die Ergebnisse auch die vorliegenden Betriebskulturen ab, die anknüpfend an die zuvor beschriebenen Hauptgruppen im Folgenden erörtert werden.

Für die erste Gruppe lässt sich eine Betriebskultur feststellen, in der das Annehmen von Fehlern schwer fällt, aus Fehlern meistens nicht gelernt wird und in der wenig Kommunikation, Teamarbeit, Erfahrungsaustausch und Weiterbildung stattfindet, aber trotzdem der Respekt vor fachlichem Wissen und Können gegeben ist. Aus dem Interview ist insgesamt ersichtlich, dass der Umgang miteinander vornehmlich auf die Bewältigung der Arbeitsaufgaben ausgerichtet ist. Zudem erwähnt der Betriebsleiter im Interview, dass er den Mitarbeitern in der Vergangenheit

einige Angebote (Weiterbildungsseminare, Fitness-Studio) unterbreitet hat, die aber kaum angenommen wurden. Eine sehr wahrscheinliche Begründung ist, dass diese Angebote an den Bedürfnissen der Mitarbeiter vorbeigehen. Zusammengenommen lässt sich daraus ableiten, dass zwar dem Fachwissen der Mitarbeiter Vertrauen entgegengebracht wird, die Beziehungen zwischen den Mitarbeitern und dem Betriebsleiter aber von wenig Nähe geprägt sind. Das lässt den Schluss zu, dass das Vertrauen sich vorrangig auf das Fachwissen bezieht und nicht prinzipiell besteht. Da nach Badura et al. (siehe Abschnitt 2.4) Vertrauen einen wichtigen Faktor für das gesundheitliche Befinden darstellt und die Qualität der zwischenmenschlichen Beziehungen von zentraler Bedeutung für die Leistungsbereitschaft, die Loyalität und das psychische und körperliche Wohlbefinden ist, ist davon auszugehen, dass es damit in dieser Betriebskultur nicht zum besten steht. Weiterhin müsste das nach Badura et al. negative Auswirkungen auf die Arbeitsergebnisse, auf Fehlzeiten und Unfälle haben, was sich anhand der Ergebnisse jedoch nicht prüfen lässt. Aber auch in Bezug zum Vier-Ebenen-Modell (siehe Abschnitt 2.3.2), ist anzunehmen, dass diese Betriebskultur nicht gesundheitsförderlich ist. Das Lernen aus Fehlern, ein kooperatives Handeln, ein guter Informationsfluss und ein mitarbeiterorientiertes Führen sind hier nicht gegeben, diese Elemente sind nach dem Vier-Ebenen-Modell aber wesentlich für eine gesundheitsförderliche Betriebskultur. Zudem sind nach dem integrativen Modell der Salutogenese die Gesundheitsressourcen für die auftretenden Stressoren, das Kohärenzgefühl und den Stressbewältigungsprozess von großer Bedeutung (siehe Abschnitt 2.1). Aus diesem Blickwinkel sind den vorangegangenen Ausführungen zufolge auch die sozial-interpersonalen und personal-psychischen Gesundheitsressourcen in dieser Betriebskultur als bescheiden anzunehmen. Zum Thema Achtsamkeit muss hier noch erwähnt werden, dass diese bereits im Führungsverhalten nicht erkennbar ist und da besonders in kleinen Unternehmen das Führungsverhalten die Basis für die Betriebskultur darstellt, kann Achtsamkeit folglich auch nicht in der Betriebskultur enthalten sein.

In der zweiten Gruppe, ist eine Betriebskultur erkennbar, in der Fehler angenommen und nachhaltig aus ihnen gelernt wird, in der Kommunikation, Teamarbeit und Erfahrungsaustausch stetig und Weiterbildungen regelmäßig erfolgen, in der die Mitarbeiter in der Lage sind unerwartete Probleme eigenständig zu erkennen und zu lösen und in der fachliches Wissen und Können respektiert wird. Wie aus den Ergebnissen und den Gesamtaussagen der Interviews ersichtlich ist, werden in dieser Betriebskultur die Mitarbeiter als Menschen gesehen, denen mit Wertschätzung begegnet wird. Zudem wird auf die sozialen Interaktionen Wert gelegt, wodurch auch eine Vertrauensbasis geschaffen wird. Daraus lässt sich nach Badura et al. (siehe Abschnitt 2.4) ableiten, dass in dieser Betriebskultur die Leistungsbereitschaft, die Loyalität und

