

Medium : Rheinischer Merkur  
Auflage: 105.476  
Rubrik : Wirtschaft, S. 12  
Datum : Nr. 40, 2. Oktober 2008

RHEINISCHER  
**MERKUR**  
POLITISCH.KOMPETENT.ANDERS.

12 WIRTSCHAFT *Rheinischer Merkur · Nr. 40 / 2008*

## Ein Apfel am Tag

**MITARBEITERFÜHRUNG** Ist der Manager gesund, freut sich der Chef. Wie das Wohlbefinden der Belegschaft für Unternehmen zum Wettbewerbsvorteil wird

Von Gregor Schönborn  
und Christine Buchholz

**W**as Aristoteles wusste, wurde von Juvenal, dem römischen Satiriker, merkfähig überliefert: die Weisheit nämlich, dass in einem gesunden Körper auch ein gesunder Geist wohnt. Doch der Alltag sieht vielfach anders aus. Im Beruf streben die Menschen zwar immer mehr nach einem integrierten Lebensstil zwischen Spitzenleistungen und Erfolg auf der einen sowie Gesundheit und sozialer Lebensqualität auf der anderen Seite. Immer mehr Führungskräfte schaffen jedoch angesichts permanent steigender Leistungsanforderung diesen Balanceakt nicht mehr. Das ist nicht nur zu ihrem eigenen Schaden, wie jüngste wissenschaftliche Erkenntnisse zeigen.

**Was bislang eher die Mitarbeitervertreter und Betriebsärzte auf den Plan rief**, sollte erfolgsverantwortliche Manager aufhorchen lassen: Gesundheit und körperliche Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zählen zu den wichtigsten Erfolgstreibern in Unternehmen. Gesundheitsförderung in den Betrieben lohnt sich nicht nur für den sozialen Ausgleich, sondern auch für den wirtschaftlichen Gesamterfolg. Wissenschaftlich konnte jetzt exakt der Zusammenhang zwischen der Erfolgskultur in Top-Unternehmen und dem gesundheitlichen Zustand der Leistungsträger nachgewiesen werden. In einer breit angelegten Untersuchung („Shape-Studie“) gaben 424 Führungskräfte Auskunft über ihre persönliche und berufliche Situation. Zusätzlich wurden Lebenspartner und enge Freunde zu Rate gezogen.

Erforscht wurden systematisch die Ressourcen und Potenziale, die es Führungskräften ermöglichen, gleichzeitig

beruflich erfolgreich zu sein und in stabilen sozialen Strukturen gesund zu leben. Die Erhebung umfasst Daten aus den Bereichen Arbeit und Leistung, Lebensmotive und Wertvorstellungen, soziale Netzwerke, Freizeit und Zufriedenheit, Essen, Trinken und Rauchen, Sport und Bewegung, Konstitution und Appetit, körperliche und mentale Gesundheit sowie Angaben zur Persönlichkeit. Durchgeführt haben das Projekt die Heidelberger Ärzte Walter Kromm und Gunter Franck, die sich seit Jahren mit beruflichen Spitzenleistungen und Erfolg im Zusammenhang mit Gesundheit und sozialer Lebensqualität beschäftigen, und das Bonner Institut Deep White, das sich seit Jahren mit dem Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und wirtschaftlichem Erfolg befasst.

Die wichtigste Erkenntnis der Verknüpfung von privater und beruflicher Situation lautet: Unternehmerischer Erfolg hängt mit Gesundheitszustand und Lebensqualität der Führungskräfte direkt zusammen. Unter bestimmten Rahmenbedingungen entsteht in Unternehmen ein Betriebsklima, das erfolgreiches Arbeiten fördert oder gar erst ermöglicht. Aus der Datenauswertung und Gegenüberstellung mit dem wirtschaftlichen Erfolg resultierten sogenannte Erfolgstreiber. Das sind Werte mit stärkerer Ausprägung in florierenden Unternehmen gegenüber den Teilnehmern aus nicht erfolgreichen Firmen. Diese Werte zeigen eine eindeutig positive Korrelation zum wirtschaftlichen Ergebnis. Gleichermaßen bestätigen signifikant negative Daten bestimmte Werte als Erfolgsbremsen.

