



FIRMENSSPORT ÖSTERREICH 2020

Lebenswelt – Arbeit – In Bewegung

FIRMENSPOORT ÖSTERREICH 2020

Lebenswelt – Arbeit – In Bewegung

SUBJEKTIVIERUNGSPROZESSE DURCH
NEUE ARBEITSFORMEN, CHANCEN, KONZEPTE.

ÖSTERREICHISCHER BETRIEBSSPORT VERBAND

www.firmensport.at, info@betriebssport.at, +43 664 1706839
Kolonitzgasse 9/11-14, 1030 Wien, Österreich



Die erste Auflage des Buches 2020.

Veröffentlicht: Wien 2020

Herausgeber: Österreichischer Betriebssport Verband 2010

Grafik: Gloria Weixelbaum

Druck und Bindung: Books on Demand GmbH

Autoren: ÖBSV, Florian Ram, MA, Theresa Eckart, Karlheinz Kopf, Philipp Trattner, BSc. BSc, LL.M., Prof. Dr. Volker Nürnberger, Lorenzo Modica, Dr. Julia Belke, Prof. Marco Lüftenegger, Flora Fassl, Gregor Petri, Mag. Stefanie Pichler, Thorsten Schmitz, Prof. Dr. Bettina Kubicek, Dr. Gottfried Schweiger, Hans Niessl, Dr. Andreas Hoffmann, Silvia Angelo, Alice Dobias, Lukas Krainz, Mathias Maier, Andreas Mayer, Klara Fuchs, Viktoria Steinhauser MSc., Dr. Hermann Schaurhofer

Einleitung des Präsidenten Karlheinz Kopf	9
Geleitwort von Philipp Trattner, Leiter der Sektion Sport im BMKÖS	11
Geleitwort von Hans Niessl, Präsident Sport Austria.....	13
Geleitwort von Mag. Silvia Angelo, ÖBB-Infrastruktur AG.....	17
Geleitwort von MMag. Dr. Andrea Hoffmann, Vizerektorin für Personal und Finanzen an der Technischen Universität Graz.....	19
Einleitung von Florian Ram, MA.....	21
Geschichte des ÖBSV	24
Theorie.....	27
Veränderungsprozesse des modernen Arbeitsplatzes und Innovationen im Bereich BGF/BGM und Bewegung im Setting Arbeitswelt	29
Fazit	41
Zu den Autoren	43
Das Klischee lebt?!.....	45
Frauenempowerment – Neue Rollenbilder im Betriebssport.....	45
1. Welche Frauenbilder bedienen Klischees?	45
1.1. Instagram – das Klischee lebt!.....	46
1.2. Karriere, Kinder & Klischees.....	47
1.3. Männer kicken, Frauen tanzen	48
2. Welche Auswirkungen haben Klischees?.....	49
2.1. Perfektionismus, Druck & Ohnmacht	50
2.2. Bodyshaming.....	51
2.3. Schuldgefühle und Ängste	52
2.4. Burnout.....	53
3. Was leistet Frauenempowerment?.....	54
3.1. Vom Schuldgefühl zur Selbstbestimmung.....	55
4. Wie fördert der Betriebsport Frauenempowerment?.....	57
Fazit	60
Kontakt.....	60
Mitarbeitermobilität aus der MaaS-Perspektive.....	61
Wie ein digitales Anreizsystem zu einem gesünderen Arbeitsweg beiträgt	61
1. Einführung	61
2. Arbeitswege als Gesundheitsfaktor	62

2.1. Modalsplit für Arbeitswege	62
2.2. Arbeitswege als Gesundheitsfaktor für Körper und Geist	64
3. Incentivierung für umweltbewusste und gesunde Anreise	65
3.1. Nudging.....	66
3.2. Incentives.....	66
4. Mobility-as-a-Service	67
4.1. Ziele von MaaS.....	68
4.2. Einsatzmöglichkeiten von MaaS.....	68
5. MaaS als digitale Lösung für betriebliches Mobilitätsmanagement ...	69
5.1. Funktionen einer MaaS-App für Mitarbeitermobilität	70
5.1.1. Mobilitätsguthaben	70
5.1.2. Filter von Verkehrsmitteln	71
5.1.3. Reise planen in Echtzeit.....	71
5.1.4. Aktive Mobilität fördern.....	72
5.2. Mobilitätsmanagement im Back-Office	72
6. Schlussfolgerung und Ausblick.....	73
Moderne Konzepte der Wirtschaft zu Bewegung im Unternehmen und Eigenreflexionserfahrung als Sportler in der Spannung zwischen Lebens- und Arbeitswelt.....	74
Veränderte Solidarität und Subjektivierungsprozesse in der Gesellschaft	82
Betriebssport zwischen Aktivierungszwang des Arbeitgebers und freiwilliger Selbstaussbeutung der ArbeitnehmerInnen	82
Einleitung	82
Entgrenzung von Arbeit und Leben.....	83
Subjektivierung von Arbeit	85
Betriebssport unter entgrenzten und subjektivierten Bedingungen.....	87
Praktiken der Solidarität	91
Prokrastination im Betriebssport	93
Einleitung	93
Definition und Kennzeichen von Prokrastination	94
Forschungsergebnisse zu Prokrastination	96
Gründe für Prokrastinationsverhalten.....	97
Strategien gegen Prokrastinationsverhalten	98

Entgrenzte Arbeit, geforderte Flexibilität, Intensivierung. Moderne Arbeitsplätze, sportliche Aktivität und Erholung	100
Veränderungen in der Arbeitswelt	101
Arbeitsintensivierung und geforderte Flexibilität als Stressoren.....	104
Arbeitsstressoren und Wohlbefinden	106
Arbeitsintensivierung und Wohlbefinden	106
Geforderte Flexibilität und Wohlbefinden	107
Erholung und Wohlbefinden	108
Mentales Abschalten und Wohlbefinden.....	108
Sportliche Aktivität und Wohlbefinden	109
Das Erholungsparadoxon.....	110
Empfehlungen zur Förderung der Erholung im Arbeitsalltag	111
PRAXIS.....	115
“Fit im OP” – results of a physical activity program in a hospital	117
FitnessGoesOffice.....	117
Method and Intervention	117
Questionnaire.....	119
Results	119
Conclusion	121
Emotionen, Stress und Sport.....	123
Einleitung.....	123
Emotionelle Erste Hilfe.....	124
Unterdrückte Emotionen.....	125
Verletzlichkeit. Was wir von Navy Seals lernen können	127
Was sind Emotionen?	131
Emotionale Intelligenz im Sport	132
Was ist eigentlich emotionale Intelligenz?	133
Kompetenzen der Emotionalen Intelligenz.....	134
Gezielte Reflexion	136
Training von EI im und durch den Sport.....	138
„Auspowern!“ – Wie hilft nun Sport im Umgang mit Emotionen & Stress?	138
Ein breites Sportangebot	139
Yoga & Achtsamkeit	140

Warum Sport zur Stressregulation & Stärkung der EI im Betrieb Sinn macht.....	141	Welche Konzepte können uns gut für die Zukunft wappnen? Und warum ist es dafür höchste Zeit?	156
Zusammenfassung.....	142	Von der Welt zur Gesundheit im Business-Kontext: Wie kann diese hergestellt und beibehalten werden. Und in welchen Branchen ist sie besonders sinnvoll und wichtig?	157
Vorschläge für Bewegungsmöglichkeiten.....	143	Was bedeutet eine Work-Life-Balance?.....	158
Yogastunden, wo sog. „Herzensthemen“ angesprochen werden ...	143	Wie uns die nachhaltige Entlastung des Gesundheitswesens gelingen kann	158
Boxstunden.....	143	Was kann zum Gemeinwohl in der Arbeitswelt beitragen?	159
Atemtechniken.....	143	Mitarbeiterbindung und die Attraktivität von Erwerbstätigkeit. Wie gelingt das?	160
Partnerübungen.....	143	Unternehmenskultur im Wandel	160
Einfache Spiele	144	Wie wird in Unternehmen die Effizienz gesteigert?.....	161
Digitalisierung im Betriebssport.....	145	Das ist der Mehrwert von Coaching und Persönlichkeitsentwicklung....	161
Gründe für Digitalisierung im Betriebssport.....	145	Zurück zum Thema Gesundheit: Welche Grundvoraussetzung haben die Herstellung und die Aufrechterhaltung von Gesundheit?	161
Chancen und Herausforderungen	146	Herstellung und die Aufrechterhaltung von Gesundheit?	162
Verwaltung der Struktur.....	146	Wie kann eine „Wir schaffen das“-Mentalität entstehen?.....	162
Gemeinsame Kommunikation.....	146	Über den Vorteil von übergeordneten Zielen und Visionen.....	162
Verwaltung einzelner Bereiche.....	147	Der Mehrwert gelingender Kommunikation	162
Kosten und Aufwand.....	147	Völlig von der Rolle.....	164
Zusammenfassung.....	147	Rollenwechsel im Betrieb – zwischen Arbeit und Sport und die Relevanz mentaler Stärke	164
Vereinsplaner als Tool in der Organisation.....	148	Die grundlegende innere Haltung.....	166
Termin- & Newsverwaltung	148	Vermeidung innerer Rollenkonflikte.....	169
Inventarverwaltung.....	149	Zu 1. Klärung des persönlichen Zielbildes.....	170
Mobile App	150	Zu 2. Umgang mit Erwartungen.....	172
Onlinespeicher.....	150	Bekämpfung des inneren Schweinehundes; v.a. im Homeoffice	172
Auswertung und Statistik	151	Umgang mit Isolation.....	173
Vereinsplaner im Einsatz	152	Fazit	174
Ausblick in die Zukunft (persönliche Sicht)	152	Quellenverzeichnis/Literatur	177
Literaturtipps zur Digitalisierung	154		
Zu den Autoren	154		
Unternehmensführung in der neuen Zeit. Werteorientierte, holistische Organisationsentwicklung	155		
Prävention in der Arbeitswelt:.....	155		
Wie bringt man also Seele, Körper und Geist in den Einklang?	155		
Was kann einen Beitrag dazu leisten, dass die psychosoziale Gesundheit der Menschen auf einem soliden Fundament steht?	156		

Der Österreichische Betriebssport Verband Einleitung des Präsidenten Karlheinz Kopf



Abg. z. NR Karlheinz Kopf, Generalsekretär der Wirtschaftskammer und Präsident des Österreichischen Betriebssport Verbandes

Sehr geehrte Damen und Herren,
verehrte Leserinnen und Leser,

zum zweiten Mal in Folge legt der Österreichische Betriebssport Verband das Fachbuch zum Thema Betriebssport vor. Auch im heurigen Jubiläumsjahr zum 50-jährigen Bestehen des Verbandes, konnten wir wieder internationale WissenschaftlerInnen aus unterschiedlichen Fachbereichen versammeln, um über zukünftige Trends, Herausforderungen und Innovationen im Bereich Bewegung im Betrieb zu sprechen. Trotz der ungewöhnlichen Situation hat es der österreichische Betriebssport geschafft, wichtige Themen der Forschung zu behandeln und sich auch online zur Fachtagung im Mai 2020 zu treffen. Ich bin froh, dass die Ausführungen und Perspektiven der Expertinnen und Experten des Betriebssports den Diskurs über das Thema Bewegung im Unternehmen bereichern konnten. Zudem ist es uns auch heuer wieder gelungen, moderne Praxisideen für das vorliegende Buch zu gewinnen.

In den letzten 50 Jahren hat sich die Arbeitswelt stark gewandelt. Vom primären und sekundären Sektor zu immer mehr Berufen im tertiären und quartären Sektor. Österreich ist ein Innovationsstandort, der weltweit mit seinem Know-how beeindruckt und gleichzeitig Traditionen und kulturelle Werte vermitteln kann.

Die Unternehmerinnen und Unternehmer, sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben ihren Blickwinkel in Bezug auf Bewegung im Setting Arbeitswelt ebenfalls grundlegend verändert. Wurde früher Betriebliche

Gesundheitsförderung oft als Folge zu hoher Krankenstände etabliert, geschieht dies heute aus echter Überzeugung und dem Wissen darum, wie wichtig Bewegung für das Wohlbefinden jeder Mitarbeiterin und jedes Mitarbeiters ist.

Auch in Zukunft wird sich die Arbeitswelt mindestens ebenso rasant verändern. Unsere Fachtagung diente dazu, uns alle auf kommende Zeiten vorzubereiten. Wir adaptieren unsere Angebote in Zusammenarbeit mit dem Sportministerium, der Wirtschaftskammer und der Arbeiterkammer ständig, sodass wir Antworten finden können, die auf die Lebensrealitäten von Beschäftigten wie Unternehmerinnen und Unternehmern passen.

Das Fachbuch 2020 wird neue Perspektiven und Trends aufzeigen, sowie Denkanstöße bezüglich Bewegung im Setting Arbeitswelt liefern. Darüber freue ich mich und wünsche Ihnen im Namen aller Verantwortlichen und des Österreichischen Betriebssport Verbandes viel Freude beim Lesen unseres Fachbuches.

Für einen starken Betriebssport in Österreich und Europa,
Ihr Karlheinz Kopf

Geleitwort von Philipp Trattner, Leiter der Sektion Sport im BMKÖS



Liebe Leserinnen und Leser!

Das Jahr 2020 war und ist für alle Bevölkerungsgruppen ein äußerst schwieriges. Die COVID-19-Pandemie hat nicht nur den internationalen Sportkalender erheblich durcheinandergebracht, sondern auch Millionen von Freizeitsportlerinnen und Freizeitsportler erheblich in ihren Möglichkeiten der körperlichen Betätigung eingeschränkt. Zudem erleidet die heimische Wirtschaft gegenwärtig eine der größten Krisen der Geschichte und die österreichischen

Betriebe aller Größenordnungen stehen vor großen Herausforderungen. Die ohnedies schon große Bandbreite der verschiedenen Arbeitswelten hat sich – nicht zuletzt durch Homeoffice und Kurzarbeit – weiter aufgefächert.

Doch trotz – oder gerade wegen – Corona bleibt Bewegung der Hauptschlüssel für den Erhalt und die Verbesserung der Gesundheit aller Bevölkerungsgruppen.

Demzufolge kommt dem Faktor Betriebssport weiterhin eine bedeutende Rolle zu.

Die Rahmenbedingungen für die Förderung körperlicher Betätigung rund um den Arbeitsplatz müssen ständig optimiert und auf die aktuellen Entwicklungen angepasst werden. Auch die Bewusstseinsbildung bei Arbeitnehmern und Arbeitgebern muss weiter angehoben werden. Wenn wir aus der Corona-Krise etwas gelernt haben, dann ist es vor allem auch das Bewusstsein um die Eigenverantwortung jedes und jeder Einzelnen.

Die vorliegende Publikation gibt auch diesbezüglich viele Orientierungshilfen, und zwar sowohl für Arbeitgeber- als auch für Arbeitnehmerseite, und bietet – wie schon gewohnt – einen umfassenden Ausblick über aktuelle Trends, Entwicklungen und Probleme in allen Bereichen der Betriebssports. Deshalb wünsche ich diesem Fachbuch möglichst viele Leserinnen und Leser!.

Mit sportlichen Grüßen

Sektionsleiter Philipp Trattner, BSc. BSc., LL.M.

Geleitwort von Hans Niessl, Präsident Sport Austria



„Gerade die Covid19-Pandemie hat uns gezeigt, wie wichtig Sport und Bewegung – vor allem in Krisenzeiten – für unser Wohlbefinden sind! Auch die Weltgesundheitsorganisation WHO unterstreicht, dass wir alles unternehmen müssen, um die Bevölkerung zu noch mehr Bewegung zu animieren. Gelänge es uns, 10% der Österreicherinnen und Österreicher regelmäßig mehr zu bewegen, würden wir damit jährlich weitere 100 Millionen im Gesundheitssektor einsparen. Zusätzlich zu jenen 530 Millionen, die Sport und Bewegung dem

Staat nach Abzug der Unfallkosten bereits jetzt pro Jahr ersparen. Wichtig für die Gesundheit, aber auch wichtig für die Staatsfinanzen – vor allem in wirtschaftlich schwierigen Zeiten. In der Zusammenarbeit mit dem Österreichischen Betriebssport Verband (ÖBSV) sehe ich die Chance, das Zwischenziel, 10% der Bevölkerung mehr zu bewegen, eines Tages auch erreichen zu können.

Eine hervorragende Einführung, um auf die Bedeutung von Sport und Bewegung aufmerksam zu machen, ist die Europäische Woche des Sports. Diese Initiative der Europäischen Kommission zur Förderung von Sport und Bewegung wird in Österreich von Sport Austria koordiniert und vom Österreichischen Betriebssport Verband (ÖBSV) unterstützt. Das übergreifende Kampagnen-Thema „#BeActive“ soll alle Menschen, unabhängig von Alter, Geschlecht, Fitnessstatus und sonstigen Voraussetzungen, ermutigen, während der Kampagnen-Woche aktiv zu sein und darüber hinaus das ganze Jahr über aktiv zu bleiben. Die Bewegung wurde 2015 ins Leben gerufen und bewegt mittlerweile Menschen in 35 Ländern. Im Rahmen dieser Initiative entwickelten Sport Austria und der

ÖBSV bereits in den vergangenen Jahren gemeinsame Konzepte für mehr Bewegung am Arbeitsplatz, um diese in Pilotprojekten auszutesten und im Setting Arbeitswelt zu implementieren. So wurden beispielsweise KMUs besucht und #BeActive-Nudging-Tool entwickelt. Im heurigen Jahr liegt der Fokus auf Frauen am Arbeitsplatz.

Apropos Arbeitsplatz! Nicht weniger als 330.000 Arbeitsplätze sind in Österreich direkt oder indirekt auf Sport und Bewegung zurückzuführen, 18 Milliarden Euro (inklusive Tourismus und Sportartikelhandel) löst der Sport Jahr für Jahr direkt und indirekt in der österreichischen Wirtschaft aus. Beeindruckende Zahlen, die ohne Corona-Sporthilfspaket der Regierung akut gefährdet wären. Denn sterben die Vereine, stirbt mit dem Breiten- und Spitzensport auch der volkswirtschaftliche Faktor "Sport und Bewegung" und für viele unserer 2,1 Millionen Sportvereinsmitglieder (davon 576.000 ehrenamtlich Tätige!) eine sinnstiftende, gesellschaftspolitisch immens wichtige Herzensangelegenheit! Das betrifft natürlich auch den österreichischen Betriebssport. Sport fördert die Gesundheit im Allgemeinen, stärkt das Immunsystem im Speziellen, ist ein Wirtschafts- und Integrationsmotor. In der Coronakrise sind diese Aspekte noch mehr in den Fokus gerückt.

Das verdeutlicht auch eine Studie, die Triple M (Matzka Markt- und Meinungsforschungsinstitut) für die ASKÖ durchgeführt hat: Für ein Drittel (34%) der befragten Österreicherinnen ist demnach die Bedeutung von Bewegung und Sport in der Coronakrise gestiegen. Für jene, die in Ausbildung stehen (54%), unter 30-Jährige (48%) und Personen, die durch Corona arbeitslos geworden sind (44%), ist Bewegung noch wichtiger geworden. Für sich selbst halten 55% aller Befragten Bewegung und Sport in der Zeit der Corona-Krise für sehr wichtig bzw. wichtig. Dies gilt besonders für 69% der aufgrund von Corona arbeitslos gewordenen Menschen und für 74% (!) der in Ausbildung befindlichen. Für die Zukunft glauben 62% aller Befragten, dass durch die Corona-Krise die Bedeutung von Bewegung und Sport zunehmen wird, vor allem die bis 30-Jährigen (74%). Die Studie kommt zu folgendem Schluss: Die Coronakrise hat die Einstellungen zu Bewegung und Sport verändert, ebenso das Bewegungsverhalten. Die Bevölkerung erkennt mehr den ausgleichenden Wert von Bewegung und Sport, um ins Gleichgewicht zu kommen. Ein Viertel der ÖsterreicherInnen glaubt außerdem an eine nachhaltige Veränderung

des Bewegungsverhaltens. Denn vor allem Jüngere nützen Online-Bewegungsangebote. Zeitmangel, räumliche Distanz oder anderer Gründe, die eine sportliche Aktivität mit persönlichen sozialen Kontakten zu Gruppenmitgliedern und dem Übungsleiter verhindern, sprechen für Online-Bewegungsangebote als Alternative und Ergänzung. Ein weiteres Tool, um den Bewegungsmangel, laut Univ. Prof. Dr. Paul Haber die Seuche des 21. Jahrhunderts, bekämpfen zu können.

Ich danke dem Österreichischen Betriebssport Verband für seinen Einsatz für ein gesünderes Österreich und freue mich auf eine weitere gute Zusammenarbeit im Kampf gegen den Bewegungsmangel!"

Geleitwort von Mag. Silvia Angelo, ÖBB-Infrastruktur AG



Rund ein Drittel der Menschen in Österreich betreibt regelmäßig Sport. Das sind rund drei Millionen aktive Sportlerinnen und Sportler, die sich für einen gesünderen Lebensstil entschieden haben. Wir wissen alle: Tägliche Bewegung und aktives Sporttreiben haben entscheidenden Einfluss auf das körperliche Wohlbefinden und die Gesundheit. Aber oft fehlt die Zeit oder es fällt schwer, den inneren Schweinehund zu überwinden, sich aufzuraffen und dann auch konsequent am Ball zu bleiben.

Der Betriebssport bietet hier nahezu ideale Lösungen: Vor allem macht es viel mehr Spaß, zusammen mit Kolleginnen und Kollegen Sport zu machen, als dies allein zu tun. Das Gemeinschaftserlebnis verbindet, motiviert und spornt an. Der Betriebssport bietet aber auch die Möglichkeit, das Training in den normalen Tagesablauf zu integrieren, sei es durch sinnvolle Nutzung der Pausenzeiten oder des Feierabends zusammen mit Gleichgesinnten.

Ich persönlich finde meinen Ausgleich zum Job neben meiner Familie auch im Sport, ich laufe gerne und betreibe mit großer Begeisterung Kickboxen. Daher ist mir Sport auch als Vorständin der ÖBB-Infrastruktur ein wichtiges Anliegen. Im Mittelpunkt unseres Betriebssports steht der Mensch. Neben der Gesundheit ist uns vor allem die Förderung von gemeinsamen Sportevents wichtig. Durch Nenngeldsponsoring geben wir unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit, gemeinsam an verschiedenen Sportveranstaltungen wie Staffelmaraathons, Lauf- und Nordic Walking-Bewerbe oder Radsportveranstaltungen teilzunehmen. Darüber hinaus gibt es noch viele weitere Bewegungsevents.

Lauftreffs, Rückenschule, Yoga, Fußball oder Kurzbewegungsprogramme an den Bürostandorten sollen zum Mitmachen animieren.

Das sportliche Ausleben unter dem Motto „Wir alle sind die ÖBB“ hat viele positive Auswirkungen auf unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und damit auch auf das Unternehmen: Sportliche Aktivitäten steigern Motivation und Konzentration, fördern die Leistungsfähigkeit und Ausgeglichenheit im beruflichen Alltag und können Herz-Kreislauferkrankungen vorbeugen. Innerhalb des Betriebssports verlieren auch Hierarchien an Bedeutung. Neue Kollegen und Kolleginnen werden schneller integriert, ehemalige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können hier noch Kontakt halten. Durch den Anreiz regelmäßig Bewegung zu machen, trägt Betriebssport eindeutig zur Verbesserung des Betriebsklimas bei und macht uns als Arbeitgeberin attraktiv.

Nicht erst seit Covid-19 gibt es den Trend zum Home-Office. Viele Menschen empfinden es durchwegs als angenehm, zuhause allein im Home-Office zu arbeiten. Neben der fordernden Doppelbelastung, Familie und Beruf unter einen Hut zu bringen, können aber gerade für Alleinstehende die mangelnden Sozialkontakte einen negativen Beigeschmack hinterlassen. Mit der Verlagerung der Kommunikation von persönlich auf telefonisch, E-Mails und Messaging-Tools kann ein Gefühl von Einsamkeit entstehen. Ich sehe den Betriebssport hier als Chance, um auch im Home-Office bei gemeinsamen Sportaktivitäten im Freien mit seinen Kolleginnen und Kollegen in Kontakt zu bleiben und sich beim gemeinsamen Schwitzen auszutauschen. In dieser schon an und für sich herausfordernden Zeit wurde Bewegung oft auf ein Minimum reduziert. Fitnessstudios, Sportanlagen und Vereine waren geschlossen. Sportliche Aktivitäten kamen viel zu kurz. Dabei ist es wichtig, auch zuhause mit einfachen Übungen oder Aktivitäten im Freien, in Bewegung zu bleiben, um den Körper fit zu halten und den Kopf frei zu bekommen.

Das Allerwichtigste ist, Freude an der Bewegung zu haben. Schauen Sie daher, welche Sportart Ihnen am meisten Freude bereitet, ob in der Gruppe, mit Freundinnen und Freunden oder alleine. Finden Sie Ihren ganz persönlichen Bewegungsweg und verbessern Sie so Ihre Lebensqualität.

Geleitwort von MMMag. Dr. Andrea Hoffmann, Vizerektorin für Personal und Finanzen an der Technischen Universität Graz



In der allgemeinen Hektik und dem Stress, dem wir täglich ausgesetzt sind, vergessen wir nur allzuoft das Wichtigste – unsere Gesundheit.

Diesem Thema wird derzeit in vielen Bereichen der Gesellschaft eine zentrale Bedeutung beigemessen. Dabei ist die Gesundheit nicht nur das Fehlen von Krankheit oder das vollkommene Wohlbefinden, vielmehr steht sie auch für die Auseinandersetzung in der industrialisierten Gesellschaft. An der TU Graz werden wir dabei auf

lokaler Ebene initiativ und berücksichtigen die gesundheitsförderlichen Rahmenbedingungen, in denen Menschen arbeiten und lernen.

Wichtige Zielsetzungen der TU Graz sind die Vernetzung bestehender Projekte und die Beteiligung aller Gruppen, die in unserer Universität arbeiten, lernen und lehren. Ziel an der TU Graz ist es, eine strukturelle, aber auch individuelle Förderung von Gesundheit im Lebensraum Hochschule zu ermöglichen. Als wichtige bildungspolitische Institution übernehmen wir als Universität die Ausbildung von Multiplikator*innen, potentiellen Führungskräften und Entscheidungsträger*innen.

Bei der Schaffung von gesundheitsfördernden Arbeits- und Umweltbedingungen für Beschäftigte und Studierende, bei der Integration von Inhalten der Gesundheitsförderung in Lehre und Forschung sowie bei der Verbreitung gesundheitsfördernder Ideen handelt es sich nicht nur um eine individuelle, sondern auch um eine institutionelle Aufgabe. Seit vielen Jahren ist die TU Graz auch im Netzwerk Gesundheitsförder-

der Hochschulen aktiv tätig und unterstützt auch andere österreichische Hochschulen bei den Umsetzungen ihrer gesundheitsförderlichen Ziele.

Wir sehen uns weiterhin als Vorreiter im universitären Bereich und freuen uns über Angebote des Österreichischen Betriebssportverbandes, die unser Programm hervorragend abrunden, ergänzen und auch neue Impulse setzen. Besonders hervorheben möchte ich dabei das Nudging-Tool „Stiegen Steigen“, welches wir in der Europäischen Woche des Sports bei uns an der TU Graz verwenden durften und das auf großen Anklang gestoßen ist.

Im folgenden Fachbuch werden Sie über die neuesten Inhalte informiert und ich wünsche Ihnen viel Spaß und Freude sowie Inspiration beim Lesen!

Einleitung von Florian Ram, MA



Das vorliegende Buch ist auf Basis der 2. Fachtagung des Österreichischen Betriebssportverbandes entstanden. Es wurden nationale und internationale ExpertInnen für die Fachtagung 2020 gewonnen. Ziel war es neue Trends und mögliche zukünftige Herausforderungen im Bereich „Bewegung im Setting Arbeitswelt“ zusammenzutragen – und das mit unterschiedlichsten Perspektiven aus Wirtschaft und Wissenschaft.

Für das Buch konnte der Verband mehrere Firmen und Keyplayer im österreichischen Sport davon überzeugen ihre Sicht auf den Betriebssport und dessen große Bedeutung in der heutigen Arbeitswelt darzulegen.

In der ersten Hälfte nähert sich das Buch dem Thema „Bewegung im Setting Arbeitswelt“ durch theoretische Konzepte und Überlegungen:

Professor Dr. Volker Nürnberg und Lorenzo Modica zeigen in ihrem Beitrag wie modernes Betriebliches Gesundheitsmanagement und zeitgemäße Betriebliche Gesundheitsförderung jenseits bekannter Modelle aussehen kann. Wohin wird sich unsere Arbeitsgesellschaft entwickeln und wie können wir auf diese zukünftigen Arbeitsplätze mit Bewegung und Gesundheit reagieren?

Dr. Julia Belke beschäftigt sich in ihrem Beitrag mit dem Genderaspekt innerhalb der Arbeitswelt und innerhalb des Betriebssports. Welche Klischees, die überwunden zu sein schienen werden durch die COVID-19-Pandemie ganz real wieder gelebt? Wie können sich Frauen im Sport und im Setting Arbeit empowern und ihre Rolle selbstbewusst gestalten, jenseits aller Klischees?

Thorsten Schmitz zeigt auf wie er als Top-Führungskraft eines großen und marktführenden Unternehmens Sport und Bewegung und die alltäglichen Beruhsanforderungen vereint. Gleichzeitig veranschaulicht er, was er sich für seine MitarbeiterInnen wünscht und was er für diese tun kann. Wie können sich Wirtschaft und Sport noch mehr verzahnen und wie können Wirtschaftsunternehmen helfen Bewegung im Setting Arbeitsplatz noch einfacher zu integrieren?

Gregor Alexander Petri berichtet in seinem Beitrag von Vernetzungsmöglichkeiten beim Thema „mobile Aktivität“. Wie können sich MitarbeiterInnen leichter zusammenschließen, den Weg zur und von der Arbeit nachhaltiger und umweltschonender gestalten?

Dr. Gottfried Schweiger informiert über veränderte Solidarität in der Arbeitswelt und über Subjektivierungsprozesse von Gesellschaftssubjekten. Er wechselt die Perspektive und beleuchtet Betriebssport und Betriebliche Gesundheitsförderung im Zwischenspiel von Aktivierungszwang der ArbeitgeberInnen und freiwilliger Selbstaussbeutung der ArbeitnehmerInnen.

Ass. Prof. Mag. Dr. Marko Lüftenegger und Flora Fassel stellen das Thema Prokrastination vor und beziehen dieses eindrucksvoll auf das Setting Arbeitswelt. Gibt es so etwas wie positive Aspekte von Prokrastination am Arbeitsplatz? Welche Arten der Prokrastination kommen vor und wann kann Prokrastination zu einem Problem im Arbeitsumfeld werden?

Univ.-Prof. MMag. Dr.phil Bettina Kubicek klärt in ihrem Beitrag über moderne Arbeitsplätze und Folgen von geforderter Flexibilisierung, entgrenzter Arbeit und einem immer intensiveren Arbeitspensum auf und streicht heraus, wie man in der modernen Arbeitswelt Entspannung und Bewegung in das Setting Arbeitswelt integrieren kann.

Die zweite Hälfte des Fachbuches besteht aus innovativen Praxiskonzepten, die sich neuen Herausforderungen stellen und ihre Lösungen dafür präsentieren.

Alice Dobias konzentriert sich in ihrem Beitrag über neue Aspekte von gesunder MitarbeiterInnenführung. Wie können Geist, Seele und Körper

im modernen Arbeitsverhältnis in Einklang gebracht werden und wie können Führungskräfte auf die Gesundheit ihrer MitarbeiterInnen achten?

Viktoria Steinhauser MSc, MA, gibt anhand von „Fitness goes Office“ ein praktisches Beispiel wie moderne Betriebliche Gesundheitsförderung flexibel auf Arbeitsbedingungen und Lebensrealitäten der MitarbeiterInnen zugeschnitten werden und damit erfolgreich umgesetzt werden kann.

Lukas Krainz und Mathias Maier läuten mit dem „Vereinsplaner“ die Digitalisierung auch im Betriebssport ein. Wie kann die moderne Betriebssport Sektion ohne viel organisatorischen Aufwand nutzerfreundlich und simpel organisiert und modernisiert werden? Wie kann die Digitalisierung die Sektionsleitung vereinfachen und dadurch die Gründung neuer Sektionen ermöglichen?

Andrea Mayer berichtet in ihrem Beitrag über die Bedeutung von mentaler Stärke im Setting Arbeitswelt. Anhand von verschiedenen Rollensystemen und Rollenkonflikten, die jeder Mensch in seinem Alltag einnimmt und durch die jeder Mensch durchgehen muss, zeigt Frau Mayer wie man auch in der Arbeitswelt seine eigene Rolle finden und einnehmen kann und diese so gestaltet, dass sie zu einem selbst passt.

Klara Fuchs zeigt welchen Einfluss Stress auf sportliche Leistungen und Bewegungsleistungen haben kann. Wie kann man diese Emotionen mit Hilfe von sozialer Intelligenz noch besser in die eigene Wirksamkeit integrieren und vielleicht stärker aus der Situation gehen? Durch Selbstreflektion sind Emotionen regulierbar und für die eigene Leistung nutzbar was bezogen auf die Arbeitswelt große Vorteile auch jenseits von Bewegung und Sport mit sich bringt.

Das gesamte Team des Österreichischen Betriebssport Verbandes wünscht Ihnen eine angenehme und horizonsweiternde Lektüre.

Mit sportlichen Grüßen,

Ihr Florian Ram
Generalsekretär des ÖBSV

Geschichte des ÖBSV

An der Wiege des ÖBSV stand im Jahre 1968 die Betriebssportvereinigung der Firma Unilever. In ihr wurden die Sportarten Basketball, Kegeln und Fußball, später auch Badminton ausgeübt. Die Funktionäre der Betriebssportvereinigung von Unilever in Deutschland waren stark im deutschen Betriebssportverband engagiert. Von ihnen kam die Anregung zur Gründung des ÖBSV. Die Funktionäre Dr. Cuba und Dr. Germany griffen die Idee auf. Fast zeitgleich erhielt der Generalsekretär der Sportunion Helmut Dembscher bei einem Internationalen Meeting in Schweden vom dortigen Betriebssportverband die Anregung zur Gründung des ÖBSV.

Im Juni desselben Jahres erfolgte durch Dr. Alfred Cuba und Dr. Friedrich Germany der erste Kontakt zum Europäischen Betriebssportverband, auf dessen 4. Konferenz in Basel.

Das Jahr 1969 war ausgefüllt mit Überlegungen zur weiteren Vorgangsweise. Nach einer vorbereitenden Sitzung im Jänner 1970 erfolgte die Gründung des ÖBSV am **17. März 1970**. Sein erster Präsident war Dr. Friedrich Germany, nach einigen Jahren folgte ihm Helmut Dembscher in dieser Funktion für rund drei Jahrzehnte nach.

Seit seiner Gründung ist der ÖBSV im Europäischen Betriebssportverband tätig und dort der Vertreter Österreichs. Funktionäre des ÖBSV haben dort wichtige Aufgaben und Positionen inne. So war Dr. Hermann Schaurhofer von 1989 bis 2004 als Vizepräsident im Exekutivkomitee tätig – seine Nachfolge in diesem höchsten Gremium des Verbandes trat Reinhard Sitzler an. Als Beweis der hervorragenden Arbeit im Europäischen Betriebssportverband wurden auch die alle zwei Jahre stattfindenden Europäischen Betriebssportspiele schon dreimal an Österreich vergeben, das erste Mal fanden sie in Wien im Jahr 1987 mit 4400 Teilnehmer aus 18 Nationen, das zweite Mal in Salzburg im Jahre 2003 mit 5600 Teilnehmern aus 20 Nationen und das dritte Mal wieder in Salzburg im Jahre 2019 mit 7000 Teilnehmern aus 24 Nationen Europas statt. Die ersten Europäischen Winterspiele wurden im Jahre 1990 in Innsbruck ausgetragen.

Der ÖBSV war auch Gründungsmitglied des Weltbetriebssportverbands

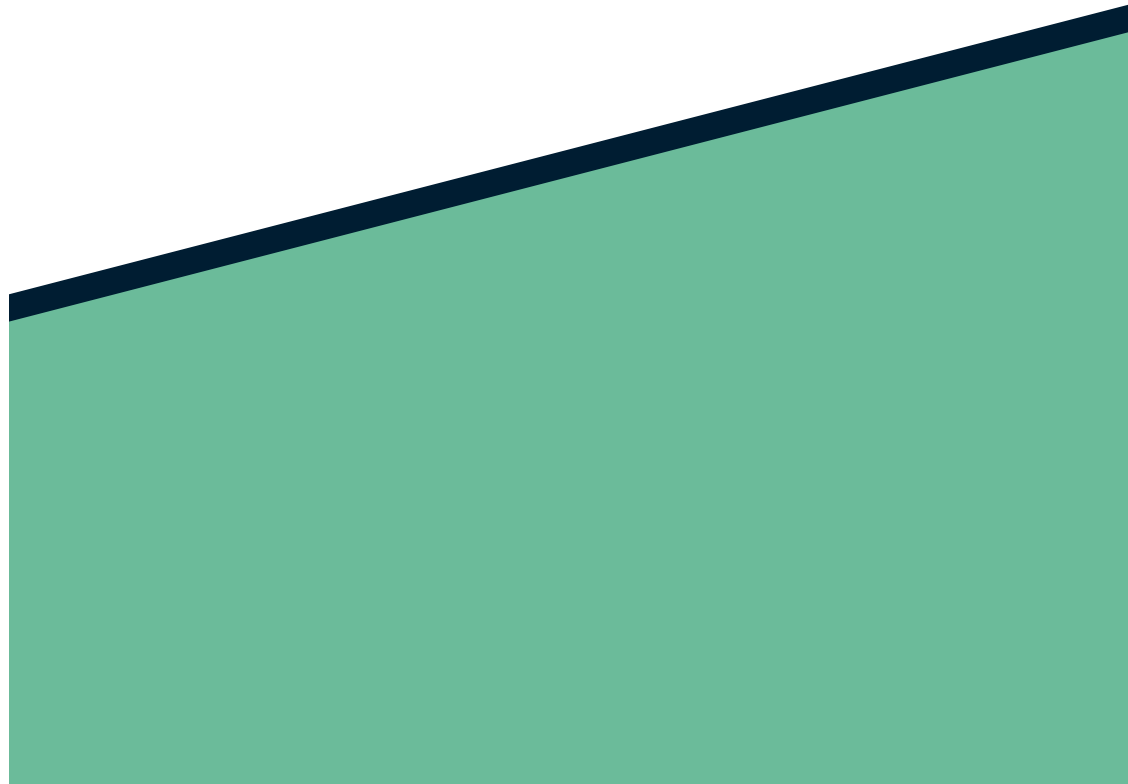
im Juni 2014. Auch dort nehmen Funktionäre des ÖBSV Positionen innerhalb des Verbands wahr. Seit dem Jahr 2016 finden ebenfalls im Zweijahresrhythmus Sommerspiele statt. Österreichs Betriebssportler sind sowohl bei den Europäischen- als auch Weltbetriebssportspielen gerne gesehener Gast mit einer überdurchschnittlich hohen Teilnehmerzahl.

Die 80er und 90er Jahre des vorigen Jahrhunderts waren für den ÖBSV eine einzige Phase des Aufschwungs. Bedeutende Unternehmen und Institutionen wie z. B. Austria Tabak, Bosch AG, Jenbacher, ORF, Pensionsversicherungsanstalt, Salzburg AG, Siemens, Tiroler Wasserkraftwerke, Uniqa AG, Volksbank und viele andere wurden Mitglieder.

Aufgrund dieses Umstandes wurden die Satzungen des ÖBSV so geändert, dass in Bundesländern Landesverbände gegründet wurden und der ÖBSV nunmehr als Dachverband fungiert.

Dr. Hermann Schaurhofer

THEORIE



Veränderungsprozesse des modernen Arbeitsplatzes und Innovationen im Bereich BGF/BGM und Bewegung im Setting Arbeitswelt

Von Lorenzo Modica und Prof. Dr. Volker Nürnberg

Mit der Erfindung der Dampfmaschine, Ende des 18. Jahrhunderts, nahm die erste große Veränderung der Arbeitswelt Einzug und ein großer Wandel folgte. Diese Erfindung begründete den Anfang der Industrialisierung. Menschen zogen zu großen Teilen vom Land in die Stadt und wechselten von der Feld- zur Fabrikarbeit. Unverändert blieb die körperliche Belastung, welche sowohl der Fabrik- als auch Feldarbeit zugrunde lag. Ein Ausbau der Bergwerkarbeit war die Folge. Kohle, welche dadurch gewonnen wurde, war notwendig um die Dampfmaschinen anzutreiben. Schlechte Arbeitsbedingungen und mangelhafte Sicherheitsmaßnahmen, wie sie in vor allem in den Bergwerken vorkamen, kostete vielen Menschen nicht nur die Gesundheit, sondern bedeutete gegebenenfalls auch den Tod.

Die zweite große Neuerung von enormer Tragweite für die ganze Welt, war die Entdeckung und Nutzung der Elektrizität im 19. Jahrhundert. Diese führte in den Fabriken mehr und mehr zur Arbeit am Fließband und Arbeitsteilung. Immer mehr Arbeitsschritte wurden automatisiert und sowohl monotoner als auch geistig anspruchsloser als zuvor.

Als in den 1970er Jahren der Computer seinen Weg in die Industrie fand, ergaben sich Innovationen in der Arbeitswelt, welche zuvor unvorstellbar gewesen wären. Viele für den Menschen gefährliche und körperlich belastende Arbeiten wurden von da an durch computergestützte Roboter erledigt. Diese waren dabei auch noch wesentlich präziser als es ein Mensch je sein könnte. Doch dies bedeutete zur damaligen Zeit auch, dass viele Menschen ihren Arbeitsplatz an eine Maschine verloren und um ihre Existenz fürchteten.

Mit dem Siegeszug der elektronischen Datenverarbeitung (EDV) begann eine Veränderung der Arbeit, mit mentalen Anforderungen an die Arbeitnehmer, welche bis heute keinen Halt macht, die Innovationszyklen werden nun immer kürzer. Die körperliche Arbeit rückte immer weiter in

den Hintergrund da diese Tätigkeiten präziser, schneller und günstiger von Maschinen erledigt werden konnten. Im Gegenzug wuchsen die geistigen Anforderungen an die Arbeitnehmer, was zu Stressoren und mentaler Disruption führte. Die körperliche Unversehrtheit war nicht mehr das Hauptproblem der Arbeit. Jedoch warfen die Innovationen der Vergangenheit durchaus ihre Schattenseiten auf den Gesundheitszustand der Menschen.

Im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) sollte das Augenmerk nicht mehr nur auf körperliche Maßnahmen gelegt werden. Vielmehr sollten auch psychosoziale Aspekte berücksichtigt werden. Themen, (Internet-)Sucht oder Stressbewältigung bis hin zum Burnout sind nur einige Beispiele.

Aus dem BKK Gesundheitsreport 2019¹ geht hervor, dass psychische Erkrankungen zu den Top drei Hauptdiagnosegruppen gehören, welche für die meisten Arbeitsunfähigkeitstage der Mitglieder verantwortlich sind. Die WHO geht davon aus, dass die psychischen Erkrankungen in 10-20 Jahren die häufigste Krankheitsart sein werden.

Die Folgen einer solchen Erkrankung werden ebenfalls durch den Gesundheitsreport deutlich. Psychische Erkrankungen führen pro Fall (durchschnittlich) zu den meisten Arbeitsunfähigkeitstagen unter allen Hauptdiagnosegruppen, das heißt es sind fast immer Langzeiterkrankungen (über 6 Wochen). Der Blick muss allerdings auch über einen Fehlzeitenbericht hinaus gehen. Der Präsentismus ist an dieser Stelle ein häufig anzutreffendes Problem, bei dem die Mitarbeiter zwar auf der Arbeit erscheinen, aber aufgrund von Vorbelastungen nicht voll leistungsfähig sind. Dem können sowohl arbeitsbedingte, aber auch private Ursachen zugrunde liegen.

Der technische und medizinische Fortschritt, sowie die Wandlung der Arbeitswelt von vorwiegend körperlichen Tätigkeiten hin zu überwiegend geistiger Beanspruchung, haben auch für eine stetig steigende Lebenserwartung gesorgt. Die Beschäftigten in den Betrieben werden – auch aufgrund einer sehr niedrigen Geburtenrate in Deutschland, im-

¹ BKK Gesundheitsreport 2019 eBook

mer älter, deshalb mangelt es an Nachwuchskräften. Dies führt zu einem Anstieg des Durchschnittsalters der Angestellten. Um die ältere, arbeitende Belegschaft langfristig gesund und arbeitsfähig zu halten, bis zum aktuellen Rentenalter von 67, müssen Betriebe in ihr BGM investieren, um größere Verluste, z.B. durch Arbeitsausfälle, Berufskrankheit oder Berufsunfähigkeit zu verhindern.

Doch nicht nur für die Mitarbeiter selbst ist Gesundheit ein Thema. Immer mehr Unternehmen stehen unter Druck, da diese unter einem enormen Fachkräftemangel leiden. Der heutige „War for Talents“ liegt in der Tatsache begründet, dass es den Unternehmen wegen des demographischen Wandels an Fachkräften fehlt, ein attraktives Gesundheitsmanagement zahlt auf das Employer Branding ein und zieht und bindet ggf. Mitarbeiter.

Die heutige junge Generation, z.B. Generation Z, welche die zukünftigen Arbeitnehmer darstellen, sind im Gegensatz zu den vorangegangenen Generationen wesentlich gesundheitsbewusster. Junge Arbeitnehmer erwarten zunehmend, dass ihr Unternehmen Maßnahmen zur Förderung ihrer Gesundheit anbietet. Bei hohem Durchschnittslohn und guten Rahmenbedingungen ist der Wert Gesundheit, der in der Maslowpyramide weit oben angesiedelt ist, ggf. ausschlaggebend für die Arbeitgeberwahl. Arbeitgeber sind heute mehr denn je dazu gezwungen, auf die Mitarbeiter und deren Bedürfnisse über Benefits einzugehen, wenn sie im Wettbewerb erfolgreich und nachhaltig bestehen wollen.