das psychische und körperliche Wohlbefinden der Mitarbeiter gestärkt werden. Daraus müssten sich dann positive Auswirkungen auf die Arbeitsergebnisse, auf Fehlzeiten und Unfälle ergeben, was sich aber auch in diesem Fall mittels der Ergebnisse nicht überprüfen lässt. Weiterhin sind in dieser Betriebskultur aber eigentlich alle Elemente des Vier-Ebenen-Modells (siehe Abschnitt 2.3.2) wiederzufinden, so dass auch dadurch von einer gesundheitsförderlichen Betriebskultur ausgegangen werden kann. Und bezüglich des integrativen Modells der Salutogenese (siehe Abschnitt 2.1) kann in dieser Betriebskultur von guten sozial-interpersonalen und personalpsychischen Gesundheitsressourcen ausgegangen werden, was die auftretenden Stressoren vermindern, das Kohärenzgefühl stärken und Stressbewältigungsprozesse erleichtern müsste. Da in kleinen Unternehmen das Führungsverhalten eng mit der Betriebskultur verwoben ist und in dieser Gruppe Achtsamkeit im Führungsverhalten erkennbar ist, kann vorerst angenommen werden, dass es sich hier um eine achtsame Betriebskultur handelt. Nach Badura und Steinke (siehe Abschnitt 2.5.2) enthält eine Kultur der Achtsamkeit Gesundheit als zentrales Unternehmensziel, was in dieser Betriebskultur so nicht wiedergefunden werden kann, jedoch ist Gesundheit bereits ein wichtiges Thema. Weiterhin setzt eine Kultur der Achtsamkeit eine gute Selbstwahrnehmung des Betriebsleiters, sein Einfühlungsvermögen in Situationen und gute soziale Beziehungen im Betrieb voraus. Zudem werden in einer Kultur der Achtsamkeit das physische, psychische und soziale Wohlbefinden durch gelingende Kooperationen gefördert und die Mitarbeiter hinsichtlich ihres Gesundheitszustandes und ihres Präsentismus beobachtet. Diese Elemente sind in dieser Gruppe vorzufinden, so dass sich dadurch die Annahme bestätigen lässt, dass hier von einer achtsamen Betriebskultur ausgegangen werden kann. Insgesamt zieht sich in dieser Gruppe die Achtsamkeit wie ein roter Faden durch, angefangen bei der Selbstführung über die Mitarbeiterführung bis hin zur Betriebskultur. Ersichtlich wird die Achtsamkeit im Führungsverhalten sowie in den sozialen Interaktionen und konstruktive soziale Interaktionen bilden die Grundlage für die fünf Prinzipien der Achtsamkeit.

#### 6.2.2 Zugrunde liegendes Gesundheitsbewusstsein und Gesundheitshandeln

Achtsamkeit lenkt das Gesundheitsbewusstsein und das Gesundheitsbewusstsein des Betriebsleiters bildet das Fundament für eine gesundheitsförderliche (Selbst-)Führung und damit auch für eine gesundheitsförderliche Mitarbeiterführung und Betriebskultur (siehe Abschnitt 2.5.2). Aus den Ergebnissen ist ersichtlich, dass alle Betriebsleiter die Gesundheit für wichtig halten und für eine ausgewogene Work-Life-Balance (siehe auch Abschnitt 2.3.3) sorgen. Dabei ist aber bereits bezüglich ihrer eigenen Gesundheit eine unterschiedliche Gewichtung

erkennbar. Für einen der Betriebsleiter ist Sport und Ernährung sehr bedeutsam, was sich auch im Gesundheitshandeln hinsichtlich der eigenen Person wiederfinden lässt. Er isst regelmäßig, hält ausreichend viel Trinken für wichtig und treibt Ausdauersport. Diese Gewichtung spiegelt sich auch im Gesundheitshandeln innerhalb des Betriebes wieder. Es wurden innerbetriebliche gesundheitsförderliche Maßnahmen in den Bereichen Ernährung, Bewegung und Rückenschule durchgeführt. In den anderen beiden Betrieben wurden Maßnahmen in den gleichen Bereichen durchgeführt, zudem aber auch in den Bereichen Entspannung in dem einen sowie Stress in dem anderen Betrieb, in dem auch ergonomische Maßnahmen zur Arbeitsplatzgestaltung umgesetzt worden sind. Der eine Betriebsleiter hält Entspannung, Familie, Freunde, Gespräche, Zufriedenheit und Vorsorgeuntersuchungen für wichtig, um die Gesundheit zu erhalten und gestaltet sich seine Freizeit entsprechend. Der andere Betriebsleiter sieht neben Ernährung und Bewegung besonders Gelassenheit und Humor als gesundheitsförderliche Faktoren an und sorgt für leichte Bewegung in seiner Freizeit. Hier wird deutlich, dass für diese beiden Betriebsleiter auch psychosoziale Faktoren bezüglich der Gesundheit eine Rolle spielen. Dementsprechend ist ihnen auch die Arbeitszufriedenheit ihrer Mitarbeiter und deren Wertschätzung wichtig. Bezüglich der Frage nach dem Zusammenhang zwischen den fünf Prinzipien der Achtsamkeit und dem Thema Gesundheit hat einer der Betriebsleiter beide Faktoren, der andere nur die Arbeitszufriedenheit angeführt. Jedenfalls ist für diese Betriebsleiter da ein Zusammenhang ersichtlich und es lässt sich feststellen, dass das Gesundheitsbewusstsein bei diesen Betriebsleitern psychosoziale Faktoren mit einschließt. Der Betriebsleiter, der Sport und Ernährung bedeutsam findet, kann keine Faktoren für den Zusammenhang zwischen den Prinzipien der Achtsamkeit und dem Thema Gesundheit benennen. Es ist also anzunehmen, dass er diesen Zusammenhang auch nicht erkennt, was auch zu seiner mehr körperlichen Sichtweise von Gesundheit passen würde.