Das heißt im Klartext: In einer werteorientierten Unternehmenskultur sind die Führungskräfte gesünder und arbeiten erfolgreicher. Die Fragestellung an Beschäftigte, ob ihre Gesundheit vom Arbeitgeber „aktiv unter-

Medium : Rheinischer Merkur  
Auflage: 105.476  
Rubrik : Wirtschaft, S. 12  
Datum : Nr. 40, 2. Oktober 2008

RHEINISCHER  
**MERKUR**  
POLITISCH.KOMPETENT.ANDERS.

stützt“ wird, gehört zu den Werten, die bei erfolgreichen Unternehmen den stärksten messbaren Faktor darstellen. Ebenso umgekehrt. Die Shape-Studie geht aber noch weiter. Sie fragt nämlich ferner: Wie steht es um den persönlichen Gesundheitszustand, das gefühlte Wohlbefinden im Vergleich zu anderen Einflüssen auf die körperliche wie die mentale Leistungsfähigkeit?

Gerade hier zeigt sich der Zusammenhang überaus eindrucksvoll: Die Ausprägung der erfortreibenden Unternehmenswerte geht mit dem Gesundheitszustand, der Lebenszufriedenheit und der Einschätzung der Leistungsfähigkeit der Führungskräfte unmittelbar einher. Der positive Zusammenhang von Erfolg auf der einen Seite mit Gesundheitszustand und der Leistungsfähigkeit auf der anderen Seite ist überdeutlich. Ähnliche Ergebnisse zeigen die Vergleiche der Erfolgswerte mit dem Betriebsklima, das sehr stark im Zusammenhang mit einer „Erfolgskultur“ in Unternehmen steht: Wenn das Vertrauen untereinander stimmt, man sich auf die Kollegen und auf den Chef verlassen kann, dann macht der Job Spaß und die Befragten gehen voll und ganz in der Arbeit auf. Arbeitszufriedenheit und Lebenszufriedenheit hängen eng zusammen. Ein insgesamt gutes Betriebsklima zeigt zudem eine hohe Wechselwirkung mit dem gesundheitlichen Wohlfühl der Befragten. Welcher Unternehmer wünscht sie sich nicht, die Führungskräfte und Mitarbeiter, die mit Schwung und Elan an die Arbeit gehen, sich im Betrieb wohlfühlen und am Erfolg des Unternehmens kräftig mitwirken?

Doch wo setzt man als Manager bei der Verwirklichung dieses Wunsches an? Die Unternehmenskultur, die den wirtschaftlichen Erfolg fördert, meidet zu starken Druck und Wettbewerb im Betrieb, bietet Freiraum zur persönli-

chen Entfaltung und sieht Leistung als Herausforderung und unterstützt aktiv die Gesundheit der Belegschaft. Angesichts der demografischen Entwicklung ist der gebildete und leistungsfähige Mensch in den Unternehmen der wirklich begrenzende Faktor für die Zukunft. Die Gesunderhaltung gehört deshalb zu den zentralen Kriterien unternehmerischer Verantwortung.

Wie wichtig die betriebliche Gesundheitspolitik noch werden wird, spüren die Personalverantwortlichen der Konzerne schon heute: Bewerber erwarten, dass Unternehmen ihnen nicht nur angemessene Gehälter zahlen, sie suchen vor allem nach attraktiven Arbeitgebern, die neben einem sicheren Arbeitsplatz auch eine Balance zwischen Privat- und Arbeitsleben ermöglichen, so ein Ergebnis der Wirtschaftsberatungsgesellschaft Ernst & Young. Sie hat dazu 5000 Studenten in Deutschland befragt. Gesundheit und Lebensqualität werden danach zum herausragenden Merkmal eines „Employer Brandings“, ein Begriff, der die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber beschreibt.

**Stellt sich angesichts solcher Ergebnisse die Frage nach Ursache und Wirkung?** Aus der ärztlichen Praxis wissen Walter Kromme und sein Team, dass Stress, zu hohe Anforderungen und starke Routine krank machen können. Der Brückenschlag zu der Erkenntnis, dass der Erfolg aufhört, wenn Arbeit krank macht, ist nicht weit. Darum gehört die aktive Förderung der Gesundheit genauso zur Zukunftssicherung wie die Forschung und Entwicklung innovativer Produkte und Lösungen.

.....  
**Gregor Schönborn** ist Geschäftsführer der Unternehmensberatung Deep White in Bonn. **Christine Buchholz** ist dort wissenschaftliche Projektleiterin.