Anders als es zur Zeit der Babyboomer, die noch um begrenzte Arbeitsplätze konkurrierten, können Arbeitnehmer heute frei wählen, wem sie ihre Arbeitsleistung anbieten möchten. Zudem ist ein Unternehmenswechsel wesentlich üblicher und frequentierter als noch vor ein paar Jahrzehnten. Die dominante Position der Arbeitnehmer bekommen viele Unternehmen zu spüren. Sei es bei den Gehaltsverhandlungen oder auch bei der Frage nach sonstigen betrieblichen Leistungen und Angeboten für Arbeitnehmer, wie zum Beispiel im Rahmen des BGM. Dadurch zeigt sich, wenn ein Betrieb sich um die Gesundheit seiner Mitarbeiter kümmert und damit zudem das „Employer Branding“ optimiert, kann dies ein nicht zu vernachlässigender Vorteil im Kampf um Akquise und Bindung von Fachkräften sein. Klassische Benefits wie der Dienstwagen oder die Altersversorgung haben zugunsten von Jobrad oder Fitnessstudio ausgedient.

All das sind gute Gründe für jede Firma das BGM zu optimieren bzw. einzuführen und an die heutige Erwartungshaltung, vor allem junger Menschen, anzupassen.

Die aktuellen Entwicklungen vom Verkäufer- zu einem Käufermarkt führen zu steigenden Anforderungen an Dienstleistungen und Waren. Qualität, Geschwindigkeit und Zuverlässigkeit sind Faktoren, welche Unternehmen heute mehr als je zuvor mit den Anforderungen der Kunden konfrontieren und fordern. Ein hoher Leistungs- und Zeitdruck, sowie die Menge und Komplexität der Arbeit sind große Stressfaktoren für die Arbeitnehmer. Dies führt häufig zu einer Überforderung der Angestellten. Unter Umständen können diese dann eine psychische Erkrankung entwickeln, oftmals in Wechselwirkung mit privaten Faktoren oder genetischen Prädispositionen.

Durch die voranschreitende Digitalisierung und Vernetzung der ganzen Welt verschmilzt die Grenze zwischen Arbeit und Freizeit immer weiter. Arbeit findet online statt und die ständige Erreichbarkeit ist ein Faktor, mit denen die arbeitende Generation zurechtkommen muss. Dies ist vor allem für die Menschen der Generation Babyboomer ungewohnt. Anders als für die digital natives, Y und Z, die mit Technik groß geworden sind, die z.B. oft ständig erreichbar sein wollen.

Homeoffice ermöglicht es nicht nur, die Arbeit in den eigenen vier Wänden zu erledigen, was oftmals langes pendeln und kostenintensiven Transfer zur Arbeit erspart, es wird von vielen jungen Menschen bereits als selbstverständlich erachtet. Ebenso lässt sich die Vereinbarkeit von Familie und Beruf erleichtern. Dadurch verschwimmt die räumliche Trennung von Arbeit und Privatleben.

Doch nicht nur die Räumlichkeit der Arbeit wird immer unabhängiger, ebenfalls die Zeit, in welcher die Arbeit verrichtet wird, kann zunehmend flexibler gestaltet werden. Viele Unternehmen setzen nicht mehr auf feste Arbeitszeiten, höchstens Kernarbeitszeiten, sondern richten ihre Arbeit ergebnisorientiert aus. Der Mitarbeiter ist so viel freier in seiner Zeiteinteilung und orientiert sich am Abarbeiten von Aufträgen bis zu bestimmten Deadlines. Wie viel Zeit die Angestellten dafür aufwenden ist dabei von nachrangiger Bedeutung.

Die psychischen Belastungen der heutigen Arbeitswelt sind ein wachsendes Thema. Dennoch dürfen die körperlichen Aspekte unserer Lebensweise und Arbeitsgestaltung nicht vernachlässigt werden, da der Muskel- und Skeletttapparat mit dem Alter exponentielle Verschleißerscheinungen aufweist.

Der Fortschritt und die technische Entwicklung, sowie die Vernetzung des gesamten Globus über das Internet sind Gründe für den Bewegungsmangel der Menschen. Während frühere Generationen noch weit aus aktiver am Tag waren, sinkt die Tendenz heutzutage immer weiter. In den 1900er Jahren lief eine einzelne Person (durchschnittlich) ca. 20 km pro Tag und in den 1950er Jahren immerhin noch ca. 10 km pro Tag. Heutzutage liegt dieser Durchschnitt bei ungefähr einem Kilometer, wobei die Tendenz progressiven Negativtrend aufweist.

In Zeiten der Corona-Krise wird den Menschen noch viel bewusster, wie wichtig ausreichende Bewegung und körperliche Aktivität ist. Es ist leicht zu erkennen, dass dieser pandemische Umstand einen massiven negativen Effekt auf die körperliche Fitness der Menschen hat. Hatte man vorher wenigstens noch einen kleinen Spazierweg vom Bahnhof oder Auto zum Büro und nach Hause, fehlt dies aufgrund von Homeoffice-Maßnahmen nun komplett. Nichtsdestotrotz ist es wichtig weiterhin aktiv zu bleiben und im Rahmen seiner Möglichkeiten, auch in den eigenen vier Wänden, Sport zu treiben und fit zu bleiben.

Viele Lifestyle-Erkrankungen werden mit Bewegungsmangel in Verbindung gebracht. Dabei stellt ein Abnehmen der eigenen Fitness und Kondition noch das kleinste aller Übel dar. Laut einer amerikanischen Studie sterben weltweit mehr Menschen an Bewegungsmangel als am Rauchen – jedes zehnte Ableben ist unzureichender Bewegung geschuldet.² Ein monotones Sitzen erhöht dabei das Risiko von Muskel- und Skeletterkrankungen dramatisch. Verspannungen, Bandscheibenvorfälle und weitere Rückenprobleme sind klassische Krankheitsbilder von Angestellten, die überwiegend sitzende Bürotätigkeiten verrichten, wodurch nicht selten Berufsausfälle oder sogar eine Berufsunfähigkeit resultieren. Langes Sitzen sorgt für einen Abfall des Stoffwechsels, was Übergewicht,

² ©2017 American College of Physicians, Study: "Patterns of Sedentary Behavior and Mortality..."

Schwellung der Beine, Krampfadern oder Durchblutungsstörungen zur Folge haben kann. Ebenso das Risiko an Diabetes Typ 2 oder Krebs zu erkranken, steigt aufgrund des Bewegungsmangels dramatisch. Zudem erhöht sich das Risiko für Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Bluthochdruck, Schlaganfälle und Thrombosen. Bewegungsmangel verschont selbst die Psyche nicht und fördert die Bildung von Depressionen. Denn ein gesunder Geist benötigt einen gesunden Körper. Die Liste möglicher Folgen für jeden einzelnen Mitarbeiter ist lang und schwerwiegend. Daher muss die Bedeutung dieses Themas von jedem Unternehmen erkannt und entsprechende Maßnahmen getroffen werden, wenn der Betrieb auch auf eine leistungsfähige Belegschaft zurückgreifen will.

Bewegungsmangel ist jedoch kein Phänomen, welches wir erst seit der Corona-Krise kennen, allerdings ist es jetzt noch präsenter als je zuvor. Dennoch ist es schon lange ein Thema des Betrieblichen Gesundheitsmanagements, z.B. Personen mit sitzender Tätigkeit in Bewegung zu bringen. Einfache Anpassungen des Arbeitsalltags können dabei schon einen großen Effekt erzielen. Während jeder einzelne Mitarbeiter morgens selbst entscheiden kann, ob er den Aufzug oder die Treppe nutzt, können auch Führungskräfte gute Akzente für die Mitarbeiter setzen. Eine Besprechung kann auch als Spaziergang abgehalten werden. Wichtig ist, dass Führungskräfte ein Vorbild für die Mitarbeiter darstellen. Ebenso Aufgabe der Führungskräfte ist es, Mitarbeiter auf betriebliche Gesundheitsangebote aufmerksam zu machen (Sensibilisierung), sowie das Vorleben eines gesunden Lebensstils. Idealerweise sollte den Mitarbeitern durch die oberen Führungsetagen Zeit eingeräumt werden, um gesunden Gewohnheiten auf der Arbeit auch nachgehen zu können, wie etwa kurze Bewegungseinheiten.

Weitere einfache Möglichkeiten, um den eigenen Büroalltag gesünder und aktiver zu gestalten sind die Folgenden:

- Bei Telefonaten aufstehen und im Büro auf und ab laufen. Während viele Personen das bei privaten Telefonaten ohnehin tun, ist dies im Büro eher unüblich. Zusätzlich kann dies auch dabei helfen, sich beim Gespräch besser zu konzentrieren. Nutzen Sie diesen Tipp auch bei Phasen der Gedankenarbeit. Beispielsweise wenn Sie ihre Gedanken sortieren müssen oder sich ein Konzept

überlegen. Die Veränderung der optischen Perspektiven und der körperlichen Haltung kann Ihnen neue Ideen eröffnen.

- Pausen, vor allem nach dem Mittagessen, aktiv verbringen und frische Luft „schnappen“. Durch die Anregung des Kreislaufs kann man so versuchen dem Mittagstief auch koffeinfrei entgegenzuwirken.
- Die Sitzhaltung sollte kontinuierlich variiert werden. Das Verharren in einer starren Sitzhaltung ist besonders für den Rücken und die Haltemuskulatur des Körpers ungesund. Der menschliche Körper ist nicht dafür geschaffen, eine statische Haltung einzunehmen, sondern sollte immer wieder bewegt werden.
- Auch wenn die Technik uns oft träge macht, sollten wir dem widerstehen können. Bei Fragen an einen Kollegen oder Kommunikationsbedarf ist es empfehlenswert ihn einfach persönlich im Büro aufzusuchen, anstatt ihn nur anzurufen.
- Wer die Möglichkeit hat, sollte Phasen des Arbeitens an einem Stehpult einrichten, um so die Sitzphasen während des Tages zu minimieren.
- Für wen es möglich ist den Arbeitsweg mit dem Fahrrad oder zu Fuß zu bestreiten, sollte dies unbedingt so handhaben und somit im Alltag immer ein paar Kalorien zusätzlich verbrennen. Menschen mit einem längeren Anfahrtsweg sollten die Möglichkeit in Betracht ziehen, an einer anderen Stelle zu parken, um noch ein paar Meter zu Fuß zu gehen, diese Aktivität wirkt sich auch positiv auf die Konzentrationsfähigkeit aus.
- Kleine Bewegungsübungen am Arbeitsplatz regen den Kreislauf an und können so zu einer länger anhaltenden Konzentration führen.

Viele wissen, wie schwer es ist den „inneren Schweinehund“ zu überwinden und aus eigenen bequemen Verhaltensmustern auszubrechen. Einige Firmen versuchen Büromitarbeiter zu motivieren, indem sie Möglichkeiten der körperlichen Aktivität bieten, die Spaß machen und sich gut in den Arbeitsalltag integrieren lassen.

Ein Beispiel liefert die Firma Walkolution. Diese Firma entwickelte ein Produkt, welches das Arbeiten im Büro nicht nur weniger schädlich, sondern schlichtweg gesund gestaltet. Es handelt sich dabei um eine Konstruktion eines Schreibtisches für das stehende und gehende Arbeiten. Hinzu kommt die Tatsache das man dabei auf einem Laufband steht.

Dieses Laufband verbraucht jedoch keinen Strom, sondern wird durch die eigene Bewegung mechanisch angetrieben. Vergleichbar mit einer Fahrradkette, bei der erst die eigene Körperkraft eine Bewegung in Gang setzt. Es ist also sowohl möglich, beim Arbeiten zu gehen, zu stehen und dank einer Rückenlehne auch eine entspanntere Position einzunehmen und etwas zu ruhen. Somit wird auf eine sitzende Tätigkeit komplett verzichtet. Um das Produkt so ergonomisch und gesund wie möglich zu gestalten, ist der Tisch und die Rückenlehne höhenverstellbar. Anders als bei klassischen Laufbändern, ist dieses Produkt durch den Antrieb der eigenen Muskelkraft, gerade in Zeiten der Klimadiskussionen vorbildlich. Verbaut ist dabei Holzmaterial, welches ein geräuschloses Benutzen ermöglicht. Durch zusätzliche Adaptionen für die Tischränder, lassen sich mehrere dieser Schreibtische zu einem Gruppentisch zusammenschließen, um auf diese Weise Gruppenprojekte zu bearbeiten oder auch Meetings abzuhalten.

Gruppendynamische Effekte können ein wichtiger Faktor sein, um Personen zur sportlichen Aktivität, auch im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagement, zu motivieren. Ein modernes und niedrigschwelliges, aber dennoch erfolgreiches Konzept sind Schritte-Challenges. Konkurrieren und sich im Vergleich mit anderen Usern oder auch Kollegen zu messen, wer der aktivste in der Runde ist, stellt gerade für Männer einen starken Anreiz dar. Viele Männer wollen keine Herausforderung ausschlagen und erfreuen sich am Wettbewerbscharakter der Challenge. Durch virtuelle Belohnungen und Anreize kann die Motivation noch zusätzlich aufrecht gehalten werden. In einer Bestenliste ganz oben zu stehen und Herausforderung von Kollegen und Bekannten zu gewinnen, ist ein toller Anreiz der glücklich, selbstbewusst und fit macht. Die Verknüpfung mit einem spielerischen Aspekt, wie eben diesen Wettkampf, nennt man „Gamification“.

Doch es muss nicht immer gegeneinander gehen. Berücksichtigen wir die Entwicklung der Gesellschaft und der sozialen Mentalität, sprechen wir oft von einer „Ellenbogen-Gesellschaft“. Ein Miteinander zu belohnen kann für Motivation, Glücksgefühle und Teamgeist im Kollegium sorgen. Gemeinsam in einer Gruppe ein anvisiertes Wochenziel zu erreichen, schreckt weniger Personen ab, als bei einem direkten Individualwettkampf gegeneinander. Damit sich keiner auf den Leistungen anderer

Kollegen ausruhen kann, bietet es sich an, einen Team-Kapitän zu ernennen. Die Aufgabe des Kapitäns ist es alle Teammitglieder gleichermaßen zu motivieren, sie an das Ziel zu erinnern und somit insgesamt eine Höchstleistung innerhalb der Gruppe zu erzielen. Wenn nötig eben auch durch einen freundlichen Anruf am Sonntagnachmittag, der sonst auf dem Sofa verbracht werden würde.

Jede Person kann seine Schrittzahl optimalerweise durch „Wearables“ (wie z.B. mit Fitnessarmbändern) oder sein Smartphone aufnehmen lassen und persönlich eingestellte Schritt- und Aktivitätsziele verfolgen.

Die jüngere Generation mit digitalen Gesundheitsanwendungen zu erreichen ist oft unproblematisch, wobei die Gründe dafür auf der Hand liegen. Digital Natives fällt der Zugang zu digitalen Spielen, Wettkämpfen und Anwendungen leicht. Neuste Technik und Geräte sind oft ein Gesprächsthema und werden „in Echtzeit“ mitverfolgt. Die Verwendung dieser Medien wirkt für die junge Generation vertraut und stellt selten ein Problem für diese dar.

Bei der älteren Angestellten fällt der Zugang zu einem solchen Medium manchmal etwas anspruchsvoller aus, weshalb auf einige Punkte stärker geachtet werden muss. Es ist wichtig, dass die Bedienung einfach, nachvollziehbar und intuitiv eingerichtet ist. Ein Tutorial oder eine Hilfe-Tour bei erstmaligem Start ist dabei eine große Hilfe für Personen, die mit derartigen Anwendungen und Applikationen bisher wenig Berührungspunkte hatten. Ist diese Voraussetzung erst einmal erfüllt, steht einem Erfolg nichts mehr im Weg. Das spielerische Erlernen und Nutzen neuer Technik kann dann durchaus für Spaß sorgen. Eine steile und stetige Lernkurve, neue Ziele und Herausforderungen, digitale Belohnungen, Lob und Anerkennung steigern nur weiter die Motivation.

Unternehmen wie Virgin Pulse stellen einen der Dienstleister dar, die Firmen dabei unterstützen digitale Angebote, im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements, im eigenen Geschäftsbetrieb zu installieren. Das Angebot umfasst dabei Bereiche wie Aktivität (z.B. Schritte Challenge), Ernährung, Schlaf, Stress, Fokus, Erkenntnisse, finanzielle Gesundheit und persönliche Beziehungen. Womit nicht nur körperliche sondern auch psychische Aspekte mit aufgenommen werden, die wie

zuvor festgestellt nicht zu vernachlässigen sind, wenn es darum geht Mitarbeiter im Unternehmen bei ihrer Gesundheit zu unterstützen und zu fördern.

Jedes Unternehmen, welches sein betriebliches Gesundheitsmanagement effizient und zeitgemäß gestalten möchte, kommt nicht daran vorbei digitale Angebote im Betrieb bereitzustellen. Ebenso wie die Arbeit sich immer mehr in eine zeit- und raumunabhängige Richtung entwickelt, muss das BGM diese Anforderungen ebenso mit sich bringen. Im Alltag vieler Menschen findet sich zwischen Arbeit und Privatleben samt Haushalt, Kindern und weiteren Verpflichtungen, kaum Zeit um Sportkurse zu besuchen. Ebenso fällt es schwerer, sich mindestens eine Stunde Zeit am Tag für einen kompletten Sportkurs einzuplanen, als über den Tag verteilt immer wieder kleine sportliche Einheiten zu absolvieren. Diese Möglichkeit stellen sehr viele der Anbieter digitaler Gesundheitsangebote zur Verfügung. Fünf bis zehn minütige Bewegungseinheiten während der Arbeit, um den Kreislauf auf Trab zu halten, oder einfache Achtsamkeitsübungen sollen dabei Geist und Körper helfen, Stress abzubauen und für einen kurzen Moment alles andere als sich selbst zu vergessen.

Die Lieferdienste boomen und Fast-Food ist ein ständiger und verführerischer Begleiter bei Überlegungen zu der nächsten Mahlzeit. Gerade aufgrund der Schnelligkeit der Welt ist die Zeitersparnis, wenn wir uns für den Burger oder die Bratwurst entscheiden, noch ein zusätzliches Argument, um unser Gewissen zu beruhigen. Und natürlich gehört zu einem gesunden Lebensstil weit mehr als ausreichend Bewegung. Der zweite große Themenblock, welcher auch durch digitale Gesundheitsangebote abgedeckt werden kann, betrifft die Ernährung. Eine ausgewogene, abwechslungsreiche und gesunde Ernährung ist dabei eine Schlüsselkomponente um Krankheiten vorzubeugen und den Körper mit den richtigen Nährstoffen für einen aktiven Alltag zu versorgen. Deshalb muss auch dieses Thema Anklang im betrieblichen Gesundheitsmanagement finden, was auch im §20 SGB als Richtlinie festgelegt ist. Angefangen bei grundlegendem theoretischem Wissen zu gesunden Essgewohnheiten und Lebensmitteln, bis hin zu Rezepten und Tipps für den Einkauf, um zu zeigen, dass gesund und frisch nicht immer teuer sein muss. Und das komfortable dabei ist, dass man oft Aktivitätsange-

bote und Ernährungstipps in einer einzelnen Anwendung antreffen kann. So spart sich der User das Recherchieren anderer Optionen, um das Wissen für einen gesunden Lebensstil, in allen Aspekten, heranziehen zu können.

Im besten Fall wird der Mitarbeiter nicht nur gesünder, sondern auch zufriedener und erweitert seine Gesundheitskompetenz. Je nach vorhandenem Wissensstand lernt der Mitarbeiter Neues über Sport und Bewegung, Achtsamkeit und Stressabbau, Ernährung und gesunde Gewohnheiten, sowie Technik und digitale Anwendungen. Da auch das Unternehmen und die Krankenkasse davon profitiert handelt es sich um eine win-win-win Situation.

Die Corona-Krise hat uns vieles gelehrt und verdeutlicht. Etwa wie wichtig uns unsere sozialen Kontakte sind und wie sehr sie uns fehlen, wenn wir diese nicht wahrnehmen können. Wie schön es ist Veranstaltungen wie Konzerte oder Kinovorstellungen zu besuchen. Aber auch wie wertvoll unsere Freiheit ist, jeden beliebigen Ort besuchen zu können, wann immer man möchte. Und ebenso haben die aktuellen Umstände auch ihre Spuren im Denken vieler Firmen hinterlassen. Die weltweite Corona-Krise hat viele Unternehmen zum einem Paradigmenwechsel gezwungen. Einige Themen, die schon immer relevant waren, aber bislang zu wenig Anklang fanden, mussten nun überdacht werden. Alte Gewohnheiten, für die viele Führungskräfte eine Betriebsblindheit entwickelt hatten, werden nun gesehen und angepasst. Auf einige Kernaspekte möchten wir im Folgenden etwas genauer eingehen.

Social Distancing und Aufrufe wie #StayHome sorgten für viele Umstellungen bei üblichen Arbeitsgewohnheiten. So auch bei Präsenzmeetings, welche während der Kontaktbeschränkungen nicht mehr zu gewohnten Bedingungen stattfinden konnten. Führungskräfte waren damit konfrontiert ihre Meetings zu überdenken und gegebenenfalls alternative Wege zu finden, um diese stattfinden zu lassen. Das interessante ist hierbei jedoch, dass viele der geplanten Präsenzmeetings schlichtweg ausgelassen wurden. Man geht davon aus, dass 30% der Präsenzmeetings überflüssig sind. So kennt auch jeder den Moment nach einer Besprechung, wenn man feststellt, dass man diese Zeit auch sinnvoller hätte einsetzen können. Unsere Umwelt war zu dieser Zeit

besonders dankbar, wenn Firmen ihre Mitarbeiter nicht mehr ohne Weiteres ins Flugzeug oder Auto setzen konnten, um überflüssigen Meetings beizuwohnen.

Doch natürlich konnten auch in der Krisenzeit nicht alle Konferenzen ausgelassen werden. Besprechungen, welche unabdingbar waren, müssen virtuell statt persönlich abgehalten werden. Doch die dafür vorhandenen Programme und Gegebenheiten der Firmen, reichten dafür oft nicht aus. Es müssen systematische Verbesserungen vorgenommen werden. Mitarbeiter benötigen Möglichkeiten, um die Web-Konferenzen auch in Krisenzeiten abhalten zu können. Also beschäftigten sich Unternehmen mit entsprechenden Programmen auf dem Markt der virtuellen Kommunikation, in Bezug auf ihre Tauglichkeit für die vorhandenen Anforderungen der Betriebe. Am wichtigsten waren dabei die zwei Kernaspekte: Funktionalität der Programme und der Datenschutz. So wurde nach Lösungen gesucht, um diese Faktoren zu optimieren und ein reibungsloses und unbedenkliches virtuelles Kommunikationsmedium für Gruppenbesprechungen zu schaffen. Vielen wird aufgefallen sein, dass man entsprechende Lösungen auch gefunden hat.

Viele große Unternehmen haben ihre Büros bei Ausbruch der Krise komplett geschlossen und mussten ihre Mitarbeiter zum Arbeiten ins Homeoffice schicken. Während es noch vor der Krise oft schlichtweg pauschal abgelehnt wurde Mitarbeiter von Zuhause aus arbeiten zu lassen, hatten die Unternehmen nun keine andere Wahl als auch diese Hürde zu nehmen und dies kurzfristig zu organisieren. Die Betriebe, welche schon vor der Krise Homeoffice zumindest teilweise betrieben, hatten dabei einen Erfahrungsvorteil gegenüber den Anderen. Diese Umstellung betraf dann auch in großen Teilen die Mitarbeiter, die ihren heimischen Schreibtisch zum festen Arbeitsplatz umfunktionieren mussten. Hätte die Herausforderung der Kinderbetreuung bei vielen Menschen nicht für den Großteil der Probleme gesorgt, hätten es viele wohl auch als durchaus annehmbaren Umstand wahrnehmen können. Die Firmen haben gelernt, dass Mitarbeiter von Zuhause aus ebenfalls arbeiten und produktiv sind, auch wenn man ihnen nicht ständig über die Schulter schauen kann. Somit bleibt die Hoffnung, dass auch nach der Pandemie die Betriebe ihren Mitarbeitern die Möglichkeit des Homeoffice offenhalten. Eine Herausforderung, welche vielen der Führungskräfte zuteilwurde, ist

das virtuelle Führen. Denn auch das will gelernt sein. Die Kommunikation über digitale Medien ist nun mal etwas anderes als ein persönliches Gespräch von Angesicht zu Angesicht. Viele werden hier das Problem vielleicht nicht sofort erkennen, jedoch sind 80% der Führungskräfte nicht wegen ihrer Sozialkompetenz in diesen Positionen, sondern wegen ihrer Fachkompetenz. Aber Menschen, die kontinuierlich an sich arbeiten, überwinden auch diese Hürden und sind mit einer solchen Einstellung auch großartige Vorbilder für ihre Mitarbeiter.

Fazit

Die Arbeitswelt befindet sich im ständigen Wandel und damit auch die Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter. So wie die Arbeit und die damit einhergehenden Herausforderungen unter dem Einfluss der Digitalisierung und Globalisierung sich ändern, ändern sich auch die Bedürfnisse der Arbeitnehmer. Auf die Anforderungen einzugehen und sich um seine Mitarbeiter zu kümmern ist eine der wichtigsten Aufgaben unserer aktuellen und kommenden Führungskräfte. Denn die demografische Struktur und ihre zukünftige Entwicklung stellen die Unternehmen in einen noch stärkeren Konkurrenzkampf im „War for Talents“. Um sich in diesem Wettkampf einen Vorteil zu verschaffen ist es wichtig den Mitarbeiter Priorität einzuräumen, auch gegenüber Kunden und Shareholdern.

Das steigende Gesundheitsbewusstsein der jungen Generation zu antizipieren ist eine Schlüsselkomponente für das Anwerben und Halten von engagierten und talentierten Mitarbeitern. Ein Unternehmen, dass sich um die Gesundheit der Mitarbeiter sorgt, bindet somit auch emotional seine Mitarbeiter an das Unternehmen. So wie sich die Altersstruktur der Bevölkerung wandelt, entwickelt sich auch die Mitarbeiterstruktur immer weiter zu einem höheren Durchschnittsalter. Um Krankheiten der Mitarbeiter und damit auch höheren Fehlzeiten (vor allem bei älteren Arbeitnehmern) entgegenzuwirken, ist ein gut ausgebautes Betriebliches Gesundheitsmanagement die Grundlage.

Es ist dabei wichtig weder psychische noch physische Aspekte zu übersehen. Die steigenden Erwartungen an Mitarbeiter, die Verdichtung der

Arbeit und die ständige Modernisierung (Change) vieler Prozesse und Abläufe verlangt der Psyche der Arbeitnehmer einiges ab. Die stetig steigende Zahl psychischer Erkrankungen sind die Folge. Stressabbau, Wertschätzung und Teamgeist im Kollegium sind unabdingbar, um seine Mitarbeiter vor einem Burnout oder einer Depression zu bewahren.

Die größtenteils sitzende Tätigkeit der Mitarbeiter in Kombination mit chronischem Bewegungsmangel führen zur Verkümmern der Muskeln, Absturz des Fitnesslevels, Erkrankungen des Bewegungsapparates und des Herz-Kreislauf-Systems. Der mangelhafte körperliche Zustand, wirkt sich dann noch zusätzlich auf die Psyche aus und sorgt für Unzufriedenheit mit sich selbst. Führungskräfte sind an dieser Stelle dazu angehalten mit gutem Beispiel für ihre Mitarbeiter voranzugehen und einen gesunden Lebensstil im Büro zum Standard zu machen. Dabei kann auf verschiedene Kleinigkeiten mit spürbarem Effekt abgezielt werden, wie z.B. Besprechungen beim Spaziergehen. Aktivität in den Büroräumen und während der Arbeit zu ermöglichen ist einer der simpelsten Wege, um Mitarbeiter in Bewegung zu bringen und spürbar fitter zu machen.

Die Kraft der Gruppendynamischen Prozesse sind nicht zu unterschätzen, wenn es darum geht Mitarbeiter für sportliche Aktivitäten zu motivieren und Verhalten nachhaltig zu ändern. Dabei kann sowohl ein gesunder „Wettkampf“ zwischen den Kollegen, als auch ein Mannschaftsgefühl, als Grundlage herangezogen werden. Dafür sind Schritte-Challenges bestens geeignet, um Mitarbeiter zu gesunden Alternativen zu animieren, z.B. die Treppe statt des Aufzugs zu nehmen.

Für ein modernes Betriebliches Gesundheitsmanagement ist es unerlässlich auf digitale Angebote zurückzugreifen. So wie sich die Arbeit verändert und von Raum und Zeit immer unabhängiger wird, so müssen sich auch betriebliche Angebote und Zusatzleistungen, wie etwa Fitnesskurse oder Achtsamkeitsübungen, diesen Veränderungen anpassen. Dank der digitalen Darbietung der Angebote und die ständige Verfügbarkeit ist es für Mitarbeiter einfacher in den Alltag zu integrieren. Zusätzlich lassen sich mehrere Themenblöcke, die für einen gesunden Lebensstil wichtig sind, in einer digitalen Anwendung kompakt zusammenschließen.

Die Corona-Krise löste eine Disruption in den HR- und BGM-Abteilungen ja in den ganzen Unternehmen aus. Es zwang viele Betriebe unterschiedlicher Größen zum Handeln und dazu ihre Prozesse zu überdenken und zu modernisieren. Ein Reduzieren des „Präsenz-Fetischismus“ und damit striktes Ablehnen von Homeoffice sind Änderungen, an denen die Unternehmen weiterhin festhalten sollten, um dem Mitarbeiter zumindest ein bis drei Mal die Woche die Arbeit von Zuhause zu erlauben. Bei dieser Gelegenheit sollte alternierende Arbeit in den Fokus genommen werden, bei der der Arbeitsort wechselt. Also die Arbeit mal im Büro, im Homeoffice oder beim Kunden stattfindet. Das Smart-Office ist eine Möglichkeit die Arbeit dabei innovativer, sowie digitaler zu gestalten und gleichzeitig zu vernetzen, wodurch die Produktivität und Kreativität der Mitarbeiter gefördert wird. Ebenso das Überdenken der Notwendigkeit vieler Meetings, sowie die Erwägung, Präsenzmeetings hin und wieder durch virtuelle Konferenzen zu ersetzen, sollte in einem Unternehmen auch nach der Pandemie nicht wieder in Vergessenheit geraten. Führungskräfte müssen dabei unterstützt oder auch fortgebildet werden, wenn es darum geht Teams auch über räumliche Grenzen hinweg zu führen, sowie ein reibungsloses Zusammenarbeiten der Kollegen zu ermöglichen und zu fördern.

Das Wichtigste für ein authentisches, agiles Betriebliches Gesundheitsmanagement ist die Mitwirkung der Führungskräfte und die Bedürfnisse der Mitarbeiter in den Vordergrund zu stellen. Dafür ist es unerlässlich die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu ergründen und nicht willkürlich Maßnahmen einzuführen, die von den Arbeitnehmern nicht angenommen werden. Grundlegend ist dabei, dass auf alle vorhandenen sozio-demografischen Strukturen der Mitarbeiter geachtet wird und alle Mitarbeiter im Rahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung mitgenommen werden. Ebenso wie sich die Arbeit wandelt, müssen auch Arbeitsbedingungen moderner werden. Denn beim Betrieblichen Gesundheitsmanagement gilt eine einfache Regel: „Wer nicht mit der Zeit geht, der geht mit der Zeit“.

Zu den Autoren

Lorenzo Modica ist seit 2020 bei BDO im Advisory Services Gesundheitswirtschaft, als Werkstudent beschäftigt und studiert an der Hochschule

RheinMain, im Fachbereich Wiesbaden Business School, Gesundheitsökonomie (B.Sc.). Im Jahr 2018 schloss er erfolgreich seine Ausbildung zum Operationstechnischen Assistenten ab.

Prof. Dr. Volker Nürnberg ist Partner bei BDO und lehrt an mehreren Hochschulen. Er ist Experte für betriebliches Gesundheitsmanagement und einer der gefragtesten Autoren und Speaker zu Gesundheitsthemen im deutschsprachigen Raum

Das Klischee lebt?!

Von Dr. Julia Belke

Frauenempowerment – Neue Rollenbilder im Betriebssport

Traditionelle Rollenbilder von „typisch Frau“ prägen immer noch unsere Verhaltens- und Denkmuster in allen Bereichen der Gesellschaft. Die sozialen Geschlechterrollen haben nicht nur eine zentrale Bedeutung für die Sozialstruktur, sondern auch für die persönliche Identität und Selbstregulation eines jeden Einzelnen. Sie wirken tief in unsere Psyche und führen bei Rollenkonflikten zu massiven Belastungen, wenn der äußere Druck auf Frauen immer größer wird und von innen wenig entgegen gesetzt werden kann. Genau hier setzt Frauenempowerment an. Die Stärkung der Frau für mehr Selbstvertrauen, Selbstbewusstsein und Selbstermächtigung.

Der Betriebssport bietet eine spannende Plattform, um neue Rollenbilder zu diskutieren, zu entwickeln, direkt zu erfahren und zu stärken. Hier treffen sich die mediale Kommunikation mit der Darstellung von Frauen, die Arbeitswelt und die spezifischen Arbeitserfahrungen von Frauen mit der Welt des Sports. In allen drei Bereichen wirken unbewusste und bewusste Klischees, die zu Belastungen führen und durch ein neues Rollenverständnis aufgehoben werden können. Frauenempowerment ist dabei eine wesentlicher Ressource, um das Bild von Frauen sowie tradierte Denk- und Verhaltensmuster nachhaltig zu verändern.

Im Folgenden werden vier Kernfragen aufgegriffen, die sich mit den drei Kernbereichen der medialen Darstellung, der Arbeitswelt und des Sports auseinandersetzen: 1. Welche Frauenbilder bedienen Klischees?, 2. Welche Auswirkungen haben Klischees?, 3. Was leistet Frauenempowerment?. 4. Wie fördert Betriebssport Frauenempowerment?

1. Welche Frauenbilder bedienen Klischees?

„Männer kicken, Frauen tanzen“ so einfach klingen Klischees. So einfach wie sie ausgesprochen sind, so einfach lassen sie sich jedoch nicht aus den Köpfen der Menschen bringen. Sie werden zu gedanklichen Auto-

matismen, die unsere Reaktionen unterbewusst steuern und unser Verhalten prägen. Aus Klischees werden schnell Vorurteile, die nicht nur emotional besetzt und mit Wertungen verbunden sind, sondern dadurch auch eine starke Veränderungsresistenz aufweisen. Daher ist es um so dringlicher, Klischees immer wieder in das öffentliche Bewusstsein zu holen und im gemeinsamen Dialog aufzubrechen.

Wie mächtig alte Rollenbilder von Frauen sind, zeigt sich ganz aktuell in der Corona-Krise. Medienüberschriften wie „Zurück in die 1950er Jahre – Wie Corona den Feminismus trifft“³, „Jetzt wird sichtbar, wie stabil die alten Rollenbilder immer noch sind“⁴ oder „Die Krise darf alte Rollenbilder nicht einzementieren“⁵ holen die bestehenden Geschlechterungleichheiten wieder ins Bewusstsein. Nicht nur Kinder und Küche lasten in der Krise auf den Schultern von Frauen, sondern auch die Belastungen der frauendominierten systemrelevanten Branchen, das traditionell niedrige Einkommensniveau und die unbezahlte Care-Arbeit. Die lautwerdenden Befürchtungen alte Rollenbilder werden wieder hergestellt, werfen die Frage auf, ob sie je weg waren?

Ein Blick in die drei Bereiche 1. der sozialen Medien, 2. in die Arbeitswelt und 3. in den Sport vermittelt ein durchaus ernstzunehmendes Bild und erhöht die Forderung nach einem weiterführenden gesellschaftlichen Diskurs.

1.1. Instagram – das Klischee lebt!

Eine aktuelle Studie⁶ zeigt, wie sich weibliche Teenager in sozialen Medien mit alten Rollenbildern inszenieren. Frauen sind in einem Verhältnis von 1:2 auf den gängigen sozialen Plattformen unterrepräsentiert. Influencerinnen bedienen überwiegend Themen rund um Nähen, Kochen, Schminken – sexy und passiv arrangiert.

³ falter.at 1.4.2020

⁴ welt.de 7.4.2020

⁵ diepresse.com 8.4.2020

⁶ Die MaLisa Stiftung wurde 2016 von Maria und Elisabeth Furtwängler gegründet. Ihr Ziel ist eine freie, gleichberechtigte Gesellschaft. Sie engagiert sich auf internationaler Ebene für die Beendigung von Gewalt gegen Frauen und Mädchen. In Deutschland setzt sie sich zudem für malisastiftung.orggesellschaftliche Vielfalt und die Überwindung einschränkender Rollenbilder ein. Studie: „Weibliche Selbstinszenierung in den neuen Medien“, 01/2019

„Je plakativer das Klischee, umso besser wird es geklickt. Je mehr du einem gewissen Schönheitsideal entsprichst oder einer gewissen Erwartung, verdienst du natürlich besseres Geld.“ YouTuberin

Bei Instagram, YouTube und Co. finden sich vielfach veraltete Rollenbilder, die eine enorme Auswirkung auf das Rollenverständnis der modernen digitalen Generation Y und Z haben. Je intensiver die Nutzung von Instagram, YouTube und Co., desto konventioneller und stereotyper sind die Ansichten über die Rollenverteilung von Mann und Frau.⁷ Das hat weitreichende Konsequenzen. Sie prägen die beiden Generationen, die auf unseren Arbeitsmarkt drängen und mit ihrem Selbstverständnis wieder klassische Rollenbilder aufleben lassen. Dadurch werden Klischees in den jüngeren Generationen nicht mehr in Frage gestellt und die Entwicklung der Gleichberechtigung regelrecht ausgebremst.

1.2. Karriere, Kinder & Klischees

Wie sieht es mit der Arbeitsrealität von Frauen aus? Die Arbeitswelten von Frauen sind vielschichtig. Neben der Erwerbsarbeit sind Frauen nach wie vor die Hauptzuständigen für die Kinderbetreuung, den Haushalt und die Pflege von Angehörigen. Diese zusätzlichen Arbeiten sind alles unbezahlte Tätigkeiten, die zur Care-Arbeit zählen.

In der Arbeitswelt erfahren Frauen spezifische Herausforderungen wie vermehrte Teilzeitverträge, Unterbezahlung, wachsende Arbeitsbelastung, Babypause und Wiedereinstieg ins Berufsleben. Frauen, die eine Karriere anstreben, werden an maskulin besetzten Fähigkeiten gemessen. Den Aspekt, dass Frauen ihre maskulin besetzten Fähigkeiten, wie Durchsetzungskraft, Motivation und Konfliktfähigkeit um ihre feminin besetzten Fähigkeiten bereichern und damit eine größere Vielfalt schaffen, wird noch zu wenig wahrgenommen. Zahlreiche Fachliteratur weist auf den vermeintlichen Mangel an Selbstvermarktungskompetenzen und mangelnde Vernetzungsstrategien von Frauen hin. Damit wird der

⁷ Studie von Plan International „Rollenbilder in den sozialen Medien und ihre Auswirkungen auf die Gleichberechtigung“, 08/2019, plan-international.at

Ruf nach männlich geprägtem Verhalten laut, der den Erfolg mit sich bringen soll. Ein Klischee?! Der Karriere werden unwillkürlich eher männliche Eigenschaften zugeschrieben. Dies entspricht in Wahrheit nicht der Realität und trotzdem haben veraltete Rollenbilder und die damit verbundenen Denkweisen einen entscheidenden Anteil an der Misere des "Think Manager – Think Male"-Phänomen.

Weibliche Qualitäten, wie etwa Empathie, Kooperation und Intuition werden in Unternehmen für den Weg nach oben zur Führungskraft noch wenig ausgeschöpft und wertgeschätzt. In der Pflege hingegen sind den Frauen zugeschriebene Eigenschaften aus den klassischen Rollenbildern willkommen und das auch noch für ein Viertel weniger Gehalt. Von Gleichberechtigung sind wir da noch weit entfernt.

Solange das Klischee der topmodel-gestylten Karrierefrau mit Kindern, die zusätzlich souverän lässig im Großstadt-Café ihr Mutter-Sein genießt, in den Köpfen von Männern und Frauen vorherrscht, werden wir keinen Schritt weiter kommen und weiterhin mehr Ungleichgewicht sowie Überforderung produzieren.

1.3. Männer kicken, Frauen tanzen

Klischees wirken nachhaltig der Gesellschaft. Auch der Sport ist davon nicht ausgenommen. Sowohl die praktische Ausübung von Sport, der Weg professioneller Sportlerinnen oder die mediale Darstellung von Frauen im Sport prägen die heutigen Debatten. Zahlreiche Kampagnen großer Sporthersteller widmen sich dem Thema, warum es auch heute noch für Frauen schwieriger ist, Sport dauerhaft und auf einem hohen Niveau auszuüben. Sie werben für mehr Anerkennung⁸, wollen Geschlechterrollenbilder aufbrechen⁹, Frauen im Outdoor-Sport mehr Gehör verschaffen¹⁰ und Frauen motivieren, ihr Verhältnis zum Sport zu überdenken¹¹.

⁸ Kampagne zum Österreichischen Frauenlauf 2020 mit dem Motto „We run to move“

⁹ Kampagne Skiny 2020, SKINY will mit dem FC Südburgenland auch auf den Frauenfußball aufmerksam machen

¹⁰ Weltweite Kampagne 2019 „She-Moves -Mountains“ von The North Face

¹¹ Weltweite Kampagne 2020 „Reimage Sport“ von Adidas

Klischees und traditionelle Rollenerwartungen im Zusammenhang mit sportlicher Betätigung machen sich immer noch bemerkbar. Sportliche und starke Frauen erhalten auf der einen Seite Anerkennung, während sie zugleich Gefahr laufen, ihre weibliche Identität zu verlieren. Auch die Zuschreibungen von typisch weiblichen Freizeitsportarten, wie Wandern, Reiten, Yoga, Tanzen, Fitness und Gymnastik sind keine Seltenheit. Bei Sportveranstaltungen dürfen beispielsweise seit 2012 Beachvolleyballerinnen auch in Shorts bis zu drei Zentimeter über den Knien und T-Shirt spielen. Bis dahin war das Bikini-Oberteil obligatorisch und sogar die Kürze der Bikini-Hose laut Weltverband genau definiert auf maximal sieben Zentimeter. Bei der Frauen WM 2019 zierten immer noch Klischees die Headlines mit »Hässlicher Auftakt-Sieg dank unserer „Hübschesten“« oder »Sexy & siegeshungrig: Das sind die heißesten Spielerinnen der Frauen-WM 2019«.

Neben Geschlechterstereotypen, -verteilung und -hierarchien sowie Leistungsorientierung als Druckmittel spielen Körperlichkeit und Körperkontakt im Sport eine größere Rolle als in anderen Lebensbereichen. Daher ist gerade bei Sport und Bewegung das Thema Bodyshaming für Frauen gravierend, das zu verletzenden Erfahrungen führen und Frauen in ihrer Bewegungsfreiheit und -bedürfnis einschränken kann.

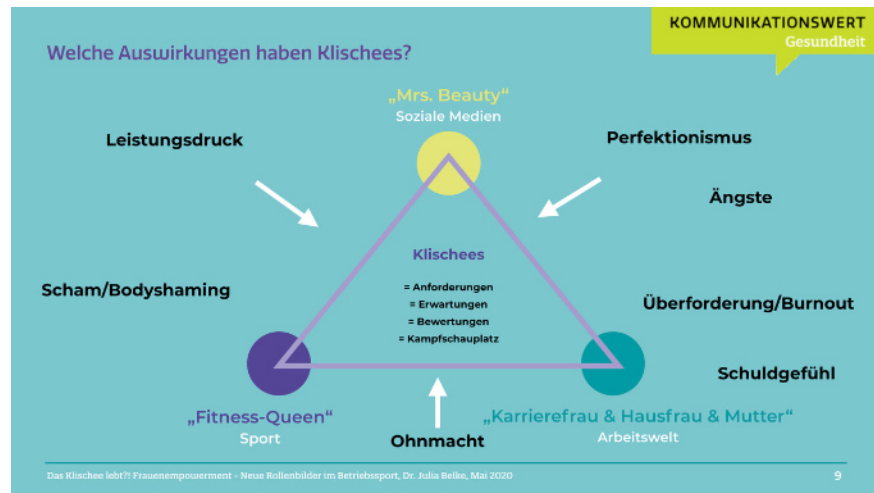
2. Welche Auswirkungen haben Klischees?

Traumfrau, erfolgreiche Karrierefrau, liebende Hausfrau, fürsorgliche Mutter, Fitnessqueen – Frauen sind in der Gesellschaft und in der Arbeitswelt mit perfektionistischen Frauen- und Mutterbildern konfrontiert. Sie sollen eine gute Mutter und Partnerin sein, beruflich erfolgreich und nebenbei noch top aussehen. Die meist fest verankerten und teils widersprechenden Rollenklischees sind mit hohen Erwartungen verbunden und setzen Frauen unter enormen Leistungsdruck. Zu den traditionellen Rollenbildern kommen neue Rollenbilder hinzu anstatt sie zu ersetzen. Gefordert sind Multitasking, Flexibilität und Schnelligkeit mit der Folge, dass das hin- und hergerissen sein an die Nerven geht und zu hohen Belastungen führt.

Klischees, Rollenbilder, Vorurteile wirken stark von Außen auf die Gesellschaft ein. Sie führen zu einer verzerrten Wahrnehmung, einseitigen

Bewertung von Frauen, zu überdurchschnittlich hohen Erwartungen und damit zu seelischen Belastungen. Auswirkungen davon sehen wir beispielsweise in den Statistiken der Krankenkassen. Frauen weisen über 1/3 mehr Krankenstände aufgrund psychischer Belastungen auf. Auch innerhalb von Unternehmen werden psychische Belastungen immer mehr geschlechtergerecht evaluiert, um Rollenbilder zu entlarven und spezifische Belastungen zu reduzieren.

Klischees im Kleid alter Rollenbilder ist der emotionale Kampfschauplatz von Frauen, in den Medien, in der Arbeitswelt und auch im Sport.



2.1. Perfektionismus, Druck & Ohnmacht

Frauenklischees sind immer noch weit verbreitet und halten sich hartnäckig in den Köpfen. Konfrontiert mit den Idealbildern der Mrs. Beauty in den Medien, der erfolgreichen Karrierefrau mit Kind und der durchtrainierten Fitnessqueen werden Perfektionsansprüche an sich selbst und Erwartungen von Außen laut, die einen hohen Leistungsdruck erzeugen.