Damit ist also auch beim Gesundheitsbewusstsein eine Zweiteilung erkennbar, die sich folgerichtig an die zuvor bestimmten Hauptgruppen anknüpfen lässt. Die erste Gruppe umfasst den Führungsstil des laissez-faire, ein wenig achtsames Führungsverhalten und es ist nur eines der Prinzipien der Achtsamkeit in der Betriebskultur wiederzufinden, was nach den vorliegenden Ergebnissen mit einem mehr körperbezogenen Gesundheitsbewusstsein und Gesundheitshandeln einhergeht. Die andere Gruppe beinhaltet gesundheitsförderliche Elemente, wie einen mitarbeiterorientierten und partizipativen Führungsstil, eine achtsame Selbst- und Mitarbeiterführung bzw. ein achtsames Führungsverhalten sowie eine achtsame Betriebskultur, in der alle Prinzipien der Achtsamkeit wiederzufinden sind, wobei diese Elemente nach den vorliegenden Ergebnissen auf einem Gesundheitsbewusstsein und einem Gesundheitshandeln

basieren, die sowohl körperliche, als auch psychosoziale Faktoren einschließen. Da nach dem Vier-Ebenen-Modell psychosoziale Faktoren für eine mitarbeiterorientierte Führung wesentlich sind (siehe Abschnitt 2.3.2) ist die Koppelung dieses Führungsstils mit einem Gesundheitsbewusstsein, das psychosoziale Faktoren berücksichtigt, prinzipiell schlüssig. Und da besonders in kleinen Unternehmen das Gesundheitsverständnis des Betriebsleiters die ausschlaggebende Größe für das Führungsverhalten und die Betriebskultur ist (siehe Abschnitt 2.3.3), lassen sich die ermittelten Gruppierungen als folgerichtig betrachten.

### 6.2.3 Die fünf Prinzipien der Achtsamkeit als Grundlage von gesundheitsförderlicher Führung

Den Interviews wurden Annahmen zugrunde gelegt, die im Folgenden anhand der Interviewergebnisse kurz überprüft werden sollen. Gemäß den vorliegenden Ergebnissen und den vorangegangenen Ausführungen lässt sich bestätigen, dass der Betriebsleiter die Betriebskultur bestimmt und die sozialen Interaktionen für die Betriebskultur ein wesentlicher Faktor sind. Die Ergebnisse zeigen, dass ein Betriebsleiter mit einem Gesundheitsbewusstsein, das psychosoziale Faktoren mit einbezieht, auch entsprechend handelt und auf die sozialen Beziehungen und Interaktionen in seinem Betrieb Wert legt. Die Betriebskultur ist dann von gegenseitiger Wertschätzung und einem freundlichen Miteinander geprägt. Umfasst das Gesundheitsbewusstsein eines Betriebsleiters die psychosozialen Faktoren nicht, sind die sozialen Interaktionen zugleich auf die Bewältigung der Arbeitsaufgaben beschränkt und die Betriebskultur ist von Funktionalität und Zweckmäßigkeit geprägt. Je nach Art des Betriebsleiters sind also auch die Betriebskulturen deutlich verschieden gestaltet. Ein achtsamer oder weniger achtsamer Umgang mit sich selbst ist dabei nur ein weiteres Detail im Wesen des Betriebsleiters. Ein achtsamer Umgang mit sich selbst zeigt sich u.a. in einer detaillierten Wahrnehmung der eigenen Belastungen, dem ein Gespür für die eigenen Bedürfnisse zugrunde liegen muss. Das geht Hand in Hand mit einem achtsamen Umgang mit den Mitarbeitern, was u.a. in einer guten Wahrnehmung der Belastungen der Mitarbeiter deutlich wird und ein Feingefühl für ihre Anliegen voraussetzt. Die vorliegenden Ergebnisse belegen das, da in einer der Gruppen sowohl die eigenen Belastungen, als auch die der Mitarbeiter eingehend wahrgenommen werden, während es in der anderen Gruppe eher bei oberflächlichen Aussagen und Allgemeinplätzen dazu bleibt. Zudem tritt das Bedürfnis zur Reduzierung der eigenen Belastungen zugleich mit einer guten Unterstützung durch das Team auf, was zur Minderung der Belastungen bei den Mitarbeitern beiträgt. Obwohl die Ergebnisse dieser Interviews keine Daten zu Gesundheit und Wohlbefinden der Mitarbeiter liefern, lässt sich aber bei einer Gruppe



feststellen, dass die Mitarbeiter sich ihrem Betrieb sehr verpflichtet fühlen. Das wird z.B. dadurch deutlich, dass die Mitarbeiter oft auch mit leichten gesundheitlichen Beeinträchtigungen zur Arbeit erscheinen. Obwohl das prinzipiell kein wünschenswertes Verhalten ist, lässt sich daran aber der Arbeitswille der Mitarbeiter und damit indirekt auch ihre Leistungsbereitschaft ablesen. Das liefert ein Indiz dafür, dass der in dieser Gruppe vorhandene wertschätzende und achtsame Umgang mit den Mitarbeitern tatsächlich eine starke Leistungsbereitschaft nach sich zieht. Die Ergebnisse zu den Fragen der fünf Prinzipien der Achtsamkeit beinhalten allesamt Details zum Umgang miteinander und zur Kommunikation untereinander. Damit haben die Ergebnisse also ausnahmslos einen Bezug zu den sozialen Interaktionen. Die gesundheitsförderlichen Aspekte in den fünf Prinzipien der Achtsamkeit ergeben sich, wie oben dargelegt, z.B. daraus, dass die Qualität der sozialen Beziehungen einen Einfluss auf das körperliche und psychische Wohlbefinden hat und sind in Abschnitt 2.5.3 umfassend erörtert worden. Anhand der Ergebnisse lässt sich dieser Zusammenhang über die bereits vorliegenden Ausführungen hinaus nicht weiterführend und unmittelbar belegen, was aufgrund der Komplexität aber auch nicht erwartet wurde. Da in den vorherigen Ausführungen m.E. jedoch schlüssig hergeleitet wurde, dass die fünf Prinzipien der Achtsamkeit gesundheitsförderliche Aspekte beinhalten und die Ergebnisse die einzelnen Elemente dahingehend bestätigen können, kann dieser Zusammenhang als gesichert angesehen werden.

Zur Klärung der Forschungsfrage, ob die fünf Prinzipien der Achtsamkeit einen geeigneten Ansatz bieten, um in kleinen Unternehmen eine gesundheitsförderliche Führung zu etablieren, sei hier eingangs nochmals erwähnt, dass die Führung und die Betriebskultur in kleinen Unternehmen untrennbar miteinander verknüpft sind. Einerseits bedingt die Führung bzw. das Führungsverhalten die Betriebskultur, andererseits wirken die Elemente der Betriebskultur wieder auf die Einstellungen und Werte der Führungskraft zurück. Da in kleinen Unternehmen der Betriebsleiter die bestimmende Kraft ist, ist es also vorrangig wichtig, die Einstellungen und Werte des Betriebsleiters für gesundheitsfördernde Aspekte zu sensibilisieren. Auf dieser Grundlage kann sich dann eine gesundheitsfördernde Betriebskultur und damit ein gesunder Betrieb entwickeln. Da die Einstellungen und Werte des Betriebsleiters genauso Teile seiner Identität sind, wie sein individuelles Gesundheitsbewusstsein, sind sie dadurch miteinander verbunden. Aus den Interviewergebnissen ist ersichtlich, dass das Einbeziehen von psychosozialen Faktoren in das eigene Gesundheitsbewusstsein eine entscheidende Rolle spielt. Betriebsleiter, deren Gesundheitsbewusstsein psychosoziale Einflüsse berücksichtigen, sind achtsam im Umgang mit sich selbst und in ihrer Mitarbeiterführung. Das lässt den Schluss zu, dass die Sensibilität für psychosoziale Faktoren und die Achtsamkeit in einer Wechselbezie-

hung zueinander stehen. So kann also prinzipiell mit Hilfe einer Aktivierung der Achtsamkeit das Gesundheitsbewusstsein für psychosoziale Faktoren empfindsam gemacht werden.