In der Arbeitswelt sind es „weibliche“ Kompetenzen wie Freundlichkeit und Multitasking, die als selbstverständlich angesehen werden und nicht als eigentliche Leistung. Durch dieses Klischee passieren täglich Abwer-

tungen durch fehlende Wertschätzung und mangelnde Anerkennung. Frauen müssen dies entweder akzeptieren oder beweisen, dass sie genauso belastbar, einsatzbereit und kompetent sind, wie ihre männlichen Kollegen. Eine mangelnde Wertschätzung der Leistung führt zu einer tiefen Kränkung und macht auf Dauer krank.

Am prominenten Beispiel von Sophia Thiel, der Fitness-Influencerin, mit 1,3 Millionen Followern auf Instagram und fast 1. Millionen Abonnenten auf YouTube, werden die seelischen Dynamiken hinter dem Perfektionismus und dem Druck medial sichtbar. Die antrainierte Bikinifigur geriet durch Stressessen „außer Form“ und damit auch das Bild, das es nach außen zu erfüllen gilt. Der übermäßige Anspruch der unterschiedlichen Rollen als Athletin, Bodybuilderin, Fitnessmodel, Online-Trainerin, Bloggerin, Person des öffentlichen Lebens gerecht zu werden, haben der Influencerin alle Energiereserven geraubt und die damit verbundenen psychischen Belastungen zum Ausstieg aus der Öffentlichkeit gezwungen.

2.2. Bodyshaming

Gerade im Sport und natürlich in den sozialen Medien wird der Körper zum Imageträger. Frauen werden überflutet mit Bildern perfekter Frauenkörper, dessen Schönheitsideale noch nie so offensiv und laut angepriesen wurden wie heute. Damit kommt die Scham durch die Tür, die alle Makel verdecken will. Mit dem Begriff des Bodyshaming werden aktuell die Diskriminierungen und Beleidigungen aufgrund des Körpers zusammengefasst. Wer nicht der idealen Norm, jung, vital, faltenfrei und dünn entspricht, wird abgewertet, beleidigt, ausgegrenzt. Zu dick, zu dünn, zu hässlich? Das trifft vor allem Frauen.

Studien zeigen, dass sich Bodyshaming in der Arbeitswelt genauso wiederfindet, nur nicht so laut ausgesprochen. Schlanke und als gut aussehend empfundene Menschen haben immer noch beruflich größere Chancen und sind bezüglich Position und Gehalt erfolgreicher. Auch der Blick zur Kollegin im firmeninternen Fitnessbereich kann zum Kampfschauplatz für Bodyshaming werden. Der offene Blick und der Mut, Missstände auch firmenintern anzusprechen, sind für eine moderne und fortschrittliche Arbeitswelt enorm wichtig, um wertvolle Potentiale zu heben.

Die ersten öffentlichen Kampagnen zum Thema Bodyshaming wurden von Sportartikelherstellern, Frauenorganisationen und Schauspielern ins Leben gerufen. Auch Unternehmen sollten Bodyshaming im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements auf den Tisch bringen und professionell kommunikativ begleiten.

2.3. Schuldgefühle und Ängste

Frauen in der Arbeitswelt quälen oft Schuldgefühle und Ängste. Schon von Kind auf wird dem weiblichen Geschlecht meist beigebracht, lieb, anständig und angepasst zu sein. Mit den vorherrschenden Rollenbildern verstärken sich die Schuldgefühle, nicht allen gerecht zu werden, dem Arbeitgeber, den Kindern, der Familie und Freunden. Der fürsorgliche Blick auf sich selbst hat bei den vielen Anforderungen von außen wenig Raum.

Schuldgefühle und ein schlechtes Gewissen sind hartnäckige Gefühle. Sie engen ein, machen klein und treiben den Perfektionismus voran. Das stetige „mehr machen“, um das schlechte Gewissen zu beruhigen, führt zu körperlichen und seelischen Leiden.

Die Angst zu Versagen, die Angst nicht zu genügen, die Angst vor Diskriminierung oder die Angst vor Altersarmut gehen auch mit den Auswirkungen gängiger Klischees einher. Solange tradierte Rollenbilder nicht aufgebrochen werden, bleiben alte Denk- und Verhaltensweisen gleich. Frauen bekommen immer noch 43 Prozent weniger Pension als Männer. Aktuell sind fast ein Viertel der alleinlebenden Pensionistinnen in Österreich erheblich materiell benachteiligt.

Ängste machen auf Dauer krank. Sie sind ein Druckmittel, um alles aus einem Mitarbeiter „auszupressen“ bis zur völligen Erschöpfung. Die Angst immer mehr leisten zu müssen ohne verfügbare innere und auch äußere Ressourcen, beeinträchtigt im immensen Ausmaß das eigene Potential. Wer andauernd Angst hat, den Job zu verlieren oder die Arbeit nicht zu schaffen, kann mit unterschiedlichen Symptomen darauf reagieren. Körperlichen Beschwerden wie Herzklopfen, Schwitzen oder Atemnot bis hin zur Panikattacke sind keine Seltenheit. Ängste sind oft

schambesetzt und bleiben dadurch beim Arbeitgeber lange unentdeckt bis es zum Ausfall kommt. Wenn sich das über Jahre hinwegzieht, kann die Angst in einer Depression bzw. in einem Burnout enden.

2.4. Burnout

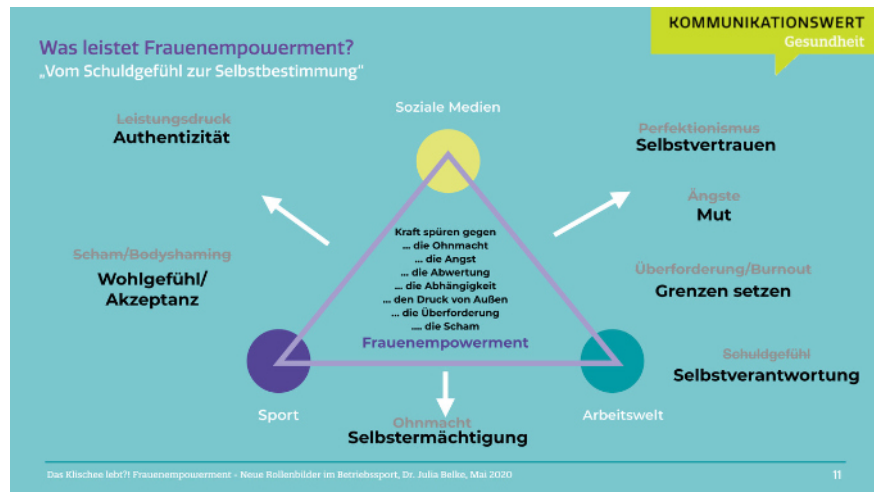
Burnout zählt nicht zu den klinischen Diagnosen, sondern ist ein sozial- und arbeitspsychologisches Konstrukt, das in den 70er Jahren entstanden ist. Es ist von einem Syndrom die Rede, da es sich um eine Vielzahl von verschiedenen auftretenden Symptomen handelt, ohne dass die Entstehung im Detail bekannt ist. Burnout wird als Resultat einer chronischen Arbeits- und interpersonellen Stressbelastung beschrieben. Sie kennzeichnet sich durch eine emotionale Erschöpfung, Depersonalisierung, Zynismus und eine empfundene reduzierte Leistungsfähigkeit. Zentrale Symptome eines Burnout-Syndroms sind Gefühl der emotionalen Leere, Verlust der Lebensfreude und Zuversicht, deutlich eingeschränkte körperliche Leistungsfähigkeit, Schlafstörungen, Rückzug aus dem sozialen Umfeld und Überforderung.

Traditionelle Rollenbilder und die damit verbundenen Bewertungs- und Verhaltensweisen führen zu einer höheren Stressbelastung von Frauen. Psychische Belastungen zeigen, dass sie unterschiedliche Erkrankungsprofile haben, in die geschlechtsrollentypische Aspekte einfließen. Frauen leiden mehr unter psychischen und psychosomatischen Beschwerden als Männer, wobei Depressionen und Angsterkrankungen doppelt so hoch vorkommen als im Vergleich zu Männern. Von den traditionellen Geschlechterstereotypen ausgehend, stehen bei Frauen psychische Aspekte mit emotionaler Befindlichkeit und sozialen Wohlergehen im Vordergrund. Sie verfolgen ein differenzierteres und komplexeres Gesundheitskonzept und achten mehr auf Symptome sowie ein bewusstes Körpererleben als Männer mit ihrer funktionalistischen Sichtweise.

Die gesundheitlichen und vor allem psychischen Auswirkungen tradierter Rollenbilder sind bei näherem Blick besorgniserregend. Der Druck von außen durch die starren Bewertungskriterien, nach denen Frauen be- und meistens verurteilt werden, gilt es durch mehr Vielfalt und aktives Engagement in Richtung Frauenempowerment aufzubrechen.

3. Was leistet Frauenempowerment?

Das Engagement für Frauenempowerment ist der Einsatz für mehr Vielfalt, mehr Selbstbewusstsein, mehr Selbstermächtigung und die Einladung sich tradierten Rollenbildern nicht zu unterwerfen, sondern das eigene Frauenbild zu entwerfen. Übersetzt bedeutet Empowerment so viel wie Handlungsfähigkeit und beinhaltet die Stärkung von Selbstbestimmung und Unabhängigkeit. Es geht um Themen wie die Schließung der Einkommensschere, der Besserung der Chancengleichheit auf dem Arbeitsmarkt, der Bekämpfung von Diskriminierung und Gewalt gegen Frauen und dem Aufbrechen von alten und fest verankerten Klischees. Frauenempowerment findet sich in der Verantwortung von Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft wieder. Es ist nicht nur ein Dialog unter Frauen, sondern auch ein Dialog zwischen den Geschlechtern, um Klischees entgegenzuwirken und neue Rollenbilder aufleben zu lassen.



In den vergangenen Jahrzehnten hat sich viel bewegt und Frauen haben insbesondere in den Bereichen Bildung und Gesundheitsversorgung nach dem Global Gender Gap Report sozusagen „aufgeholt“. Auch gibt es immer mehr Frauen in Führungspositionen und der Wandel der Familie fordert die Neujustierung von Geschlechterrollen. Doch wir sind noch lange nicht am Ende. Die Forderung nach mehr Gleichberechtigung erfährt im Frauenempowerment die tägliche Umsetzung.

Ob in den Medien, in der Arbeitswelt oder im Sport wird das Engagement für mehr Frauenempowerment sichtbar und spürbar. So spiegeln sich auf der einen Seite alte Rollenbilder wider und zugleich gibt es eine starke Bewegung für neue Frauenbilder und die Sichtbarkeit der Frau. Jede Frau sollte den Kampfschauplatz alter Klischees verlassen können und beruflich sowie privat ihr eigenes Bild von sich selbst gestalten.

3.1. Vom Schuldgefühl zur Selbstbestimmung

Frauenempowerment stärkt nicht nur das Bild von Frauen in der Gesellschaft und lässt einengende Rollenbilder hinter sich, sondern definiert ein neues Selbstverständnis. Frauen spüren ihre innere Kraft und befreien sich von der Ohnmacht, der Angst, der Abwertung, der Abhängigkeit, der Überforderung und des Schuld- und des Schamgefühls. Die eigene Wahl treffen und dafür Unterstützung und Wertschätzung erhalten, ist der Weg für mehr Selbstvertrauen, Selbstbestimmung und Selbstverantwortung.

In zahlreichen Kampagnen wird Frauenempowerment thematisiert, um die Bewusstseinsbildung, die Mobilisierung einer breiten Masse zur Stärkung und die Förderung von Frauen voranzutreiben. Die Hannah Rosen Stiftung feiert in ihrer aktuellen Kampagne die Weiblichkeit und den Mut an sich selbst zu glauben. Der Modekonzern Esprit und UN Women setzen in ihrer Kampagne „YouRule“ auf die wirtschaftliche Gleichstellung. Die Survival-Expertin und Wildnisführerin Megan Hine ist Markenbotschafterin von Belstaff und wirbt für die Gleichstellung der Geschlechter. Auch Mc Donalds hat sich dem Frauenempowerment angenommen und startet gleich eine ganzjährige Markenkampagne unter dem Motto #weilichskann. Ganzjährig schreitet auch Mercedes voran mit der Frauenkampagne „Change your Mindest“. Kampagnen sind ein wichtiges Werkzeug der Kommunikation, um Aufmerksamkeit zu schaffen und Klischees zu schwächen.

In der Arbeitswelt ist gendern gleich Wertschätzung. Gerade weil Klischees emotional besetzt und negativ bewertend sind, ist Wertschätzung die tragende Ressource. Mit Wertschätzung können wir den fatalen Auswirkungen abwertender Frauenbildern aktiv entgegen wirken. Wert-

schätzung ist nicht nur ein Ausdruck von Empathie, sondern auch von einem „Gesehenwerden“, von Achtung und Respekt. Wertschätzung ist die Medizin gegen Burnout, was in der Arbeitswelt seit Jahren eine der häufigsten und steigenden Krankheitsmeldungen ist.

Frauen haben mit Mehrbelastungen, geringeren Einkommen, Diskriminierung und auch sexueller Belästigung am Arbeitsplatz zu kämpfen. Frauen bewerben sich für Führungspositionen, wenn sie diese glauben zu einhundert Prozent erfüllen zu können. Dabei bräuchte es weitaus weniger, um erfolgreich zu sein. Es sind Klischees und Schranken im Kopf, die bewusst und unbewusst wirken. Doch Schranken sind veränderbar. Für Frauen bedeutet es, sich selbst die Frage zu stellen „Wer will ich sein?“

Im Sport zeigt sich Frauenempowerment einerseits in der Eroberung von männlich dominierten Sportarten, in der Förderung von Leistungssportlerinnen und andererseits mehr Selbstvertrauen durch Sport zu gewinnen. Die Argumente beispielsweise gegen extremen Leistungssport bei Frauen basieren auf Klischees, das Frauen kleiner, leichter, schwächer sind und die Muskulatur wenig trainierbar. In den USA gibt es kaum weiße Hürdenläuferin oder Speerwerferinnen, weil das Image der weißen Frau in den USA das nicht zulässt und das Sozialprestige verloren gehen würde. So weit gehen Klischees.

Frauenempowerment im Sport lässt jeder Frau die freie Wahl, wie sie für sich selbst Sport und Bewegung definieren will. Beispielsweise der österreichische Frauenlauf ist niederschwellig und lädt jede Frau ein, einfach mitzumachen und mit dem Training zu beginnen. Die Botschaft der Laufveranstaltungen sind Mut, Zusammenhalt und Selbstvertrauen. Mit dem Satz „Wir sind stark, wir sind bunt und wie laufen wie wir wollen, so schnell wir wollen.“¹² wird ein klares Zeichen für Frauenempowerment gesetzt. Für mehr alltagstauglichen Sport wirbt auch der Sportartikelhersteller Nike. Die Kampagne richtet sich an junge Frauen und zeigt neue Wege, sich den Herausforderungen zu stellen, aktiver zu werden und Sport als festen Bestandteil in den Alltag zu integrieren. Sport und Bewegung im täglichen Leben beinhaltet, dass Menschen zusammen-

¹² <http://www.oesterreichischer-frauenlauf.at/de>

kommen und Teil von etwas Größeren sind, unabhängig von der Leistungsfähigkeit, dem Alter und dem Körperbau.

4. Wie fördert der Betriebsport Frauenempowerment?

Der Betriebssport ist ein Ort der körperlichen und seelischen Entlastung, des Zusammenhalts, der Freude und der Gesundheitsförderung. Im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung sollen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen die Möglichkeit haben, sich sportlich zu betätigen, um stressresistenter, motivierter und gesünder zu werden. Die „sitzende Krankheit“ ist in aller Munde und macht sich in den steigenden Krankenzuständen in den Unternehmen bemerkbar. Im Laufe eines Berufslebens verbringt ein Büromitarbeiter durchschnittlich 80.000 Stunden auf Stühlen. Körperliche und psychische Krankheiten nehmen durch zu wenig Bewegung stetig zu. Da erlebt der Betriebssport ein Comeback.

Untersuchungen zu Sport, Geschlecht und Entwicklung zeigen, dass Sport auch ein Teil der Frauenförderung ist, Geschlechterklischees in Frage stellt, Führungsmöglichkeiten bietet, den Selbstwert stärkt und Gesundheit und Wohlbefinden verbessert. Frauenempowerment durch Betriebssport sollte explizit mit in die Unternehmenskultur aufgenommen werden, um Frauen auf verschiedenen Ebenen anzusprechen. Dabei geht es um die aktive Gewinnung und Motivation von Frauen für den Betriebssport, die Möglichkeit männerdominierte Sportarten zu besetzen und durch den Sport Kompetenzen zu stärken und weitere Fähigkeiten zu entwickeln.

Betriebssport fördert nicht nur die körperliche und psychische Gesundheit, sondern bringt Menschen zusammen. Sport und Bewegung verändern die Art, wie wir denken, handeln und uns vernetzen. Frauenempowerment stärkt die Art und Weise, Sport und Bewegung immer wieder neu für sich selbst zu definieren und Freude an sportlichen Aktivitäten zu haben. Für Frauen kann der Betriebssport auch eine Plattform sein, das Frauen-Networking auszubauen und sich gemeinsam gegen Klischees stark zu machen. Frauenempowerment durch den Betriebssport zu leben, ist eine wertvolle Ressource. Grenzen setzen und Grenzen achten, sind nicht nur im Sport eine Kernkompetenz, sondern auch in

Führungsfragen. Der Sport bietet den großen Gewinn sich aktiv mit eigenen und den Grenzen anderer auseinanderzusetzen, sich als Teamplayer oder Leader neu zu erfahren. Das schult Kernkompetenzen, die auf das Arbeitsleben übertragbar sind und einen deutlichen Mehrwert mitbringen.

Der Betriebssport wird zum Schauplatz für neue Rollenbilder und zu einer Lernwelt der Entfaltung. Das Training und der Einsatz aller Fähigkeiten – „männlicher“ und „weiblicher“ – ist im Sport eine große Chance. Damit gewinnt jeder an Authentizität, wenn unabhängig von Klischees die eigene Vielfalt ausgelebt und erfolgreich zum Einsatz gebracht werden kann. Authentizität, die Echtheit im Umgang mit sich und anderen, ist auch eine Forderung an Führungskräfte und Teamplayer, die sich durch den Betriebssport weiterentwickeln kann. Für Frauen im Speziellen ist es die Einladung, sich von männlich dominierten Führungsklischees zu verabschieden und eigene Führungsstile zu erproben. Frauenempowerment ist dabei die treibende Kraft eigene Werte selbst zu bestimmen und Führungsrollen zu definieren.

Wie jede Sportart andere Qualitäten und Fähigkeiten braucht, um Ziele zu erreichen, so ist es auch im Berufsalltag. Es gibt nicht nur den einen Weg, sondern viele Möglichkeiten. Jede Frau ist aufgerufen, die eigenen Fähigkeiten zu stärken und sich für das eigene Ziel einzusetzen. Unabhängig und mit Freude sich selbst auszuprobieren, Kräfte zu sammeln, sich wohlfühlen und Gemeinschaft zu erleben, sind die Kernelemente. Für Unternehmen ist es die Aufgabe, die passenden Angebote gemäß der Bedürfnisse von Frauen vor Ort zu etablieren und sie mit der richtigen Ansprache zu gewinnen. Dann ist der Betriebssport nicht nur ein idealer Trainingsplatz und ein Ort der Gesundheit, sondern ein echter sozialer Mehrwert und wertvolle Ressource um:

- Geschlechterstereotypen aufzubrechen und diskriminierende Einstellungen zu lösen
- die Toleranz und ein größeres Verständnis zwischen Einzelpersonen und Gemeinschaften zu fördern
- Rollenkonflikte zu erkennen und zu überwinden
- sich von fremden Wertmaßstäben zu lösen und Selbstverantwortung zu übernehmen

- Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Frauen in der ganzen Vielfalt wahrzunehmen
- „weiblich“ und „männlich“ konnotierte Fähigkeiten einzusetzen
- Bewegungsbedürfnisse auszuleben und zu entwickeln
- physische und psychische Stärken zu stärken
- Grenzen zu setzen und zu achten
- sich im eigenen Körper wohlfühlen für ein gesundes Selbstwertgefühl
- die Gesundheitskompetenz zu stärken
- berufliche Netzwerke aufzubauen
- Verbesserung der Führungsrolle durch Training von Kernkompetenzen

Die Herausforderungen liegen klar auf der Hand und laden zur Diskussion über Frauenempowerment & Betriebssport auf Unternehmensebene ein:

- Wie sind Klischees im Betriebssport aktuell in Unternehmen wirksam? Was muss verändert werden?
- Wie können Frauen für den Betriebssport gewonnen werden?
- Welche Bedürfnisse und Interessen haben Frauen in Bezug auf den Betriebssport? Welche Bedürfnisse gibt es konkret im Betrieb?
- Wie sind die aktuellen Arbeitserfahrungen von Frauen und welche Angebote im Betriebssport sind dafür attraktiv?
- Welche genderspezifischen Sport- und Bewegungsangebote soll es im Unternehmen geben?
- Wie können soziale Integrationsprozesse von benachteiligten Frauengruppen im Betriebssport umgesetzt werden?
- Wie werden die sportlichen Aktivitäten und Angebote kommuniziert? Wie ist die Ansprache?
- Was muss sich an der visuellen Kommunikation im Unternehmen ändern? Werden aktuell noch Klischees bedient?
- Welche Themen müssen unternehmensintern diskutiert werden, wie zum Beispiel Bodyshaming, Körperlichkeit, Körperkontakt, Wertschätzung?

Fazit

Klischees leben. Um Klischees nachhaltig zu verändern, müssen Bewusstseinsbildung und neue Erfahrungen zugleich stattfinden. Der Betriebsport ist der ideale Ort, um Frauenempowerment zu leben, zu erleben und neue Rollenbilder zu transportieren. Vom Burnout zum Selbstvertrauen, vom Leistungsdruck zu mehr Mut, Selbstverantwortung und mehr Ausgeglichenheit. Bewegung und Sport bauen das Selbstbewusstsein auf, erhöhen die Leadershipskills, lehren Teamwork und unterstützt Frauen sich Klischees zu widersetzen. Damit inspirieren Frauen als Vorbild und helfen Unterschiede zu überschreiten und Vielfalt zu leben. Unternehmen sind aufgefordert, sich mit den Bedürfnissen und Interessen von Frauen an sportiven Angeboten und mit der Darstellung von Frauen in der Unternehmenskommunikation auseinanderzusetzen, um Klischees entgegenzuwirken und Frauen für den Betriebssport zu gewinnen.

Kontakt

Dr. Julia Belke – Psychotherapeutin, Coach & Kommunikationswissenschaftlerin

Julia Belke arbeitet Psychotherapeutin, entwickelt Kommunikationskonzepte zu Gesundheitsthemen, übernimmt das Projektmanagement von Gesundheitskampagnen bis zu Events und coacht Führungskräfte.

www.kommunikationswert.at

Mitarbeitermobilität aus der MaaS-Perspektive

Wie ein digitales Anreizsystem zu einem gesünderen Arbeitsweg beiträgt

Von Mag. Stefanie Pichler und Gregor-Alexander Petri

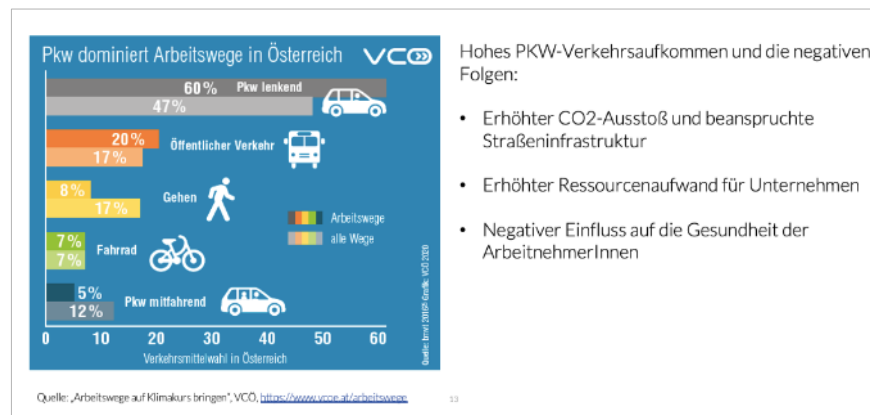
1. Einführung

Das Mobilitätsverhalten von Menschen ist sehr stark durch Routine und Gewohnheit geprägt. Fahren Personen mit dem Privatauto zur Arbeit, nutzen sie dieses auch für den Besuch bei Freunden am Nachmittag. Werden große Einkäufe getätigt, steht ein bequemer und sicherer Transport im Fokus. Das bedeutet in den meisten Fällen mit dem Auto von Tür zu Tür. Sind Ausflüge oder Besichtigungen an unterschiedlichen Orten in einer Region geplant, ist das Auto oft die erste Wahl, um flexibel von A nach B zu gelangen. Das Auto ist seit jeher als Statussymbol tief im Menschen verankert und nimmt einen großen Anteil bei der täglichen Verkehrsmittelwahl in der Bevölkerung ein. Sei es aus gesundheitlichen, wirtschaftlichen oder ökologischen Gründen: Eine Umstellung auf Mobilitätsalternativen stellt sich in unserer Gesellschaft als schwierig heraus. Insbesondere da die Wahl des Verkehrsmittels meist im Tagesverlauf nicht mehr wechselt. Personen, die ein Auto besitzen, fahren auch damit. Um das gut gelernte und über Jahre verinnerlichte Mobilitätsverhalten zu ändern und aktiver zu gestalten, ist ein digitales Anreizsystem eine geeignete Lösung. Mittels eines freien Mobilitätsguthabens für aktive Mobilität, werden tägliche Fahrten mit dem Auto sukzessive durch andere Verkehrsmittel ersetzt. Auf diese Weise gestalten Personen unbewusst ihren Arbeitsweg sowie auch ihre Freizeitwege aktiver bzw. gesünder. Eine lebensbereichernde Verhaltensänderung, von der gleichsam jede einzelne Person im Unternehmen, dieses selbst, wie auch die Stadt profitieren.

2. Arbeitswege als Gesundheitsfaktor

2.1. Modalsplit für Arbeitswege

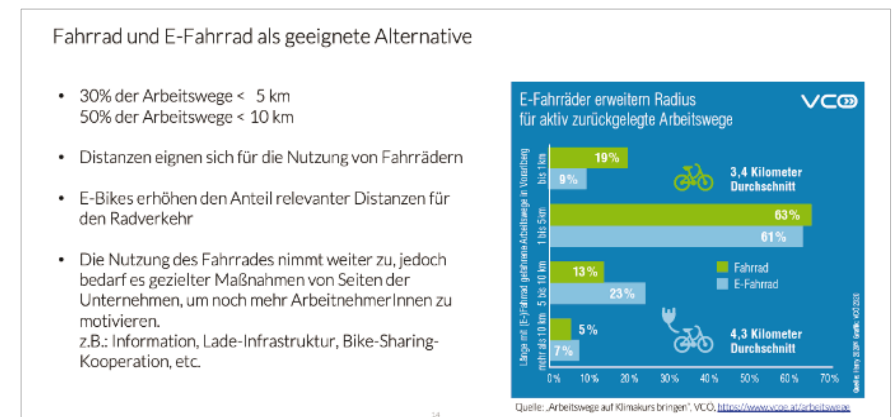
„Arbeitswege verursachen einen großen Teil des Verkehrs in Österreich. Da Arbeitswege meist auf Routinen basieren und größtenteils mit dem Pkw zurückgelegt werden, sind sie ein wichtiger Hebel, um die Klimabilanz der Personenmobilität zu verbessern.“ (VCÖ, 2020) So sind arbeitende Personen in Österreich größtenteils (60%) mit einem motorisierten Privatwagen zu der Arbeitsstätte unterwegs. Die Fahrt wird dabei meist allein bzw. mit Familienmitgliedern getätigt. Die Mitfahrt bei Kolleg*innen oder Bekannten, welche dieselbe Strecke haben, liegt mit 5% noch nicht im Trend. Blickt man auf die einzelnen Bundesländer wird in Wien mit 30% das Auto am seltensten für den Arbeitsweg genutzt, gefolgt von Vorarlberg (53 %) und Niederösterreich (59 %). Am häufigsten setzen Personen in Kärnten (80%), Oberösterreich (76%) und Burgenland (73%) auf das Auto. (VCÖ, 2018) Besonders in ländlicheren Gegenden kommt der Privatwagen zum Einsatz, wo das öffentliche Verkehrsangebot nur eingeschränkt verfügbar ist bzw. zu wenig ausgebaut ist. Insgesamt liegt der Anteil von öffentlichem Verkehr in Österreich bei rund 20 Prozent. Während 92 Prozent der Wiener*innen zumindest gelegentlich mit den öffentlichen Verkehrsmitteln fahren, sind es im Ballungsraum Klagenfurt-Villach nur 49 Prozent. In der Region Bludenz-Bregenzwald setzen 65 Prozent auf den öffentlichen Verkehr, im Mühlviertel 50 Prozent und im Lungau aber nur 22 Prozent. (VCÖ, 2018)



Hohes PKW-Verkehrsaufkommen und die negativen Folgen:

- Erhöhter CO₂-Ausstoß und beanspruchte Straßeninfrastruktur
- Erhöhter Ressourcenaufwand für Unternehmen
- Negativer Einfluss auf die Gesundheit der ArbeitnehmerInnen

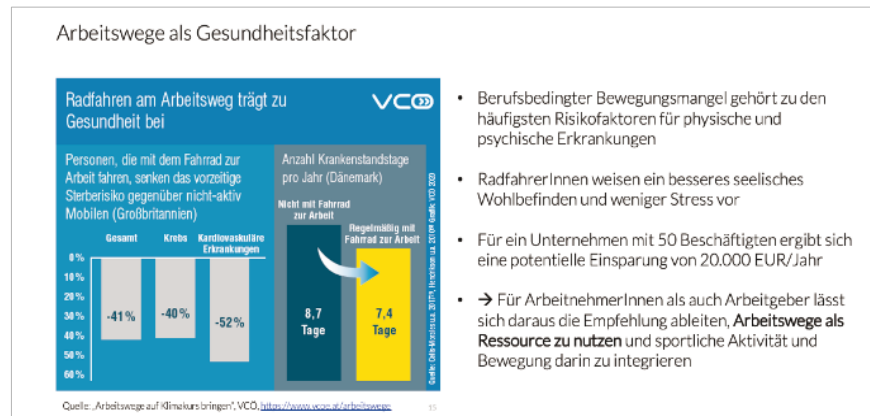
Das hohe PKW-Aufkommen an Werktagen wirkt sich negativ auf die Umwelt aus. Überlastete Straßen und Staus zu Stoßzeiten äußern sich in einem erhöhten CO₂-Ausstoß und einer stark beanspruchten Straßeninfrastruktur. Allein die Autofahrten am Arbeitsweg verursachen jährlich rund drei Millionen Tonnen CO₂ in Österreich. (VCÖ, 2020). Eine Möglichkeit, die mehr Aktivität in den Arbeitsweg bringt und gleichzeitig die Umwelt schont, sind alternative Mobilitätsarten. Neben zu Fuß gehen, eignet sich besonders das Fahrrad als Fortbewegungsmittel. So sind 30% der Arbeitswege in Österreich weniger als fünf Kilometer lang, rund die Hälfte aller Arbeitswege liegen unter 10 Kilometer. Beide Distanzen eignen sich somit für Fahrten mit dem eigenen Fahrrad, aber auch für Bikesharing. Durch E-Bikes kann der Anteil relevanter Distanzen sogar noch mehr erhöht werden. So werden Strecken ab fünf Kilometer mehrheitlich mit dem E-Bike bewältigt.



Am häufigsten wird das Fahrrad bei einer Weglänge von einem bis fünf Kilometer eingesetzt, am seltensten für Wege über zehn Kilometer. Bei Arbeitswegen bis zu einem Kilometer nehmen Personen bevorzugt das Fahrrad (19 %) und weniger (9 %) das E-Bike. Das Verhältnis ändert sich sobald Arbeitnehmer*innen länger unterwegs sind. Bei Strecken mit einer Länge ab fünf Kilometer wird mehrheitlich das E-Bike bevorzugt. (VCÖ, 2020)

2.2. Arbeitswege als Gesundheitsfaktor für Körper und Geist

Arbeitswege haben zudem einen Effekt auf die Gesundheit der Beschäftigten und letzten Endes auch auf deren Unternehmen. Nachdem der Arbeitsweg eine Schnitt- oder Übergangssituation zwischen Arbeitsleben und Privatleben darstellt, manifestiert sich dieser sowohl unmittelbar im Arbeitsleben als auch in der Gestaltung des Privatlebens. Mittel- bis langfristig können die Eigenheiten des Arbeitsweges die gesamte psychische Verfassung der Betroffenen beeinflussen. Hinsichtlich der Gesundheit wirkt sich der Arbeitsweg – besonders jener mit dem Auto – negativ auf die allgemeine Gesundheit der Menschen aus und verursacht Unbehagen, Ärger, Stress und psychische Belastung. (Hader, 2005) Ebenso kann sich berufsbedingter Bewegungsmangel auf die Anzahl der Tage im Krankenstand auswirken, deren Kosten das Unternehmen zu tragen haben. So weisen Arbeitnehmer*innen, die sich bereits am Arbeitsweg sportlich betätigen, ein höheres körperliches und seelisches Wohlbefinden sowie weniger Stress auf.



Wie in der obigen Abbildung zu sehen, gehen Beschäftigte in Deutschland und Dänemark, die regelmäßig mit dem Fahrrad zur Arbeit fahren, im Durchschnitt um ein bis zwei Tage pro Jahr seltener in Krankenstand, als ihre Kolleg*innen, die regelmäßig mit dem PKW oder öffentlichen Verkehrsmitteln zur Arbeit fahren. Ein Krankenstandtag kostet Unternehmen in Österreich im Durchschnitt 200 Euro. Hochgerechnet auf ein Jahr ergäbe sich dadurch für ein Unternehmen mit 50 Beschäftigten

eine potenzielle Kosteneinsparung von rund 20.000 Euro. Die Kosteneinsparung ergibt sich allein durch die reduzierten Krankenstandtage, wenn die Beschäftigten aktiv mobil den Arbeitsplatz erreichen. (VCO, 2020) Das zeigt, dass der Arbeitsweg eine wertvolle Ressource sowohl für Unternehmen als auch die Arbeitnehmer*innen ist.

3. Incentivierung für umweltbewusste und gesunde Anreise

Damit Unternehmen auf die Ressource eines gesunden und aktiven Arbeitswegs zugreifen können, braucht es ein Anreizsystem – auch Incentivierung genannt – für eine umweltbewusste und gesunde Anreise. Denn der Arbeitsweg ist geprägt durch Routinen und unterliegen einem starken Gewohnheitseffekt. Selten wählen Menschen an einem Tag das Auto und am anderen Tag Bikesharing, um zu der Arbeit zu gelangen. Personen wählen jenes Verkehrsmittel, das am bequemsten für den Arbeitsweg ist. Diese Wahl wird verinnerlicht und zur Gewohnheit. In vielen Fällen ist es das Privatauto, welches direkt vor der Haustür steht. Das Verkehrsmittel, das für den Arbeitsweg gewählt wird, ändert sich meist für anschließende Freizeitaktivitäten und Besorgungen im Laufe des Tages nicht mehr. Fährt man also mit dem Auto zu der Arbeitsstätte, wird mit diesem nach der Arbeit ebenso der Termin beim Zahnarzt, die Fahrt zum Tennisplatz oder der Einkauf im Supermarkt erledigt.

Ebenso hat das Privatauto eine starke subjektive bzw. emotionale Komponente. Es strahlt Komfort und Sicherheit aus. Das eigene Auto bietet Privatsphäre in der Öffentlichkeit. Ebenso steht es besonders bei jungen Familien für Flexibilität. Ohne viel Aufwand werden Wege mit der Familie und im Beruf unter einen Hut gebracht. Betrachtet man die ökologischen und ökonomischen Effekte, wird das eigene Auto subjektiv eher verharmlost. Es existiert eine Schere zwischen dem Kostengefühl der Autofahrer*innen und der Realität. Subjektiv werden Sprit (50 Euro/Monat) oder Reparaturen (46 Euro/Monat) als hohe Kosten empfunden, der Wertverlust – der monatlich bei rund 200 Euro liegt – aber meist außer Acht gelassen. (ÖAMTC, 2005) Ebenso wird auch der Schaden für die Umwelt nicht ausreichend wahrgenommen. Das tägliche Stehen im Stau und die Vielzahl an Fahrten führen zu hohen CO₂-Belastungen, einer hohen Lärmbelastung und schlechter Luft.

3.1. Nudging

Um den Umstieg auf alternative Mobilitätsarten zu erleichtern und aktive Mobilität zu fördern, haben Unternehmen gezielt Maßnahmen zu setzen. Dafür eignet sich ‚Nudging‘, das „Anstupsen“ zu einem bestimmten Verhalten. „Ein Nudge ist eine Aktion oder Intervention, die den Menschen die freie Wahl lässt, sie aber in eine Richtung lenkt...“ (Kennin & Wertebroch, 2016) Es geht um die (positive) Beeinflussung von Verhalten. In Anlehnung an (Sunstein, 2014) kann mit unterschiedlichen Arten von Nudges, das Mobilitätsverhalten von Beschäftigten eines Unternehmens verändert werden. Das gelingt mit einer verstärkten Aufklärung über Alternativen zum Privatauto oder das Ausweisen von Umweltkosten (Offenlegung von Information). Ebenso sind Nudges z.B. die Bereitstellung von Ladeinfrastrukturen und gesicherten Parkeinrichtungen am



Arbeitsplatz sowie das Angebot von Sharing-Diensten (Bequemlichkeit und Einfachheit). Auch das Anbringen von Stickern mit dem Kalorienverbrauch je Treppenstufe im Unternehmen, Hinweistafeln über nachhaltige Mobilität oder farbliche Leitsysteme zum betrieblichen Bikesharing sind Nudges.

3.2. Incentives

Eine andere Möglichkeit zur Förderung eines aktiven und gesundem Mobilitätsverhaltens bieten sog. ‚Incentives‘. „Darunter versteht man eine konkrete Ausformulierung von spezifischen Anreizen (Syska 2006). Incentives haben sich in der Arbeits- und Organisationspsychologie als nützliche Hilfestellungen erwiesen, die gezielt für die Motivation von bestimmten Leistungen oder Erfolgen angewandt werden können. Die Art der Anreize ist dabei vielfältig, wobei in der Regel zwischen materiellen und immateriellen Anreizen unterschieden wird (Comelli and von Rosenstiel 2011).“ (Hayden, 2019). In Bezug auf Mobilität sind z.B. Prämien, Gutscheine oder ein freies Mobilitätsguthaben ein materielles Incentive. „Immaterielle Incentives sind in der betrieblichen Motivationsförderung

oft durch soziale Anreize oder die Vergabe von prestigeträchtigen, aber gleichzeitig kostenfreien Optionen gekennzeichnet. Dazu zählen etwa ein eigener Parkplatz für Elektroräder in unmittelbarer Nähe zum Eingang oder besonders beliebte Büroräumlichkeiten.“ (Hayden, 2019) Um aktive betriebliche Mobilität zu fördern, kann eine Auszeichnung an jene Person verliehen werden, die im Jahr am meisten CO₂ einspart oder am aktivsten zum Büro gelangt ist. Die Möglichkeiten für Incentives sind sehr vielseitig. Entscheidend ist, dass die Beschäftigten einfach, komfortabel und sicher von einem Anreizsystem profitieren können.

4. Mobility-as-a-Service

Damit der Anteil der Fahrten mit dem Privatauto reduziert wird, muss die Unabhängigkeit von einer Mobilitätsart erhöht werden. Das gelingt durch Mobility-as-a-Service (MaaS): die Verbindung von zahlreichen privaten wie öffentlichen Mobilitätsangeboten wie ÖPNV, Bikesharing, Carsharing und E-Scooter über eine App, gekoppelt an zusätzliche Services. Die Suche von Arbeits- wie Freizeitwegen von A nach B erfolgt digital über den Routenplaner der App. Je nach persönlicher Präferenz lassen sich bestimmte Verkehrsmittel filtern. Hat der Reisende eine geeignete Route gefunden, wird die Fahrt direkt in der App gebucht und bezahlt. Mit MaaS wird die Hemmschwelle genommen, neue Mobilität zu testen. Mit einer Registrierung haben Nutzer*-innen Zugang zum gesamten Angebot an Mobilität. Bei MaaS geht es nicht darum das Auto aus dem Modal Split zu verbannen, sondern viel mehr um den Zugang zu CO₂-freundlichen, aktiven Mobilitätsarten und die Förderung multimodaler Reisen – die Kombination mehrerer Verkehrsmittel auf einer Strecke.



Darüber hinaus eine wertvolle Datenquelle. Jede Routenabfrage und die Buchung sind über eine digitale Plattform einsehbar. Das Unternehmen erhält Reporte und Analysen über u.a. Nutzerzahlen, Buchungsintervalle

und beliebte Routen. Auf diese Weise kann mit MaaS effizient das Angebot von Mobilität an die Nachfrage der Nutzer*innen angepasst werden, indem Geschäftsgebiete ausgeweitet oder Intervalle bei beliebten Bahn-routen verkürzt werden.

4.1. Ziele von MaaS

Mit MaaS werden vier unterschiedliche Ziele verfolgt:

- Nahtloser und effizienter Austausch von Informationen, Gütern und Personen; sowohl lokal als auch über große Entfernungen
- Mobilitätsdienste von Tür-zu-Tür ohne Benutzung eines privaten PKW
- ein besseres Serviceniveau als der Privatwagen
- Ein offenes Ökosystem für Informationen und Dienstleistungen im Mobilitätsbereich

Um diese Ziele zu erreichen, benötigt es ein Ökosystem mit unterschiedlichen Akteuren aus dem Mobilitätsbereich, die zusammenarbeiten, um MaaS zu ermöglichen. Dazu zählen:

- **Anbieter einer MaaS-Lösung:** Ein privates oder öffentliches Unternehmen, das die MaaS-Lösung betreibt.
- **Öffentliche und private Verkehrsmittel:** ÖPNV, Carsharing, Bikesharing, Taxi, Sammel-Taxis, etc.
- **Städtische Behörde:** Stellt Verordnungen und Gesetze für den Markteintritt, regelt den Mobilitätsmarkt, stellt Freiflächen für Sharing-Stationen zu Verfügung, etc.
- **IT-Anbieter:** Liefern die Technologien für MaaS, zusätzliche Services wie Routing, Zahlungsfunktionen etc.

4.2. Einsatzmöglichkeiten von MaaS

Für MaaS gibt es eine Vielzahl an Einsatzmöglichkeiten, abhängig vom jeweiligen Problem, das jemand zu lösen versucht. Es gibt reine Unternehmen, wie z.B. UbiGo in Schweden, die MaaS als Kerngeschäft betreiben. Diese bieten Reisenden Zugang zu der gesamten Mobilität einer Region

über eine App. Bezahlt wird entweder je Buchung oder mit einem Mobilitätsabo, das monatlich abgerechnet wird. Auf diese Weise können Reisende unbeschwert und ohne eigenes Auto ihre Arbeits- und Freizeitwege planen. Im Immobilien- und Stadtentwicklungsbereich kann MaaS für die Verwaltung von ganzen Wohnvierteln verwendet werden. In Wien setzt der internationale Parkhausbetreiber Goldbeck Parking seit 2019 auf MaaS, um Bewohner*innen smarterer Wohnviertel Zugang zu neuen Mobilitätsangeboten zu geben, das Parkhaus zu nutzen, Räume, Werkzeug und Leitern auszuleihen oder mittels Bonuspunkten als Anreiz diese dazu zu bringen, regional einzukaufen. Für Städte und Regionen ist MaaS eine Möglichkeit, um das urbane Mobilitätsverhalten der Bevölkerung besser kennenzulernen und dieses aktiv zu verändern. Detaillierte Reporte und Analysen geben Details über die häufigsten Routen, meist genutzten Stationen und Stoßzeiten in einer Stadt preis. Mit MaaS lassen sich datenbasierte Maßnahmen setzen, um so Umwelt- und Verkehrsproblematiken zu beseitigen.

5. MaaS als digitale Lösung für betriebliches Mobilitätsmanagement

Betrachtet man das betriebliche Mobilitätsmanagement mittel- bis mittelgroßer Unternehmen in Österreich, zeigt sich oft ein einheitliches Bild: Hohe Anschaffungs- und Betriebskosten für Firmenwagen, überfüllte und teure Firmenparkplätze, gestresstes Personal, das statt im Büro im Stau sitzt und eine zu hohe CO₂-Bilanz.

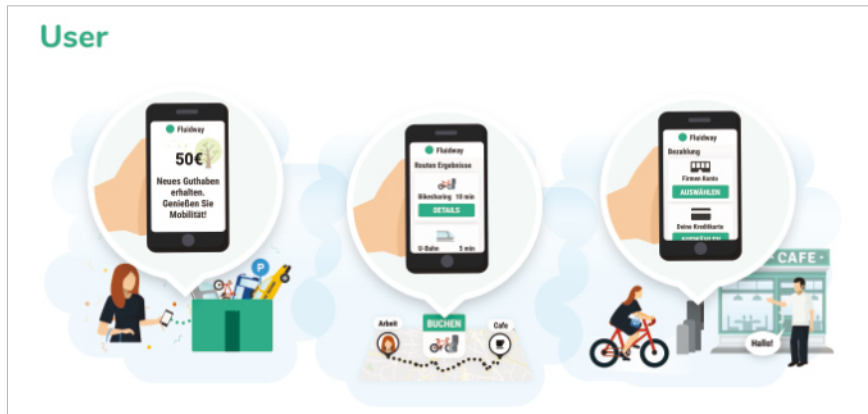
Mit MaaS als digitale Lösung für betriebliches Mobilitätsmanagement können Unternehmen gezielt Kosten sparen, aktive Reiseoptionen für ihr Personal ergänzen und Anreize für Verhaltensänderungen schaffen. Die Nutzung einer MaaS-Lösung bringt dabei folgende Vorteile:

1. Reduktion der Abhängigkeit von traditionellen Flotten durch Integration zusätzlicher Mobilitätsangebote wie Bikesharing und e-Scooter
2. Schaffung eines digitalen Mobilitätsbudgets für Mitarbeiter*innen
3. Förderung von nachhaltigem Mobilitätsverhalten durch ein Anreizsystem

5.1. Funktionen einer MaaS-App für Mitarbeitermobilität

Um die Gewohnheit zu ändern, tägliche Wege mit dem Auto zurückzulegen, sind zum einen ein einfacher Zugang zu diversen Mobilitätsangeboten und zum anderen Anreize, welche aktive Mobilität auf Arbeitswegen fördern, notwendig. Anhand Michaela, einer Mitarbeiterin des fiktiven Unternehmens Seniterm wird demonstriert, welche Vorzüge eine MaaS-App im Bereich Mitarbeitermobilität hat. Die MaaS-App fungiert als digitales Anreizsystem, das die initiale Verwendung multimodaler Mobilität vereinfacht und so Anstoß zu einem neuen, bewussten und aktiven Mobilitätsverhalten gibt.