Die fünf Prinzipien der Achtsamkeit bieten eine Orientierung, um Betriebsabläufe und innerbetriebliche Strukturen effektiver zu gestalten. Mit Hilfe der Achtsamkeit sollen dazu ein vorausschauendes und Krisen hemmendes Handeln sowie die Entwicklung von Strategien zur Bewältigung von unerwarteten Ereignissen erreicht werden (siehe Abschnitt 2.5.3). Die entsprechenden Handlungsprinzipien haben einen sehr praktischen Bezug und lassen sich, wie die Interviews ergeben haben, so auch in kleinen Unternehmen wiederfinden. Sie bieten eine Möglichkeit, um gezielt die Wahrnehmung von betrieblichen Abläufen bei den Betriebsleitern zu erhöhen, was letztlich auch eine generelle Aktivierung der Achtsamkeit bei ihnen bewirken muss. Da die sozialen Interaktionen ein wesentliches Element von betrieblichen Abläufen bzw. den fünf Prinzipien der Achtsamkeit sind, werden die Einstellungen und Werte der Betriebsleiter gezielt auf diese Thematik gelenkt. Da Einstellungen und Werte in der Person des Betriebsleiters mit seinem Gesundheitsbewusstsein verknüpft sind, wird also auch das Gesundheitsbewusstsein entsprechend für psychosoziale Faktoren sensibilisiert. Aus dieser Sicht ist demzufolge eine Aktivierung der Achtsamkeit mit Hilfe der fünf Prinzipien der Achtsamkeit ein geeigneter Ansatz zur Etablierung einer gesundheitsförderlichen Führung.

## **7 SCHLUSSFOLGERUNGEN UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN**

Durch die Ergebnisse der Interviews wurde deutlich, dass die Betriebskulturen in kleinen Unternehmen erheblich voneinander abweichen können. Dabei ist es besonders interessant, dass eine grundsätzliche Akzeptanz der Angemessenheit von betrieblicher Gesundheitsförderung mitsamt der (einmaligen) Durchführung von gesundheitsförderlichen Maßnahmen, nicht zwingend einen gesunden Betrieb nach sich zieht. Obwohl alle befragten Betriebe bereits Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung durchgeführt haben, lassen sich nach den vorliegenden Daten die Betriebe in zwei Kategorien einteilen, jene ohne und jene mit einer achtsamen und gesundheitsfördernden Führung und Betriebskultur. Wie die Ergebnisse belegen, besteht der wesentliche Unterschied zwischen diesen beiden Gruppen in der Berücksichtigung von psychosozialen Faktoren in allen individuellen und interpersonalen Bereichen. Das belegt sehr eindrucksvoll die enormen Auswirkungen dieser Faktoren.

Da die Stichprobe mit drei Betrieben sehr klein war, kann die Datenerhebung nicht als repräsentativ betrachtet werden. Es wäre daher interessant zu erfahren, ob die Kategorien sich in einer größeren Stichprobe bestätigen würden. Zudem wurden keine Interviews mit Betriebsleitern geführt, die bislang noch keinerlei Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung durchgeführt haben oder die Betriebliche Gesundheitsförderung sogar ablehnen. Es könnte sich also als aufschlussreich erweisen die Interviews dahingehend fortzuführen.

Dabei wäre auch zu überlegen, ob eine Ausweitung der Fragen ergiebig sein könnte. Mit Rücksicht auf die Interviewdauer wurde zu jedem der fünf Prinzipien der Achtsamkeit nur je eine Interviewfrage gestellt. Obwohl dabei für das Anliegen dieser Arbeit recht aussagekräftige Daten zu jedem Prinzip ermittelt werden konnten, war aber z.B. eine abschließende Feststellung, ob das erste Prinzip zur Konzentration auf Fehler vollständig erfüllt ist, nicht möglich. Auch beim zweiten Prinzip zur Abneigung gegen vereinfachende Interpretationen wäre zu überdenken, ob eine Vertiefung durch eine konkrete Frage bzgl. der Wahrnehmung von feinen Unterschieden wertvoll sein könnte. Zudem scheint eine zusätzliche Frage z.B. zu den krankheitsbedingten Fehlzeiten der Mitarbeiter angebracht zu sein. So ließe sich feststellen, ob die theoretisch hergeleiteten Aussagen zu den Auswirkungen der Betriebskultur auf die Gesundheit sich in den tatsächlichen Gegebenheiten wiederfinden lassen. Ferner wäre noch zu erwägen, wie sich die Ergebnisse zu den bevorzugten Informationswegen nutzbringend weiter verwerten lassen.

In der Ergebnisdiskussion hat sich ergeben, dass durch eine Aktivierung der Achtsamkeit mit Hilfe der fünf Prinzipien der Achtsamkeit ein geeigneter Ansatz zur Etablierung einer gesundheitsförderlichen Führung gegeben ist. Dieser Ansatz erfüllt auch den allgemein vertretenen Anspruch, dass die Betriebliche Gesundheitsförderung sowohl auf der Ebene der Verhältnisse, als auch des Verhaltens wirksam sein sollte. Auf das Verhalten wirken sich die fünf Prinzipien der Achtsamkeit z.B. durch die Sensibilisierung für die eigenen Handlungen aus und für die Verhältnisse wird u.a. durch die veränderten sozialen Interaktionen letztlich eine Wirkung erzielt. Da die Prinzipien der Achtsamkeit einen erfolgsorientierten Charakter haben, sie sehr praxisorientiert sind und sich gut veranschaulichen lassen, sollten sie sich an die Betriebsleiter kleiner Unternehmen prinzipiell gut vermitteln lassen. Aufgrund der weitreichenden Auswirkungen psychosozialer Faktoren auf die Gesundheit könnte es lohnenswert sein, auf der Basis der fünf Prinzipien der Achtsamkeit ein Konzept im Rahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung für kleine Unternehmen zu entwickeln.

## 8 LITERATURVERZEICHNIS / QUELLEN

- Badura, B., Greiner, W., Rixgens, P., Ueberle, M. & Behr, M. (2008). *Sozialkapital - Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg (Zusammenfassung der Ergebnisse)*. Verfügbar unter: [http://www.bgm-bielefeld.de/downloads/Sozialkapital\\_Buch\\_Thesen\\_final040808.pdf](http://www.bgm-bielefeld.de/downloads/Sozialkapital_Buch_Thesen_final040808.pdf). Zugriff am [27.04.2014].
- Badura, B. & Steinke, M. (2011). *Die erschöpfte Arbeitswelt*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. [http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-B1357A17-5CE97F65/bst/Die\\_erschöpfte\\_Arbeitswelt.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-B1357A17-5CE97F65/bst/Die_erschöpfte_Arbeitswelt.pdf). Zugriff am [27.04.2014].
- Bengel, J., Strittmatter, R. & Willmann, H. (2001). *Forschung und Praxis der Gesundheitsförderung, Band 6: Was erhält Menschen gesund? Antonovskys Modell der Salutogenese - Diskussionsstand und Stellenwert* (erweiterte Neuauflage). Köln: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BzgA).
- Billmeier, R. (2012). Achtsamkeit, buddhistische Psychologie und Vertrauen. In T. Petzold (Hrsg.), *Vertrauensbuch zur Salutogenese*. Bad Gandersheim: Verlag Gesunde Entwicklung.
- Europäische Kommission (2006). *Die neue KMU-Definition - Benutzerhandbuch und Mustererklärung*. Europäische Gemeinschaften. Verfügbar unter: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_de.htm). Zugriff am [27.06.2014].
- Faltermaier, T. (2005). *Gesundheitspsychologie*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Flick, U. (2011). *Qualitative Sozialforschung - Eine Einführung*. Reinbek bei Hamburg: Rohwohlt Taschenbuch Verlag
- Gebert, D. & von Rosenstiel, L. (1992). *Organisationspsychologie*. Stuttgart: Berlin Köln: Kohlhammer.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). *Emotionale Führung*. München: Econ Verlag.
- Gunkel, L., Grofmeyer, E. & Resch-Becke, G. (2012). Handlungsfelder und Interventionen zur Entwicklung gesundheitsrelevanter Führungskompetenz in der betrieblichen Praxis. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & K. Macco (Hrsg.), *Fehlzeitenreport 2011 - Führung und Gesundheit* (S. 121-134). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Hinze, D. F. (2001). *Führungsprinzip Achtsamkeit*. Heidelberg: Sauer-Verlag.
- Holzträger, D. (2012). *Gesundheitsförderliche Mitarbeiterführung*. München, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Matyssek, A. K. (2007). *Führungsfaktor Gesundheit*. Offenbach: Gabal Verlag GmbH.
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die Qualitative Sozialforschung*. Weinheim, Basel: Beltz Verlag
- Meggeneder, O. (2012). „... zu teuer und zu aufwändig?“ – Herausforderungen für die Betriebliche Gesundheitsförderung in Kleinen und Mittleren Unternehmen. In G. Faller (Hrsg.), *Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung* (S. 259-267). Bern: Verlag Hans Huber.
- Nieder, P. (2012). Die Rolle der Vorgesetzten bei der gesundheitsfördernden Organisationsentwicklung. In G. Faller (Hrsg.), *Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung* (S. 144-149). Bern: Verlag Hans Huber.
- Pelster, K. (2012). Führung und Gesundheit in klein- und mittelständischen Unternehmen. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & K. Macco (Hrsg.), *Fehlzeitenreport 2011 - Führung und Gesundheit* (S. 97-102). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Prümper, J. & Becker, M. (2012). Freundliches und respektvolles Führungsverhalten und die Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & K. Macco (Hrsg.), *Fehlzeitenreport 2011 - Führung und Gesundheit* (S. 37-48). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Spieß, E. & Stadler, P. (2007). Gesundheitsförderliches Führen - Defizite erkennen und Fehlbelastungen der Mitarbeiter reduzieren. In A. Weber & G. Hörmann (Hrsg.), *Psychosoziale Gesundheit im Beruf* (S. 255-274). Stuttgart Genter-Verlag.