5.1.1. Mobilitätsguthaben



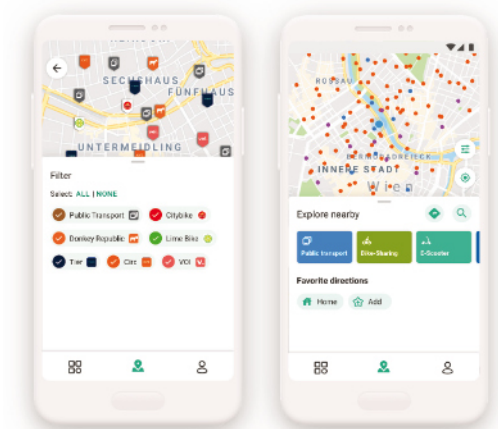
Das Unternehmen Seniterm hat ein neues Projekt ausgerufen, das der Umwelt und der Gesundheit der Beschäftigten zugute kommt. Zu diesem Zweck erhält Michaela von ihrem Arbeitgeber ein Mobilitätsguthaben in Höhe von 50 Euro geschenkt. Damit Michaela auf das Guthaben zugreifen kann, muss sie sich erst in der Mitarbeiter-App Fluidway registrieren und einloggen. Das Mobilitätsguthaben kann Michaela ab sofort für jede Fahrtbuchung über die App nutzen. Michaela hat mit Fluidway Zugang zu einer Vielzahl an Mobilitätsoptionen; ein eigenes Auto benötigt sie nicht mehr. Das Mobilitätsguthaben ist ein digitales Kontingent, mit dem für alternative Mobilitätsarten bezahlt wird. Dadurch fällt seitens Michaela eine gewisse Hemmschwelle bzw. Hürde weg, in Kontakt mit

Mobilitätsalternativen zu treten. Die Freifahrten motivieren sie dazu, neue Mobilität zu testen, wodurch sie immer mehr Autofahrten ersetzt. Mit der verstärkten Nutzung von Sharing- und e-Angeboten, wird Michaelas Leben aktiver und sie verbessert zudem die CO₂-Bilanz.

Die Höhe und Regelmäßigkeit des Mobilitätsguthabens kann das Unternehmen frei wählen. Auf diese Weise kann mit Fluidway jedes Unternehmen – klein wie groß, mit jedem Budget – einen Beitrag zu einer alternativen, aktiven Fortbewegung in Städten leisten. Regelmäßige Mobilitätsguthaben eignen sich ideal zur langfristigen Verbesserung der Mitarbeitermobilität oder als Ersatz zur Firmenflotte. Dabei erhält Michaela wie auch ihre Kolleginnen aus ihrer Abteilung jeden Monat einen fixen Betrag, um ihren Mobilitätsbedarf zu decken. Einmalige Mobilitätsguthaben eignen sich als innovatives Geschenk zu Weihnachten. Michael erhält einmalig ein Guthaben, das sie bis zu einem bestimmten Tag für ihre täglichen Wege frei nutzen kann.

5.1.2. Filter von Verkehrsmitteln

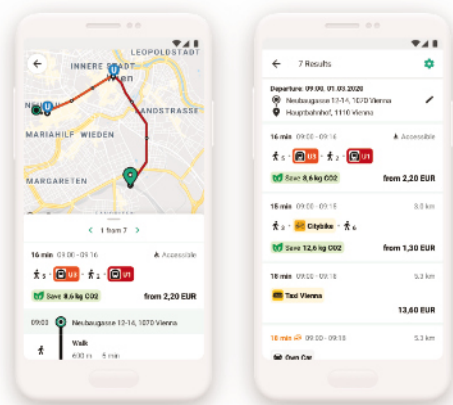
Die MaaS-App beinhaltet einen Routenplaner, der verschiedene Routen je Verkehrsmittel anzeigt. Nachdem Michaela nur mit Bikesharing und den öffentlichen Verkehrsmitteln reisen möchte, wählt sie diese Modalitäten über die Filterfunktion aus.



5.1.3. Reise planen in Echtzeit

Über eine integrierte Karte sieht Michaela, wo sich die unterschiedlichen Stationen in ihrer Nähe befinden. Sie kann entweder einen der Punkte direkt als Start- bzw. Zielort auswählen oder sie nutzt den eigenen Routenplaner. Im Routenplaner wählt Michaela ihren Standort aus und tippt

eine Zieladresse ein. Sie erhält unterschiedliche Resultate mit Angabe der Streckenlänge, der Reisedauer, CO₂-Einsparungen und eventuelle Fahrtkosten. In den Details jeder Route sieht sie genaue Zeiten zu Abfahrten, Umsteigestellen und Gehzeiten sowie sämtliche Verkehrsmittel, welche sie bis zu ihrem Zielort kombinieren muss. Jeder Streckenabschnitt wird dabei farblich hervorgehoben. Michaela wählt eine Route, wo sie mit Bikesharing an ihr Ziel gelangt. Sie bucht ihr Leihrad direkt über die App.

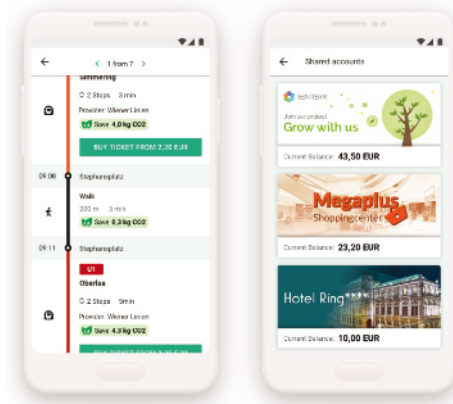


6. Schlussfolgerung und Ausblick

Die bestehende und lang gediente Art Mobilität zu nutzen, wird durch eine digitale Innovation bereichert und in neue zeitgemäße Bahnen gelenkt. Durch die Nutzung von FluidWay erhalten Mitarbeiter*innen einen digitalen Zugang zu verfügbaren Mobilitätsservices wie Bikesharing, Carsharing, e-Taxi und ÖPNV in einer Stadt. Sobald eine Route gewählt ist, kann das Angebot digital über die App gebucht und mit dem verfügbaren Mobilitätsbudget bezahlt werden. Alles funktioniert über eine App, es ist kein Bargeld und kein eigenes Auto mehr nötig. Für Mitarbeiter*innen war es noch nie so einfach eine Vielzahl an Mobilität zu nutzen. Der ganzheitliche digitale Ablauf von der Suche bis zur Verrechnung von Mobilitätsservices bringt zudem Einsparungen bei Personal- und Materialkosten seitens der Unternehmen. Eine MaaS-Lösung für Mitarbeiter*innen lässt sich einfach in bestehende Firmenprozesse integrieren und gibt Unternehmen die Möglichkeit unterschiedliche Anreize für bessere Mitarbeitermobilität zu setzen.

5.1.4. Aktive Mobilität fördern

Für die Bezahlung der Bikesharing-Fahrt nutzt Michaela das Mobilitätsguthaben. Dazu wählt sie in der Account-Übersicht das passende Guthaben aus. Die Leihgebühr wird automatisch mit dem Guthaben bezahlt und Michaela kann sofort ihre freie Fahrt genießen.



5.2. Mobilitätsmanagement im Back-Office

Für die gebuchte Fahrt per Bikesharing wird automatisch eine Rechnung an das Unternehmen zur Weiterverarbeitung in der Buchhaltung geschickt. Michael muss sich nicht um die Einreichung von Spesenabrechnungen kümmern und kann ganz entspannt weiter Mobilität genießen.

Moderne Konzepte der Wirtschaft zu Bewegung im Unternehmen und Eigenreflexionserfahrung als Sportler in der Spannung zwischen Lebens- und Arbeitswelt

Von Thorsten Schmitz

„Sport ist Mord“ oder „No Sports“ – diese Zitate haben lange für viele Menschen ihre persönliche Haltung zum Thema Sport reflektiert. Gesundheitskrisen – wie COVID-19 – rücken Sport und gesunde Bewegung häufig in ein anderes Bild. Dabei ist die aktuelle Gesundheitskrise nicht Auslöser, sondern vielmehr der Beschleuniger eines gesellschaftlichen Trends, genannt Sportivity (Horx).

Was steckt dahinter?

Bereits der Wirtschaftswissenschaftler Nikolai Dmitrijewitsch Kondratjew (1892 – 1938) hat die heutige gesellschaftliche Entwicklung prognostiziert. Demnach stehen wir am Beginn eines Konjunkturzyklus, der von ganzheitlicher Gesundheit geprägt ist. Große Teile der wirtschaftlichen Wertschöpfung entstehen aus, mit und durch das „Geschäft“ mit der Gesundheit.



Sportivity beschreibt dabei Sport als gesellschaftlichen Trend, der nicht durch ein höher, schneller, weiter geprägt ist, sondern ein positives Lebensgefühl durch Sport im Alltag zu verankert.

Schon heute sehen wir, dass die Gesellschaft gefühlt immer jünger wird, obwohl wir immer älter werden. Ein sportlich aktives Altern beschreibt diese Silver Ager.



War das Arbeitsleben früher meist von intensiver, körperlicher Arbeit geprägt, war sportliche Aktivität in der Freizeit nicht die erste Priorität. Dies hat sich bei den heutigen Berufstätigen massiv verändert. Mehr sitzende Tätigkeiten fördern den Bewegungsdrang in der Freizeit. Doch immer wesentlicher für die Berufstätigen wird die Integration des Sports in den Berufsalltag. Sport wird nicht mehr losgelöst als die Betätigung am Feierabend oder am Wochenende betrachtet. Diese klassische Trennung von Arbeitszeit und Freizeit verschmilzt immer mehr. Work-Life Blending statt Work-Life Balance. Sport wird in den Berufsalltag integriert und integriert somit gleichzeitig. Was viele Seminare zum Teambuilding vielleicht nicht schaffen – gemeinsamer Sport kann ein Katalysator für die Unternehmenskultur sein.

Schauen wir uns an wie wollen, können und tun hier in einem wichtigen Kontext zueinander stehen. Das Wollen haben wir bereits festgestellt, nimmt zu. Wie aber können gerade Berufstätige diese Wollen zu einem festen Bestandteil in ihrem Alltag machen.

Auf Basis des aktuellen Sport Report der Intersport sagen 72% der Befragten, dass sie neben Beruf und Terminen mit ihren Kindern nicht zum Sport kommen. Trotzdem versuchen 2/3 Bewegung in den beruflichen Alltag zu integrieren und wünschen sich dafür mehr Zeit. 46% sagen, dass ihre Arbeitsleistung abnimmt, wenn sie länger keinen Sport betreiben. Drehen wir diese Befragungsergebnis mal herum – um wieviel könnte die Arbeitsleistung steigen, wenn Sport Teil des beruflichen Alltags wäre...

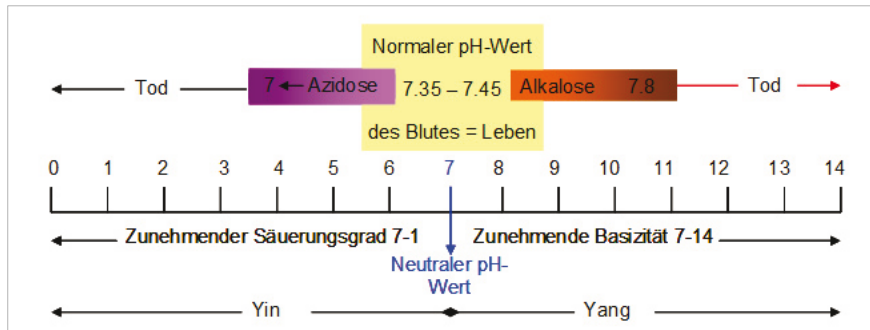
Und ich spreche hier nicht von der nackten Produktivitätssteigerung nach Henry Ford. Es geht um Energie, Kommunikation – um ein leichter von der Hand, effektiver, effizienter, Raum für Neues und darum, Kreativität zu schaffen.

Für Unternehmer, die hier eine Chance für ihr Unternehmen und ihre Mitarbeiter sehen, stellen sich somit zwei wesentliche Fragen: **Wie?** und **Wann?**

Starten wir mit dem **Wie?**

Die Mitarbeiter brauchen auf jeden Fall das richtige Verständnis, in welcher Form Sport die gesundheitliche und berufliche Leistungsfähigkeit

fördert. Daher sind eine einfache, verständliche und plakative Aufklärung und Information sinnvoll. Die Zahl 7,45 kann hier ein hilfreiches Instrument sein. 7,45 meint den pH-Wert unseres Blutes und unser Blut sollte basisch sein. Was bedeutet das konkret und wie vermeide ich das Gegenteil, nämlich saures Blut.



Bewegungsreichtum hat die Entwicklung unseres Organismus über die vielen Jahre der Evolution geprägt. Dabei spielt beim Stoffwechsel die sogenannte Muskelpumpe eine wesentliche Rolle. Durch Bewegung wird der Muskelapparat bewegt und unterstützt so den Stoffwechsel und den Blutkreislauf. Können wir heute im Alltag noch von Bewegungsreichtum sprechen? Mitnichten! Nach dem Aufstehen sitzen wir zunächst am Frühstückstisch um dann mit dem Auto – sitzend – zur Arbeit zu fahren, wo wir wieder hauptsächlich sitzen. Nach der Arbeit zurück nach Hause und wieder sitzen oder ab auf das Sofa. Durch diese Bewegungsarmut fließt das Blut insbesondere in den Beinen schlecht ab, Giftstoffe werden schlecht abtransportiert und die Nährstoffversorgung eingeschränkt. Der Körper wird sauer und der pH-Wert sinkt.

Aber damit nicht genug. Unser Alltag und unsere Gewohnheiten tragen dazu bei, dass dieser Wert noch weiter in die Knie geht. Die Ernährung mit immer mehr Nahrungsmitteln und Speisen mit „leeren“ Kalorien und immer weniger basenbildenden Vitalstoffen, also die schnelle Mittagspause mit Kollegen oder die Kantine trägt zu einer weiteren Übersäuerung des Körpers bei. Nebenbei hat Ernährung einen wesentlichen Einfluss auf die Gehirnfunktion und Leistung wie aktuelle Forschungsstudien offenbaren.

Der entscheidende Faktor kommt aber jetzt...die Rolle des Sports! Des richtigen Sports.

Jeder kennt das Gefühl nach einem anstrengenden Tag oder Woche und dem schlechten Gewissen wieder nicht konsequent auf die Ernährung geachtet zu haben, sich richtig auspowern zu wollen. Vollgas auf den Berg, auf dem Rad oder auf dem Sportplatz.

Achtung Falle! Durch diese Form des Sports entstehen Milchsäure, Essigsäure, Harnsäure – dreimal Säure, dreimal schlecht für den pH-Wert, der eh schon im Keller ist. Sport ist Mord kriegt so eine ganz andere Bedeutung!

Sport hat also eine sehr wichtige Funktion aber eben nur in der Ausprägung als leichte und regelmäßige Mobilisierung – sofern man nicht zu den gut trainierten Sportlern zählt. Nur so kann man der Übersäuerung des Körpers durch mangelnde Bewegung und unausgewogene Ernährung entgegenwirken.

Es ist also wichtig, hier für die Mitarbeiter insgesamt die richtigen Rahmenbedingungen zu schaffen. Informationen zu Ernährung, Bedeutung der Bewegung und natürlich die Umsetzung dieser Themen. Also Umstellung des Kantinenspeiseplans (aus eigener Erfahrung kann ich sagen, dass dies zu Beginn nicht unbedingt auf große Begeisterung stößt), Informationsveranstaltungen aber eben auch Raum und Zeit.

Beim **Wann?** geht es darum, diese Fragen und Themen für die Mitarbeiter zu beantworten. Und dazu braucht es Raum. Raum in physischer, zeitlicher aber auch Raum in virtueller Form.

Der physische Raum entsteht durch die Bereitschaft des Arbeitgebers. Das ist der erste Schritt. Basierend auf den Ergebnissen des letzten INTERSPORT Sport Report hat sich INTERSPORT auf die Fahnen geschrieben, das Thema Sport in Unternehmen zu fördern. Dazu haben wir drei verschiedene Fitnessraumkonzepte erarbeitet, die wir in Kooperation mit dem lokalen INTERSPORT Händler vor Ort umsetzen. Von diesen kommen auch die umfassenden Serviceangebote wie Einschulungen, Betreuung und Fitnesspläne. Aktuell bieten nur ein Drittel der Arbeitgeber ein betriebseigenes Fitness-

angebot für die Mitarbeiter. Hier gilt es also, die Bereitschaft des Arbeitgebers zu fördern.

INTERSPORT sieht dies als Investment in die sportliche Zukunft der Gesellschaft. Eine sportbegeisterte Gesellschaft stärkt die geschäftliche Basis für die INTERSPORT Händler – alle selbständige Unternehmer und Teil einer starken Gemeinschaft in Österreich.

Aber auch über Räume hinaus gibt es Möglichkeiten. Der Staat fördert mit der JOBRAD Initiative seit Anfang des Jahres Bikes für Unternehmen – eine E-Bike Flotte zur gesunden Fahrt in die Mittagspause ist eine ebenso zielführende Option.

Das beantwortet auch schon teilweise die wichtige zeitliche Frage. Wann soll das stattfinden. Der gesunde Weg in die Pause, aber auch ein Training in der Mittagszeit erhöht nachweislich die Produktivität der Mitarbeiter. Hier sind wir wieder bei der Bereitschaft oder besser beim Commitment des Arbeitgebers. Die Überzeugung das diese Entscheidung dem Unternehmen nutzt und nicht nur eine Spielerei ist!

Und damit das Thema dann eine richtige Dynamik bekommt, kommt der virtuelle Raum dazu. Sport Communities, die sich mit digitalen Tools „mesen“ oder einfach nur verabreden. Tests von neuen Sportartikeln, die seitens INTERSPORT bereitgestellt werden. Solche Initiativen enden nicht selten in Mitarbeitererevents und Ausflügen, die die Mitarbeiter selbst organisieren. Einen solchen positiven Kulturschub erreicht man, wenn überhaupt, nur mit externer und langfristiger Unterstützung. Die externen Trainer mit der Dynamik in der Belegschaft zu kombinieren ist dann die Königsklasse.

Ein schöner Nebeneffekt: Employer Branding! Die Arbeitgebermarke wird deutlich an Glanz gewinnen und im „Kampf um die Talente“ schafft man sich eine deutlich bessere Ausgangssituation.

Gute und richtige Gewohnheiten zu etablieren und zu kultivieren wird das individuelle Wohlbefinden aber auch die Gruppe zu neuen Höchstleistungen bringen – nicht im Sport, aber durch Sport!

Jede Theorie braucht auch einen Beweis. Diesen Beweis möchte ich mit meinen Selbsterfahrungen erbringen. Was bedeutet der Kontext Beruf und Sport für mich ganz persönlich – als Geschäftsführer aber auch als Privatperson.

Sport begleitet mich mein gesamtes Leben. Begonnen mit Leichtathletik über Tennis und Basketball bin ich beim Mountainbike Sport gelandet. Als gebürtiger Rheinländer ist Mountainbiken in meiner Heimat aber nicht ganz dem Namen entsprechend auszuüben – es gibt keine „Mountains“, die erwähnenswert wären. Im Alter von 14 Jahren habe ich den Bike Trial Sport für mich entdeckt. Diesen Sport habe ich nach jahrelangen Wettkämpfen noch heute aktiv in mein Leben integriert und bin Mitglied im Verein Bike Trial Salzkammergut. Wie wichtig dieser Sport für meinen Lebensweg war und ist, habe ich erst rückblickend wirklich verstanden. Im Sport aber auch in alltäglichen Berufs- und Lebenssituationen geht es viel und immer mehr um mentale Stärke.



Wettkampf Trial beinhaltet die klare Regel, dass die zu überwindenden Strecken, ohne das Absetzen eines Fußes, genannt Sektionen, vor dem Wettkampf ausschließlich zu Fuß begangen werden dürfen. Es ist also

laut Reglement nicht zulässig, die Sektionen zu üben. Allein das Begehen und Besichtigen zu Fuß ist erlaubt. Unbewusst bin ich so in die Welt des Mentalen eingestiegen, da jedes Hindernis sowie der zum Überwinden notwendige Bewegungsablauf im Kopf erarbeitet und abgespeichert werden muss. Noch heute, über 25 Jahre später habe ich einzelne Sektionen noch im Kopf abgespeichert und abrufbar.

Der berufliche Umzug nach Süddeutschland hat mich dann bewegt, mal wieder ein Mountain Bike zu erwerben. Allerdings war die Begeisterung, stundenlang Kilometer abzuspulen auch im Alter von 30 nicht meine große Leidenschaft. Fahrtechnische Herausforderungen, Sprünge und Geschwindigkeit haben mich interessiert. Mit 35 Jahren bin ich dann mein erstes Downhill Rennen gefahren und diese Leidenschaft besteht bis heute intensiv.

Downhill wird auch als Formel 1 des Bike Sports bezeichnet und hier kommt in beiden Sportarten dem Thema mentales Training eine entscheidende Rolle zu. Ein Rennwochenende beginnt mit dem sogenannten Track Walk – das Begehen der Strecke zu Fuß. Dabei werden die Linien erarbeitet und im Kopf gespeichert, auf denen man dann im Training und bis zum Rennlauf seinen Weg ins Tal findet. Das Rennen selbst ist dann das Abspielen dieses Filmes möglichst ruckel- und störungsfrei.



Downhill Europacup Rennen in Willingen, Deutschland

Um dies zu erreichen, darf eben nur dieser eine Film ablaufen und es keine Störungen geben. Anders gesprochen: die Gedanken sind ausgeschaltet, es lenkt das Unterbewusstsein in Harmonie mit dem Körper durch das hier und jetzt. Ich bezeichne dies immer salopp als „Reinigen der Festplatte“. Ich vergesse bei der Ausübung des Sports alle Themen des Alltags, die mich aktuell beschäftigen oder vielleicht sogar belasten. Es ist absoluter Fokus und absolute Konzentration – alternativlos, da sonst das Risiko überproportional zunimmt.

Also Merke: Sport „reinigt die Festplatte“, bringt neue Gedanken und Lösungsansätze. Und dazu bedarf es keine vermeintliche Risikosportart. Es geht um das meditative Element des Sports. Das gelingt genauso beim Joggen, beim Tennis, beim Fußball. Es geht darum, Körper und Geist in Einklang zu bringen und somit den Körper für den Alltag zu stärken. Denn diese mentalen Abläufe helfen genauso bei der Vorbereitung wichtiger Meetings oder Veranstaltungen. 90% des Erfolgs ist Vorbereitung – und dazu zählt insbesondere das gedankliche, mentale durchspielen der bevorstehenden Situation. Den Beruf sportlich leben!

Sport kann aber noch mehr! Sport schafft nicht nur ein gutes Körpergefühl und sorgt für Energie. Sport unterstützt das lebenswichtige Wechselspiel zwischen Anspannung und Entspannung! Ebenfalls wichtig: die Mischung aus Individualsport und Team sport. Das Rennen gegen die Uhr ist auch eine intensive Beschäftigung mit sich selbst. Das gemeinsame Training im Sportverein zeigt spannende Dynamiken und Prozesse, die es auch im Führungsalltag zu bewältigen gilt. Sport bringt mich in eine authentische Rolle. Ich spüre, dass ich ausgeglichen, energiegelad und fokussiert bin. Und genauso weiß ich, dass nach Zeiten der Anspannung auch Entspannung notwendig ist. Im Sport, im Beruf, im Leben.

Veränderte Solidarität und Subjektivierungsprozesse in der Gesellschaft

Betriebssport zwischen Aktivierungszwang des Arbeitgebers und freiwilliger Selbstausbeutung der ArbeitnehmerInnen

Von Gottfried Schweiger (Universität Salzburg)

Einleitung

Die Funktionen von Erwerbsarbeit zeigen sich seit Jahrzehnten stabil. Sie ist für die meisten Menschen die wichtigste Einkommensquelle, sie ist der zentrale Integrationsmodus in die Gesellschaft, der wesentliche Anker für die sozialversicherungsrechtliche Absicherung gegenüber Lebensrisiken wie Krankheit, Unfall und Armut, und Erwerbsarbeit ist eng mit sozialer Anerkennung und der eigenen Identität verbunden. Erwerbsarbeit ist also mehr als nur Geldverdienen. Deshalb ist Arbeitslosigkeit auch so schmerzhaft für viele, weil sie nicht nur weniger Geld haben, sondern an sich selbst und ihren Fähigkeiten zweifeln, von anderen Menschen bemitleidet oder nicht mehr ernst genommen werden. Dennoch gab es in den letzten Jahrzehnten wesentliche Entwicklungen der Entgrenzung, Flexibilisierung und Subjektivierung in Arbeit und Gesellschaft, die unser Verhältnis zur Arbeit und in der Arbeit neu ordnen.¹³ Diese Prozesse haben die Verhandlungsmacht bestimmter Gruppen von Beschäftigten deutlich gestärkt, während Deregulierung und Entstandardisierung der Beschäftigungsverhältnisse andere Gruppen geschadet haben. Diese Entkoppelung hat auch zu Entsolidarisierungsprozessen geführt, die mit den bekannten Schwächen der Gewerkschaften und kapitalismuskritischer politischer Bewegungen Hand in Hand gegangen sind. In diese Veränderungen ist auch der Betriebssport eingebettet.

¹³ Gottfried Schweiger, „Arbeit im Strukturwandel“, in *Menschenwürdiges Arbeiten. Eine Herausforderung für Gesellschaft, Politik und Wissenschaft*, von Thomas Böhler u. a., 1. Aufl. (Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2009), 39–71.

Entgrenzung von Arbeit und Leben

Die These von der Entgrenzung der Arbeit beschreibt alle Prozesse, die zu einer Verflüssigung oder gar einem Verschwinden der Grenzen zwischen Arbeit und Nicht-Arbeit führen.¹⁴ Die Grenzen zwischen Arbeit und Nicht-Arbeit waren ein Resultat der Industrialisierung und der späteren Dienstleistungsgesellschaft. Die Grenzziehung ist also ein relativ junges Phänomen, während in den Jahrtausenden der Menschheitsgeschichte zuvor die Menschen fast immer auch dort wohnten, wo sie arbeiteten und Freizeit und Arbeitszeit fließend ineinander über gingen. Man kann sogar sagen, dass es so etwas wie Freizeit, wie wir sie heute kennen, für die allermeisten Menschen nicht gab. Die Grenzziehung erfolgte dadurch, dass die Menschen nicht mehr dort wohnten, wo sie arbeiteten und dass sie fixe Arbeitszeiten hatten. Wenn sie nicht am Arbeitsort waren, arbeiteten sie auch nicht und sie waren nur so lange am Arbeitsort, wie es vertraglich festgelegt war und dafür bezahlt wurden. Durch die Verkürzung der Arbeitszeit wurde Zeit frei, die nun als Freizeit verfügbar und gestaltbar wurde. Diese Freizeit war wiederum durchdrungen von Konsumprodukten und der Inanspruchnahme von Dienstleistungen (Kinos, Theater, Bäder etc.) – Freizeit und Arbeitszeit standen also immer in Verbindung, sie waren aber für den einzelnen jeweils getrennte Sphären. Entweder man arbeitete oder man hatte Freizeit. Die Lage der Freizeit wurde und wird noch immer wesentlich durch die Arbeitszeit vorgegeben. Die kollektiven Muster der wöchentlichen und täglichen Lage der Arbeitszeit, die eine Koordinierung von Arbeit, Schule und Freizeit erleichtern, strukturieren das Leben der meisten Menschen und sie haben darüber wenig bis gar keine Macht. Die Freizeit orientiert sich also an den Vorgaben der Arbeitszeit und nicht umgekehrt. Die räumliche Trennung von Arbeit und Nicht-Arbeit ist ebenso zentral für viele Menschen. Sie erlaubt das Entstehen von Nachbarschaften und Wohnvierteln, die hauptsächlich dafür konzipiert sind, dass Menschen hier eben nicht arbeiten. Die räumliche Abgrenzung macht es aber erforderlich, dass sich die Menschen zu ihrer Arbeit hinbewegen, was seit der Massenmotorisierung teilweise große Pendeldistanzen erzeugt.

¹⁴ Karin Gottschall und G. Günter Voß, Hrsg., *Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag*, 2. Aufl., Arbeit und Leben im Umbruch. Schriftenreihe zur subjektorientierten Soziologie der Arbeit und der Arbeitsgesellschaft 5 (München / Mering: Rainer Hampp Verlag, 2005)

Mit der These der Entgrenzung von Arbeit und Leben kommt nun zum Ausdruck, dass sowohl die räumlichen als auch zeitlichen Grenzen verschwimmen bzw. verschwinden. Dieser Trend ist natürlich nicht universal, da er stark davon abhängig ist, um welche Arbeit es sich handelt, also, ob die Arbeit räumlich und zeitlich flexibel ist. Die Entgrenzung folgt zu meist einer Richtung, nämlich von der Arbeitsstätte hinein in den privaten Raum. Die Rückverlagerung des Wohnraums in den Arbeitsraum hinein, wie es früher zum Beispiel Betriebsiedlungen waren oder die Werkstatt im eigenen Haus, sind fast nicht mehr gegeben. Angetrieben wird die Entgrenzung durch technische Neuerungen wie das Internet, durch neue Ökonomie wie die Gig-Ökonomie, bei der kleine Aufträge an selbstständige Ein-Personen-Unternehmen delegiert werden (zum Beispiel Lieferdienste oder Uber-Fahrer), oder durch die rechtliche De-Regulierung von Beschäftigungsverhältnissen wie neuer All-In-Verträge.

Die Entgrenzung führt dazu, dass Menschen nicht mehr nur an der Arbeitsstätte arbeiten, sondern von zu Hause, in der Bahn oder im Café. Sie führt dazu, dass Menschen keine festgelegte Arbeitszeiten mehr haben, sondern zwischendurch E-Mails lesen und schreiben, am Abend zu Hause weiter arbeiten, für Projekte vielleicht gar keine Arbeitsaufzeichnungen mehr führen, sondern einfach so lange arbeiten, wie sie brauchen, um fertig zu werden. Die Entgrenzung von Arbeit und Nicht-Arbeit findet in großen Unternehmen genauso statt wie bei kleineren Betrieben und besonders selbstständig tätige Menschen, Kreative und Künstler, sind davon betroffen. Wie gesagt sind nicht alle Segmente des Arbeitsmarkts davon betroffen. Manche Gebiete der Dienstleistungsarbeit, zum Beispiel im Einzelhandel, oder in der Industrie sind noch immer von strikten Grenzen bestimmt. Das liegt zum Beispiel daran, weil die Arbeit notwendig an einem bestimmten Ort (einem Geschäftslokal oder an einer Maschine) erfolgen muss oder weil sie zu einer fixen Zeit erfolgen muss (zu den Öffnungszeiten des Geschäfts oder im Schichtbetrieb).

Die Entgrenzung von Arbeit und Leben führt sowohl zu Freiheitsgewinnen als auch neuen Formen der Kontrolle. Wer zu Hause arbeiten kann oder wer sich seine Arbeitszeit frei einteilen kann, der kann davon profitieren, dass er dadurch eine bessere Work-Life-Balance erzielt. Andererseits stellt die Entgrenzung die Menschen aber auch vor großen Herausforderungen, da sie nun selbst dafür verantwortlich sind, die Grenzen

zwischen Arbeit und Leben zu ziehen, um sich arbeitsfreie Zeit und Räume zu sichern. Sonst droht die vollständige Überwältigung des Privatlebens durch die Arbeit, die noch stärker als früher zum bestimmenden Faktor im Leben wird. Für die Betriebe, die solche Modelle ermöglichen, oder auch einfordern, bringt die Entgrenzung von Arbeit und Leben durchaus Vorteile, da sie einerseits von ausgedehnten Arbeitszeiten profitieren, andererseits von der Selbstmotivation und Selbstoptimierung, die viele Menschen in entgrenzter Arbeit zeigen: sie machen sich selbst ständig verfügbar und arbeiten an allen möglichen Orten und zu allen möglichen Zeiten. Es ist nicht mehr um 17.00 Uhr Schluss, sondern erst, wenn das Projekt zu Ende gebracht wurde.

Subjektivierung von Arbeit

Während die Entgrenzung von Arbeit und Leben vor allem äußerlich sichtbare Veränderungen beschreibt, die sozusagen im „Außen“ stattfinden, zielt das Schlagwort der Subjektivierung auf Veränderungen im „Innen“ des einzelnen arbeitenden Menschen.¹⁵ Die These der Subjektivierung kann eng verstanden werden, als die Nutzung subjektiver Potentiale zur Steigerung der Produktivität, sie kann aber auch weit verstanden werden, als den Bedeutungszuwachs von Individualität und Authentizität für das, was Menschen unter einem guten Leben verstehen. Wenn wir uns zunächst nur die Arbeitssphäre ansehen, dann lassen sich zwei Subjektivierungsdimensionen unterscheiden.

Die erste Dimension meint, dass die Beschäftigten mehr oder weniger freiwillig dazu gebracht werden, lebensweltlich entwickelte Potenziale und Ressourcen, Wissen, Empathie, Erfahrung, Motivation oder Kreativität – die so genannten soft skills – in den Arbeitsprozess einzubringen und dort zu nutzen. Dass dies in manchen Bereichen, wie der Dienstleistung, etwa Pflege, Verkauf usw., keine neue Entwicklung ist, ist unstrittig. Das aufgesetzte Lächeln, welches möglichst ehrlich und authentisch sein sollte, gehört zum Verkaufsprogramm und die Imitation von Emoti-

¹⁵ Michael Frey, *Autonomie und Aneignung in der Arbeit. Eine soziologische Untersuchung zur Vermarktlichung und Subjektivierung von Arbeit*, 1. Aufl., Arbeit und Leben im Umbruch. Schriftenreihe zur subjektorientierten Arbeit und Arbeitsgesellschaft 18 (München / Mering: Rainer Hampp Verlag, 2009).

onen ist selbst emotional fordernd. Der Umbruch der Arbeitswelt in den letzten Jahrzehnten, genannt sei nur die Tertiarisierung, verlangt dies aber von immer mehr Menschen und auch in ehemals klassischen Bereichen der Industrie wird dies durch die Implementierung neuer Arbeitsorganisationsformen verstärkt. Weiters, und das meint die zweite Dimension, übernehmen immer mehr Beschäftigte die Organisation und Kontrolle ihrer Arbeit selbst, was bisher auf das schmale Segment der Hochqualifizierten beschränkt blieb. Dies kann als besonderes Resultat der Vermarktlichung bzw. der Ausbildung innerbetrieblicher Märkte gesehen werden. Die Beschäftigten müssen sich in ihrer Arbeit wie Marktteilnehmer verhalten, die zwar dafür mehr Kontrolle über ihr eigenes Tun haben, aber eben auch für den Erfolg und Misserfolg selbst verantwortlich sind.

Entgrenzung von Arbeit und Leben und Subjektivierung können ineinandergreifende Prozesse sein. Entgrenzte Arbeit, die auch zu Hause und am Wochenende stattfindet, bedarf der Organisation und des Engagements durch den arbeitenden Menschen. Er muss sich selbst um viele Dinge kümmern, die früher vom Arbeitgeber vorgegeben und bereit gestellt wurden. Der entgrenzt arbeitende Mensch muss seine Arbeit viel stärker mit seinem Privatleben koordinieren, also auch mit Familienmitgliedern aushandeln, die in der gleichen Wohnung oder im gleichen Haus arbeiten. Home Office und Telearbeit finden eben auch im privaten Raums statt. Alleine dafür sind emotionale Ressourcen nötig, um mit Kindern oder Ehepartnern Verhandlungen zu führen und Kompromisse zu schließen, warum jetzt am Abend oder am Wochenende noch etwas zu erledigen ist. (Gerade als ich diese Worte schreibe, kommt meine dreijährige Tochter zu mir und zieht an meinem Bein, damit wir endlich wieder Kasperl spielen miteinander – es bedarf einiger Aushandlungskunst, um sie davon zu überzeugen, dass ich nur mehr ganz kurz einen Satz schreiben werde.) Viele Betriebe oder Auftraggeber verlassen sich selbstverständlich darauf, dass die entgrenzt arbeitenden Menschen, dies ganz alleine regeln und wollen davon auch nichts wissen.

Als allgemeiner gesellschaftlicher Trend beschreibt die Subjektivierung, dass das Subjekt mit seinen individuellen Wünschen in den Mittelpunkt tritt. Die Frage, wer man sein will und was man in seinem Leben tun will, wird zur überall bestimmenden. Das betrifft sowohl die Arbeit, die eben

nicht mehr nur als Geldquelle und Ort der Mühsal verstanden wird, sondern auch als Ort der Selbstverwirklichung, als auch die Freizeit, die immer stärker daran gemessen wird, ob man darin Erfahrungen macht, die einem selbst viel bedeuten.¹⁶ Das wurde soziologisch mit unterschiedlichen Schlagworten belegt: Konsumgesellschaft, Spaßgesellschaft, Erlebnisgesellschaft.¹⁷ Es ist immer das einzelne Subjekt, der einzelne Mensch, der für sich entscheiden soll, was er mag, was er tun will und aus dem schier unendlichen Angebot an Freizeitbeschäftigungen und Konsumgütern, jene aussuchen muss, die ihm entsprechen. Man soll man selbst sein und niemand anderer und dieser Zwang zur Authentizität und zur Differenzierung ist stressig.

Betriebssport unter entgrenzten und subjektivierten Bedingungen

Welche Rolle nimmt nun der Betriebssport in dieser Gemengelage ein? Kurz gesagt: wie fast alle Veränderungen in der Arbeitswelt und im Leben kann er positive als auch negative Folgen haben. Es kommt also darauf an, was hier wie und warum umgesetzt wird. Ich will ein paar ausgewählte Aspekte nachzeichnen.

Erstens ist zunächst darauf hinzuweisen, dass Sport für die Menschen viele Funktionen einnehmen kann. Es geht um Zeitvertreib, Gesundheit, das eigene Ego und um Körperbilder. Die Veränderungen der Arbeits- und der Freizeitwelt haben auch darauf Auswirkungen. Viele Menschen arbeiten in sitzenden Positionen und bewegen sich während ihrer Arbeit wenig oder verrichten sie sogar in Haltungen, die auf Dauer schädlich sind. Dagegen steigt die psychische Belastung durch Arbeitsverdichtung und anspruchsvollere Tätigkeiten an.¹⁸ Sportliche Betätigung kann hier als Ausgleich fungieren, um die Gesundheit und Fitness zu erhalten. Er

¹⁶ Axel Honneth, „Organisierte Selbstverwirklichung. Paradoxien der Individualisierung“, in *Befreiung aus der Mündigkeit. Paradoxien des gegenwärtigen Kapitalismus*, hg. von Axel Honneth, 1. Aufl., Frankfurter Beiträge zur Soziologie und Sozialphilosophie 1 (Frankfurt am Main / New York, NY: Campus, 2002), 141–58.

¹⁷ Gerhard Schulze, *Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart*, 2. Aufl. (Frankfurt am Main / New York, NY: Campus Verlag, 2005).

¹⁸ Bernd Rudow, *Die gesunde Arbeit: Psychische Belastungen, Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation*, 3., aktualisierte und erweiterte Auflage (Berlin: De Gruyter Oldenbourg, 2014).

ist also auch ein wichtiger Faktor für die Reproduktion der Arbeitskraft, die nötig ist, um über Jahre hinweg produktiv zu bleiben. Daneben ist zu bedenken, dass medial geprägte Körperbilder und Schönheitsideale, die sich auf junge, fitte und trainierte Körper fokussieren¹⁹, den Sport auch dahingehend instrumentalisieren. Wer nicht sportlich ist, wird schnell als faul abgestempelt. Sport ist jedoch in modernen Gesellschaft mehr als ein bloßes Mittel zum Zweck. Er hat einen eigenständigen Wert als Teil der Lebensgestaltung insbesondere in der Freizeit. Er ist somit eng mit dem verbunden, was ich oben als Subjektivierung im weiten, gesellschaftlichen Sinne, beschrieben habe. Sport kann Teil der Selbstverwirklichung werden, er gehört für viele Menschen zu ihrem Selbstbild und zu ihrer Identität. Bei all diesen Prozessen ist zu beachten, dass sie sowohl gesellschaftlich vorgezeichnet werden als auch individuellen Entscheidungen folgen. Viele Menschen betreiben gerne Sport und fühlen sich dadurch wohl – dennoch sind unsere Vorstellungen davon, ob wie Sport positiv oder negativ gegenüber stehen, welche Körper wir schön oder hässlich finden, inwieweit wir Fitness und Gesundheit als Ideale betrachten oder nicht, durch die Gesellschaft, in der wir leben, ihre Medien und Normen geprägt. Das lässt sich sowohl im Vergleich zwischen Kulturen als auch in unserer eigenen Kultur durch den Vergleich mit früheren historischen Epochen erkennen. Auch der Betriebssport ist wie der organisierte Sport überhaupt eine späte Erfindung im Zuge der Industrialisierung und der mit ihr verbundenen Veränderungen der Gesellschaft.²⁰

Der Betriebssport ist in diese gesellschaftlichen Bedingungen eingebunden. Er kann als Chance zur sportlichen Betätigung und Gesundheitsförderung begriffen werden, der einen einfachen Zugang zu Sport- und Bewegungsangeboten gewährleistet, der gerade in Zeiten verdichteter Arbeit nötig ist.²¹ Das Paradigma des sportlichen und fitten Menschen

erzeugt jedoch sowohl sozialen Druck als auch soziale Exklusion von jenen, die ihm nicht oder nur schwer entsprechen können (oder wollen). Das sollte nicht übersehen werden. Das Interesse der Betriebe zufriedene, gesunde und leistungsfähige Mitarbeiter zu haben, kann durchaus mit den persönlichen Wünschen und Interessen der MitarbeiterInnen konvergieren, sie entspringen dennoch unterschiedlichen Logiken. Diese können vor allem dann in Konflikt geraten, wenn sie mit (subtilem oder offenen) Zwang und Verpflichtung verbunden werden. Der Betriebssport kann als eine Entgrenzung begriffen werden, sofern er private und betriebliche Motive und Anliegen eng verknüpft und räumlich und zeitlich zusammenführt. Daher ist es wichtig, auch solche Angebote wie den Betriebssport möglichst frei zu gestalten und Ausstiegsoptionen zu ermöglichen.

Zweitens führt die Entgrenzung und die Subjektivierung dazu, dass die Anforderungen an viele Menschen steigen. Sie müssen in der Arbeit mehr leisten und sie müssen mehr dafür leisten, Arbeit und Leben zu trennen und sich Freiräume neben der Arbeit zu erhalten. Ein recht simples Beispiel ist die Ausstattung des Arbeitsplatzes. Während dieser in der Arbeitsstätte recht streng normiert ist und dort auch einer gewissen Kontrolle unterliegt, ist er das im privaten oder öffentlichen Raum nicht. Menschen arbeiten auf ihren Küchentischen, gebückt auf den Bänken am Flughafengate, im Zug, im Café etc. Es braucht nicht viel Vorstellungsvermögen, dass dies körperlich und psychisch anstrengend ist und bei längerer Belastung schädlich für die Gesundheit und das Wohlbefinden. Der gesellschaftliche Trend der Subjektivierung und Individualisierung verschiebt und intensiviert auf private Anforderungen, etwa intensiver und authentischer zu leben und mehr für sich selbst zu tun. Der Anspruch der Selbstoptimierung greift sowohl im Beruf als auch im Alltag. Sport im Allgemeinen, aber auch der Betriebssport im Besonderen, können hier ausgleichend wirken und helfen, berufliche Belastungen besser zu verarbeiten und auszugleichen. Das sollte jedoch nicht zu einer Anforderungsspirale werden, die dazu führt, dass körperliche und seelische Belastung immer weiter erhöht werden, um diese dann mit Gesundheitsangeboten inklusive Betriebssport auszugleichen. Das birgt sowohl die Gefahr, dass hier manche Menschen nicht mehr mitkommen und überfordert sind. Speziell Menschen, die im privaten Bereich mit erhöhten Anforderungen durch Betreuung oder Pflege konfrontiert

¹⁹ Elke Grittmann u. a., Hrsg., *Körperbilder-Körperpraktiken: Visualisierung und Vergeschlechtlichung von Körpern in Medienkulturen*, 1. Aufl. (Köln: Herbert von Halem Verlag, 2018).

²⁰ Wolfgang Behringer, *Kulturgeschichte des Sports: vom antiken Olympia bis zur Gegenwart*, 1. Aufl. (München: C.H. Beck, 2012).

²¹ Pia Dömling, Robin Heinze, und Frank Daumann, „Wirkungen des Betriebssports - ein systematischer Review“, *Sciamus - Sport und Management* 7 (2016): 1–22; Sonja Kerr u. a., „Bewegungsförderung im Betrieb – ein wichtiger Baustein der multifaktoriell konzipierten betrieblichen Gesundheitsförderung“, in *Handbuch Bewegungsförderung und Gesundheit*, hg. von Gunnar Geuter und Alfons Holleder, 1. Aufl. (Bern: Hans Huber, 2012), <https://doi.org/10.13140/2.1.1637.2161>.

sind, sollten nicht noch weiter durch zeitliche Anforderungen belastet werden, insofern, sie diese nicht freiwillig suchen und für sich annehmen können. Das gilt für alle betrieblichen Angebote, die in das Privatleben hineinreichen und gerade für Mütter und Frauen, die Angehörige pflegen, schwierig zu meistern sind (es sind vor allem Frauen, die pflegen und für die Erziehung und Haushaltsarbeit zuständig sind).