- Statistikamt Nord (2006). *Statistik informiert ...*, Nr. 21/2006 - Aktuelle Zahlen aus den Unternehmensregistern für Hamburg und Schleswig-Holstein. Statistisches Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein. Verfügbar unter: <http://www.statistik-nord.de/daten/unternehmen/unternehmensregister/>. Zugriff am [27.06.2014].
- Statistikamt Nord. Erwerbstätige in Schleswig-Holstein - Vierteljahresergebnisse zum 4. Quartal 2013 (Stand 21.03.2014). Verfügbar unter: [www.statistik-nord.de/uploads/tx\\_standocuments/P\\_I\\_1\\_4\\_vj134\\_SH.pdf](http://www.statistik-nord.de/uploads/tx_standocuments/P_I_1_4_vj134_SH.pdf). Zugriff am [01.05.2014].
- Statistikamt Nord. Handwerk in Schleswig-Holstein 2011 (Stand 17.01.2014). Verfügbar unter: <http://www.statistik-nord.de/daten/industrie-bau-und-handwerk/handwerk/dokumentenansicht/handwerk-in-schleswig-holstein-2011-3/>. Zugriff am [01.05.2014]
- Statistische Ämter des Bundes und der Länder. Übersichtstabelle der Unternehmen und Betriebe in Schleswig-Holstein im Berichtsjahr 2011 (Stand 31.05.2013). Verfügbar unter: [http://www.statistik-portal.de/Statistik-Portal/de\\_enterprise.asp?reg=01](http://www.statistik-portal.de/Statistik-Portal/de_enterprise.asp?reg=01). Zugriff am [27.06.2014].
- TK (2010). *Gesundheit in KMU - Widerstände gegen Betriebliches Gesundheitsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen - Gründe, Bedingungen und Wege zur Überwindung* (Veröffentlichungen zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement der TK, Band 17). Hamburg: Techniker Krankenkasse. Verfügbar unter: <http://www.tk.de/tk/gesundheitsmanagement/broschueren/gesundheit-in-kmu/234860>. Zugriff am [19.01.2014].
- von Stern, H. (2004). Alle Antennen auf Empfang: wer achtsam lebt, lebt besser. *Psychologie heute*, Juli 2004, 20-28.
- Vincent, S. (2012). Gesundheits- und entwicklungsförderliches Führungsverhalten: ein Analysinstrument. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & K. Macco (Hrsg.), *Fehlzeitenreport 2011 - Führung und Gesundheit* (S. 49-58). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M. (2010). *Das Unerwartete managen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Zimber, A. & Gregersen, S. (2006). *BGW-Projekt „Führung und Gesundheit“*. Hamburg: Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege. Verfügbar unter: <http://www.bgw-online.de/DE/Arbeitssicherheit-Gesundheitsschutz/Grundlagen-Forschung/GPRMedientypen/Fachartikel/BGW-Projekt-Fuehrung-Gesundheit.html>. Zugriff am [26.05.2014].
- Zimber, A. & Gregersen, S. (2012). Gesundheitsfördernd führen – Ein Projekt der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & K. Macco (Hrsg.), *Fehlzeitenreport 2011 - Führung und Gesundheit* (S. 111-119). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

**Interview-Leitfaden zu den Interviews mit Betriebsleitern**

## 1) EINGANGSFRAGEN:

- a) Welchem Wirtschaftszweig ist Ihr Betrieb zugeordnet? [Handwerk, Dienstleistung ...]
- b) Wie viele Mitarbeiter haben Sie?
- c) Wie gestaltet sich Ihr Tätigkeitsbereich? Erzählen Sie bitte welche Aufgaben Sie haben.