Drittens führt vor allem die Entgrenzung dazu, dass viele Menschen aus den gewohnten betrieblichen Räumen herausfallen und damit auch von den dortigen Angeboten getrennt werden. Das betrifft, wie oben schon erwähnt, die räumliche Trennung, also zum Beispiel die Ausstattung an den Arbeitsplätzen, aber auch durch die Entstandardisierung von Beschäftigungsverhältnissen eine rechtliche und soziale Trennung, wie zum Beispiel beim Zugang zu Mitarbeitervergünstigungen oder betrieblichen Vorsorgeprogrammen, von denen Leiharbeiter und neue Selbstständige, die arbeitsrechtlich nicht vollintegriert sind, ausgeschlossen bleiben. Hier kann die Anforderung an den Betriebssport lauten, dass er sich den Exklusionsmechanismen der neuen Arbeitswelt nicht anschließen sollte. Der Anstieg der Personen, die über Leiharbeit und Neue Selbstständigkeit in teils prekäre, nicht-betrieblich gebundene Beschäftigungsverhältnisse gedrängt wurden, stellt eine Herausforderung dar, diese Menschen nicht weiter abzuhängen. Sie sind ohnehin mit erheblichen Problemen konfrontiert.²² Es sollte vermieden werden, dass alle Vorteile, und der Betriebssport kann genauso wie viele andere betriebliche Angebote als solcher gesehen werden, für regulär beschäftigte Menschen reserviert bleiben.

Der Betriebssport ist also in eine Gemengelage von Arbeit und Leben hineingestellt, die sich in den letzten Jahrzehnten verschoben hat und komplizierter geworden ist. Verschieben haben sich die Grenzen zwischen Arbeit und Leben und damit auch die Grenzen, welche Tätigkeiten zur Arbeit gehören und welche zum Leben. Sportliche Betätigung und alle Aspekte der Reproduktion der Arbeitskraft und ihrer Aufrechterhaltung waren lange Zeit dem privaten Bereich der arbeitenden Menschen überlassen. Die Spezialisierung in vielen Branchen und der Fokus auf

²² Daniel Baron und Paul Bernhard Hill, Hrsg., *Atypische Beschäftigung und ihre sozialen Konsequenzen*, 1. Aufl., Familienforschung (Wiesbaden: Springer VS, 2018).

qualifizierte Mitarbeiterinnen, ja die Konkurrenz um diese in manchen Bereichen, bei gleichzeitigem Abbau der arbeits- und sozialrechtlichen Schutzmechanismen für andere Segmente des Arbeitsmarkts, hat auch auf den Betriebssport Auswirkungen. Die Verhandlungsmacht bestimmter Gruppen ist gestiegen, um bessere Angebote für eine Work-Life-Balance, gesundes Essen und die Möglichkeiten zur sportlichen Betätigung genauso einzufordern, wie die Gesellschaft insgesamt heute Fitness und Gesundheit als Teil eines guten und authentischen Lebens betrachtet.

Praktiken der Solidarität

Ich habe auch eingangs erwähnt, dass Entgrenzung und Subjektivierung klassische Muster von Solidarität – und ihrer institutionalisierten Formen in gewerkschaftlichen oder sozialdemokratischen Organisationen – stark unter Druck gebracht haben. Was bedeutet Solidarität aber eigentlich? Sie lässt sich zumindest anhand von vier Aspekten näher bestimmen.²³ Erstens ist Solidarität ein moralisch schwacher Begriff. Sie ist also nicht verpflichtend. Man sollte sich vielleicht solidarisch zeigen, es ist jedoch auch legitim das nicht zu tun. Zweitens bezieht sich Solidarität auf Handeln, das wir für andere tun. Wer sich solidarisch zeigt, tut dies nicht aus bloßem Eigennutz, sondern vor allem um für andere etwas zu tun. Drittens ist Solidarität mit einem Verzicht oder einer Anstrengung verbunden. Wer aus Solidarität für andere in Streik tritt oder aus Solidarität, anderen hilft, tut etwas für andere und dieses Tun erzeugt Mühen oder eine Belastung für einen selbst. Natürlich kann die Last gering sein – wer aus Solidarität nur eine kleine Summe spendet, merkt dies vielleicht gar nicht. Wer aus Solidarität mit einer Kollegin sich für diese beim Vorgesetzten einsetzt, nimmt ein Risiko auf sich. Solidarität ist daher auch in ein Verhältnis von Schwäche und Stärke eingelassen und sie ist, viertens, auf eine Gemeinschaft ausgerichtet. Man zeigt sich mit denen solidarisch, mit denen man sich verbunden fühlt. Das können geteilte Interessen sein, wie der Wunsch gemeinsam, bessere Arbeitsbedingungen zu bekommen.

²³ Kurt Bayertz, „Begriff und Problem der Solidarität“, in *Solidarität. Begriff und Problem*, hg. von Kurt Bayertz, 1. Aufl. (Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1998), 11–53.

Im Kontext von Arbeit und Betrieb sehen wir Muster der Entsolidarisierung, die alle diese Aspekte betreffen. Weil Solidarität freiwillig und nur eine schwache moralische Verpflichtung ist, fällt es leichter, sie zu ignorieren. Das ist insbesondere dann der Fall, wenn das gemeinsame Band der Interessen anscheinend nicht gegeben ist, jeder für sich selbst kämpft, und die Chancen auf Erfolg gering erscheinen. Wir sehen Tendenzen Entsolidarisierung vor allem zwischen den Branchen und in Segmenten, wo sich der einzelne Beschäftigte nicht mehr als Teil einer „Arbeiterschaft“ verstehen will und innerhalb der Betriebe zwischen festangestellten und jenen, die flexibel eingebunden werden.²⁴ Die Subjektivierung, die mit einer Individualisierung in dem Sinne verbunden ist, dass die eigenen Ziele und die Suche nach der Authentizität als Abgrenzung zu kollektiven Normen und Praktiken verstanden werden – wobei sie paradoxerweise gerade stark sozial geprägten Normen und Praktiken reproduzieren, also viel weniger individuell und authentisch sind als viele glauben. Natürlich sind solche Prozesse immer brüchig und je nach sozialem Status, Branche und Beschäftigung differenziert zu betrachten.

Für den Betriebssport kann das Chance und Herausforderung gleichzeitig sein. Und ich will mit einem vielleicht sentimental anmutenden Blick auf den Sport schließen. Im Sport geht es nicht nur um Fitness und Gesundheit, in vielen Sportarten sind auch implizit und explizit die Werte der Fairness und der Kooperation eingelassen²⁵ – obwohl diese durch Kommerzialisierung und einen Fokus auf Leistung zunehmend verstellt werden. Man sollte die Hoffnung nicht überstrapazieren, aber das gemeinsame Sporttreiben kann hier eine Keimzelle sein, Fairness und Gemeinschaftlichkeit einzuüben, bei der gleichzeitigen Gefahr, dass diese auf die „eigene Mannschaft“ verengt wird.

²⁴ Gottfried Schweiger, „Solidarität und die moderne Arbeitsgesellschaft“, in *Solidarität. Vom Wert der Gemeinschaft*, hg. von Clemens Sedmak, 1. Aufl. (Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft, 2010), 239–56.

²⁵ Minas Dimitriou und Gottfried Schweiger, Hrsg., *Fairness und Fairplay: interdisziplinäre Perspektiven*, 1. Aufl. (Wiesbaden: Springer VS, 2015).

Prokrastination im Betriebssport

Von Flora Fassl²⁶ und Marko Lüftenegger²⁷, Universität Wien

Einleitung

„Warum habe ich die Aufgabe so lange vor mir hergeschoben?“. Vermutlich hat sich schon fast jede Person diese Frage gestellt. Die Alltäglichkeit dieses Gedankens und des Phänomens Prokrastination wird deutlich, wenn man mit der Suchmaschine Google nach Tipps gegen Prokrastination sucht. Tippt man die Phrase „How to stop procrastinating?“ in die Suchmaschine ein, liefert Google 9.000.000 allgemeine Hits in 0,52 Sekunden und 406 000 Videos in 0,32 Sekunden (Stand 23.07.2020). Auch haben viele Autor*innen in unzähligen Selbsthilfebüchern versucht der Allgemeinheit näher zu bringen, wie man gegen den Drang des Aufschiebens vorgehen kann. Der Habitus der Selbstoptimierung innerhalb der Arbeit, der auch durch die Hits und die Selbsthilfeliteratur suggeriert wird, spiegelt das momentane Zeitalter der Effizienz wider und führt zu einer eher negativen Konnotation des Begriffes „Prokrastination“.

Trotz dieser negativen Konnotation sind auch viele berühmte Persönlichkeiten mit diesem Phänomen bekannt (Steel & Morin, n.d.). In vielen Dokumenten und Selbstberichten zur Arbeitsweise von Künstler*innen wird das Aufschieben von Arbeiten – also Prokrastination – thematisiert. Einer der bedeutendsten Schöpfer deutschsprachiger Dichtung – Johann Wolfgang von Goethe (1749-1832) – charakterisierte sich selbst als Prokrastinierer. Auch Wolfgang Amadeus Mozart (1756-1791) war dafür bekannt erst vor Konzertbeginn seine Stücke fertiggestellt zu haben. Jedoch beschränkt sich das Phänomen nicht nur auf Künstler*innen, sondern ist auch bei aktuellen Schriftsteller*innen wie Margaret Atwood und Politiker*innen wie dem ehemaligen US Präsident Bill Clinton vorzufinden. Letzterer hatte wichtige Reden Minuten davor noch nicht fertig obwohl er die Vorlagen meist Wochen davor schon bekommen hatte.

²⁶ Universität Wien, Zentrum für LehrerInnenbildung, Institut für LehrerInnenbildung, Porzellangasse 4, 1090 Wien

²⁷ Universität Wien, Fakultät für Psychologie, Institut für Psychologie der Entwicklung und Bildung, Universitätsstraße 7 (NIG), 1090 Wien

Weitere berühmte Persönlichkeiten, die dafür bekannt sind Aufgaben aufzuschieben, sind unter anderem der 14. Dalai Lama, Victor Hugo (1802-1885) und Frank Lloyd Wright (1867-1959).

Wie schon illustriert beeinflusst Prokrastination nicht nur den Arbeitsalltag von berühmten Persönlichkeiten, sondern auch den von der Allgemeinheit. Was genau Prokrastination ist, wer diese erlebt und ob Prokrastination wirklich negativ ist, soll in diesem Beitrag im Allgemeinen und später in Bezug auf den Betriebssport im Speziellen erörtert werden.

Definition und Kennzeichen von Prokrastination

Prokrastination ist ein alltägliches Phänomen und wird als eine „Form von Versagen der Selbstregulation, welche durch das irrationale Aufschieben von Aufgaben trotz möglicher negativer Konsequenzen“ (Prem et al., 2018, S. 1) definiert. Prokrastination tritt in ganz unterschiedlichen Kontexten auf, wie zum Beispiel bei der Gesundheitsvorsorge, im Arbeitskontext, im Studium, beim Lernen, im Haushalt oder beim Sport. Schätzungen gehen davon aus, dass circa ein Viertel der Gesellschaft prokrastiniert (Ferrari et al., 2007). Die Auftretenshäufigkeit unter Studierenden ist noch höher. Diese berichten sogar, dass sie ein Drittel ihrer Zeit prokrastinieren (Pychyl et al., 2000). Aktivitäten, die anstatt der Zielaktivität ausgeführt wurden, waren Schlafen, Telefonieren, mit Freunden und Familie sprechen und TV schauen. Aktivitäten, die statt der Zielaktivität ausgeführt wurden, waren einerseits angenehmer und andererseits auch weniger stressig, verwirrend, schwierig und wichtig. Es wurde außerdem ein geringer Geschlechtsunterschied in Bezug auf Prokrastination gefunden: Männer prokrastinieren tendenziell mehr als Frauen (Steel & Ferrari, 2013). Obwohl Prokrastination weit verbreitet ist und auch in verschiedenen Kontexten gefunden wurde, wurde es bisher hauptsächlich im akademischen Kontext untersucht.

Fast jeder Mensch hat schon irgendwelche Aktivitäten in seinem Leben aufgeschoben. Ab wann kann man denn einen solchen Aufschub als Prokrastination definieren? Katrin Klingsieck (2013) hat alle bisherigen Definitionen von Prokrastination verglichen und eine Liste von Merkmalen erstellt, die vorhanden sein müssen, um einen Aufschub als Prokrastinati-

on zu definieren (siehe Tabelle 1). Das Kernkriterium von Prokrastination ist der Aufschub einer notwendigen oder wichtigen Handlung, welche die Person beginnen oder beenden wollte. Der Aufschub muss freiwillig und nicht vorgegeben sein. Außerdem spricht man von Prokrastination, wenn der Aufschub unnötig oder irrational ist. Des Weiteren müssen Prokrastinierer*innen beim Aufschub Unwohlsein verspüren und sich bewusst sein, dass der Aufschub negative Konsequenzen mit sich bringen wird.

In ihrem Artikel präsentiert Klingsieck (2013) auch unterschiedliche Arten der Prokrastination. In der Forschung wird zwischen zwei verschiedenen Formen von Prokrastination unterschieden: (passive) Prokrastination und aktive Prokrastination bzw. strategischer Aufschub. Hier stellt sich die Frage, ob alle Arten von Aufschub kontraproduktiv bzw. schlecht sind, oder Prokrastination auch als eine effektive Strategie angesehen werden kann. Aufschub kann auch damit begründet werden, dass man sich zunächst auf eine andere Aufgabe konzentriert bevor man mit der aufgeschobenen Aufgabe beginnt, weil man weiß, dass man die Aufgabe besser unter Druck in sehr kurzer Zeit auch schaffen kann. Oder man fühlt sich schlapp und verschiebt die Sporteinheit, damit man nicht krank wird. Auffällig ist, dass beide Aufschübe mit keinen negativen Konsequenzen verbunden sind. Somit wird der strategische Aufschub im Gegensatz zur (passiven) Prokrastination nicht von einem unnötigen oder irrationalen Aufschub, negativen Konsequenzen und Unwohlsein definiert, sondern nur von dem Wissen darum, dass man geplant hatte eine notwendige oder wichtige Handlung zu beginnen oder zu beenden diese jedoch freiwillig aufgeschoben hat. Eine Zusammenfassung der Kriterien von aktiver und passiver Prokrastination findet sich in Tabelle 1.

Kriterium	Prokrastination	Strategischer Aufschub
Aufschub von Handlungen	X	X
Geplantes Beginnen oder Beenden von aufgeschobener Handlung.	X	X
Handlung notwendig oder wichtig	X	X
Aufschub ist freiwillig und nicht vorgegeben.	X	X
Aufschub unnötig oder irrational.	X	
Aufschub trotz Wissen um mögliche negative Konsequenzen.	X	
Aufschub begleitet von Unwohlsein oder negativen Konsequenzen.	X	

Tabelle 1 Charakteristika von Prokrastination und strategischen Aufschub in Anlehnung an Klingsieck (2013)

Forschungsergebnisse zu Prokrastination

Eine Suche in der wissenschaftlichen Datenbank Google Scholar (Stand 23.07.2020) ergibt mehr als 127 000 Treffer für den Suchbegriff „procrastination“. Diese beachtliche Anzahl an Studien untersucht das Phänomen der Prokrastination mit unterschiedlichen theoretischen Zugängen in verschiedenen Kontexten. Viele der Studien konzentrieren sich dabei auf den Intention-Action Gap, welches ein „Auseinanderklaffen von Handlungsabsichten, Intentionen und tatsächlichen Handlungen“ (Klingsieck & Weigelt, 2016, S. 1) ist. Dieses Auseinanderklaffen wird im pädagogischen und klinischen Kontext, zum Beispiel beim Lernen, oft durch Prokrastination erklärt (Klingsieck, 2013). Im Sportkontext hingegen werden Aufschübe von sportlichen Aktivitäten oftmals nicht mit Prokrastination erklärt, sondern eher mit Kognition und Emotion (Mohiyeddini & Bauer, 2007). Vor allem Gesund-

heitserwartungen, Risikoeinschätzungen oder Selbstwirksamkeit wurden bisher als mögliche Gründe für das Initiieren und Aufrechterhalten von sportlichen Aktivitäten fokussiert (Klingsieck & Weigelt, 2016). Durch diesen Fokus gibt es bisher kaum Studien zu Prokrastination im Sportkontext.

Jedoch wäre es auch wichtig Prokrastination im Sportkontext genauer zu untersuchen, da Prokrastination einen direkten und indirekten Einfluss auf die menschliche Gesundheit hat. Häufiges Prokrastinationsverhalten hat direkte negative Auswirkungen auf die körperliche (z.B. zum Arzt gehen; Sirois et al., 2003) und mentale Gesundheit (z.B. zum Therapeuten zu gehen; Stread et al., 2010) hat. Indirekt wird die Gesundheit natürlich auch durch gesundheitsförderliches Verhalten wie regelmäßig Sport betreiben beeinflusst (Klingsieck & Weigelt, 2016). Anekdotische Fallberichte als auch empirische Forschungsbefunde (z.B. Godin & Conner, 2008) legen nahe, dass Menschen oftmals daran scheitern die Absicht, Sport zu betreiben, in die Tat umzusetzen. Klingsieck und Weigelt (2016) haben als Erste im deutschsprachigen Raum Prokrastination bei Amateursportler*innen untersucht. Sie haben gefunden, dass die tatsächliche Ausführung der sportlichen Aktivität sowohl nicht mit allgemeiner Prokrastination als auch nicht mit Selbstwirksamkeit zusammenhängt, sondern mit einer bereichsspezifischen Prokrastination im Sport. So kann man zwar bei arbeitsbezogenen Aufgaben die Tendenz zur Prokrastination haben, jedoch wirkt diese sich nicht auf die Häufigkeit der sportlichen Aktivitäten aus. Auch die Selbstwirksamkeit im Bereich Sport stand in keinem Zusammenhang mit der Sportaktivität.

Gründe für Prokrastinationsverhalten

Die einschlägige Forschung hat sich auch mit Gründen beschäftigt die Prokrastinationsverhalten fördern. Grunschel, Patzek und Fries (2013) machten im akademischen Bereich verschiedene interne Gründe aus: (1) Affektive Gründe, wie Ängstlichkeit, Unzufriedenheit und Frustration; (2) mentale und körperliche Zustände (zu viel Grübeln, Erschöpfung, Krankheit); (3) Persönliche Überzeugungen, wie bessere Leistungen unter hohem Druck oder Perfektionismus; (4) stabilere Persönlichkeitseigenschaften, wie schlechtes Selbstvertrauen oder Faulheit; (5) fehlende Kompetenzen für die Aufgabe; (6) Negative vorherige Lernerfahrungen und (7) spezielle Charakteristika der

Aufgabe (schwierig, nicht interessant, nicht dringend, nicht wichtig). Aber auch externe Faktoren, wie (8) Individuelle Arbeitsbedingungen (viele Aufgaben bekommen, Probleme mit Kollegen, keine soziale Integration); (9) Eigenschaften der Lehrenden (unorganisiert, locker, fordernd, nicht unterstützend, unsympathisch, ...) und (10) Rahmenbedingungen der Institution (schlecht organisiert, schlechte Arbeitsbedingungen, keine Kontaktpersonen, ...) spielen eine wichtige Rolle für das aktive und passive Prokrastinieren.

Strategien gegen Prokrastinationsverhalten

Im Laufe der Geschichte gab es viele überlieferte – mehr oder weniger erfolgreiche – Strategien, um das irrationale Aufschieben von wichtigen Aufgaben zu verhindern. Der französische Autor Victor Hugo hatte beispielsweise eine einzigartige Methode um das Aufschieben seiner Schreibtätigkeit zu verhindern. Sein Diener zog ihm während des Arbeitens komplett aus und brachte ihm seine Kleidung erst wieder zurück, wenn er sein Schreibziel erreicht hatte. Der amerikanische Autor Herman Melville ließ sich sogar von seiner Frau an dem Schreibtisch ketten, wenn er Probleme mit dem Schreiben hatte. Zwei durchaus extreme Methoden, die aber mit großem Erfolg verbunden waren, da sie zur Vollendung von zwei der weltberühmtesten Bücher führten: „Der Glöckner von Notre Dame“ (Hugo, 1831) und „Moby Dick“ (Melville, 1851).

Maßnahmen und Strategien gegen Prokrastination, die sich für den Alltag und insbesondere den Betriebssport besser eignen, lassen sich bei unseren zuvor genannten Gründen für Prokrastination identifizieren. Schwer bis gar nicht kurzfristig beeinflussbar sind stabile Persönlichkeitseigenschaften oder Überzeugungen. Diese bieten sich auch nicht für Interventionen an. Einfacher ist es mit Emotionen zu arbeiten und z.B. zu versuchen Ängste abzubauen. Oder den Sport als Möglichkeit zu sehen, um mit Ermüdung und Krankheit umzugehen, gemeinsam fehlende Kompetenzen langsam zu entwickeln oder schlechte Erfahrungen durch langsames herantasten vergessen zu machen. Auch den Wettkampfdruck oder die Trainingsintensität könnte man verändern bzw. könnte die Arbeitsstelle die Rahmenbedingungen für sportliche Aktivitäten verbessern.

Was lässt sich aber ganz konkret und einfach für das Individuum ändern, um sportliche Aktivitäten zu fördern? Der soziale Aspekt ist hier ein wichtiger

Faktor. Mit persönlich wichtigen Personen (Arbeitskolleg*innen, Partner*innen, Freunde) etwas gemeinsam zu planen, schafft eine gewisse Verpflichtung und erhöht die Wahrscheinlichkeit die geplanten Aktivitäten auch durchzuführen (Keller et al., 2017). Dabei sollte, wenn möglich, auch an vorhandene Routinen angeknüpft werden. Zum Beispiel soll die sportliche Aktivität immer in der Mittagspause oder nach dem Jour Fixe durchgeführt werden. Diese Routinen eignen sich viel besser als eine ganz konkrete Zeit zu fixieren, die dann nicht immer eingehalten werden kann.

Eine andere konzeptuell ziemlich einfache Methode, die man jederzeit im Alltag implementieren kann, hat ihren Namen von Dwight D. Eisenhower (1890-1969). Dieser war ein 5 Sterne General im Zweiten Weltkrieg und 34. Präsident der Vereinigten Staaten (1953-1961). Ihm wird nachgesagt sich immer auf die wichtigen und nicht die dringlichen Dinge fokussiert zu haben. Eisenhower (1954) zitierte in einer berühmten Rede demnach einen Kollegen folgendermaßen „I have two kinds of problems: the urgent and the important. The urgent are not important, and the important are never urgent“. Im „Eisenhower Prinzip“ (Eisenhower, 1954) werden die beiden Aspekte der Wichtigkeit und der Dringlichkeit miteinander verbunden und es entsteht daraus eine Matrix mit 4 Quadranten (siehe Abbildung 1).

Quadrant 1 ist „wichtig und dringend“, Quadrant 2 ist „wichtig aber nicht dringend“, Quadrant 3 ist „dringend aber nicht wichtig“ und Quadrant 4 ist „nicht wichtig und nicht dringend“. Im ersten Schritt sollte man sich nun immer fragen, ob die derzeitige Tätigkeit dringlich ist. Ist sie wichtig? Die Wichtigkeit ist der Fokus auf die eigenen Ziele.

	dringend	nicht dringend
wichtig	Quadrant 1 WICHTIG & DRINGEND	Quadrant 2 WICHTIG & NICHT DRINGEND
nicht wichtig	Quadrant 3 NICHT WICHTIG & DRINGEND	Quadrant 4 NICHT WICHTIG & NICHT DRINGEND

Abbildung 1. Die Eisenhowermatrix in Anlehnung an das Eisenhower Prinzip (1954)

Die Dringlichkeit hingehen ist sehr oft mit der Erfüllung von Zielen von anderen Personen verbunden. Um Prokrastination zu verhindern, sollten die wichtigen Dinge Priorität haben. Wenn Sport im Kontext der Arbeit wichtig und damit ein eigenes Ziel ist, dann sollte es auch Priorität haben. Es wird wahrscheinlich nicht sofort und auch nicht immer funktionieren aber das Bewusstmachen bzw. das Reflektieren über das eigene Handeln ist schon ein erster Schritt dorthin.

Entgrenzte Arbeit, geforderte Flexibilität, Intensivierung. Moderne Arbeitsplätze, sportliche Aktivität und Erholung

Von Bettina Kubicek, Universität Graz

Die Arbeit erfüllt wichtige Funktionen im Leben des Menschen. Sie sichert das finanzielle Auskommen, bietet soziale Kontakte, schafft Identifikations- und Entwicklungsmöglichkeiten und strukturiert den Tages-, Wochen- und Jahresablauf (Jahoda, 1981). Neben diesen positiven Seiten bedeutet Arbeit aber auch Mühsal und Last, sie verbraucht körperliche, emotionale und kognitive Ressourcen und kann mitunter zu Erschöpfung und gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen. Um derart negative Auswirkungen der Arbeit zu vermeiden ist es notwendig, die aufgebrauchten Ressourcen mittels entsprechender Erholung wiederherzustellen. Dazu bedarf es erholungsförderlicher Prozesse, wie sportlicher bzw. körperlicher Aktivität und mentalen Abschaltens von der Arbeit. Besonders wichtig sind erholungsförderliche Prozesse, wenn Personen in der Arbeit mit Stressoren, wie Zeitdruck oder ständiger Erreichbarkeit, konfrontiert sind und somit kurzfristige Stressreaktionen ausgleichen müssen. Paradoxerweise fällt es Menschen, deren Arbeitstätigkeiten durch hohe Belastungen gekennzeichnet sind, jedoch besonders schwer, erholungsförderliche Erfahrungen zu machen bzw. entsprechende Aktivitäten zu setzen (Sonntag, 2018). Diese wären jedoch notwendig, um kurzfristige Stressreaktionen abzuschwächen und langfristig negative Auswirkungen der Belastungen auf das Wohlbefinden und die Gesundheit zu vermeiden. Dieses sogenannte Erholungsparadox (Sonntag, 2018) soll im Folgenden vor dem Hintergrund aktueller Veränderungen in der Arbeitswelt erläutert werden. Es werden die Intensivierung der Arbeit sowie die geforderte Flexibilität als aktuelle Arbeitsstressoren diskutiert und Zusammenhänge der beiden Stressoren mit Wohlbefinden und Erholung dargestellt. Abschließend werden Empfehlungen gegeben, wie Erholungsphasen in den Arbeitsalltag integriert werden können, um die Erschöpfung körperlicher, emotionaler und kognitiver Ressourcen zu vermeiden und kurzfristige Stressreaktionen auszugleichen.

Veränderungen in der Arbeitswelt

Die Arbeitswelt befindet sich in einem steten Wandel. Gesellschaftliche Veränderungen, technologische Entwicklungen aber auch veränderte Erwartungen an arbeitstätige Personen tragen dazu bei, dass sich die Arbeitsbedingungen wandeln. Zentrale Veränderungen, die wir bereits seit Anfang der 1990er Jahre miterleben sind die zunehmende Intensivierung (Rosa, 2005) und Flexibilisierung der Arbeit (Allvin et al., 2011).

Die Intensivierung der Arbeit beschreibt einen mit Ende des vergangenen Jahrtausends einsetzenden Prozess, der durch eine Zunahme der Arbeitsanforderungen gekennzeichnet ist (Green & McIntosh, 2001). Konkret bedeutet Arbeitsintensivierung, dass die Arbeit verdichtet wird, wobei die Beschäftigten innerhalb eines Arbeitstages mehr Arbeitsaufgaben erfüllen müssen. Kubicek et al. (2015) definieren Arbeitsintensivierung als ein vielschichtiges Phänomen, das durch die Notwendigkeit gekennzeichnet ist, schneller zu arbeiten, Leerzeiten zu reduzieren und verschiedene Arbeitsaufgaben gleichzeitig zu erledigen, um kürzere Fristen einzuhalten und höhere Leistungserwartungen zu erfüllen. Zu einer ersten derartige Intensivierung oder Verdichtung der Arbeit trug die Einführung des Fließbandes bei. Wie in Charlie Chaplins Film *Modern Times* (1936) anschaulich dargestellt, wurden die Gewinne an Arbeitseffizienz, die zu Beginn des zwanzigsten Jahrhunderts zu verzeichnen waren, hauptsächlich durch eine Intensivierung und nicht durch eine Neugestaltung der Arbeit erreicht. Nach diesem ersten Intensivierungsschub blieb die Arbeitsintensität nach dem Zweiten Weltkrieg relativ stabil und begann in den 1990er Jahren erneut zu steigen (Green & McIntosh, 2001). Dieser Trend der Arbeitsintensivierung setzt sich bis in die erste Dekade des 21. Jahrhunderts fort (Kubicek et al., 2014). Obwohl jüngste Daten darauf hindeuten, dass die Mehrheit der Beschäftigten eine hohe, aber eher stabile Arbeitsintensität aufweist, gibt es einen nicht zu vernachlässigenden Anteil von Beschäftigten in westlichen Gesellschaften, der von einer Intensivierung der Arbeit über die Zeit berichtet (Kubicek et al., 2014).

Neben der Intensivierung der Arbeit hat in den letzten Jahren auch die Bedeutung von Flexibilität im Arbeitskontext zugenommen (Eurofound & the International Labour Office, 2017), wobei vier Arten von Flexibilität zu unterscheiden sind: zeitliche Flexibilität, örtliche Flexibilität, funktio-

nale Flexibilität und numerische Flexibilität. Zeitliche Flexibilität beschreibt, dass der Beginn, das Ende und die Dauer der täglichen Arbeitszeit variiert werden. Beispiele hierfür sind Gleitzeitmodelle (mit und ohne Kernzeiten) sowie Vertrauensarbeitszeit oder Rufbereitschaft. Örtliche Flexibilität bezieht sich auf die Variation des Arbeitsortes. Im Falle örtlicher Flexibilität wird nicht mehr ausschließlich an einem fixen Arbeitsplatz an einem Unternehmensstandort gearbeitet, sondern Beschäftigte erbringen die Arbeitsleistung an unterschiedlichen Orten, beispielsweise von zu Hause (Homeoffice), in einem vom Unternehmen zur Verfügung gestellten Telearbeitszentrum, von unterwegs oder bei Kund*innen. Die funktionale Flexibilität betrifft die Arbeitsaufgaben und -inhalte. Sie beschreibt die Möglichkeit Arbeitskräfte in unterschiedlichen Bereichen einzusetzen. Jobrotation, der geplante Wechsel zwischen verschiedenen Arbeitsstellen, ist ein klassisches Beispiel funktionaler Flexibilität. Aber auch Projektarbeit zählt zur funktionalen Flexibilität. Numerische Flexibilität meint schließlich die Anpassung der Beschäftigtenzahl an Schwankungen in der Auftragslage. Je nach Bedarf wird der Personalstand kurzfristig erhöht, beispielsweise über die Aufnahme von Leiharbeiter*innen um Auftragsspitzen zu bewältigen, oder durch Entlassungen oder Kurzarbeit gesenkt. Mit Ausnahme der numerischen Flexibilität bieten flexible Arbeitsformen den Beschäftigten die Möglichkeit, selbständig darüber zu entscheiden, wann, wo und wie sie ihre Arbeit verrichten. Die damit verbundene Autonomie eröffnet Arbeitnehmer*innen vielfältige Entscheidungs- und Handlungsspielräume und hat positive Auswirkungen auf das Arbeitserleben, die Produktivität und folglich auch auf die Arbeitsqualität. Dennoch bietet die Flexibilität auch Nachteile, insbesondere wenn sie unternehmens- und nicht mitarbeiterorientiert ausgerichtet ist. Bei unternehmensorientierter Flexibilität stehen die Anforderungen des Unternehmens im Vordergrund. Arbeit ist dann zu erbringen, wenn es die Auftragslage erfordert. Beschäftigten bleibt wenig Spielraum, selbst zu entscheiden, zu welcher Zeit und an welchem Ort gearbeitet wird. Vielmehr müssen sie den Vorgaben des Unternehmens nachkommen. Rufbereitschaft oder die Notwendigkeit hoch mobil quasi allerorts zu arbeiten sind Beispiele dieser geforderten Flexibilität.

Eine wichtige Triebkraft der zunehmenden Arbeitsintensität und Flexibilität ist die Internationalisierung oder Globalisierung der Wirtschaft (Allvin et al., 2011). Nach der Wirtschaftskrise in den 1970er Jahren

versuchten westliche Unternehmen, sinkende Gewinne durch die Erschließung neuer Märkte im Ausland auszugleichen. Durch Investitionen in sowie Fusionen und Kooperationen mit Unternehmen auf der ganzen Welt dehnten westliche Unternehmen ihre Märkte über ihre nationalen Grenzen hinaus aus. Dies begann mit Expansionen in den westlichen Nachbarländern und setzte sich mit der Expansion in einige asiatische und lateinamerikanische Länder fort. In den 1990er Jahren folgte die Ausdehnung in den ehemaligen Ostblock und schließlich nach China und Indien. Gleichzeitig kappten westliche Unternehmen ihre traditionell starken Verbindungen zu Gewerkschaften und zum Wohlfahrtsstaat und wurden „in supranationalen Handelsnetzwerken zunehmend voneinander abhängig“ (ebd., S. 9). Heute operieren Unternehmen über nationale Grenzen hinweg auf globalen Märkten.

Vor dem Hintergrund der Internationalisierung der Wirtschaft ist das Wettbewerbsbewusstsein der Unternehmen gestiegen. Nicht nur hat der Wettbewerb in globalisierten Märkten an Bedeutung gewonnen, sondern auch seinen Charakter verändert. Ilinitch et al. (1996, S. 211) beobachteten einen paradigmatischen Wandel der „Regeln des Wettbewerbs“ vom „statischen Wettbewerb“ hin zum „Hyperwettbewerb“. Der Wettbewerb besteht nicht mehr nur zwischen Unternehmen, sondern entwickelte sich auch innerhalb von Unternehmen. Unternehmen führten „eine unerbittliche Rivalität ein, die als gesunder Wettbewerb dargestellt wird“ (Deleuze, 1995, S. 179). Nunmehr konkurrieren Arbeitsteams um knappe Ressourcen und Manager*innen um ihren Verbleib und Aufstieg im Unternehmen. Die Tendenz wird zum Selbstläufer: Das ursprüngliche Motiv der Effizienzsteigerung wird irrelevant, die Ängste, das Wettbewerbsspiel zu verlieren, dominieren. Nicht nur privatwirtschaftliche Unternehmen, sondern auch Organisationen des öffentlichen Bereichs werden von Strategien geleitet, die Wettbewerb und Rivalität zwischen Teams und Einzelpersonen schaffen, mit dem Versprechen, Organisationen und ihre Mitglieder „fit“ und „schlank“ zu halten, Kreativität und Innovation zu fördern und Ergebnisse zu liefern, die den Kundenerwartungen entsprechen. Die Wettbewerbsstrategie verspricht, Organisationen und ganze Gesellschaften zu „revitalisieren“, indem sie Einzelpersonen mobilisiert und sie auf der Suche nach Wettbewerbsvorteilen für immer „am Laufen“ hält (Weiskopf & Loacker, 2006).

Gefördert wurden die Internationalisierung und der zunehmende Wettbewerb durch die Entwicklung und Implementierung von Informations- und Kommunikationstechnologien. Neue Technologien, insbesondere die Computerisierung, ermöglichen es Unternehmen, ihre Effizienz sowohl bei der Produktion von Waren als auch bei der Erbringung von Dienstleistungen zu steigern. Just-in-time-Produktion, optimales Timing für die Bestellung und Lieferung von Waren und Dienstleistungen und der sofortige Zugang zu Kundeninformationen sind nur einige Beispiele dafür, wie Informations- und Kommunikationstechnologien die Arbeit effizienter machen. Für die Beschäftigten kann dies zu einer Beschleunigung der Arbeitsprozesse und zu einer Arbeitsintensivierung führen (Green & McIntosh, 2001). Wenn Waren just-in-time produziert werden, dann gefährden Stillstandszeiten und Zeitverluste den Produktionsoutput und verursachen mitunter hohe Kosten für Unternehmen. Daher wird Druck auf die Beschäftigten ausgeübt, mit höherer Geschwindigkeit zu arbeiten und die Pausenzeiten zu verkürzen, was zur Arbeitsintensivierung beiträgt (Green, 2004). Neben der Intensivierung der Arbeit erhöhen Informations- und Kommunikationstechnologien aber auch die Qualität, die Genauigkeit und die Leichtigkeit, mit der Personen über geographische Distanzen und Zeitzonen hinweg kommunizieren. Beispielsweise ermöglichen E-Mails und Videotelefonie, den Kontakt mit räumlich entfernten Kolleg*innen oder Kund*innen aufrechtzuerhalten. Als Kehrseite kann die erleichterte Kommunikation zu Arbeitsbelastungen führen, wenn damit die Erwartung einhergeht, permanent erreichbar zu sein und zu jeder Zeit und allerorts für Arbeitsbelange zur Verfügung zu stehen. Ein Trend, der durch den Einsatz mobiler Geräte verstärkt wird, die Computer und Kommunikationstechnologien (verkörpert durch Smartphones oder Tablet-PCs) integrieren und die Grenzen zwischen Erwerbsarbeit und Privatleben zunehmend verschwimmen lassen.

Arbeitsintensivierung und geforderte Flexibilität als Stressoren

Wie lassen sich Arbeitsintensivierung und geforderte Flexibilität als aktuelle Entwicklungen in der Arbeitswelt nun aus arbeitspsychologischer Perspektive einordnen? In der Arbeitspsychologie werden Arbeitsbedingungen generell in unterschiedliche Kategorien zusammengefasst. Eine

zentrale Unterscheidung ist jene in Arbeitsstressoren, Arbeitsressourcen und Arbeitsanforderungen. Arbeitsstressoren sind dabei Bedingungen oder Ereignisse in der Arbeit, die zu Beanspruchung führen können (Sonnentag & Frese, 2003). Arbeitsstressoren können einmalige Ereignisse sein, wie der Verlust eines Arbeitsplatzes, oder chronische Probleme, die über einen längeren Zeitraum bestehen. Am Arbeitsplatz können Stressoren aus der Arbeitsumgebung (z.B. Lärm, Hitze etc.), der Tätigkeit (z.B. Arbeitsintensität), den sozialen Beziehungen (z.B. Mobbing) oder den zeitlichen und örtlichen Rahmenbedingungen (z.B. Schichtarbeit oder geforderte zeitliche Flexibilität in Form von Rufbereitschaft) entstehen. Bei Arbeitsressourcen handelt es sich hingegen um physische, psychologische, soziale und organisationale Aspekte der Arbeit, die sich positiv auf den Menschen auswirken und es ihm ermöglichen, mit Stressoren besser umzugehen, die eigenen Ziele zu verfolgen und persönliches Wachstum und Entwicklung zu erreichen (Demerouti et al., 2001). Zu unterscheiden sind äußere (organisationale und soziale) und personale Ressourcen. Unter letzteren werden kognitive Überzeugungssysteme und situationsübergreifende Handlungsmuster zusammengefasst. Für das Erleben organisationaler Ressourcen zentral ist das Vorhandensein zeitlicher und inhaltlicher Freiheitsgrade der Tätigkeitsausführung. Zu den sozialen Ressourcen zählen soziale Unterstützung im Arbeitskontext, sei es durch Kolleg*innen oder Vorgesetzte. Arbeitsanforderungen sind schließlich Erfordernisse der Arbeit, die an die ausführende Person herangetragen werden und denen sie mit ihren körperlichen und geistigen Leistungsvoraussetzungen begegnen muss (Büssing & Glaser, 2002). Arbeitsanforderungen können gleichsam als die Schwierigkeiten verstanden werden, die ein Arbeitsplatz an arbeitstäufige Personen stellt. Beispiele sind Kooperationserfordernisse, Kommunikationsanforderungen oder Anforderungsvielfalt. Entsprechen Anforderungen den Leistungsvoraussetzungen der Beschäftigten, können sie sich potentiell positiv auf das Lernen und die Entwicklung der Persönlichkeit auswirken. Besteht hingegen eine Diskrepanz resultiert Über- bzw. Unterforderung.

Arbeitsintensivierung und geforderte Flexibilität sind der arbeitspsychologischen Einteilung von Arbeitsbedingungen zufolge eindeutig den Arbeitsstressoren zuzurechnen. Es handelt sich bei Arbeitsintensivierung und geforderter Flexibilität um belastende Arbeitsbedingungen, die potentiell Beanspruchung auslösen und das Wohlbefinden beeinträchtigen können.

Arbeitsstressoren und Wohlbefinden

Zahlreiche wissenschaftliche Arbeiten haben die Beziehung zwischen Arbeitsstressoren und Wohlbefinden bzw. Gesundheit untersucht. Überblicksarbeiten, die die Ergebnisse mehrerer Einzelstudien zusammenfassen, zeigen dabei eindeutig, dass Personen, die einem hohen Ausmaß an Arbeitsstressoren ausgesetzt sind, eine schlechtere Gesundheit und geringeres Wohlbefinden berichten, als Personen, die nicht oder lediglich mit einem geringen Ausmaß an Stressoren in der Arbeit konfrontiert sind (Crawford et al., 2010). Ähnliche Befunde existieren auch für Arbeitsintensivierung und geforderte Flexibilität als spezifische Arbeitsstressoren.

Arbeitsintensivierung und Wohlbefinden

Aufgrund bisheriger Forschung ist anzunehmen, dass Arbeitsintensivierung einen Prozess in Gang setzt, in dessen Verlauf gesteigerter Arbeitsaufwand zu einer Verausgabung mentaler und physischer Ressourcen führt, was längerfristig mit physiologischen und psychologischen Kosten auf Seiten der Beschäftigten verbunden ist (Green, 2004).

Im Umgang mit Arbeitsintensivierung bedarf es zur Aufrechterhaltung der Arbeitsleistung geistiger und/oder körperlicher Anstrengungen. Beschäftigte mobilisieren unter Aufwendung physischer (erhöhter Adrenalinspiegel, erhöhte Herzfrequenzrate, erhöhter Blutdruck) und psychischer Kosten (Ermüdung) zusätzliche Energie, um der gesteigerten Arbeitsintensität gerecht zu werden (Hockey, 1997). Im Falle eines kurzfristigen Anstiegs der Arbeitsintensität ermöglicht dieser Regulationsmodus über die Erhöhung des Arbeitseinsatzes und/oder die neurophysiologische (sympathische) Aktivierung eine Sicherstellung der Arbeitsleistung. Sieht sich eine Person jedoch dauerhaft mit gesteigerten physischen oder psychomentalen Anforderungen am Arbeitsplatz konfrontiert, wie dies bei einer längerfristigen Intensivierung der Arbeit der Fall ist, resultiert diese Art des Umgangs mit gesteigerten Anforderungen in einer Erschöpfung der Energie und in vorübergehenden Befindensbeeinträchtigungen. Beispielsweise berichteten Führungskräfte angesichts zunehmender Anforderungen und Dringlichkeiten über Reizbarkeit und Irritation (Aubert, 2009). Diese psychischen Beein-

trächtigungen können als frühe Anzeichen krankheitswertiger Reaktionen auf Arbeitsstressoren aufgefasst werden (Mohr et al., 2005).

Kommt es aufgrund gesteigerter Arbeitsintensität zu einer Dauermobilisierung psychischer Ressourcen und werden über einen längeren Zeitraum keine korrektiven Maßnahmen gesetzt, können die anfänglichen psychischen Befindensbeeinträchtigungen in chronische Stressreaktionen mit Krankheitswert übergehen (Dormann & Zapf, 2002). So werden als längerfristige Folgen einer Intensivierung der Arbeit insbesondere emotionale Erschöpfungszustände (Kubicek et al., 2015), psychosomatische Beschwerden (Franke, 2015) und Stressreaktionen (Chesley, 2014; Boxall & Macky, 2014) berichtet. Aber auch ein verringertes Gleichgewicht (Macky & Boxal, 2008) und Konflikte zwischen Arbeit und Privatleben (Kubicek & Tement, 2016) sowie eine geringere Arbeitszufriedenheit (Brown, 2012; Green, 2004) stehen mit Arbeitsintensivierung in Zusammenhang. Diese Ergebnisse werden durch eine Längsschnittstudie weiter untermauert, die zeigte, dass Arbeitsintensivierung mit einer Abnahme des Arbeitsengagement und einer Zunahme der emotionalen Erschöpfung über die Zeit zusammenhängt (Korunka et al., 2015).

Geforderte Flexibilität und Wohlbefinden

Ähnlich wie für die Intensivierung der Arbeit zeigen sich auch für die geforderte Flexibilität Zusammenhänge mit Befindensbeeinträchtigungen und Erschöpfungszuständen. Geforderte Flexibilität sieht eine unternehmensorientierte Anpassung der Arbeitszeiten und des Arbeitsortes vor. Sie geht mit zeitlichen und örtlichen Einschränkungen einher, die mitunter wenig vorhersehbar sind und rasches Reagieren unter Aufwendung psychischer und physischer Ressourcen erfordern. Entsprechend fanden Kattenbach und andere (2010), dass unternehmensseitig geforderte zeitliche Flexibilität mit emotionaler Erschöpfung und Konflikten zwischen Arbeit und Privatleben in Zusammenhang steht. Zudem geht erweiterte Verfügbarkeit für die Erwerbsarbeit auch außerhalb der regulären Arbeitszeiten mit Beeinträchtigungen des Wohlbefindens einher. Am Beispiel der Rufbereitschaft zeigten Dettmers und Bamberg (2013), dass die bloße Anforderung für die Arbeit verfügbar zu sein, auch wenn es zu keinem Arbeitseinsatz kommt, sich negativ auf das psychische Befinden

auswirkt. So berichteten Personen an Tagen, an denen sie Rufbereitschaft hatten, eine geringere Schlafqualität, höhere Irritation und stärkere Befindensbeeinträchtigungen als an Tagen, an denen keine Rufbereitschaft bestand (Dettmers et al., 2012). Diese Effekte war unabhängig davon, ob es tatsächlich zu einem Arbeitseinsatz kam. Es ist somit anzunehmen, dass die reine Anforderung, verfügbar zu sein, bereits Erholungsprozesse beeinträchtigt und das Wohlbefinden herabsetzt. Geforderte Flexibilität, sei es in Form unternehmensorientierter Anpassung der Arbeitszeiten und -orte oder in Form von Rufbereitschaft geht folglich mit einem geringeren Wohlbefinden einher.

Erholung und Wohlbefinden

Erholung ist ein Prozess, in dessen Verlauf kurzfristige Stressreaktionen abgeschwächt werden, sodass es zu keinen langfristigen negativen Auswirkungen auf den Menschen kommt. Erholung wird durch erholungsförderliche Prozesse ausgelöst. Zu den erholungsförderlichen Prozessen zählen physiologische Prozesse während des Schlafs, Freizeitaktivitäten (insbesondere sportliche oder körperliche Aktivitäten) sowie subjektive Erholungserfahrungen (Sonntag & Fritz, 2007). Erholungsaktivitäten beziehen sich dabei auf die Tätigkeiten, die Personen in ihrer Freizeit ausführen, während Erholungserfahrungen darauf verweisen, was Personen erleben, während sie Freizeitaktivitäten nachgehen (z.B. Entspannung während eines Konzertbesuchs, Lernerfahrungen während des Lesens eines Sachbuches oder mentales Abschalten von der Arbeit während sportlicher Aktivitäten). Im Folgenden fasse ich Forschungsbefunde zum mentalen Abschalten von der Arbeit als einer zentralen Erholungserfahrung und zu sportlicher Aktivität als einer effektiven Erholungsaktivität zusammen und erläutere deren Zusammenhang mit individuellem Wohlbefinden.

Mentales Abschalten und Wohlbefinden

Sonntag und Fritz (2007) beschreiben mentales Abschalten, Entspannung, Lernerfahrungen und Kontrolle bei der Auswahl von Freizeitaktivitäten als vier unterschiedliche Erholungserfahrungen, die es Beschäftigten ermöglichen sich in der Freizeit von Arbeitsstressoren zu erholen. In der

bisherigen Forschung erwies sich mentales Abschalten von der Arbeit während der arbeitsfreien Zeit als besonders relevante Erholungserfahrung (Bennett et al., 2018). Mentales Abschalten von der Arbeit bezieht sich auf das Gefühl einer Person, in der arbeitsfreien Zeit von der Arbeitssituation entfernt zu sein und beinhaltet nicht nur das Unterlassen arbeitsbezogener Aktivitäten in der Freizeit, sondern auch die gedankliche Loslösung von der Arbeit (Sonntag & Fritz, 2007).

Je besser es Beschäftigten gelingt sich in der Freizeit gedanklich und faktisch von der Arbeit zu lösen, desto höher ist auch ihr psychisches und physisches Wohlbefinden. So berichten Personen, die gut von der Arbeit abschalten können, über weniger Müdigkeit, geringere Erschöpfung, höhere Lebenszufriedenheit, besseren Schlaf und weniger Burnout-Symptome (Wendsche & Lohmann-Haislah, 2017). Längsschnittstudien zeigen darüber hinaus, dass fehlendes Abschalten von der Arbeit zu einer Verringerung des Wohlbefindens über die Zeit führt (Sianoja et al., 2018). Auch auf Tagesebene konnte gezeigt werden, dass mangelndes Abschalten am Feierabend mit höherer Beanspruchung am Abend und negativen Zuständen am nächsten Morgen in Zusammenhang steht (Garrosa-Hernández, et al., 2013). Die positiven Effekte des Abschaltens zeigten sich zudem insbesondere dann, wenn Personen untertags hohe Belastungen in der Arbeit erlebt hatten (Park et al., 2018). Folglich scheint mentales Abschalten von der Arbeit dann besonders hilfreich zu sein, wenn Beschäftigte belastende Arbeitstage erleben (Sonntag, 2018).

Sportliche Aktivität und Wohlbefinden

Zusätzlich zum mentalen Abschalten fördern auch sportliche Aktivitäten das Wohlbefinden und die Gesundheit. Studien auf Tagesebene zeigen, dass sportliche Aktivitäten mit positiven Zuständen in Zusammenhang stehen. An Tagen, an denen Beschäftigte in ihrer Freizeit sportlich aktiv waren, berichteten sie von einer positiveren Stimmung und mehr Energie (Feuerhahn et al., 2014). Sportliche Aktivität unterstützt Beschäftigte auch dabei, besser mit Arbeitsstressoren umzugehen. So waren negative Gefühle in Folge hoher Arbeitsstressoren an Arbeitstagen schwächer ausgeprägt, an denen die Beschäftigten in der Freizeit sportlichen Aktivitäten nachgingen, als an Arbeitstagen, an denen kein Sport gemacht wurde (Puterman et al., 2017).

Neben diesen unmittelbar positiven Effekten von sportlicher Aktivität an Arbeitstagen zeigt sich auch über längere Zeiträume ein positiver Zusammenhang zwischen regelmäßiger sportlicher Aktivität und psychischem Wohlbefinden. So belegen Überblicksarbeiten, die die Effekte mehrerer Interventionsstudien zusammenfassen, dass Personen, die im Zuge einer Intervention regelmäßig sportlich aktiv waren, eine positivere Stimmung aufwiesen, als Personen die im Rahmen der Kontrollgruppe keinen sportlichen Aktivitäten nachgingen (Reed & Buck, 2009). Zudem verringert körperliche Aktivität depressive Symptome und Ängste (Rebar et al., 2015). Sportliche Aktivität fördert folglich das Wohlbefinden und schwächt psychische Beeinträchtigungen ab.

Das Erholungsparadoxon

Die bisherigen Ausführungen zeigen, dass Arbeitsstressoren, wie Arbeitsintensivierung oder geforderte Flexibilität, mit einem geringeren Wohlbefinden in Zusammenhang stehen. Darüber hinaus sind spezifische Erholungserfahrungen (wie das mentale Abschalten von der Arbeit) oder Erholungsaktivitäten (wie sportliche Aktivitäten) mit einem höheren Wohlbefinden assoziiert. Daher sind Erholungsprozesse ein effektiver Weg um Stressoren und ihren negativen Auswirkungen auf das Befinden entgegenzuwirken. Doch paradoxerweise fällt es Personen, die in der Arbeit hohen Stressoren ausgesetzt sind, besonders schwer, erholungsförderlichen Aktivitäten nachzugehen bzw. erholungsförderliche Erfahrungen zu machen. So zeigen Personen mit hohen Arbeitsstressoren ein erschwertes Abschalten von der Arbeit (Wendsche & Lohmann-Haislah, 2017). Zudem sind Personen, deren Arbeit durch hohen Zeitdruck und geringe Entscheidungsspielräume gekennzeichnet ist, in der Freizeit weniger sportlich aktiv und reduzieren sportliche Aktivitäten über die Zeit, selbst wenn sie früher sportlich aktiv waren (Fransson et al., 2012).

Um das Paradox zu erklären, dass Menschen während der arbeitsfreien Zeit schlechter von der Arbeit abschalten und sich weniger sportlich betätigen, wenn sie Arbeitsstressoren ausgesetzt sind – ungeachtet der Tatsache, dass sie ein höheres Erholungsbedürfnis haben und dass ihr Wohlbefinden wahrscheinlich zunehmen würde, wenn sie von der Arbeit abschalteten und sportlich aktiver wären, führt Sonnentag (2018) drei

Mechanismen an: hohe negative Aktivierung, Erschöpfung von Ressourcen, und ständige technische Verbundenheit mit der Arbeit.

Arbeitsstressoren gehen häufig mit einer erhöhten negativen Aktivierung einher. Ein hohes Ausmaß an Arbeitsstressoren, wie Arbeitsintensivierung oder geforderte Flexibilität, stehen mit Spannungszuständen, Ärger und Gereiztheit in Zusammenhang. Diese negativen Aktivierungszustände bleiben auch nach dem Arbeitsende bestehen und tragen dazu bei, dass es Personen schwer fällt sich gedanklich von der Arbeit zu distanzieren und mental abzuschalten. Darüber hinaus erfordert die Bewältigung von Arbeitsstressoren den Einsatz körperlicher, geistiger und mentaler Ressourcen. Werden diese begrenzten Ressourcen durch die Arbeit verbraucht, äußert sich dies in Erschöpfungs- und Müdigkeitszuständen und einer geringeren Selbstkontrolle. Die aufgebrauchten Ressourcen stehen nicht mehr für die Ausführung von Freizeitaktivitäten zur Verfügung. Deshalb fällt es besonders schwer sportliche Aktivitäten zu setzen oder aufrechtzuerhalten. Zudem ist die muskuläre Erholung bei Personen mit chronischem Stresserleben beeinträchtigt, wodurch sportliche Aktivität weniger positiv erlebt wird. Auch für das Abschalten von der Arbeit ist laut Sonnentag (2018) der Verbrauch körperlicher und mentaler Ressourcen entscheidend. Fehlen Ressourcen, fällt es schwerer gedankliche und emotionale Prozesse zu kontrollieren. Folglich können Gedanken über die Arbeit weniger leicht beiseitegeschoben werden und negatives Ruminieren über die Arbeit in der Freizeit ist wahrscheinlicher. Schließlich tragen auch Informations- und Kommunikationstechnologien und die mit ihnen einhergehende ständige technische Verbundenheit mit der Arbeit dazu bei, dass Menschen schlechter von der Arbeit abschalten können (Derks et al., 2014). Das Lesen oder Beantworten arbeitsbezogener Nachrichten in der Freizeit, erschwert es sich gedanklich von der Arbeit zu lösen und sich von Arbeitsstressoren zu erholen.

Empfehlungen zur Förderung der Erholung im Arbeitsalltag

Um dem Erholungsparadox, dass erholungsförderliche Prozesse dann am wenigsten stattfinden, wenn diese aufgrund hoher Arbeitsstressoren am meisten gebraucht werden, entgegenzuwirken, können im Arbeitsalltag Routinen etabliert werden, die der Erschöpfung körperlicher,

mentaler und emotionaler Ressourcen entgegenwirken und die Erholung in der Freizeit fördern.

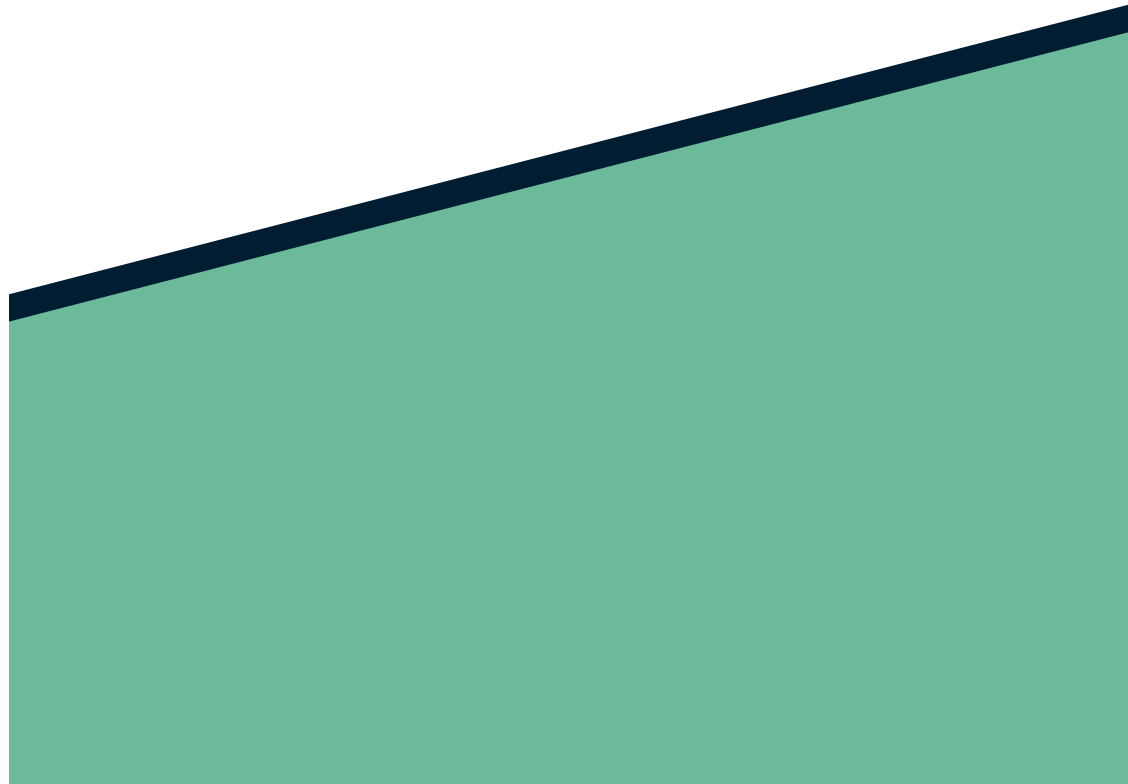
Zum einen ist es zentral bereits während des Arbeitstages frühzeitige und kurze Pausen einzuhalten (Zacher et al., 2014). Dabei ist der Zeitpunkt der Pausen so zu wählen, dass sie die Arbeitsausführung nicht unnötig unterbrechen und die Möglichkeit bieten, erschöpfte Ressourcen wiederherzustellen. Werden bei der Arbeit Müdigkeitserscheinungen spürbar, ist der Ressourcenverbrauch bereits so hoch, dass eine kurze Pause nicht ausreicht, um die erschöpften Ressourcen vollständig zu regenerieren. Daher ist es notwendig bereits frühzeitig, bevor Ermüdung auftritt, kurze fünfminütige Pausen einzulegen. Für den Menschen besonders erholsam ist der Anblick von bzw. das Sich-Aufhalten in der Natur. Zwischendurch ein Blick ins Grüne oder ein Spaziergang durch den Park in der Mittagspause fördern die Erholung und die Wiederherstellung von Ressourcen während des Arbeitstages.

Um auch während des Feierabends erhholungsförderliche Prozesse zu unterstützen, sollten mobile Arbeitsgeräte ausgeschaltet bzw. Benachrichtigungen deaktiviert werden. Ist es aufgrund enger Fristen oder Abgaben dennoch notwendig, Arbeitsaufgaben zu erledigen oder auf Anfragen zu reagieren, sollte darauf geachtet werden, dass der Zeitraum zwischen der Beendigung arbeitsbezogener Aktivitäten und dem Zu-Bett-Gehen ausreichend lang ist. Denn für einen erholsamen Schlaf ist es notwendig, dass die mit der Arbeit in Zusammenhang stehende Aktivierung vor dem Schlafengehen abgebaut wird.

Doch nicht nur von Seiten der Beschäftigten, sondern auch von Unternehmensseite können Unterstützungsmaßnahmen zur Förderung der Erholung gesetzt werden. Zum einen scheint es wichtig Erreichbarkeitserwartungen abzuklären. Klare Richtlinien sollten geschaffen werden, um genau feststellen zu können, wann die Erreichbarkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angemessen ist bzw. erwartet wird und wann nicht. Damit in Zusammenhang stehen auch organisationale Normen zur Trennung von Arbeit und Privatleben. Ist die Unternehmenskultur durch eine klare Abgrenzung zwischen Arbeit und Privatleben gekennzeichnet, erleben Beschäftigte weniger Druck in der Freizeit arbeitsbezogene Aktivitäten auszuführen, als wenn überlange Arbeits-

zeiten und Arbeit in der Freizeit zum Selbstverständnis im Unternehmen gehören. Schließlich sollte der Handlungsspielraum der Beschäftigten gefördert werden. Handlungsspielraum und das Erleben von Kontrolle bei der Arbeit stärken Gefühle der Selbstbestimmung, was wiederum bei einer aktiven Freizeitgestaltung und bei der Ausübung sportlicher Aktivitäten hilft (Häusser & Mojzisch, 2017).

PRAXIS



“Fit im OP” – results of a physical activity program in a hospital

FitnessGoesOffice

Von Viktoria Steinhauser, MSc MA

Nurses are a highly relevant workforce and are often confronted with physical and/or mental challenges because of their work requirements. Health professionals make critical decisions under time pressure, help patients who sometimes are in life threatening conditions and face emotionally demanding interactions and irregular work hours. For nurses in particular (compared to physicians), working in hospitals is even more demanding, as they have to fight prejudices like: nurses have less work autonomy, less career development opportunities and less alternatives for career change.

In order to prevent potential physical and mental health problems of nurses the *AUVA Traumazentrum Wien, Standort Lorenz Böhler* launched a project called „Fit im OP“. Together with *FitnessGoesOffice*, a physical activity program was developed and adapted to the needs of nurses. This was accompanied by a study, as part of a master thesis (Steinhauser, 2020: Physical Activity and Workplace Health in the Context of the Job-Demands and Resources Model), in order to monitor outcomes and evaluate the impact of the project “Fit im OP”. The details of this study will be described below.

Method and Intervention

A well-known model addressing the interplay of factors influencing health at work is the job-demands and resources model (JD-R). While high demands negatively impact health and well-being, job and personal resources support a positive pathway in reducing the perceived burden of job demands and promote mental and somatic health. The study was designed to investigate how regular physical activity at the workplace, in terms of the projects “Fit im OP”, influences aspects of the JD-R model namely, job demands, well-being and personal resources.

Especially personal resources, which refer to an individuals' sense of ability to control and impact upon their environment successfully (and include aspects such as self-efficacy, optimism, and resilience), were expected to support coping with the negative impact of psychosocial job demands.

The training intervention lasted for 16 weeks – starting in September and ending in December 2019. Surgical nurses and health care staff were informed about the study (n = 85) and invited to participate. Participation in the study was voluntary and non-participants were also allowed to visit the weekly training sessions at the hospital. Those individuals volunteering to participate (n = 22) signed informed consent. There were two different trainings offered, a “back health training” as well as a “strength training”. Back health training sessions took place twice a week in the early morning. Those sessions were timed according to the shift changes and start of surgeries. The training included mobilization and activation exercises with focus on spine health. The strength training sessions took place once a week in the afternoon. Strength training elements aimed to improve fitness and strength of participants. Sport scientists and graduated trainer from *FitnessGoesOffice*, who explained exercises and supervised participants, led both trainings. In addition to weekly training sessions at the hospital, once a week a video with a home training workout was sent via e-mail to the participants. This workout was individually adapted to the fitness and needs of each participant. The weekly e-mail encouraged participants to give feedback on the workouts to further adapt the exercises.

Here is an example of the online-workout: <https://youtu.be/IEvkCT66iKg>

The weekly training sessions, back and strength training as well as online training were evaluated jointly, using questionnaires. At the beginning and the end of the 16-week training period, questionnaires to assess personal resources (in terms of resilience and self-efficacy), well-being (SF-36) and job demands were used. The study was designed as a partially blinded experimental study, which guaranteed that the person responsible for data interpretation did not know who the questionnaire came from.

Questionnaire

The questionnaire was compiled using validated questionnaires to assess personal resources, job demands and questions to address physical activity and demographic data. Resilience was assessed using the German brief resilience scale (Chmitorz et al., 2018, p. 8) and self-efficacy from Jerusalem & Schwarzer (1999, p. 1). Job demands were surveyed using five questions from the German version of the Copenhagen psychosocial questionnaire (Nübling et al., 2005, p. 119) (JD1: Erfordert Ihre Arbeit ständige Aufmerksamkeit? JD2: Haben Sie genug Zeit für Ihre Arbeitsaufgaben? JD3: Bringt Ihre Arbeit Sie in emotional belastende Situationen? JD4: Wie oft können Sie einen ruhigen Gang einlegen und trotzdem Ihre Arbeit bewältigen? JD5: Erfordert Ihre Arbeit ein hohes Maß an Konzentration?). Well-being was assessed using three questions from the SF-36 questionnaire (Bullinger & Kirchberger, 1998, pp. 143–145) (SF36-1: Wie oft waren Sie in den vergangenen 4 Wochen voller Leben? SF36-2: Wie oft waren Sie in den vergangenen 4 Wochen erschöpft? SF36-3: Wie oft waren Sie in den vergangenen 4 Wochen ruhig und gelassen?).

Results

The pre- and post-data of 13 subjects were available and analyzed. There were primarily women (n = 12) participating and the age ranged from 31-60 years. All participants, except one, worked full-time. After 16-weeks of training intervention, no significant changes regarding aspects of self-efficacy, resilience, or job demands were observed. However, there was a tendency towards improved well-being (p = 0.057). Detailed analysis of well-being showed that item 1 (p = 0.046) and item 3 (p = 0.03) improved significantly. After the training intervention, subjects reported a higher well-being in terms of perceived energy levels and calmness. Data are shown in table 1.

	Pre	Post	Δ	<i>p</i>
Score Resilience	3.32±8	3.09±0.55	-0.23±0.59	0.177
Score Self-Efficacy	3.60±0.37	3.52±0.57	-0.05±0.5	0.698
Score Job Demands	3.55±0.68	3.54±0.45	-0.02±0.65	0.933
Score SF36	2.92±0.53	3.28±0.52	0.36±0.62	0.057
SF36 Items	Pre	Post	Δ	<i>p</i>
Item 1 voller Leben	3.23±0.6	3.54±0.66	0.31±0.48	0.046
Item 2 erschöpft	3.31±0.721	3.15±0.53	-0.15±0.77	0.480
Item 3 ruhig und gelassen	2.85±0.7	3.46±0.66	0.62±0.87	0.03

Table 1: Changes in Categories over time

Attendance at training sessions was varying; therefore, participants were allocated to a high (n = 7) and low (n=6) attendance group based on median attendance of all training sessions (attendance of all participants was subjectively measured in the final questionnaire. Attendance at all training session - back, strength and online training - were summed up and the median attendance = 19 was taken as threshold for group allocation). Within each group – “low” and “high attendance” group, changes over time were compared. The “high attendance” group showed no significant changes in self-efficacy and resilience, as well as well-being and job demands. Within the “low attendance” group a significant decrease in resilience was observed ($p = 0.04$). After the 16-week training intervention, participants who joined less than 19 training sessions reported less resilience compared to the start of the training sessions. Individuals participating in less training sessions therefore decreased in personal resources. No other significant changes were observed in the “low attendance” group. Data are shown in table 2.

	Pre	Post	Δ	<i>p</i>
Δ Score SF36	0.22±0.62	0.42	0.48±0.63	0.066
Δ Score Resilience	-0.36±0.32	0.04	-0.12±0.76	0.68
Δ Score Self-Efficacy	-0.12±0.55	0.63	0.00±0.47	1.0
Δ Score Job Demands	-0.20±0.42	0.30	0.14±0.80	0.65

Table 1: Comparison of changes in categories between low- and high-attendance group

Conclusion

The accompanying study of the project “Fit im OP” suggests that physical activity programs at the workplace for a population faced with physical and psychological challenges on a daily basis have a positive impact on well-being. The study showed that participants, of weekly training sessions at the workplace, significantly improved in the aspect “Wie oft waren Sie in den vergangenen 4 Wochen voller Leben?” and “Wie oft waren Sie in den vergangenen 4 Wochen ruhig und gelassen?”. Both aspects are highly valuable for nurses due to their very demanding work.

In addition, the study showed that the amount of training sessions visited plays an important role. Comparison of a high and low attendance group revealed a reduction in resilience for those participants attending less training sessions. Furthermore, those who visited training more often reported no difference after 16 weeks of training intervention. These results suggest that physical activity had a buffering effect in regard to resilience, as the high attendance group was able to maintain their level over time.

This is especially interesting due to the time span in which the study took place. The first data acquisition took place in the middle of September whereas the second questionnaire was returned from participants between mid-December and mid-January. The beginning of winter, the darkness it relates to, as well as the stressful Christmas season are all aspects which are not considered in the questionnaire. However, it became clearly noticeable for the exercise pro-

professionals who guided the training sessions that those factors played a role in the well-being of participants. As a consequence, attendance also decreased during this time. However, for those nurses attending training sessions more often, exercise seemed to preserve resilience during this stressful time.

In addition to the study, an internal qualitative evaluation of the project "Fit im OP" was positive and suggests to further support for physical activity programs in hospitals. Comments from nurses on the project indicate the benefit of the training sessions at work:

„Viel bessere Körperhaltung und fühle mich fitter im Laufe des Tages!“

„Auch wenn ich nicht so oft teilnehmen konnte, waren die paar Mal sehr gut. Habe mich danach munterer und fit für den Tag gefühlt. Habe sogar nach einem Nachtdienst teilgenommen.“

An important aspect which led to the success of the project "Fit im OP" was the good cooperation between the management of the hospital and *FitnessGoesOffice*. Due to the nature of work at the hospital, especially for surgical nurses, a fixed date for exercise sessions is only possible at the beginning of the day and at the end or start of a work shift. Therefore, the staff roster was changed and the daily start of the surgery team was postponed for 15 minutes so that nurses could attend physical activity programs during their work time, but before start of surgeries. Without support from management, this would not have been possible. Furthermore, physical activity professionals from *FitnessGoesOffice* adapted the training program to the needs of nurses in order to allow the best benefit from the exercises during the training sessions.



Emotionen, Stress und Sport

Von Klara Fuchs

Einleitung

„It is one of the greatest paradoxes of the human condition. We ask some variation of the question ‚How are you feeling‘ over and over. Which would assume that we attached some importance to it. And yet we never expect, desire or provide an honest answer to that.“ – Dr. Marc Brackett

„Wie geht es dir?“ – Eine Frage, die uns im täglichen Leben oft begleitet. Es ist eine Frage, die viel bewirken und sehr in die Tiefe gehen kann. Und doch ist es eine simple Frage, die oftmals nicht ernst genommen wird, weil wir uns selten eine ehrliche Antwort erwarten, erhoffen oder liefern. Auch ich kann mich noch gut an eine kräfteaubende Zeit in meinem Leben erinnern, als ich diese Frage nur mit einem „Ja, alles ist okay,“ beantwortet habe, obwohl es mir nicht gut ging.

Natürlich möchten wir nicht jedem unsere Leidensgeschichte auftischen. Nicht jeder Arbeitskollege muss gleich wissen, dass ich mit meinem Partner gestritten oder Herausforderungen mit meinen Eltern habe. Es geht nicht immer darum, an wen wir uns wenden, wenn es uns nicht gut geht. Es geht darum, dass wir uns *überhaupt an jemanden* wenden, wenn es uns nicht gut geht. Zudem erfordert dies auch eine *bewusste Selbstreflexion*, um zu erkennen, wie wir uns fühlen, um die Emotionen zulassen zu können und um anschließend auf eine individuell angepasst, gesunde Art und Weise, damit umzugehen. Dieser Artikel widmet sich dem Thema Emotionen und Stress und soll ein paar Denkanstöße dazu liefern, wie Sport am Arbeitsplatz dazu beitragen kann, die emotionale Intelligenz zu fördern, um Stress und Konflikte entgegenzuwirken. Dieses Thema greife ich auch deshalb auf, weil ich ein sensibler Mensch mit Gefühlen bin. Wir alle sind Menschen mit Gefühlen, erleben Ablehnung, streiten uns, werden wütend, verlieren Menschen und trauern. Doch was mich sehr beschäftigt ist, wie kann man mit Emotionen und den oftmals daraus resultierenden Stress, umgehen? Dazu habe ich auch meine Online Community befragt. 34% der Teilnehmer (n = 919) geben an, dass sie nicht wissen, wie sie mit

ihren negativen Gefühlen umgehen sollen. 10% gaben an, dass sie nicht mal eine Bezugsperson haben, der sie sich anvertrauen können.

Emotionelle Erste Hilfe

Dr. Guy Winch sagt es in seinem TED Talk ganz gut,

*„Wir lernen, dass wir etwas tun müssen, wenn wir krank sind.
Wenn wir eine Wunde haben, dann kleben wir ein Pflaster drauf. Aber was machen wir mit unseren emotionalen Wunden? Warum lernen wir keine emotionelle Erste Hilfe?“*

„Emotionelle Erste Hilfe“ ist ein wunderbarer Ausdruck für etwas, was in unserer Gesellschaft und somit im Privat- und Arbeitsleben fehlt. Laut Dr. Brené Brown, Forscherin im Bereich Scham & Verletzlichkeit, sind viele von uns Profis darin, die eigenen Gefühle zu betäuben und somit zu unterdrücken. Frauen verstecken sich hinter ihrem kräfteaubenden Perfektionismus.

„Ich muss perfekt aussehen, ich muss die perfekte Mutter sein, ich muss alles unter einen Hut bekommen und dazu noch lächeln, nicht widersprechen und alles mit Bravour meistern.“

Na bravo. Das klingt genauso anstrengend, wie es ist, denn als ehemalige Perfektionistin weiß ich, für wie viel inneren Stress dieses unachtsame Denken sorgen kann. Auch Männer haben es nicht leicht. In unserer Gesellschaft werden männliche Züge, wie Disziplin, Macht, Ehrgeiz, Durchhaltevermögen und die daraus resultierende steile Karriere stark gelobt. Schwäche zeigen? Niemals. Zu oft machen wir auch den Fehler, dass wir glauben, dass diese Person automatisch glücklich sein muss, wenn sie von einem Erfolg zum anderen springt. Doch wir Menschen sind komplexe und unglaublich interessante Wesen. Wir haben Bedürfnisse und wir haben Verlangen und Wünsche. Es kann gut sein, dass wir unser eigenes, instinktives Verlangen unterdrücken, um einem anderen Bedürfnis gerecht zu werden. Ein Beispiel wäre die Selbstverleugnung, indem eigene Wünsche unterdrückt werden. Die Disziplin wird durch enorme Willenskraft erreicht, welche wiederum auf Selbstverleugnung

aufgebaut ist. Von Außen gesehen, wirkt diese Person erfolgreich und bewundernswert, aber ob sie wirklich glücklich ist, wissen wir nicht.

Selbstdisziplin = Willenskraft = Selbstverleugnung = Tolle Person?

Ob das die beste Lösung ist, sei mal offen in den Raum gestellt. Es passiert also, Männern wie Frauen, dass wir unser instinktives Verlangen ignorieren. Das führt zu einem Paradox. Wir fühlen uns *schlecht* wegen den Dingen, die uns *eigentlich* ein *gutes* Gefühl geben und nach denen wir uns sehnen. Ein klassisches Beispiel ist Sex. Evolutionär und biologisch gesehen, ist Sex etwas ganz fantastisches. Logisch, dass es sich gut anfühlt. Blöd aber, dass Frauen oft nur als sexuelles Objekt dargestellt werden, in Schulen die Thematik nicht ausführlich genug behandelt wird und Frauen teilweise beschämt werden, wenn sie ihrem Verlangen nach Sex nachgehen möchten.

Also lernen wir Selbstdisziplin durch *Scham* – wir fangen an uns selbst zu hassen für die Person, die wir sind. Wir schämen uns für die Dinge, die uns Freude bereiten und die wir machen wollen, doch wir fürchten uns vor unserem eigenen Verlangen, schämen uns und machen das, was uns als „anscheinend richtig“ erscheint. Selbstdisziplin, die auf Selbstverleugnung aufgebaut ist, kann nicht langfristig halten. Das Unterdrücken der eigenen Wünsche und des instinktiven Verhaltens sorgt für eine innere Spannung und somit für Stress.

Unterdrückte Emotionen

Eine Unterdrückung der inneren Gefühlswelt kann für Stress sorgen, was unter anderem zu einem gesundheitsschädlichen Verhalten, wie Überkonsum von Alkohol, emotionalem Essen, unzählige Überstunden oder exzessiven Sport führen kann. Sprich, wir tun etwas, was uns nicht gut tut, um mit den Gefühlen, Umständen und Belastungen irgendwie klarzukommen.

Die Schweizer Psychologieprofessorin Verena Kast zeigt in ihrem Buch „Vom Sinn des Ärgers“ auf, dass es Sinn macht Gefühle wie Wut & Ärger, situationsgerecht angepasst, Ausdruck zu geben.

„Versteht man Ärger als Anreiz zur Reflexion, zum Hinterfragen von bisherigen Grenzen, Gewohnheiten, Ordnungen, Nähe und Distanz und Konflikten, ist Ärger die Energie zur notwendigen Veränderung. Ärger drückt in diesem Verständnis Lebendigkeit aus. Nörgeln hingegen ist destruktiv und blockiert, da es zu keiner konkreten Handlung kommt. Das Erkennen von passivem und verbalem Ärger und Aggression hilft, einen konstruktiven Umgang damit zu finden. Autoaggression zu erkennen ist wesentlich, um gesund zu bleiben. In diesem Verständnis muss jeder Einzelne die Verantwortung für sein Selbstwertgefühl übernehmen und sich gegen ungerechtfertigte Angriffe schützen.“ – Prof. Dr. phil. Verena Kast

Heidi Kastner, Chefarztin der Universitätsklinik für Psychiatrie mit forensischem Schwerpunkt in Linz äußert einen sehr interessanten Punkt; *„Weil Wut aus meiner Erfahrung eine ungehörige Emotion geworden zu sein scheint, die man im Alltag tunlichst nicht zeigen und schon gar nicht ausleben sollte und im Sinne der Scheinharmonisierung unseres Umgangs miteinander und der 2 Behübschung von kantigen Sachverhalten, hat man auch die Kante der Wut etwas abgerundet und irgendwann mal beschlossen, dass es nicht mit dem Verhalten eines adäquat sozialisierten Menschen verträglich ist, wenn der sich wütend zeigt.“*

Es kristallisiert sich also ein weiteres Problem heraus. Zum einen haben wir nie gelernt, wie wir mit unseren Emotionen umgehen sollen. Zum anderen wissen wir nicht, wie wir sie zum Ausdruck bringen sollen. Und zuletzt sind wir keine Spezialisten darin, wie wir klar, ehrlich und direkt untereinander kommunizieren können, ohne etwas zu beschönigen. Kinder sind noch ehrlich und direkt, wir ziehen oft lieber hinter dem Rücken übereinander her. Nein, natürlich sollen wir uns nicht so ausdrücken wie Kinder, aber mit einer gut gemeinten, emphatisch ausgedrückten, direkten Ansage, kommt man weiter, also mit einem halbherzigen „Wischi-Waschi“.

Verletzlichkeit. Was wir von Navy Seals lernen können

„Unterdrückte Emotionen werden niemals sterben. Sie werden lebendig begraben und kommen später in scheußlicher Weise zum Vorschein.“ – Danke an Sigmund Freud, der die Thematik schön auf den Punkt bringt.

Dass das Unterdrücken von Emotionen nicht klug sein kann, können vermutlich die meisten nachvollziehen. Wir haben vielleicht selbst schon ein passiv aggressives Verhalten zu spüren bekommen, es selbst geäußert oder noch viel fatalere Folgen der unterdrückten Emotionen, wie zum Beispiel Gewalt, gesehen oder gespürt. Wir Menschen sind nicht immer so gut darin mit unseren Gefühlen umzugehen, sie klar auszudrücken, geschweige denn, uns verletzlich zu zeigen. Wie in der Einleitung schon erwähnt, geht es nicht unbedingt darum, an wen wir uns wenden, sondern uns überhaupt mal zu öffnen und verletzlich zu zeigen. Denn hinter dieser Angst steckt oft ein Gefühl von Scham und die Angst vor Ablehnung. *„Was, wenn ich mich ganz authentisch und verletzlich zeige? Werden mich meine Eltern und Freunde dann noch lieben? Nehmen sie mich an für die Person an, die ich bin?“*

Bevor wir uns mehr dem Thema Sport & emotionale Intelligenz widmen, möchte ich noch mehr von Brené Browns Arbeit hervorheben, da dieses Wissen rund um das Thema Verletzlichkeit zu einem besseren Verständnis führt.

„Scham zu empfinden, ist eine sehr quälende Erfahrung, weshalb gerade dieses Gefühl sehr oft unterdrückt wird.“ – Brené Brown.

Wir schämen uns dafür, dass wir Fehler machen, wir schämen uns für unsere verschiedenen (authentischen) Facetten, wir schämen uns für unsere Sensibilität. Eine mögliche Schlussfolgerung daraus ist, dass sich nur die wenigsten authentisch und ehrlich zeigen. Erst, wenn wir wirklich authentisch, ehrlich und verletzlich sind, entsteht eine tiefe Verbindung zueinander. Wäre da nicht diese Angst vor Ablehnung, die uns daran hindert dieser Sehnsucht nachzugehen. Wie gesagt, wir Menschen sind schon sehr interessante (und vielleicht manchmal ein bisschen blöde)

Wesen. Der Hausverstand könnte jetzt sagen, *„Zeig dich einfach verletzlich, dann hast du mehr Zugehörigkeit, Liebe und Verbindung. Das entspricht deinen Bedürfnissen und Wünschen.“* Aber wir Menschen wären ja nicht so interessant, wenn das Ganze so einfach wäre. Zum einen können viele ihre Emotionen nicht benennen oder kommunizieren, weshalb wir das Training für die emotionale Intelligenz brauchen.

In meiner Online Befragung gaben, Männer wie Frauen, an, dass sie es äußerst schwer finden, sich selbst verletzlich zu zeigen. Im Umgang mit negativen Gefühlen, beschreiben sie Herausforderungen, wie..

- *„Ich tue mir schwer damit, meine Gefühle zu akzeptieren.“*
- *„Sie lähmen mich und ich weiß nicht, was ich tun soll.“*
- *„Sie sind schwierig zu sortieren und einzuordnen.“*
- *„Benennen, was gerade das Problem ist.“*
- *„Ehrlichkeit zu mir selbst. Eingestehen, wo das Problem herkommt.“*
- *„Worte dafür zu finden.“*
- *„Der Verarbeitung meist verschoben werden muss, weil im Arbeitsleben keine Zeit bleibt.“*
- *„Weil man beim Zeigen der Emotionen als empfindlich angesehen wird.“*
- *„Ich weiß nicht, wie ich meine Wut in produktives Handeln umwandeln kann.“*
- *„Ich weiß nicht, ob diese Gefühle normal sind.“*
- *„Sie zum ‚richtigen‘ Ausdruck bringen.“*
- *„Ich will andere damit nicht nerven oder belasten.“*
- *„Ich verurteile mich für meine eigenen Emotionen.“*
- *„Ich fühle mich missverstanden.“*
- *„Die Gefühle zu durchleben.“*
- *„Ich möchte kein Mitleid oder dass sich andere um mich Sorgen machen.“*
- *„Sie voll zulassen, aber habe Angst vor dem Kontrollverlust.“*
- *„Negatives kommt ja nicht so gut an. In der Gesellschaft soll man ständig happy sein.“*
- *„Ich lasse meine Emotionen oft am Partner aus.“*
- *„Oft weiß ich nicht, woher diese Emotionen eigentlich kommen.“*
- *„Wut wird bei Frauen nicht akzeptiert.“*

Dr. Marc Brackett bringt einen interessanten Punkt dazu auf, wie sich solche Sachen am Arbeitsplatz äußern. *„Wir haben zu viele Führungskräfte, die ihre Gefühle unterdrücken, weil sie nicht gelernt haben, wie sie damit umgehen sollen. Aus unterdrückter Angst entsteht oft Wut. Wut am Arbeitsplatz sorgt für kein schönes Klima.“* Aus Wut kann auch Unhöflichkeit entstehen und *Unhöflichkeit* und *Respektlosigkeit* am Arbeitsplatz sorgen laut dem schwedischen Stressforscher Dan Hasson für Stress. Und was ist die Schlussfolgerung? *„Gestresste Mitarbeiter, die ebenfalls ihre Gefühle unterdrücken. Wenn sich „der von oben“ nicht verletzlich zeigen kann, sendet dies unbewusst ein Signal aus, dass auch der Rest sich nicht verletzlich zeigen darf,“* Dr. Marc Brackett.

Das kennen wir wohl alle aus unserem Privatleben. Wir öffnen uns viel lieber jemandem, der/die sich verletzlich zeigt, ehrlich ist und emphatisch ist, weil wir das Gefühl haben, dass wir hier „sicher“ sind und das ebenfalls „dürfen“. Genau dieses Verletzlichkeit untereinander, sorgt laut Brené Brown für eine tiefere Verbindung, und somit für ein Gefühl der Zugehörigkeit, untereinander. In ihrem neuesten Buch *Dare to lead* widmet sie sich speziell dem Leadership und wie wichtig Empathie, Verletzlichkeit und somit auch emotionale Intelligenz am Arbeitsplatz sind.

Verletzlich und somit *mutig* zu sein, bedeutet, dass du etwas tust, obwohl du keine Kontrolle über das Ergebnis hast. Wir glauben zwar, dass Verletzlichkeit ein Zeichen von Schwäche ist und doch bewundern wir die Leute, die sich verletzlich (und somit auch ganz authentisch) zeigen können.

Verletzlichkeit ist, wenn du dein erstes Date nach einer Trennung hast. Verletzlichkeit ist, wenn du eine neue Position einnimmst und dich noch nicht so gut auskennst. Verletzlichkeit ist etwas, was wir alle immer wieder spüren, wenn wir entblößt sind, ein Risiko eingehen und ein Gefühl von Unsicherheit haben. Obwohl wir das alle immer wieder spüren, so gibt es viele Mythen rundum Verletzlichkeit. Wir glauben, dass andere uns als „schwach“ wahrnehmen. Erfahrungen, die uns verletzlich fühlen lassen, wie einen Job zu verlieren, eine Trennung durchzumachen oder etwas Neues zu starten, bringen auch Gefühle wie eine innere Unruhe, Unsicherheit und einen Wunsch nach *Selbstschutz* hervor. Doch es gibt keine empirischen Belege, die zeigen, dass Verletzlichkeit mit Schwäche

assoziiert wird. Das Gegenteil trifft zu: Mutige Handlungen sind unmöglich, wenn du nicht verletzlich bist. Noch nicht überzeugt?

Nachdem Dr. Brown den Navy Seals erklärt hat, dass Verletzlichkeit die Emotion ist, die Risiko und Unsicherheit begleitet, fragte die Autorin die Soldaten, ob jemanden von ihnen schon einmal mutig waren oder eine mutige Handlung beobachteten, *ohne* dabei verletzlich zu sein. Keine Überraschung, niemand der Soldaten konnte ein einziges Beispiel nennen, wo Mut nicht mit Verletzlichkeit zusammenhing. Sobald die Soldaten also an eine konkrete Situation dachten, wo sie Mut bewiesen, zerbrach der Mythos, dass Verletzlichkeit und Schwäche zusammenhängen. Verletzlichkeit ist nicht nur essentiell, wenn es um Mut geht. Es ist auch der Grundstein für Innovation. Warum? Viel Unsicherheit ist inhärent zum kreativen Prozess und erfolgreiche Innovation und kreative Ideen erfordern auch Fehler und Misserfolge.

Laut Brown sind einige der wichtigsten Fertigkeiten für Führungskräfte die Kommunikation mit ihren Untergeordneten über ihre Gefühle und Ängste. Wenn ihnen das nicht gelingt, kann es gut sein, dass sie unnötige Zeit damit verschwenden mit Versuchen ihre Mitarbeiter produktiver zu machen. Es geht vor allem darum, sich die Zeit zu nehmen, zum Zuhören. Empathie zeigen.

Wie geht das? Sobald du fragst, wie es der Person wirklich geht, pausierst und Raum gibst, die Fragen in Ruhe beantworten zu können, wird auch eine Antwort kommen. Einfach ausgedrückt: Leise sein und nicht dazwischen quatschen. Das wird sich am Anfang sehr unkomfortabel anfühlen, aber vertraue, dass wenn sich die Person dazu bereit fühlt, wird sie die Pausen mit ehrlichen Antworten und Gedanken füllen. Hier gilt: Nicht gedanklich sofort antworten und Schlussfolgerungen ziehen, sondern lieber weitere Fragen stellen. Konzentriere dich darauf wirklich zuzuhören, empathisch zu sein und offen zu sein. Die Person ist gerade sehr mutig, verletzlich und bemüht nett zu sein. Gib etwas zurück, indem du ruhig bist und zuhörst.

Die Bereitschaft für Verletzlichkeit ist eine Grundvoraussetzung. Eine Grundvoraussetzung, um die Beziehung zu anderen zu verbessern. Eine Grundvoraussetzung, um ein angenehmes Klima am Arbeitsplatz zu

erschaffen. Eine Grundvoraussetzung, um mehr Freude am Sport zu haben. Für viele Mitarbeiter ist es einerseits aus Zeitgründen schwierig, sich für den Sport zu motivieren, aber eine Sache wäre da noch: Ein Schamgefühl. *„Ich bin doch so unfit. Was werden die anderen denken? Sehe ich dick in der Sporthose an? Ich schaffe doch gerade mal 1 Liegestütz?“*

Wenn wir Mitarbeiter zum Sport motivieren wollen, müssen wir verstehen, dass einerseits die Zeit dafür bereitgestellt werden muss, aber wir müssen auch verstehen, dass hinter dem Mangel an Motivation ein Gefühl von Scham sein kann. Wir haben schon gehört, dass ein Schamgefühl „eine quälende Empfindung“ ist. Und was machen wir mit quälenden Empfindungen? Wir vermeiden sie natürlich, weil wir nie den Umgang mit Gefühlen gelernt haben.

Mir ist bewusst, dass dieses Statement wirklich sehr vereinfacht dargestellt ist. Selten kann man in der Wissenschaft sagen, „Genauso ist es.“ Betrachte es einfach als eine Idee.

Was sind Emotionen?

Aktuelle Emotionstheoretiker beschreiben Emotion als komplexes Muster körperlicher und mentaler Veränderungen in Reaktion auf eine auslösende Situation, die als *persönlich bedeutsam* wahrgenommen wird. Diese Veränderungen beinhalten physiologische Erregung, Gefühle, kognitive Prozesse, Ausdruck und Verhalten. Emotionen sollten auch von länger andauernden Stimmungen abgegrenzt werden, da Stimmungen sich vor allem dadurch unterscheiden, dass Emotionen als Reaktionen auf spezifische Ereignisse gelten, welche kurzlebig und intensiv sind.

Laut dem amerikanischen Physiologen Walter Cannon (so wie der Physiologe Philip Bard) registriert der Thalamus eingehende Informationen, die dann parallel an verschiedene Areale weitergeleitet werden. Sie verursachen zeitgleich die emotionale Erfahrung und weitere somatische Reaktionen. Nach dieser Theorie (Cannon-Bard-Theorie) ist ein emotionserregender Stimulus gleichzeitig der Auslöser für körperliche Erregung und subjektives Erfahren der Emotionen. Laut Schacher und Singer (1962) ist das psychologische Erleben von Emotionen ein gemeinsamer Effekt von

physiologischer Erregung und kognitiver Bewertung. Physiologische Erregung ist lediglich der erste Schritt in der Emotionskette. Dann gibt es noch die altbekannte Bewertungstheorie von Richard Lazarus, der behauptete, dass Emotionen nicht vollständig anhand physiologischer Prozesse verstanden werden können, sondern dass sie aus der dynamischen Interaktion der Person mit der Umwelt, die fortwährend *bewertet* wird, resultiert.