## 2) ALLGEMEIN ZUR SELBST- UND MITARBEITERFÜHRUNG:

- a) Stellen Sie sich bitte mal einen für Sie typischen Arbeitstag vor.  
Welche Belastungssituationen fallen Ihnen da ein und wie gehen Sie dann damit um?
- b) Und in Bezug zu Ihren Mitarbeitern, welche Belastungen gibt es da aus Ihrer Sicht und in welcher Form gehen Sie darauf ein? Erläutern Sie mir bitte ein paar Beispiele.
- c) Wenn Sie merken, dass ein Mitarbeiter zur Arbeit gekommen ist, obwohl er nicht wirklich fit ist, wie reagieren Sie dann?

## 3) ZU DEN FÜNF PRINZIPIEN DER ACHTSAMKEIT:

- a) Wenn jemandem im Arbeitsalltag ein Fehler passiert, wie gehen Sie und Ihre Mitarbeiter dann normalerweise damit um? Schildern Sie bitte eine konkrete Situation.
- b) Wenn zu einem Arbeitsthema verschiedene Ansichten geäußert werden, wie verfahren Sie und Ihre Mitarbeiter dann damit? Erläutern Sie bitte Ihre Erfahrungen.
- c) Wenn im Arbeitsalltag unerwartete Probleme auftauchen, wer bemerkt sie, wie werden sie gehandhabt, wer löst sie? Schildern Sie bitte ein paar Beispiele.
- d) Wie ist die Kommunikation und der Erfahrungsaustausch in Ihrem Betrieb und wie können sich die Mitarbeiter fachlich entwickeln? Schildern Sie bitte solche Gelegenheiten.
- e) Kam es schon mal vor, dass Sie sich von einem Ihrer Mitarbeiter Rat eingeholt haben? Beschreiben Sie bitte die Situation(-en).

## 4) ZUM GESUNDHEITSBEWUSSTSEIN UND GESUNDHEITSHANDELN:

- a) Wir haben eben über Fehler, verschiedene Ansichten, unerwartete Probleme, Erfahrungsaustausch und Rat holen gesprochen.  
Können Sie da irgend eine Beziehung zum Thema „Gesundheit“ erkennen?
- b) Welche Rolle spielt das Thema Gesundheit insgesamt in Ihrem Unternehmen?
- c) Dann würde mich noch interessieren, welche Gedanken Sie sich um Ihre eigene Gesundheit machen. Was geht Ihnen dazu allgemein so durch den Kopf?
- d) Was tun Sie bereits für Ihre eigene Gesundheit?

## 5) ABSCHLUSSFRAGEN:

- a) Wie eng ist Ihre Verbindung zu Organisationen wie z.B. der Innung, der Kammer o.ä.?
- b) Woher und wie holen Sie sich betriebsrelevante Informationen, wenn Sie sie brauchen?
- c) Auf welchen Wegen erreichen neue Informationen und Mitteilungen Sie am besten?

### **PERSÖNLICHE ERKLÄRUNG**

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel verwendet habe. Wörtlich oder dem Sinn nach aus gedruckten und elektronischen Quellen entnommene oder entlehnte Textstellen sind von mir eindeutig als solche gekennzeichnet worden. Mir ist bekannt, dass Verstöße gegen diese Erklärung nicht nur zur Bewertung dieser Arbeit als „nicht ausreichend“, sondern in schwerwiegenden Fällen auch zu weiteren Maßnahmen der Universität Flensburg bis hin zur Exmatrikulation führen können. Mit einer Ausleihe dieser Bachelor-Thesis bin ich einverstanden.

Zum Schluss möchte ich die Gelegenheit nutzen, um mich bei Frau Rebecca Dietrich (M.A.) und Prof. Dr. Toni Faltermaier für die Betreuung bei dieser Arbeit zu bedanken. Zudem möchte ich noch meinen speziellen Dank an die Interviewteilnehmer für Ihre Beteiligung an den Interviews und ihre reichhaltigen Antworten richten. Und schließlich danke ich auch allen anderen, die mich bei dieser Arbeit auf verschiedenste Weise unterstützt haben, sowie meiner Familie und Freunden für ihre ‚moralische‘ Unterstützung.