Die kognitive Bewertung muss hier jedoch nicht bewusst vonstattengehen. Zudem gibt es noch eine Kontroverse, was die Frage betrifft, ob es unterschiedliche diskrete Emotionen gibt oder ob Emotionen besser als zweidimensionales (oder mehrdimensionales) Konstrukt charakterisiert sind, dass auf den Dimensionen Valenz (positiv vs. Negativ) und Aktivierung (hoch vs. Niedrig) schwankt. Diese Kontroverse hält nach wie vor an. Zudem gibt es auch Studien, die nahelegen, dass gewisse Emotionen nicht aus Bewertungsprozessen resultieren können.

Emotionale Intelligenz im Sport

Emotionale Intelligenz sehen wir ständig im Sport. Fußballprofis, die ihre Wut nicht unter Kontrolle haben und einen Gegner foulen oder Weltklasse Athleten, die ihm richtigen Moment ruhig bleiben und das somit über Sieg oder Niederlage entscheidet.

Emotionen stellen häufig den Antrieb für eine Handlung dar.

Emotionen geben häufig die Richtung auf ein Ziel und die Intensität einer Handlung vor. Neben diesem motivationalen Effekt von Emotionen auf das beobachtbare Verhalten, beeinflussen Emotionen auch die Aufmerksamkeitsausrichtung. Menschen können nur einen Bruchteil der einströmenden Informationen verarbeiten. Aufmerksamkeitsprozesse sorgen dafür, dass möglichst relevante Informationen eingehend verarbeitet werden. Emotionen helfen dabei, diesen Aufmerksamkeitsfilter einzustellen, um zu gewährleisten, dass situationsrelevante Informationen verarbeitet werden. Emotionen beeinflussen nicht nur Aufmerksamkeitsprozesse, sondern auch zahlreiche weitere kognitive Prozesse wie Lernen, Erinnern, Urteilen, Entscheiden und kreative Leistungen. Studien deuten außerdem darauf hin, dass positive Gefühle zu effizien-

terem und kreativerem Denken und Problemlösen führen als negative Gefühle (*kleiner Hinweis: Sport kann positive Gefühle auslösen. Sport – positive Gefühle – kreativeres Denken – wer will kreativere Mitarbeiter?*)

Was ist eigentlich emotionale Intelligenz?

Emotionale Intelligenz bezieht sich darauf, wie ich mit meinen eigenen Emotionen und denen meiner Mitmenschen umgehe. Beim Training der emotionalen Intelligenz geht es darum, Menschen beizubringen, dass Emotionen keine unerklärlichen Phänomene darstellen, denen wir hilflos ausgeliefert sind. *All dem liegt die wissenschaftlich unterstützte Annahme zugrunde, dass jeder Mensch Verantwortung für den Umgang mit seinen Emotionen trägt.*

Emotionale Intelligenz lässt sich in fünf Kompetenzen unterteilen: **Identifikation, Verständnis, Ausdruck, Regulation** und **Nutzen von Emotionen**. Diese fünf Kompetenzen stehen miteinander in Verbindung, sind aber dennoch auf unterschiedliche Art und Weise relevant; sowohl für den Umgang mit sich selbst, den Kollegen, Familienmitglieder und PartnerIn.

Wir alle haben zu einem gewissen Grad die Möglichkeit, zu entscheiden, wie wir eine Situation *interpretieren*, wie wir mit Emotionen umgehen, die vielleicht unbewusst aufgekommen sind, inwiefern wir uns von anderen Menschen beeinflussen lassen oder wie wir unsere Emotionen ausdrücken, regulieren und nutzen. Und letztendlich haben wir alle die Möglichkeit, Verantwortung für die weitere Entwicklung unserer Stärken und Schwächen zu übernehmen, an uns zu arbeiten und eventuelle Defizite in einer oder mehreren der fünf emotionalen Kompetenzen auszugleichen.

Neben der Körpersprache und der Mimik sind ein umfangreiches Vokabular, insbesondere gefühlsbezogene Wörter, sowie der gezielte Einsatz der Stimme ausgesprochen hilfreich, die eigenen Emotionen effektiv vermitteln zu können. Ein Künstler kann die wahrgenommene Realität deutlich detailreicher abbilden, wenn er viele verschiedene Farben, Pinsel und andere Materialien zur Verfügung hat. Vergleichbar kann auch ein ausdrucksstarker Mensch seine empfundene Realität präziser beschreiben und vermitteln, indem er seine Gestik, Mimik und Tonfall

entsprechend wählt, um sein inneres Erleben zu kommunizieren. Die Fähigkeit, Emotionen gelungen auszudrücken, sozusagen ein mögliches Realitätsnähe und verständnisvolles Bild zu malen, ist infolgedessen für erfolgreiche Kommunikation und zwischenmenschliche Beziehungen von entscheidender Bedeutung.

Laut Brasseur et al. (2013) bezieht sich der Aspekt des Ausdrucks von Emotionen auf die Fähigkeit, Emotionen in einer sozial akzeptieren Art ausdrücken zu können. Mit anderen Worten heißt das, Emotionen verbal und nonverbal vermitteln zu können. Gleichzeitig beinhaltet dieser Aspekt auch, dass man in der Lage ist, Empathie zu zeigen, wenn ein anderer versucht, Emotionen in Worte zu fassen bzw. Mithilfe von Körpersprache und Mimik auszudrücken.

Kompetenzen der Emotionalen Intelligenz

- *Das Verständnis von Emotionen* bezieht sich darauf, die Ursache und Konsequenzen von Emotionen nachzuvollziehen, das bedeutet, zwischen auslösenden Faktoren und Folgen daraus unterscheiden zu können. Je besser jemand in dieser Kompetenz ist, desto klarer kann derjenige nachvollziehen, was wann, wie und warum die entsprechende Emotion ausgelöst hat und wie sich das eigene emotionale Erleben auf die eigenen Gedanken und das Verhalten ausgewirkt hat. Das ist genauso wichtig für Führungskräfte, für Mitarbeiter und vor allem für das gesamte Team, das miteinander arbeitet. Es folgen 5 weitere Kompetenzen, die aus dem Buch *Emotionale Intelligenz im Sport* stammen und die es zu schulen und trainieren gibt.
- *Das Verständnis der Emotionen anderer* bedeutet, fähig zu sein, die Ursachen und Konsequenzen von emotionalem Verhalten zu verstehen und nachvollziehen zu können. Im Alltag führt auch das Verständnis der Emotionen anderer häufig zu mehr Vertrauen und zu einer besseren Kommunikation. Hier sind vor allem Verletzlichkeit und Empathie gefragt. Zudem ein „offenes Ohr“, ohne dazwischen zu quatschen.

- *Ausdruck der eigenen Emotion* – diese Kompetenz befasst sich damit, wie gut du darin bist, deine Inneren Zustände und Emotionen nach außen zu zeigen und diese in einer sozial akzeptieren Art ausdrücken zu können. Von Nutzen ist dieses Kompetenz im Alltag, um seinen Mitmenschen die aktuelle Situation und Gefühlslage *verständlich* zu vermitteln. Dies kann auch helfen, um eine gute Gesprächsbasis herzustellen, bei der die emotionalen Gegebenheiten klar sind und somit falsche Interpretationen oder Missverständnisse vermieden werden können.
- *Die Emotionen empathisch wahrzunehmen*, die von anderen ausgedrückt werden, ist sehr wichtig, weil sie uns Zugang zur Innenwelt unseres Gegenübers verschaffen. Das richtige Erkennen (Körpersprache, nonverbalen Signale, Stimmlage..) des emotionalen Ausdrucks anderer Menschen kann daher als grundlegende Voraussetzung für Empathie gesehen werden, der Fähigkeit, uns in andere Personen hineinzusetzen und ihre Emotionen nachzuempfinden.
- *Regulation der eigenen Emotionen* – die Fähigkeit, Stress oder Emotionen kontrollieren zu können. Du übernimmst Verantwortung für die eigenen Gedanken, Emotionen und Handlungen und lässt dich nicht durch impulsives, in der Situation unangebrachtes Verhalten, übermannen. Hier kann vor allem das Bewegungsangebot des Arbeitsplatzes ansetzen. Wir sind alle Menschen. Wir empfinden alle Wut, Angst, Trauer und Unsicherheiten. Regelmäßige Möglichkeiten, um sich auspowern zu können, sind hier von Vorteil.
- Die Königsklasse ist die *Emotionen anderer kontrollieren zu können*, um die Personen zu motivieren und zu beeinflussen und sie dadurch von impulsiven, in der Situation unangebrachten Handeln abbringen zu lassen. Und natürlich hat all das oben genannte keinen Sinn, wenn ich schlussendlich nicht lerne meine eigenen Emotionen für das eigene Wohlbefinden und für die eigene Leistung zu nutzen. Dabei geht es nicht darum, wie die Emotion auf den ersten Blick wirkt, gut oder schlecht, sondern darum, wie man sie *interpretiert und verwendet*. Diese Kompetenz ist ganz besonders interessant für alle, die ein Team oder Unternehmen führen.

Gezielte Reflexion

Der erste Schritt, diese Kompetenz der emotionalen Intelligenz zu kontrollieren und gezielt einzusetzen, ist es, *Verantwortung* für die eigenen Gedanken, die eigenen Emotionen und das eigene Verhalten zu übernehmen. Ein Großteil von uns wird sich eingestehen dürfen, dass wir öfter mal in der Kindheit den Satz, „*Der hat angefangen!*“ von uns gegeben haben. Als pubertierende Teenager erscheint uns die Welt auch oft unfair und wir flüchten gerne in eine Opferrolle. Und genau hier bleiben viele hängen. In einer Opferrolle, wo ständig alle anderen Schuld sind, das eigene Leben als unfair erscheint und „*alle anderen haben es immer mehr Glück*“. Davon wegzukommen und zu; „*Ich bin verantwortlich*“, zu kommen, erfordert Reife und Selbstreflexion, kann aber erlernt werden.

Emotionen können in zwei Richtungen reguliert werden. Einerseits können wir unangemessene Emotionen *unterdrücken*. Empfinden wir beispielsweise Wut aufgrund einer Teamentscheidung, wäre es eine schlechte Idee, diese Wut auf destruktive Art und Weise an jemanden auszulassen. Da Emotionen dauerhaft zu unterdrücken auch keine Lösung ist, kann hier Sport zum Einsatz kommen. Wut kann gut durch ein Boxtraining „rausgeschlagen“ werden. Auch, wenn ich Sport und Bewegung ständig lobe, sei natürlich auch hervorgehoben, dass Sport, wenn exzessiv betrieben, auch zu einem Unterdrücken der Emotionen führen kann. Auch hier erfordert es eine gezielte Selbstreflexion, „*Hilft mir der Sport? Treibe ich jetzt zu viel Sport, um meine Gefühle zu unterdrücken? Bewege ich mich, weil ich mich für meinen Körper schäme oder bewege ich mich, weil ich mir selbst etwas Gutes tun will? Welche Sportart gibt mir ein herrliches Gefühl?*“

Andererseits können wir angemessene Emotionen *verstärken*. Sind wir lustlos und unmotiviert zu trainieren, können wir beispielsweise durch positive Selbstgespräche versuchen, dieses Hindernis zu überwinden, indem wir Emotionen wie Freude, Aufregung oder Begeisterung in uns – oder anderen – wecken. Es gibt ein dreiteiliges Modell der Emotionalen Intelligenz, welches uns hilft, unsere EI zu schulen.

- Die *Wissensebene* bezieht sich auf die Komplexität und Breite des Emotionswissens. Sie beschreibt das emotionale Wissen

eines Menschen und wie dieses Wissen eingesetzt wird, um mit emotionsgeladenen Situationen umzugehen. Wut kennen die meisten von uns. Auch Trauer. Aber die meisten von uns tun sich sehr schwer damit weitere Gefühle zu benennen oder zu wissen, wo sie herkommen, weil wir einfach zu wenig darüber wissen. Bist du traurig, weil du eine Absage erhalten hast? Entsteht nun ein Gefühl von Wut? Bist du wütend, weil du tief drinnen eigentlich Angst hast arbeitslos zu bleiben, einsam zu werden oder zu stolz bist dir deine Fehler einzugestehen? Ein guter Einstieg in die komplexe Welt der Emotionen ist der „Atlas der Emotionen“ von Paul Ekman (<http://atlasofemotions.org/>).

- Die *Fähigkeitsebene* bezieht sich darauf, Emotionswissen in einer emotionalen Situation anzuwenden und Strategien zu nutzen, wie gehandelt werden soll. Der Fokus liegt hier nicht auf dem, was Menschen wissen, sondern auf dem, was sie tun können. Hier beginnt die richtige Arbeit, das richtige Training. Es gibt viele Möglichkeiten, wie z.B. Kommunikationstraining (wie kommuniziere ich meine Gefühle?), Mentales Training (Wohin lenke ich die Aufmerksamkeit? Wie nutze ich diese Emotionen?), Achtsamkeitstraining (In welchen Situationen fühle ich mich so? Was triggert mich?) und Sport natürlich (Körperwahrnehmung – Was spüre ich? Wie kann ich mich ausdrücken?).
- Die *Eigenschaftsebene* bezieht sich auf emotionsbezogene Dispositionen, nämlich auf die Neigung, sich in emotionalen Situationen in einer bestimmten Art und Weise zu verhalten. Der Fokus liegt hier nicht auf dem, was Menschen wissen oder tun können, sondern auf dem, was sie gewohnheitsmäßig tun. Wir Menschen sind Gewohnheitstiere, das steht außer Frage. Auch hier sind wir gefühlsgetriebene Wesen. Warum rauchst du die Zigarette? Rational weißt du, dass es schlecht ist, aber das Gefühl, das Verlangen danach, das ist einfach stärker. Unser Gehirn liebt Gewohnheiten, weil dies einen Haufen Energie spart, wenn Prozesse (wie der Gang auf's Klo) automatisiert sind. Doch unser Hirn unterscheidet nicht, ob die Glückshormone von einem Lauf oder von einer Tafel Schokolade kommen. Deshalb ist es auch schwierig schlechte Gewohnheiten loszuwerden (Hinweis: Wir können sie

nur ersetzen). Auch das Thema Gewohnheiten ist irrsinnig interessant, aber da dies den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde, verweise ich auf die tollen Bücher *The power of habit* von Charles Duhigg oder *Atomic habits* von James Clear.

Training von EI im und durch den Sport

Im Sport wurde das Training von EI bereits im Cricket (Crombie et al. 2011), Netzbball (Barlow und Banks 2014) und Rugby (Campo et al. 2016) realisiert. Ein Überblicksartikel zum Training der EI (Campo et al. 2015) empfiehlt, dass ein erfolgreiches EI-Training idealtypisch auf dem „Dreiteiligen Modell der EI“ basieren sollte (Nelis et al. 2009). Die Organisation eines solchen Trainings zielt darauf ab, das Emotionswissen und die Emotionsfähigkeiten zu erhöhen, um Änderungen der EI auf der Eigenschaftsebene zu provozieren. Erfolgreiche EI-Trainingsprogramme zeigten langfristig positive Konsequenzen auf psychologischer und physiologischer Ebene.

„Auspowern!“ – Wie hilft nun Sport im Umgang mit Emotionen & Stress?

Es folgt ein kurzer Exkurs in die Physiologie, um unseren Körper nochmal besser zu verstehen. Bei einer sportlichen Belastung kann die Schlagvolumenzunahme zur Steigerung des Herzminutenvolumens beitragen. Das Schlagvolumen nimmt bei Belastung nur um 20-30% zu und zwar nur beim Übergang von körperlicher Ruhe auf die Belastungssituation. Dr. Peter Markworth schreibt, dass sich das Herzminutenvolumen allerdings nicht erst in den ersten Sekunden einer sportlichen Belastung einsetzt, sondern bereits in der *Vorstartphase*. Denn schon bei der Vorstellung eines bestimmten Bewegungsablaufs (z.B. in den Startlöchern) werden parallel zu den motorischen Zentren der Großhirnrinde auch die vegetativen Herz-Kreislauf-Zentren im verlängerten Rückenmark und das Atemzentrum mit erregt.

Die Herzfrequenz, das Herzschlagvolumen, die Atemfrequenz und die Atemtiefe nehmen zu, allerdings sind die Gefäße der Muskulatur noch

nicht weit gestellt, was zu einem *Anstieg* des mittleren arteriellen Blutdrucks führt. Wenn nach dem Start die Muskelgefäße weit gestellt werden, sinkt der Blutdruck beinahe auf das Ausgangsniveau zurück und die Umstellungsreaktion durch die zentrale Mitinnervation bringen für den Sportler Vorteile mit.

Diese nervös gesteuerte Leistungsanpassung des Herz-Kreislauf-Systems kann aber „irrtümlicherweise“ auch dann geschehen, wenn *keine* entsprechende körperliche Belastung folgt wie in Stress- oder Schrecksituationen.

Ein Mensch, der ununterbrochen beruflichen Stress-Situationen ausgesetzt ist, kann durch diese irrtümliche „Leistungsanpassung ohne Leistung“ und den damit verbundenen Blutdruckanstieg sein Herz-Kreislauf-System zu stark beanspruchen und dadurch schädigen, weil er dauernd „unter Druck“ steht (Markworth, 2013). Ein schlechter Umgang mit Emotionen und Stress sorgt also nicht nur für psychische Herausforderungen, sondern auch für körperliche.

Ein breites Sportangebot

Die Frage, welche Sportart den stärksten Stresspuffereffekt verspricht oder am besten zur Emotionsregulation beitragen kann, kann nicht pauschal beantwortet werden. Ist eine Person gestresst, weil sie sozial isoliert ist und sich einsam fühlt, sind Gruppenaktivitäten empfehlenswert. Fühlt sich eine Person gestresst, weil sie über ein geringes Selbstwertgefühl verfügt, sind Aktivitäten sinnvoll, die Erfolgserlebnisse vermitteln (z.B. Training hin auf einen 5km Lauf). Ist eine Person gestresst, weil sie andauernd über ihre ungelösten Probleme nachgrübelt, können klassische Ausdauersportarten wie Jogging oder Radfahren kontraproduktiv sein. Vielmehr sind Sportarten gewinnbringend, die Abwechslung erzeugen und von den Sporttreibende ein im Hier 10 und-Jetzt-Sein erfordern (z.B. Klettern, Spielsport, Tanz, Golf). Insgesamt scheint nur ein personalisierter Zugang zum Thema Stressregulation durch Sport sinnvoll.

Yoga & Achtsamkeit

„Im Grunde ist Achtsamkeit ein ziemlich einfaches Konzept. Seine Kraft liegt in der praktischen Umsetzung und Anwendung. Achtsamkeit beinhaltet, auf eine bestimmte Art aufmerksam zu sein: Bewusst, im gegenwärtigen Augenblick und ohne zu urteilen.“ – Jon Kabat-Zinn.

Yoga lehrt uns, über die Beobachtung unserer Bewegung, unserer Haltung, unserer Atmung und unserer Gedanken mehr über uns selbst zu erfahren. Jede dieser Beobachtungen hinterlässt ihre Spuren in unserem Gehirn, insbesondere in den Bereichen, die für die Körperwahrnehmung und die Bewegungsmuster zuständig sind. Und es erscheint als sehr wahrscheinlich, dass, wenn wir Yoga in Verbindung mit einem so klaren konzeptionellen Rahmen üben, wie ihn das Yoga-Sutra oder andere Yoga-Texte bieten, sich auch jene Gehirnregionen verändern, die uns ermöglichen, soziale und ethische Entscheidungen zu treffen, als zunehmende soziale und emotionale Kompetenz zu entfalten.

Yoga erscheint im ersten Moment langweilig, ich weiß. Doch es gibt kaum eine weitere Sportart, wo auch eine Philosophie dazu gelehrt wird. Beim Yoga und der dazugehörigen Meditation werden wir „gezwungen“ einfach mal still zu sitzen und einfach mal wahrzunehmen. Wahrnehmen, was da ist. Ein Satz ist, bevor ich mit regelmäßigem Yoga und gezielter Selbstreflexion angefangen habe, öfters über meine Lippen gefallen, „*Ich spür mich nicht.*“

Eine flache Atmung, gehetzte Handlungen, Probleme mit der Aufmerksamkeit und Konzentration, Verspannungen können alles Anzeichen für Stress oder/und unterdrückter Emotionen sein. Im Alltag vergessen wir oft „uns zu spüren“ oder mal bewusst zu reflektieren. Hier setzen Yoga und Meditation an. Sitzen. Körper wahrnehmen. Atem wahrnehmen. Gedanken wahrnehmen.

Viele Menschen glauben, dass Meditation und Achtsamkeit etwas sehr anstrengendes ist, doch genau das Gegenteil ist der Fall: Laut Ellen Langer, Professorin an der Harvard Universität, ist das genau das *unachtsame Denken* anstrengend. Das Grübeln, das ständige (negative) Bewerten

sind kräftezerrender, als das achtsame wahrnehmen. „*Unachtsames Denken, grübeln und bewerten können für mehr Stress sorgen und mit einer achtsamen Wahrnehmung kann dem entgegen gewirkt werden.*“, schreibt die Autorin im Harvard Business Review.

Warum Sport zur Stressregulation & Stärkung der EI im Betrieb Sinn macht

Wir arbeiten sehr viel. Teilweise bekommen Arbeiter ihre Kollegen mehr zu Gesicht, als die eigene Familie. Aus diesem Grund ist natürlich ein gutes Arbeitsklima und ein „schönes miteinander“ wichtig und kann mit großer Wahrscheinlichkeit die Produktivität mehr steigern, als unnötiger Druck von oben. Das ist alles ganz nett und schön geschrieben, aber wie sieht es in der Realität aus? Was hat Sport mit dem Ganzen zu tun?

Sport und Bewegung haben einfach zu viele Vorteile, die erwähnenswert sind. Es wäre einfach blöd, diese nicht zu nützen, denn damit schlagen wir mehrere Fliegen mit einer Klappe. Ich denke jeder hat schon mal davon gehört, dass Sport ganz gut für die Muskeln, für die Knochen und für das Herz-Kreislaufsystem gut ist. Aktuell leben wir noch in einer Tabletten-Gesellschaft. Als ich diesen Winter wegen eines Herpes auf der Nase zum Arzt musste, war ich schockiert darüber, wie teuer das Tablettenzeug bei der Apotheke war. Ja, ich war krank. Ja, ich brauchte es, um gesund zu werden. Aber wie oft werden Tabletten verschrieben, die unnötig sind? Wie oft läuft man zum Arzt mit Problemen, die durch regelmäßige Bewegung und einer gesunden Ernährung zu lösen wären? Auch hier sind wir Menschen wieder so unglaublich interessant. Tabletten zu schlucken ist einfach. Teuer, aber einfach. Wir denken nicht an die langfristigen Folgen. Wir denken nicht an die langfristigen Kosten, die später noch auf uns bzw. auf den Arbeitsgeber (!) zukommen, wenn wir mit koronaren Herzerkrankungen, Darm- oder Lungenproblemen oder psychosomatischen Erkrankungen zum Arzt müssen. Auch diese Thematik würde einen eigenen Artikel verdienen, doch kehren wir wieder zum ursprünglichen Punkt zurück. Geld in die Gesundheit und Prävention zu investieren, sorgt langfristig für gesündere und glücklichere Arbeiter und spart einen Haufen Kosten.

Auch neue Erkenntnisse aus der Bewegungsneurowissenschaft sind außerordentlich interessant, da sie den positiven Einfluss von Bewegung auf das Gehirn darstellen. Wir hätten alle gerne eine kleine Wunderpille, die uns mehr Kreativität, Energie, Fokus und Produktivität schenkt. Diese Pille gibt es zwar nicht, aber wir können uns ein Paar Lafschuhe anziehen und eine Runde im Wald laufen, denn dies erzeugt den gleichen Effekt.

Einen weiteren Vorteil hat Sport auch noch und das ist der Punkt, auf den ich hinaus will: Sport erschafft ein anderes Klima. Wenn ich mich verletzlich zeigen soll, dann muss auch ein Raum geschaffen werden, wo sich dies „sicher“ anfühlt. Wenn es sich nicht gerade um einen Wettkampf handelt, kann Sport auch eine gewisse Lockerheit und Gelassenheit hervorrufen, die es am gewohnten Arbeitsplatz, im gewohnten Raum so nicht gibt. Wenn Vertrauen untereinander geschaffen werden soll, so ist dies am Anfang einfacher, wenn man sich nicht im gewohnten Umfeld trifft, wo auch die Streitigkeiten stattfinden.

Zusammenfassung

Sport ist gut, das wissen wir. Wir wissen auch, dass es verschiedene Sportarten und Bewegungsmöglichkeiten gibt und je nach emotionalen Problemen und Stresssituationen, können verschiedene Sportarten (Teamsport bei Einsamkeit, Klettern bei Grübeln) helfen. Was können wir aus dem ganzen Wissen jetzt schlussfolgern?

- Die Grundvoraussetzung ist die Bereitschaft sich verletzlich zu zeigen.
- Dafür muss ein sicherer Raum geschaffen werden, wo die Führungskraft als Vorbild voraus geht.
- Für die Steigerung der Emotionalen Intelligenz brauchen wir Wissen zum Thema Emotionen.
- Gezielte Reflexion und Training mit Umgang der Emotionen muss regelmäßig gemacht werden.

Vorschläge für Bewegungsmöglichkeiten

YOGASTUNDEN, WO SOG. „HERZENSTHEMEN“ ANGESPROCHEN WERDEN

Im Yoga gibt es das „Yoga Sutra“, ein Leitfaden, wie wir uns verhalten sollen. Im Yoga wird es oft gelehrt, dass man sich für jede Stunde eine Intention setzen soll. Zum Beispiel: „Diese Yogastunde widme ich meiner besten Freundin“ oder „In dieser Yogastunde denke ich an mein Vertrauen.“ – Dazu passend werden Übungen („Asanas“) gewählt, die dies verstärken. Die Teilnehmer können diese Intention zur bewussten Reflexion nutzen. Es geht nicht konkret darum über Gefühle zu sprechen oder etwas zu äußern, sondern „nur“ darum, den Körper zu spüren und Gedanken achtsam durch Meditation wahrzunehmen.

BOXSTUNDEN

Boxen erklärt sich vermutlich von selbst. Boxen ist auch ideal, um zurückhaltenden Menschen (schüchternen Frauen) zu helfen, um mehr aus sich rauszukommen. Womöglich äußern sie im Team noch nicht ihre Meinung, aber regelmäßiges Boxen (oder auch andere Sportarten) können zur Selbstwirksamkeit beitragen.

ATEMTECHNIKEN

Wenn Personen unter Dauerstress stehen, wird ihr Atem oft „flach“. Dies kann zu Verspannungen im Rücken und Brustbereich führen. Gefühle, wie Angst, Nervosität, Unsicherheit oder Wut gehen auch nicht weg. Glückliche Menschen sind nicht die, die keine unangenehmen Gefühle spüren, sondern diese akzeptieren und zulassen. Natürlich möchten wir Gefühle auf eine situationsgerechte Art zulassen und nicht unsere Wut an eine Person auslassen, die nichts dafür kann. Hier kommen Atemtechniken ins Spiel, da sie eine Art „SOS-Lösung“ für Akutsituationen darstellen können. Sobald uns eine „wilde“ Emotion überkommt, ist es schwer klar denken zu können und bei uns zu bleiben. Mit Hilfe von Atemtechniken können wir uns schnell wieder beruhigen, im wahrsten Sinne des Wortes „durchatmen“ und somit der unangebrachten Emotion keine Überhand geben. Später, wenn sich das Problem gelöst hat, können wir die Emotion z.B. im Sport „rauslassen“.

PARTNERÜBUNGEN

Partnerübungen gibt es unzählige. Sie können vor oder nach einer gemeinsamen Sporteinheit durchgeführt werden und eignen sich vor

allem dafür, um das Vertrauen untereinander zu steigern. Es gibt viele Möglichkeiten, wie z.B. eine Person steht hinter ihrem Partner. Person A lässt sich jetzt (mit Körperspannung) nach hinten fallen und Person B fängt sie auf. Zudem können zwei Personen untereinander einen „Pep-talk“ üben. Eine Person darf die andere bewusst motivieren und ihr sagen, warum sie die darauffolgende Sporteinheit super meistern wird. Somit bekommen die Personen nach und nach ein Gefühl, was sie sagen müssen, um die gewünschten Emotionen hervorzurufen.

Und eine meiner Lieblingsübungen ist, wenn Person A zwei Minuten lang über eine kleine Herausforderung in ihrem Leben sprechen darf. Person B ist währenddessen still, darf nur zuhören und nicht dazwischen quatschen. Nach diesen zwei Minuten wiederholt Person B, was Person A gesagt hat. Zum einen lernen die Personen hier wirklich zuzuhören ohne dazwischen zu quatschen und zum anderen klingt das eigene Problem oft gar nicht so schlimm, wenn man es nochmal von Außen hört.

EINFACHE SPIELE

Im Erwachsenenalter geht durch den Alltag oft folgendes verloren: Das Spielen. Einfache Spiele eignen sich hervorragend dazu, um das Team zu stärken und es erfordert oft nicht viel Material. Es sollten allerdings einfache Spiele gewählt werden, wo Frauen genauso mitmachen können, wie Männer. Staffelspiele mit Memory-Karten, Frisbee oder Federball eignen sich gut dafür. Auch hier können wieder verschiedene Intentionen gesetzt werden: *„Beobachtet den Gegner und versucht anhand seiner Körpersprache herauszufinden, wie er sich gerade fühlt.“*

Alles in allem gibt es viele verschiedene Möglichkeiten. Eine gewisse Offenheit und Neugierde sind hier von Vorteil. Es gibt viele gute Trainer, Yogalehrer oder SportwissenschaftlerInnen, die hier eine gute Arbeit leisten. Es geht nicht immer darum, welches Training gemacht wird, sondern, dass überhaupt ein Training angeboten wird. *Die effektivste Bewegung ist nämlich die, die 13 überhaupt gemacht wird.* Auch, wenn in den Schulen der Turnunterricht aufgrund von COVID-19 gestrichen wurde, so bedeutet das nicht, dass dies eine kluge Entscheidung war. Die Finnen leben es vor und bieten ihren Schülern den Turnunterricht digital via Zoom an. Mit Regelmäßigkeit können wir viel erreichen. Danke für die Aufmerksamkeit.

Digitalisierung im Betriebssport

Von Lukas Krainz und Mathias Maier

Betrachtet man den Begriff „Digitalisierung“ genauer, bezeichnet dieser per Definition die Veränderung von Prozessen, Objekten und Ereignissen, welche durch eine zunehmende Nutzung von digitalen Geräten erfolgt. Dies bedeutet in anderen Worten, die Erstellung digitaler Abbildungen von physischen Objekten, von Ereignissen oder analogen Medien.

Die Digitalisierung auch im Betriebssport durchlief in den vergangenen Jahren eine ganz typische Entwicklung, da Prozesse und einzelne Tätigkeiten mit moderner Soft- und Hardware angenehmer und fehlerloser gestaltet werden können. Das beginnt bei Messgeräten in Wettkämpfen, geht über die Mitgliederverwaltung bis hin zur Koordination und Vernetzung gesamter Bundesorganisationen und der Schnittstelle zwischen Betrieb und Sportsektionen.

Digitalisierung bedeutet also nicht nur eine analoge Liste in eine Excel zu übertragen, sondern Prozesse im Betriebssport weiterfolgend zu automatisieren. Denn nur so kann bewerkstelligt werden, dass die Vorteile, die eine Digitalisierung mit sich bringt, auch einen positiven Einfluss auf die Effizienz haben. In diesem Kapitel geht es vor allem um:

- Gründe für Digitalisierung im Betriebssport
- Chancen und Herausforderungen
- Vereinsplaner als Tool in der Organisation
- Ausblick in die Zukunft
- Literaturtipps zur Digitalisierung

Gründe für Digitalisierung im Betriebssport

Als zentraler Grund wird meist eine Steigerung der Effizienz genannt. Prozesse günstiger und schneller zu gestalten, um so Fehler zu vermeiden und Ressourcen zu sparen. Soviel zur Theorie. In der Praxis gibt es jedoch eine Vielzahl an Gründen, die sich nicht so einfach trennen lassen, sondern stufenlos in einander übergehen. Es gibt also nicht den einen

Grund, warum Digitalisierung in einer Organisation Platz finden soll oder nicht.

Für jeden Sport-, Organisations- oder Firmentyp gibt es unterschiedliche Rahmenbedingungen und damit auch eine unterschiedliche Herangehensweise, um moderne Prozesse erfolgreich zu integrieren. Nachfolgendes Unterkapitel gibt einen kompakten Überblick, was dabei zutreffende Chancen und Herausforderungen für eine Betriebssportorganisation sein können.

Chancen und Herausforderungen

VERWALTUNG DER STRUKTUR

Zusätzlich zur Verwaltung der Mitglieder, Mannschaftskammeraden und aller sonstigen Beteiligten können sämtliche Strukturen mithilfe von Softwares übersichtlich und für alle Personen jederzeit zugänglich aufgesetzt werden. Spätestens, wenn es in einem Betrieb mehrere Sportsektionen gibt, will die Verwaltung zentral und strukturiert gestaltet sein. Mitgliederanfragen können ebenfalls automatisiert und somit zeitschonend für die Leiter der Sektionen gestaltet werden.

GEMEINSAME KOMMUNIKATION

Die zentrale Kommunikation über ein internes Tool (wie Chat und Terminverwaltung) kann enorm viel Arbeit in der Organisation abnehmen, wenn es richtig eingesetzt wird. Daten sind immer und überall verfügbar, gehen nur schwer verloren, können schnell gesucht und mit beliebig vielen Nutzern geteilt werden.

Gemeinsames Arbeiten an Dokumenten ist ein weiterer wichtiger Punkt, der viele Probleme frühzeitig vermeiden lässt. Was in vielen Firmen ohnehin gang und gäbe ist, sollte auch in der Verwaltung der Sportorganisation keinen Halt machen. Differenzierung in Berechtigungen in einem System gehören ebenso dazu, denn nicht alle Personen und Beteiligten dürfen auf alle Daten Zugriff haben.

VERWALTUNG EINZELNER BEREICHE

Über das hinaus können einzelne Bereiche der Betriebssportmannschaft mit sinnvollen Funktionen wie einer Inventarverwaltung, einem Online-speicher oder einer internen Umfragefunktion in der Verwaltung unterstützt werden. Eine Schnittstelle zum Betrieb selbst kann ebenso möglich sein, wie eine getrennte und unabhängige Digitalisierungsstrategie. Eine Software muss sich an die gegebenen Strukturen anpassen und diese vereinfachen und unterstützen und nicht umgekehrt.

KOSTEN UND AUFWAND

Es kann schwer pauschal festgelegt werden welche Kosten und Aufwendungen auf einen Betrieb bzw. die einzelnen Sportmannschaften zukommen. Das hängt stark von den einzelnen Anforderungen ab. Für die einen ist es mit einer einfachen Verwaltungssoftware getan, andere benötigen wiederum spezifische Schnittstellen zum Betrieb und manche wollen obendrein eine Buchung, Zahlungsmethoden und einen Onlineauftritt inkludiert haben.

Wird die Zeitersparnis der eigenen Zeit, die für einzelne Prozesse eingespart werden, eingerechnet dann scheint die schrittweise Digitalisierung im Vergleich zu den Aufwendungen kaum mehr teuer. Initialkosten sollten aber dennoch mit eingerechnet werden und ein Budget dafür festgelegt werden.

Diversität im Betrieb und der Mannschaft

Die unterschiedlichen Zugänge zwischen Personen in einem Betrieb bzw. im Betriebssport zum Thema Digitalisierung können eine wahrliche Herausforderung sein. Ältere Personen müssen ganz besonders abgeholt werden, hier geht es nicht nur um die Verwaltung der Mannschaft/Gruppe selbst, sondern auch in Betrachtung auf die Schnittstelle zum Betriebsrat bzw. dem Betrieb.

ZUSAMMENFASSUNG

Das Verwalten der Sportsektionen wird nicht nur schneller und die Kommunikation besser, sondern vor allem Tools, die den Mannschaftsleitern, Vorständen und Verwaltern viele Stunden pro Woche sparen können, sind bereits heute Realität.

Dokumente, Termine und News können mit wenigen Klicks mit und zwischen mehreren Personen erstellt/verteilt werden. Zentral verwaltet – ohne Wissensverlust, zwischen Sektionen und dem Betrieb. So herrscht zu jeder Zeit vollste Übersicht.

Jeder Betrieb und die Anwender müssen selbst entscheiden, wie eine Digitalisierung Schritt für Schritt in die Wege geleitet werden kann. Oft ist es sinnvoll, mit kleinen Prozessen zu beginnen und sich dann gesamt-heitlich heranzuarbeiten.

Vereinsplaner als Tool in der Organisation

Ohne viel Eigenwerbung machen zu wollen: Vereinsplaner wurde genau dafür entwickelt, um bei den oben genannten Herausforderungen zu unterstützen und die Chancen in der Automatisierung optimal zu nutzen. Dabei sollen nicht nur die Leiter, Verwalter oder Betriebe von einer besseren internen Verwaltung in Bezug auf ihre Betriebssportvereine profitieren, sondern vor allem die Mitglieder selbst.

Der Vereinsplaner kommt aus dem herkömmlichen österreichischen Vereinswesen, speziell aus Sport, Musik und Feuerwehr. Man kann ihn sich als digitalen Helfer für die einzelnen Sportarten und Mannschaften auch in einem Betrieb vorstellen. Dabei profitieren vor allem Gruppensportarten mit vielen Mitgliedern von der Organisation. Die Schnittstelle zum Informationsaustausch bzw. Informationsübermittlung zum Betrieb ist ebenso möglich.

Den Vereinsplaner gibt es als Webanwendung für die Organisation der leitenden Personen und mobiler App für Mitglieder. Folgende Funktionen des Vereinsplaners sind dabei für Mannschaften, Gruppen und Teams unterschiedlichster Betriebssportarten anwendbar:

TERMIN- & NEWSVERWALTUNG

Mit der Vereinsplaner Terminverwaltung können flexibel Termine erstellt werden. Sei es ein regelmäßiges Training, ein Ausflug oder der Wettkampf. Teamleiter haben dabei vollste Einsicht in die Statistiken und können diese mit einem Klick auswerten. Mit der Newsverwaltung

können ähnlich wie bei Terminen Informationen für interne und externe Interessenten erstellt und geteilt werden.

Terminerstellung in der Webanwendung inkl. automatischer Benachrichtigung

INVENTARVERWALTUNG

Ist das Inventar erstmal im Vereinsplaner angelegt, ist vollste Übersicht zu den Gegenständen zu Verleihstatus, Zustand und Lagerort jederzeit

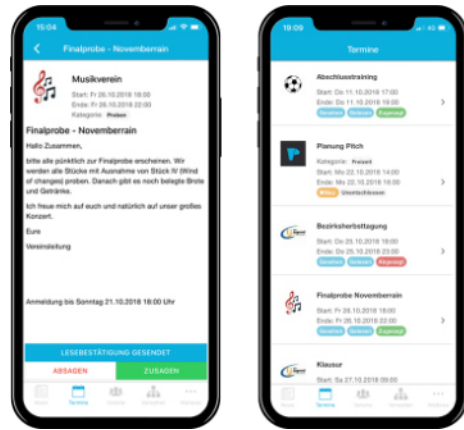
Inventarnummer	Menge	Gegenstand-Bezeichnung	Zuständiger	Kategorie	Status	Aktionen
VPBW-00001	10/15	Hallenbälle	Steff Ulrichs	Bälle	Neuwertig	[edit] [delete] [refresh] [print]
VPBW-00002	0/4	Hallenbälle	Lukas Krainz	Sportausüstung	Kaputt	[edit] [delete] [refresh] [print]
VPBW-00003	40/40	Trainingbälle VL2-U16	Steff Ulrichs	Bälle	Gebraucht	[edit] [delete] [refresh] [print]

Übersicht der Inventare inklusive angelegter Gegenstände

die dabei hilft, wichtige Informationen rechtzeitig zu erhalten und nicht erst wenn ein Gegenstand beispielsweise funktionsunfähig ist.

MOBILE APP

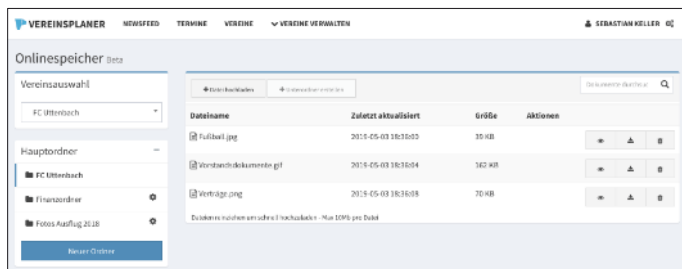
Wie bereits erwähnt wird jedem Betriebssportverein zusätzlich zur Webapplikation eine kostenlose mobile App für Android und iOS angeboten, damit alle Mitglieder über wichtige Angelegenheiten sofort informiert werden können. Annähernd alle Funktionen, die es in der Webapplikation gibt, können auch in der mobilen App verwendet werden.



Übersicht aller Termine in der mobilen App von Vereinsplaner

ONLINESPEICHER

Der Onlinespeicher hilft Sportvereinen und Gruppen bei der sauberen Datenverwaltung über alle für die Mannschaft erstellten Dokumente und Dateien zu behalten. Alle Informationen der Betriebssportgruppe an einem zentralen Ort gespeichert und abrufbereit.



Übersicht des Onlinespeichers inklusive abgespeicherter Dokumente

AUSWERTUNG UND STATISTIK

Ein Termin (z.B. Training) wird ausgesendet und Personen/Mitglieder sagen zu oder ab. Durch die sofortige Übersicht in der Vereinsplaner App können dadurch Trainings optimal auf die Teilnehmerzahl angepasst und ausgelegt werden. Eine Statistik zu jedem Termin wird neben der Exportfunktion zusätzlich erstellt.

Statistik für Wöchentliche Probe

Mitglieder welche bis zur Anmeldefrist nicht zu/abgesagt haben werden als: **Abwesend** gewertet

10 Einträge anzeigen Suchen

Nachname	Vorname	Status	Gesehen	Lesebestätigung	Zugesagt	Abgesagt	Aktionen
Alfredo	Anna	Anwesend	18.10.2019 19:14	18.10.2019 19:14	18.10.2019 19:14		Status ändern
Blasinger	Franziska	Anwesend	18.10.2019 19:14	18.10.2019 19:14		18.10.2019 19:14	Status ändern
Dunkelmann	Helmut		noch nicht gesehen	noch nicht gelesen			Status ändern
Edinger	Hannes	Unentschieden	18.10.2019 19:13	noch nicht gelesen			Status ändern
Ehrenkind	Juruv	Unentschieden	18.10.2019 19:15	18.10.2019 19:15			Status ändern
Elmer	Christine		noch nicht gesehen	noch nicht gelesen			Status ändern
grundinger	Elfreda	Anwesend	18.10.2019 19:13	18.10.2019 19:14	18.10.2019 19:14		Status ändern
Haider	Christian		noch nicht gesehen	noch nicht gelesen			Status ändern
Hällinger	Joseph		noch nicht gesehen	noch nicht gelesen			Status ändern
Hintenberger	Gernot	Anwesend	18.10.2019 19:14	noch nicht gelesen		18.10.2019 19:14	Status ändern

1 bis 10 von 27 Einträgen Zurück 1 2 3 Nächste

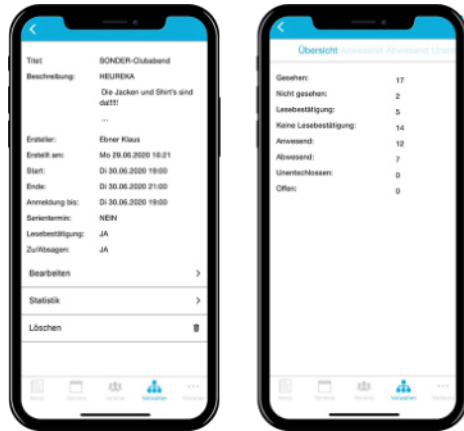
Mitglieder/Nichtmitglieder: 27
 Gesehen: 9
 Gelesen: 5
 Zugesagt: 2
 Abgesagt: 2

Unentschiedene erinnern Download Schließen

Übersicht und Auswertung der Statistik eines Termins inkl. Exportfunktion

VEREINSPLANER IM EINSATZ

Ein gutes Beispiel, wo Vereinsplaner in einem Verein eines großen Betriebs in Oberösterreich verwendet wird sind die Steelroller des Sportklub Voest (Teil des ASKÖ). Diese managen ihren Vespaclub eigenständig und legen ihre Termine & News mit Vereinsplaner an.



Termindetail inkl. Auswertung der Steelrollers in der mobilen App von Vereinsplaner

Ergänzend kann gesagt werden, dass es auch andere Softwares am Markt gibt, die für eine Organisation und Verwaltung in Frage kommen können. Es empfiehlt sich daher vor einer Entscheidung ausgiebig Gedanken zu potenziellen Tools zu machen und diese zu testen, um sich sicher zu sein, dass die Software zum Betrieb passt. Dies spart einem nicht nur Geld, sondern auch Ressourcen, die für den Onboardingprozess entstehen können.

Ausblick in die Zukunft (persönliche Sicht)

Das Thema Sport in Betrieben rückt merklich in den Vordergrund. Nicht nur bei großen Konzernen, sondern auch in unserem Umfeld der KMUs im IT und Softwarebereich. Wir sehen, dass viele Firmen bereits jetzt starke Initiativen zu mehr Bewegung und Gesundheit am Arbeitsplatz fördern. Hoch im Kurs stehen gemeinsame Sporteinheiten, Mindsetbuilding (Bewusstseinsbildung in der Firma) und digitale Geräte wie „Smart Watches“. Dadurch werden nachweislich Schmerzen, die vor allem aufgrund von vieler sitzender Arbeit erledigt werden, vorgebeugt und gelindert. Das Thema liegt längst nicht mehr nur bei der Unternehmensführung, sondern stößt in allen Ebenen und Mitarbeiterschichten auf Offenheit.

Genau hier kommt auch Betriebssport ins Spiel, denn viele dieser jungen und mitarbeitermäßig kleinen Firmen schließen sich zusammen und gründen übergreifende Sport- und Fitnessvereine bzw. Gruppen zur gemeinsamen Vitalität. Das beginnt bei Fußball und Volleyball und geht bis hin zum Immunsystem-Stärken beim Eisbaden. Wir erleben das mit relativ wenig Zwang, doch braucht es digitale Medien um diese gemeinsamen Interessen auch koordiniert auszuüben.

So sehen wir in dieser genannten Kombination abseits von großen Firmen, wo Betriebssport auch an wachsendes Interesse stößt, bei kleinen Firmen großes Potenzial auch für Softwarelösungen. Es gibt also zwei Szenarien für die Zukunft:

1. Die Unternehmensführung oder der Betriebsrat nehmen das Digitalisierungsthema zusammen mit dem Gesundheitsthema und Betriebssport als ganzheitlich gedachte Lösung in Angriff. Denken Prozesse bewusst in die Zukunft und bieten so den einzelnen Mitarbeitern und Personen in den Sportvereinen einen zusätzlichen Benefit. Sparen dadurch auch mittelfristig Kosten und fördern die Kommunikation im Betrieb.
2. Mitarbeiten und Mannschaftsleiter, unabhängig von der Firmengröße befassen sich pro aktiv selbst mit dem Thema Digitalisierung. Bauen eine Lösung in der unteren Ebene auf und je nach Adaptierungsgrad weitet sich diese Lösung weiter auf den restlichen Betrieb aus.

Beide Varianten sind absolut legitim und finden in der Praxis ihren Einsatz. Wichtig in beiden Fällen ist eine positive Motivation in einzelnen Bereich der Verwaltung.

Literaturtipps zur Digitalisierung

Abschließend wird relevante Literatur rund um die Digitalisierung des Vereinswesens, welches sich sehr gut mit jener der Betriebssportvereine deckt, aufgezählt – wie bereits erwähnt ist dieses Thema grundsätzlich sehr neu und daher ist es schwierig wissenschaftliche Sachbücher zu diesem Thema zu listen:

Vereinsverwaltung Sachbuch
Vereinsführung Sachbuch
Blog Vereinsplaner (AT)
Funktionen Vereinsplaner (AT)
Blog Vereinsmeier (DE)

Zu den Autoren

Lukas Krainz, 26 Jahre alt, aus Linz, Co-Gründer und Geschäftsführer von Vereinsplaner.at, zuständig für Marketing und Verkauf

Mathias Maier, 25 Jahre alt, aus Linz, Co-Gründer und Geschäftsführer von Vereinsplaner.at, zuständig für Produktentwicklung und Technik

Unternehmensführung in der neuen Zeit. Werteorientierte, holistische Organisationsentwicklung

Von Alice Dobias

Woher kommt dieser Wandel, und warum ist es jetzt und in Zukunft wichtig, alle Ebenen des unternehmerischen Handelns auf Nachhaltigkeit und Menschlichkeit auszurichten? Und warum ist es gut, wenn Unternehmer vorausschauend agieren, statt auf gewisse Umstände zu reagieren? Und wie kann sich ein Unternehmen stark machen und ein solides Fundament aufbauen, sodass auch bei unvorhersehbar-eingetroffenen Szenarien die Segel gehisst und der erfolgreiche Weg weiterverfolgt werden kann? Mit diesem Beitrag möchte ich Ihnen Orientierung und mögliche Handlungsanweisungen für Krisenzeiten geben. Prävention und die Arbeitsplatz-, sowie Unternehmensgestaltung sind dabei wichtige Schlüsselwörter, um die sich dieser Text dreht.

Prävention in der Arbeitswelt:

Prävention im Sinne von psychosozialer Gesundheit, denn Gesundheit im Allgemeinen beruht auf den standfesten Säulen Seele, Körper und Geist.

Wenn das Zusammenspiel dieser drei Bereiche nicht reibungslos funktioniert, dann fühlt sich ein Mensch nicht in seiner Mitte. Psychosomatische Folgen bis hin zu einem pathologischen Krankheitsbild können mögliche Folgen sein.

Wie bringt man also Seele, Körper und Geist in den Einklang?

Eine gute Voraussetzung dafür ist, wenn sich das, was ein Mensch tut „stimmig“ anfühlt. Das Modell der Salutogenese des Medizinsoziologen Aaron Antonovsky bietet ein schönes Erklärungsmodell dafür, wie Gesundheit erhalten werden kann.

Es ruht auf den Säulen „Verstehbarkeit“ (ich kann das, was passiert, in einem verständlichen Rahmen sehen), „Bewältigbarkeit (ich kann die Herausforderungen die an mich gestellt werden bewältigen) und Sinnhaftigkeit (das, was ich mache, hat einen Sinn).

Auf die Komponente „Sinn“ möchte ich nun eingehen. Das Gefühl von Sinnhaftigkeit hängt stark vom subjektiven Wunsch und Empfinden jedes Einzelnen ab. Denn sie korrelieren stark mit unseren Bedürfnissen. Jeder kennt sie, die Maslow'sche Bedürfnispyramide. In der neuen Zeit ist es uns gutgetan, wenn wir die Psychologie der Menschen auch weiter unten im Fundament ansiedeln.

Was kann einen Beitrag dazu leisten, dass die psychosoziale Gesundheit der Menschen auf einem soliden Fundament steht?

Es sind die individuellen Werte, die über politische und religiöse Konzepte hinausgehen.

Das gemeinsame Werteempfinden ist eine gute Kraftquelle und ein positiver Antriebsfaktor. Zu welchem Sinn und Zweck? Zum Zweck des Gemeinwohles. Ich denke, dass hier über den Tellerrand der Gewinnmaximierung und des globalen und finanziellen Wachstums hinweggesehen werden muss. Diese Intentionen alleine zu verfolgen, macht vielleicht eine kleine Gruppe von Menschen satt, im wahrsten Sinne des Wortes, aber kann massive Folgen und Auswirkungen für alle haben. Vor Allem für die Generationen nach uns. Das Unternehmenskonzept „Höher, schneller, weiter“, übersieht zu viel Wichtiges und wird der Zukunft nicht standhalten.

Welche Konzepte können uns gut für die Zukunft wappnen? Und warum ist es dafür höchste Zeit?

Ich denke, dass wir beim Einzelnen anfangen müssen. Die Persönlichkeit ist der Ursprung. Die Persönlichkeit und das Mindset des Einzelnen. Der Unternehmer auf der einen Seite und der Konsumenten und Mitarbeiter

auf der anderen Seite. Wenn wir das Modell der Werte im Fundament unserer Bedürfnisse verankern, dann sind es hier Verantwortung, Integrität und ein menschliches Empfinden für Ethik. Verantwortung auch für die Folgen und Konsequenzen die unsere Lebensführung im Ganzen hat.

Ein weiteres Konzept, das wiederum als Anhaltspunkt für verantwortungsvolles Handeln dienen kann, ist die holistische Weltanschauung. Alles ist miteinander verbunden und welche Lebensmittel ich kaufe, oder meide, hat einen Einfluss auf die Herstellung, die Produktion und die Arbeitsumstände, unter denen diese hergestellt werden. Das gilt natürlich für alle Produkte, die im Umlauf sind und in den Umlauf gebracht werden. Hier kann man sich die Frage stellen: Ist dieser Kreislauf gesund, oder nicht?

Denn die Gesundheit der Menschen, der Tiere und der Welt, das ist eine ethische Maxime, an der man sich in der neuen Zeit orientieren kann – ja sogar muss.

Denn wie wir erst in jüngster Vergangenheit gesehen haben: Es gibt nichts auf dieser Welt, dass für uns Menschen wichtiger ist, als die Gesundheit zu erhalten. Und die Gesundheit der Welt. Sie ist unsere Lebensgrundlage und die Quelle aller Ressourcen. Dass darf man nicht belächeln, vor Allem wenn in Betracht gezogen wird, dass der Welter-schöpfungstag für Österreich alleine im Jahr 2020 am 8. April war. Und er wird jedes Jahr früher. Die Welt brennt, die Menschen sind ausgebrannt. Die Welt ist ausgeschöpft – die Menschen sind erschöpft. Vielleicht ein korrelierendes Phänomen? Laut einer Studie des Standards sind 58% der ÖsterreicherInnen gesund.

Von der Welt zur Gesundheit im Business-Kontext: Wie kann diese hergestellt und beibehalten werden. Und in welchen Branchen ist sie besonders sinnvoll und wichtig?

Zuerst stellt sich mir die Frage: Warum rücken an sich persönliche Angelegenheiten wie Ernährung, Kindererziehung und Sport immer weiter in den Verantwortungsbereich von Unternehmern? Ich denke das ist eine Grundsatzfrage von Einkommen, Arbeitszeit und Infrastruktur. Ich sehe

hier gute Ansätze in dem Sinn, als dass das Wohlergehen der Menschen im Fokus steht. Macht das Wohlergehen der Menschen in der Hand des Arbeitsumfeldes Sinn? Ist es im Sinne von Arbeitnehmern, dass Sport und Essverhalten unter das Monitoring der Arbeitgeber geraten können?

Oder sollten eher Arbeitsbedingungen und Umfeldler geschaffen werden, die aus Prinzip gesund sind und in denen ausreichender Raum für Freizeit bleibt? Und das Einkommen so hoch sein, dass hier auch ein Teil in die Gesundheitserhaltung investiert werden kann? Ich denke, das ist ein guter Ansatz, um Menschen in ihrer Verantwortlichkeit zu lassen.

Was bedeutet eine Work-Life-Balance?

Eine gesunde Work-Life Balance beinhaltet meiner Meinung nach auch, dass man im privaten Sektor für „Life“ eigenverantwortlich und selbstwirksam sorgen kann. Ad Einkommen: Ich beobachte, dass das Einkommen alleine für sehr viele junge Menschen keinen Grund darstellt, um einer Arbeit nachzugehen. Vielmehr ist es Trend, Teil von positiven Veränderungen zu sein, und diese Veränderungen mitzugestalten. Und Verantwortung zu übernehmen für Mensch, Tier und Umwelt. Das zeigen die zahlreichen Vereine, Volksbegehren und Petitionen. Umso mehr Missstände die Entwicklung der Welt hervorbringt, umso mehr werden sich diese ideell motivierten Arbeitsfelder vergrößern. Natürlich gibt es zahlreiche systemrelevanter Berufe, ein Beispiel dafür ist der Gesundheitssektor. Es wäre erfreulich, wenn es hier mehr Wertschätzung in Form von höheren Löhnen gäbe. Sozial-gesellschaftliche Berufe sind für unsere Zukunft eine Branche, die noch viel zu sehr unterschätzt wird. Denn sie hat einen positiven Impact an unserer gesamt-gesellschaftlichen Entwicklung.

Wie uns die nachhaltige Entlastung des Gesundheitswesens gelingen kann

Indem mehr Geld in die Ursachenforschung investiert wird. Denn das impliziert die Möglichkeit einer partiellen Ursachenbehebung. Und das wiederum führt zu einer nachhaltigen Entlastung des Gesundheitswe-

ses und der Gesundheitskassen. Leider wird noch viel zu wenig Geld investiert in die eigenverantwortlichen Maßnahmen, die präventiv von den österreichischen Bürgerinnen und Bürgern vorgenommen werden. Es sollte nicht das Ziel von Gesundheitskassen sein, krankmachende Arbeitsverhältnisse mit Pillen, Schmerzmitteln und Psychopharmaka aufrecht zu erhalten.

Hier gibt es natürlich eine klare Verantwortung von Arbeitgebern für den Bereich des Arbeitsumfeldes. Wie die Gestaltung des Arbeitsplatzes, ein funktionierendes und gelingendes Miteinander. Welche Komponente können hier richtungsgebend sein? Ich denke: Alles andere als voreilige Maßnahmen, die über den Köpfen der Menschen getroffen werden, die von diesen betroffen sind. Ich frage mich zum Beispiel – wie ein zwölf Stunden Tag in Österreich die Arbeitnehmer gesund halten soll? Achtsamkeit, Arbeitszeit und Entschleunigung sind hier Trendwörter, die im Arbeitskontext immer mehr Gehör finden sollen. Für Entscheidungen und deren Folgen muss Verantwortung übernommen werden.

Was kann zum Gemeinwohl in der Arbeitswelt beitragen?

Achtsamkeit und Empathie für das Menschliche. Achtsamkeit möchte ich noch um eine Stufe intensivieren. Und zwar um den Ausdruck „Gewahrsein“. Was bedeutet das?

Ich denke „Gewahrsein“ hat das Potential, in jedem Moment und zu jedem Zeitpunkt eine Nutzen / Schaden Bilanz vorzunehmen. Wie kann die vorgenommen werden, das Wohlergehen der Menschen kann doch nicht wie eine Bilanz gelesen werden? Ich denke in einem Kommunikationsprozess, in dem jeder Einzelne eingebunden ist. Umso größer die Teams sind und die Anzahl der Mitarbeiter, umso mehr muss hier eine funktionierende Kommunikationsbasis gepflegt werden. Sodass nicht nur von oben nach unten kommuniziert wird, sondern auch von unten nach oben. Alleiniger Wechselwirkungsprozess erlaubt, die Nutzen/ Schaden Bilanz für Mitarbeiter positiv zu gestalten.

Mitarbeiterbindung und die Attraktivität von Erwerbstätigkeit. Wie gelingt das?

Durch die Sinnhaftigkeit des Tuns, wertorientierte Organisationsentwicklung, die Möglichkeit des persönlichen und fachlichen Wachstums und einen weiteren Faktor: Der Faktor Finanzen. Arbeit arbeitswert gestalten, auch was den finanziellen Aspekt angeht, ist sehr wichtig, um den arbeitsmarktpolitischen Kontext so zu gestalten, dass ein langes, aufrechtes Dienstverhältnis attraktiv ist. Zusätzlich sind die Existenzsicherung und der Ausblick auf eine gesicherte Zukunft für Einzelne und Familien unabdingbar.

Positiv auf die Mitarbeiterbindung kann sich meiner Meinung nach auch ein gesunder Mittelweg zwischen Unter- und Überforderung auswirken. Menschen sind hier sehr unterschiedlich, und auch die Anforderungen, die im jeweiligen Unternehmen an die Mitarbeiter gestellt werden, sind es. Mihaly Csikszentmihalyi zeigt mit seinem Flow-Modell, dass dieser Mittelweg Sinn macht, um die Produktivität und Effizienz zu steigern. Selbstkenntnis auf beider Seiten kann hier bei Schwierigkeiten Abhilfe verschaffen. So können auf Arbeitnehmer-Seite Fragen geklärt werden wie: Welche Ressourcen habe ich, welche muss ich noch ausbilden und welches ist das richtige Berufsumfeld für mich? Berufsorientierung für junge Erwachsene, nach Abschluss des Studiums, oder bereits in der Schule können hier einen gewinnbringenden Beitrag leisten

Und auch die Selbstkenntnisse der Unternehmen in der Bereichen: Welche Werte haben wir, wie ist unsere Ausgangslage, wo wollen wir hin? Welche Intention verfolgen wir mit unseren Zielen und ziehen hier die Mitarbeiter mit, an einem Strang? Können sich Mitarbeiter mit unserer Unternehmenskultur, unserer Arbeitsweise und unseren Zielen nachhaltig identifizieren? Wer passt zu uns – welche Kunden welche Mitarbeiter, was wollen diese?

Unternehmenskultur im Wandel

Mitarbeiter der Zukunft sind immer besser (aus)gebildet und verlangen nach einer Unternehmenskommunikation auf Augenhöhe. Autoritäre Führungsstile haben sich im besten Fall zu einer intrinsisch motivierten

Arbeitsmoral entwickelt. So wird zusätzlich die Verantwortung, die Eigenermächtigung und die Selbstwirksamkeit des Einzelnen gefordert und gefördert. Voraussetzung ist ein vertrauenswürdiges Umfeld. Denn umso mehr Vertrauen ich zu Kunden, Mitarbeitern und Vorgesetzten habe, umso mehr kann ich immaterielle Werte teilen, diese leben und informelle Arbeitsbeziehungen pflegen.

Auf Kundenseite ist besonders die Empathie für Kundenbedürfnisse, das um und auf jeglicher Kundenbindung und -zufriedenheit. Somit kann die customer-journey angemessen und nachhaltig gewinnbringend von A bis Z umgesetzt werden. Umso ähnlicher die Produkte und Dienstleistungen sind, umso mehr verlangen Unternehmensformen Spezialisierungen und herausragende Kundenerlebnisse. Die Arbeitnehmer am Kunden sind hier die gewinnbringendste Komponente.

Wie wird in Unternehmen die Effizienz gesteigert?

Zielgerichtete, gebündelte Energien, sind eine gute Antriebsfeder und klare Job Descriptions. Nicht selten hört man den Spruch – gerade in größeren Unternehmen: „Keiner ist hier für nichts zuständig.“

Zuständigkeiten, klare Ansprechpersonen für die Optimierung von Arbeitsabläufen und -ergebnissen können die reibungslose Zusammenarbeit und den unternehmerischen Outcome steigern.

Auch eine gesunde Fehlerkultur und eine angstfreie Wachstumszone. Denn ja, nicht nur die Mitarbeiter und die Zahlen der Bilanz wächst im Idealfall: auch die persönliche Weiterentwicklung hat einen massiven Impact am (Miss)Erfolg eines jeden Unternehmens. Eine Investition in Wissen bringt noch immer die besten Zinsen, wie Benjamin Franklin bereits sagte.

Das ist der Mehrwert von Coaching und Persönlichkeitsentwicklung:

Zurück zum Thema Gesundheit: Welche Grundvoraussetzung haben die Herstellung und die Aufrechterhaltung von Gesundheit?

Die Menschlichkeit, das Menschsein. Menschsein hat den Vorteil, dass wir zugeben, nicht unfehlbar zu sein und dass auch die best-ausgebildetsten Führungspersönlichkeiten nicht immer wissen, wie es weiter geht. Eine Kultur des Vertrauens ist hier meiner Meinung nach das Um und Auf von Zusammenhalt, Loyalität und der gemeinsamen Bewältigung von Herausforderungen. Ehrlichkeit und Transparenz sind in jeglicher Beziehung und Zusammenarbeit, Faktoren, die das Potential haben, erfolgsversprechend zu sein. „Wir schaffen das“ – wer kennt ihn nicht, diesen Spruch.

Wie kann eine „Wir schaffen das“-Mentalität entstehen?

Durch die holistische Unternehmensführung. Durch Ziele, für die es sich lohnt, außerordentliches zu leisten. Denn dann sehen sich Mitarbeiter als Teil des Unternehmens, die maßgeblich am Erfolg beteiligt sind.

Über den Vorteil von übergeordneten Zielen und Visionen:

Wofür sind wir hier? Ist eine gute Frage, die allen Mitarbeitern gestellt werden kann. Wenn Sie Unternehmer sind, dann werden Sie nach dieser Fragestellung an Ihre Mitarbeiter sehen, warum alle an einem Strang ziehen, oder eben nicht. Der Vorteil von größeren Zielen ist zusätzlich, dass Sie intrinsisch motivierte Mitarbeiter haben und nicht autoritär gesteuerte. Denn wie wir wissen, funktioniert Autorität nur, wenn Menschen etwas tun um eine Belohnung zu erhalten, oder, um einer Bestrafung aus dem Weg zu gehen.

Der Mehrwert gelingender Kommunikation

Ein weiterer Faktor, der nicht zu unterschätzen ist neben der physischen die psychosoziale Gesundheit. Eine gute Kommunikationsbasis ist meiner Meinung nach der Hauptgrund, warum Unternehmen scheitern, oder gewinnen. Gewinnen auch in dem Sinn, als dass alle Mitarbeiter leistungsfähig sind. Denn ein gesundes und gelingendes Miteinander ist das größte Kapital eines jeden Unternehmens, das oftmals unterschätzt wird. Ich mag hier den Ausdruck Human Beings und nicht Human Kapital. Aber wenn ich mir Unternehmer und Mitarbeiter ansehe, dann gibt

es zahlreiche Menschen, die wie Nummern behandelt werden. Deren einzige Aufgabe es ist, die Zahl unten auf der Bilanz zu steigern. Alles andere ist Versagen. Ist es das? Gewinnbringend sind auch Menschen, die unentgeltlich Arbeiten, wie Eltern, die ihre Kinder großziehen, oder Vereine die zu unserem Gemeinwohl beitragen. Auch diese haben einen positiven Impact an der Menschheit, und in der Welt.

Und ich hoffe, dass die Macht des Kapitals durch andere Werte und Menschlichkeit abgelöst wird. Wer sich etwas mit Politik und der Medienlandschaft und der Werbeindustrie auseinandersetzt: Ja, der weiß, dass Erfolg und Macht kapitalgesteuert sind. Das ist nicht gezwungenermaßen schlecht, aber es beinhaltet eine große Verantwortung, derer man sich gewahr sein muss. Und mit dieser Verantwortung muss unter allen Umständen ethisch korrekt, mit Blick auf die Zukunft, umgegangen werden.

Unternehmerisch gesehen können wir das in Österreich, indem wir den lokalen Handel stärken und trotz Globalisierung so gut es geht autark werden und bleiben. Und das wiederum ist nur möglich, wenn wir mit unseren Ressourcen achtsam umgehen. Indem wir Anbauflächen schützen, die Arbeit am Feld und unsere Bauern wertschätzen, sowie die Qualität und Herkunft vor Allem unserer Lebensmittel im Auge behalten. Und die psychische und physische Gesundheit aufrechterhalten, Ursachen erforschen, sowie minimieren. Ein Gesundheitssystem und Gesundheitskassen sind dieser Bezeichnung nur würdig, wenn nicht erst Symptome behandelt und bekämpft werden. Aktives Beheben ist besser, als reaktives Bekämpfen.

Denn: *„Wir sollten uns mit Problemen beschäftigen, solange sie noch vermeintlich klein sind.“*
Nach Jadwiga Rutkowska

Völlig von der Rolle

von Mag. (FH) Andrea Maria Mayer – Unternehmensberaterin, Coach und Mentaltrainerin

Rollenwechsel im Betrieb – zwischen Arbeit und Sport und die Relevanz mentaler Stärke

Wir wechseln ständig unsere Rollen. Auch wenn wir die private Lebenswelt jetzt einmal außen vorlassen und ausschließlich in die Arbeitswelt blicken, stellen wir fest, dass diese nicht minder komplex ist.

Wie schaffen wir den Rollenwechsel von ArbeitnehmerIn im Betrieb zum/ zur SportlerIn im Betrieb? Und wie gestalte ich meine innere Haltung, um dem inneren Schweinehund keine Chance zu geben und mit Freude und Energie, sowohl meine Aufgaben im Unternehmen zu erledigen als auch meine sportlichen Ziele zu erreichen?

Wie stellt sich nun der Begriff „Rolle“ im Betrieb dar? Gemäß dem Lehrbuch „Management – Grundlagen der Unternehmensführung“ von Horst Steinmann/Georg Schreyögg kann der Begriff „Rolle“ definiert werden als ein Bündel von Verhaltenserwartungen, die von anderen an einen Positions- oder Statusinhaber herangetragen werden. Diese Verhaltenserwartungen stellen generelle, d.h. vom Einzelnen prinzipiell unabhängige Verhaltensvorschriften dar, die eine gewisse Verbindlichkeit für sich beanspruchen (vgl. Dahrendorf 1965: 27f.).

Die Rolle gibt demgemäß vor wie man sich verhalten soll. In der Regel spielen wir mehrere Rollen: Z.B. TeamleiterIn, Vater/ Mutter, Torwart in der Fußballmannschaft, um nur einige Wenige zu nennen. Man kann schon langsam erahnen welche unterschiedlichen Erwartungen wir tagtäglich von verschiedenen Seiten ausgesetzt sind. Na, wenn das keinen Stress verursacht!

Rollenkonflikte sind (nicht nur) in Organisationen ein bedeutsames Thema. In unserem Kontext spreche ich jedoch nicht von den „offensichtlichen“ Rollenkonflikten, wenn z.B. ein/e ManagerIn der Waffenindustrie gleichzeitig in den Vorstand eines Vereins für globalen Pazifismus gewählt wird.

Vielmehr geht es mir hier um den persönlichen Umgang mit Erwartungen an die eigene Person. Dazu zählt auch und vor allem die eigene Erwartung an einen Selbst.

Erwartungen sind oft widersprüchlich und auf Grund der Verschiedenartigkeit der Rollen wird auch in Organisationen bald klar, dass man nicht nur MitarbeiterInnen zu fordern und fördern hat, sondern Menschen in ihrer ganzen gelebten Vielfalt. Das lässt sich auch nicht leicht standardisieren.

Das Potential für die persönliche Weiterentwicklung liegt ohnehin in jedem Menschen selbst. Im Betriebssport geht es darum die Arbeitsrolle zu verlassen und die Rolle des Sportlers/ der Sportlerin einzunehmen. Und hier möchte ich ansetzen.

Unter Umständen ändert sich die Rolle beim Wechsel von der Arbeitsrolle zum Sport sehr stark. Man denke auch an die Bedeutsamkeit von informellen Netzwerken, die im Betriebssport gespannt werden und deren Wichtigkeit unbestritten ist. Hierarchieschranken existieren hier idealerweise nicht.

So sorgen diese im Betriebssport geknüpften informellen Netzwerke für einen nützlichen Fluss an Informationen und eine effizientere Arbeitsweise. Das Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen wird gestärkt und die Arbeit hin zu einem bestimmten Ziel gefördert.

Mental sind wir ständig gefordert: Jede Rolle verlangt eine innere Haltung, welche die Voraussetzung schafft diese Rolle optimal auszufüllen und zumindest die inneren Rollenkonflikte zu vermeiden.

Nun muss ich anmerken, dass während ich diese Zeilen schreibe, gerade Ausgangsbeschränkungen auf Grund einer Pandemie in Kraft sind und damit die nächste mentale Herausforderung bevorsteht. Durch das Corona-Virus erzwungenes Massen-Homeoffice versetzt uns wieder in eine Rolle, der (zumindest technisch) gut-vernetzten EinzelkämpferInnen. Was tun wir nun beim Betriebssport? Kommt dieser jetzt zu kurz? Manche initiieren Yoga-Stunden über virtuelle Konferenztools wie Zoom oder es werden massenhaft Videos von vor turnenden TrainerInnen auf YouTube gestellt.

Dennoch sind Mannschaftssportarten großflächig abgesagt. Was tut das mit unseren Rollen, wie gehen wir mit dieser mentalen Herausforderung um, wenn die verbindenden Komponenten des gewohnten Arbeitsettings und des Sports wegfallen?

Wie können wir der Isolation im Homeoffice begegnen, ohne dass Gefühle der Einsamkeit entstehen?

Mentaltraining kann sehr hilfreich sein, um sich mit all den hier aufgetauchten Fragen zu beschäftigen, wie:

- die grundlegende innere Haltung
- Vermeidung innerer Rollenkonflikte
- Bekämpfung des inneren Schweinehundes; v.a. im Homeoffice
- Umgang mit Isolation

Die grundlegende innere Haltung

In unserer Geschäftswelt sprechen wir derzeit gerne vom sogenannten „Mindset“. Ich möchte ein anderes Vokabular dafür benutzen: „Die innere Haltung“.

Mentaltraining beschreibt das Training der gewünschten inneren Haltung.

Mentaltraining ist das Training des Geistes. Es ist mehr als positives Denken. Ein simples „die Welt in Rosarot tauchen“ zeugt nur von Naivität. Darüber hinaus besteht die Gefahr, dass reale kritische Situationen dadurch unterschätzt werden. Aus Schwierigkeiten und Herausforderungen haben wir immer die Chance, gestärkt hervorzugehen und einen positiven Wandel herbeizuführen.

Mentaltraining ist somit ein geistiger Entwicklungsweg, durch den wir lernen unsere Lebensumstände bewusst zu gestalten.

Inneres Reden ruft Ereignisse ins Leben. Die Ereignisse, Umstände und Bedingungen unseres Lebens sind äußere Abbilder des inneren Wortes. Lebensumstände sind Ausdruck des inneren Redens, das sie prägte.

Es ist bereits wissenschaftlich erwiesen, dass jeder Gedanke elektromagnetische Wellen aussendet, die jede Zelle unseres Körpers erreichen. Höchste Zeit unsere Denkweise und inneren Erlebniswelten mit der gehörigen Achtsamkeit zu würdigen.

Wir denken etwa 60.000 Gedanken am Tag, wovon ca. 3% wirklich konstruktiv sind. Der Rest ist schlicht Gedankenlärm, geprägt von Sorgen, Grübeleien, Ärger, usw.

Das können wir nur durch konsequente Gedankenhygiene ändern. Eine geeignete Methode gegen Gedankenlärm ist die **Meditation**. Dabei lässt man Gedanken, die kommen einfach stehen, ohne sie zu bewerten. Dadurch nimmt man ihnen den Schrecken.

Wenn das noch zu fortgeschritten ist und man sich wieder in gewisse negative Gedanken zu verlieren droht, kann man gerne die Technik anwenden, den unerwünschten Gedanken während der Meditation auf einer Wolke abzulegen und ihn mit dieser Wolke davonziehen zu lassen.

Grundsätzlich sind Gedanken ja neutral. Die Bewertung, die wir ihnen geben, machen den Unterschied und entscheiden ob sie uns belasten oder erfreuen.

Diverse **Atemübungen** bieten ebenso eine effektive Methode, um Gedankenstille und Achtsamkeit zu erzeugen und im Hier und Jetzt zu sein. Durch die Konzentration auf unseren Atem, können wir sehr gut die Aufmerksamkeit zu uns selbst holen.

Die **wechselseitige Atmung** ist eine wichtige yogische Atemübung und dient der Reinigung von Nerven- und Energiebahnen im Körper. Sie wirkt ausgleichend, verbessert die Zellatmung und entspannt den ganzen Körper.

Und so funktioniert sie:

1. Eine aufrechte und bequeme Sitzhaltung einnehmen (alternativ kann diese Atemübung auch im Stehen geübt werden).
Die Wirbelsäule ist gerade und die Schultern sind locker.
Die Hände seitlich locker hängen lassen.
2. Diese Sitzhaltung bewusst wahrnehmen. Die Aufmerksamkeit auf die Atmung legen.
3. Nun Zeige- und Mittelfinger der rechten Hand ein beugen.
Die anderen Finger ausgestreckt lassen.
4. Mit dem gestreckten Daumen das rechte Nasenloch schließen.
5. Durch das linke Nasenloch einmal aus- und dann wieder einatmen.
6. Nun mit dem rechten Zeigefinger auch das linke Nasenloch schließen.
7. In der Atemfülle verharren.
8. Den rechten Daumen vom rechten Nasenloch lösen und ausatmen.
9. Kurz in der Atemleere verharren.
10. Durch das rechte Nasenloch wieder einatmen.
Das linke Nasenloch ist noch immer geschlossen.
11. Nun auch das rechte Nasenloch wieder mit dem rechten Daumen schließen.
12. In der Atemfülle verharren.
13. Den rechten Ringfinger vom linken Nasenloch lösen und den
Zyklus 5-7 Mal wiederholen.
14. Danach in einer passiven Atembeobachtung für einige Minuten der Übung nachspüren.



Dies ist nur eine von vielen Atemübungen, die existieren. Durch die Atmung sind wir in der Lage Energie in den Körper zu lenken und mit der Aufmerksamkeit vom Kopf in den Körper zu kommen.

Eine weitere Variante ist die **Kraft-Atmung oder 4:7:11-Atmung**, d.h. 4 Sek. einatmen, 7 Sek. ausatmen und das Ganze 11 Minuten lang. Wichtig dabei ist, dass länger aus- als eingeatmet wird. Dies ist eine wunderbare Übung gegen Stress.

Im Hier- und Jetzt-Sein, Gedankenhygiene und bewusstes Denken; d.h. Vermeidung von Gedankenmüll, Negativität (v.a. negatives inneres Reden über sich selbst) stattdessen erbauliche Gedanken, führen zu einer inneren Haltung der Freude und der Gelassenheit.

Vermeidung innerer Rollenkonflikte

Ein innerer Rollenkonflikt kann auf Grund einer einzigen Rolle entstehen. Es werden Erwartungen an die TrägerInnen einer Rolle gestellt, die widersprüchlich sind (Fremdbild). Andererseits haben die TrägerInnen einer Rolle auch Erwartungen an sich selbst, auf welche Weise diese Rolle optimal ausfüllen möchten (Selbstbild).

Widersprüchliche Erwartungen führen zu Rollenkonflikten. Von GruppenleiterInnen kann beispielsweise einerseits Durchsetzungsstärke andererseits Unterordnung (vom nächsthöheren Vorgesetzten) verlangt werden.

Widersprüche zwischen Selbst- und Fremdbild: Z.B. besagte GruppenleiterInnen möchten mit den nächsthöheren Vorgesetzten ein gutes Auskommen möglichst ohne Konflikte haben. Deren MitarbeiterInnen hingegen erwarten, dass sie ihre Interessen bei den nächsthöheren Vorgesetzten durchsetzen.

Dann gibt es noch die widersprüchlichen Erwartungen an die eigene Person. Wenn wir wieder das Beispiel von unseren GruppenleiterInnen hernehmen, könnte es sein, dass sie an ihrer Karriere basteln möchten und daher gerne Zusatzaufgaben an sich ziehen, aber andererseits auch gerne viel Zeit mit ihrer Familie und den noch kleinen Kindern verbringen möchten.

Ähnliche Beispiele lassen sich auch i.Z.m. dem Betriebssport kreieren.

Z.B. die widersprüchliche Erwartung an eine/n TennisspielerIn im Firmenteam, dass er/sie einerseits ein knallharter „Kampfroboter“ ist, andererseits sich mannschaftsdienlich empathisch einfügen soll.

Ein Widerspruch zwischen Selbst- und Fremdbild könnte sein, dass er/sie erwartet bei Betriebssportturnieren jedes Mal am Platz zu stehen, jedoch andere im Team erwarten, dass er/sie einmal ihnen den Vortritt lässt. Und die widersprüchliche Erwartung an die eigene Person, einerseits durch hartes Training die Spielstärke zu verbessern, andererseits mit den MannschaftskollegInnen mehr Geselligkeit in der Kantine zu betreiben.

Was kann Mentaltraining bewirken?

1. Das persönliche Zielbild wird geklärt
2. Der Umgang mit Erwartungen wird leichter

ZU 1. KLÄRUNG DES PERSÖNLICHEN ZIELBILDES

Der wichtigste Schritt ist zunächst Rollenklarheit für sich selbst herzustellen. Und das für verschiedene relevante Rollen, nach dem Motto: Welchen Hut habe ich auf?

Eigene Rollenklarheit ist die Voraussetzung dafür, um sich seiner eigenen Erwartungen an sich selbst bewusst zu sein.

Im Mentaltraining ist v.a. Zielklarheit elementar. Ich muss mir klar darüber werden, was ich erreichen will. Denn wie heißt es so schön: Wer sein Ziel klar vor Augen hat, findet sogar im Dunkeln seinen Weg.

Rollenklarheit und Zielklarheit kann man für sich selbst erarbeiten, indem man, am besten schriftlich, darüber reflektiert:

Was möchte ich in meinem Beruf/bei meinem Sport/im Leben erreichen?

Wie möchte ich von KollegInnen/Vorgesetzten/MannschaftskollegInnen gesehen werden?

Wo möchte ich am Ende meines Karrierepfades/beim Wettkampf/am Ende des Lebens sein?

Damit gebe ich mir eine Orientierung.

Ich wende gerne eine sehr wirkungsvolle **Visualisierungsübung** an. Dabei schreibt man auf ein Flipchart oder ein Stück Papier, das groß genug ist, setzt in die Mitte sich selbst und dann die Rollen, die gerade wichtig sind. Nebenbei bemerkt: Das was einem in dem Moment einfällt, ist immer wichtig.



Am besten die verschiedenen Rollen in verschiedenen Farben verschriftlichen, um das Bild übersichtlich zu gestalten. Auf dem Papier steht dann beispielsweise: Ehefrau/-mann, Mutter/Vater, Schwiegertochter/-sohn, Angestellte/r in einem Transportunternehmen, Mitglied im Sportverein.

Zu den auf Papier gebrachten Punkten kommen dann noch die Werte, die wir jeweils damit verbinden und unsere jeweiligen persönlichen Herausforderungen in dieser Rolle bzw. in diesem Umfeld.

Ich persönlich finde diese Übung sehr schön, da sich vieles zeigt, was uns für gewöhnlich nicht auf den ersten Blick bewusst ist.

Reflexionsübungen mit Hilfe von Visualisierungen gibt es viele. Es kann auch gerne jede/jeder seine/ihre individuellen Ideen dazu auf Papier bringen. Der Kreativität sind keine Grenzen gesetzt!

Im Zuge der Entwicklung des persönlichen Zielbildes werden wir uns idealerweise der eigenen Potenziale bewusst, wodurch unsere Ziele gelassener und mit mehr Freude und Leichtigkeit erreicht werden können.

ZU 2. UMGANG MIT ERWARTUNGEN:

Nachdem ich mit mir selbst ausgemacht habe, wie ich meine Rollen sehe und was ich erreichen möchte, sind mir auch meine Erwartungen an mich selbst klar. Und mit dieser Klarheit, fällt es mir leichter, dies auch auszustrahlen und eigene schädliche Verhaltensmuster aufzulösen. Schnell ist dadurch bemerkbar, dass selbst die Erwartungen, die fremde Menschen an mich stellen klarer werden, da ich diese auch ausstrahle.

Bekämpfung des inneren Schweinehundes; v.a. im Homeoffice

Im Homeoffice ist es sicher verlockend den ganzen Tag im Schlabberlook mit notdürftig gebändigter Frisur zu verbringen, sofern keine Video-Konferenz ansteht.

Die Bereitschaft Sport zu betreiben sinkt bei vielen auf ein Mindestmaß.

Das muss alles nicht sein. Man kann auch im Homeoffice aktiv bleiben. Hilfreich ist, seine Zeit in Arbeits- und Freizeitphasen einzuteilen. Man kann sich auch eine Liste mit Tätigkeiten und Sportaktivitäten schreiben. Eine sehr gute Methode ist auch die Wohnung in Örtlichkeiten einzuteilen, an denen man die verschiedenen Aktivitäten macht.

Die Möglichkeiten sich sportlich zu betätigen sind zum Glück mannigfaltig. Es gibt sehr gute Onlinetrainings in den verschiedensten Bereichen. Dazu bieten sich etliche im Haushalt befindliche Gegenstände als Hilfsmittel an, z.B. Wasserflaschen oder Besenstiele.

Manche Firmen bieten sogar an, dass zu einer bestimmten Tageszeit ein (meist zugekauft) Fitness-Video eingespielt wird oder dass die MitarbeiterInnen mit Trainingsplänen versorgt werden. Das fördert einerseits die physische Gesundheit der MitarbeiterInnen andererseits wird auch die mentale Gesundheit positiv beeinflusst.

Apropos mentale Gesundheit: Dass Ausdauersport gut ist für das Gehirn ist mittlerweile auch bekannt. Daher: Eine Runde im Freien Laufen gehen oder eine Stunde am Ergometer Radfahren bringen nicht nur den Körper, sondern auch die kleinen grauen Zellen in Schwung.

Wie kann ich mich noch mental darauf einstimmen, dass ich im Homeoffice mein Sportprogramm trotzdem durchziehe:

- Tagesziele setzen
- Dokumentationen in einem Tagebuch
- Motivationszettel, Fotos oder Zeitungsausschnitte überall hin kleben
- Fitnessarmbänder, -Apps oder Schrittzähler nutzen
- Mit KollegInnen absprechen

So kann ich meine neue Rolle als Homeoffice-MitarbeiterIn strukturiert und klar anlegen. Wenn man zwischendurch dann auch noch die beschriebene Atemübung und die eine oder andere Meditation macht, ist für Körper, Geist und Seele gut gesorgt!

Umgang mit Isolation

Durch die – für viele von uns neue – Situation der Isoliertheit auf Grund der Pandemie-Maßnahmen, haben wir mit völlig neuen Herausforderungen zu tun. Daher möchte ich diesem Aspekt auch ein paar Zeilen widmen.

Viele Unternehmen haben ihre MitarbeiterInnen ins Homeoffice geschickt, um die Ansteckungsgefahr zu minimieren. Diese Homeoffice-Zeit kann Wochen oder auch Monate andauern.

Für manche mag die Isolation ein sehr erfreulicher Zustand sein, aber es gibt doch viele unter uns, die unter diesem Zustand leiden, aus den unterschiedlichsten Gründen. Manche ertragen die Einsamkeit nicht, andere wieder nicht die ganze Familie ständig auf engem Raum.

Betrachten wir nun die Tatsache des langanhaltenden Homeoffice und rücken die Hauptbedürfnisse von MitarbeiterInnen in Organisationen in den Fokus:

- Zugehörigkeit, Partizipation
- Werte
- Sicherheit

Dann stellen wir sehr schnell fest, dass hier nicht zuletzt die Führungskräfte gefordert sind, die MitarbeiterInnen ständig ins Boot zu holen und den Austausch im Team einzufordern. Persönliche, wertschätzende Kommunikation ist das Stichwort.

Nicht nur per E-Mail oder Messenger kommunizieren, sondern auch anrufen oder einen Video-Chat machen. Letzteres befriedigt ein wesentliches Bedürfnis von Menschen, nämlich den Anderen (seinen Spiegel) zu sehen, die Stimme zu hören und auch die Reaktionen über die Mimik wahrzunehmen.

Der Mensch braucht den Spiegel im Anderen. Das ist – auch oder vielleicht sogar gerade – in Unternehmen wichtig.

Fazit

Wir spielen alle viele Rollen. Wir sind unterschiedlichsten Erwartungen ausgesetzt. Auch unseren eigenen an uns selbst in den verschiedenen Rollen. Wir sind im Arbeitsprozess im Betrieb und wir finden unsere Rolle im Betriebssport. Seit neuestem finden wir uns zu einem überwiegenden Teil im Homeoffice.

Dies alles stellt uns vor Herausforderungen, die mit Rollenklarheit, Zielklarheit, realistischen Erwartungen an uns selbst und Bewältigungsstrategien für Situationen, die uns stressen zu meistern sind.

Quellenverzeichnis/Literatur

ÖAMTC. (Februar 2005). ots.at. Abgerufen am Mai 2020 von https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20050224_OTS0068/oeamtc-auto-info-macht-echte-autokosten-transparent-teil-2

Hader, T. (2005). Überfordert durch den Arbeitsweg? Was Stress und Ärger am Weg zur Arbeit bewirken. Abgerufen am Mai 2020 von https://www.arbeiterkammer.at/infopool/wien/Verkehr_und_Infrastruktur_25.pdf

Hayden, M. (2019). Fördermöglichkeiten, Anreizsysteme, Incentives. Motivationspsychologische Grundlagen und konkrete Handlungsüberlegungen. *Colloquium: New Philologies*. 4. Seite 134-143.

Kennin, & Wertenbroch, R. &. (2016). Nudge: Psychologie zum Wohl des Verbrauchers nutzen. Absatzwirtschaft.

Sunstein. (2014). Nudging: A very short guide.

VCÖ. (23. Februar 2018). Extrem große regionale Unterschiede bei Nutzung von Öffentlichen Verkehr in Österreich. Abgerufen am Mai 2020 von <https://www.vcoe.at/presse/presseaussendungen/detail/grosse-regionale-unterschiede>

VCÖ. (21. Juni 2018). VCÖ: In Österreich täglich 3,5 Millionen Autofahrten durch Arbeitswe. Abgerufen am Mai 2020 von <https://www.vcoe.at/presse/presseaussendungen/detail/autofahrten-arbeitsweg-2018>

VCÖ. (Mai 2020). Arbeitswege auf Klimakurs bringen. Abgerufen am Mai 2020 von <https://www.vcoe.at/arbeitswege>

Baron, Daniel, und Paul Bernhard Hill, Hrsg. *Atypische Beschäftigung und ihre sozialen Konsequenzen*. 1. Aufl. Familienforschung. Wiesbaden: Springer VS, 2018.

Bayertz, Kurt. „Begriff und Problem der Solidarität“. In *Solidarität. Begriff und Problem*, herausgegeben von Kurt Bayertz, 1. Aufl., 11–53. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1998.

Behringer, Wolfgang. *Kulturgeschichte des Sports: vom antiken Olympia bis zur Gegenwart*. 1. Aufl. München: C.H. Beck, 2012.

Dimitriou, Minas, und Gottfried Schweiger, Hrsg. *Fairness und Fairplay: interdisziplinäre Perspektiven*. 1. Aufl. Wiesbaden: Springer VS, 2015.

Dömling, Pia, Robin Heinze, und Frank Daumann. „Wirkungen des Betriebssports – ein systematischer Review“. *Sciamus – Sport und Management* 7 (2016): 1–22.

Frey, Michael. *Autonomie und Aneignung in der Arbeit. Eine soziologische Untersuchung zur Vermarktlichung und Subjektivierung von Arbeit*. 1. Aufl. Arbeit und Leben im Umbruch. Schriftenreihe zur subjektorientierten Arbeit und Arbeitsgesellschaft 18. München / Mering: Rainer Hampp Verlag, 2009.

Gottschall, Karin, und G. Günter Voß, Hrsg. *Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag*. 2. Aufl. Arbeit und Leben im Umbruch. Schriftenreihe zur subjektorientierten Soziologie der Arbeit und der Arbeitsgesellschaft 5. München / Mering: Rainer Hampp Verlag, 2005.

Grittmann, Elke, Katharina Lobinger, Irene Neverla, und Monika Pater, Hrsg. *Körperbilder-Körperpraktiken: Visualisierung und Vergeschlechtlichung von Körpern in Medienkulturen*. 1. Aufl. Köln: Herbert von Halem Verlag, 2018.

Honneth, Axel. „Organisierte Selbstverwirklichung. Paradoxien der Individualisierung“. In *Befreiung aus der Mündigkeit. Paradoxien des gegenwärtigen Kapitalismus*, herausgegeben von Axel Honneth, 1. Aufl., 141–58. Frankfurter Beiträge zur Soziologie und Sozialphilosophie 1. Frankfurt am Main / New York, NY: Campus, 2002.

Kerr, Sonja, Ferdinand Gröben, Nicolaas Pronk, und Klaus Bos. „Bewegungsförderung im Betrieb – ein wichtiger Baustein der multifaktoriell konzipierten betrieblichen Gesundheitsförderung“. In *Handbuch Bewegungsförderung und Gesundheit*, herausgegeben von Gunnar Geuter und Alfons Holleederer, 1. Aufl. Bern: Hans Huber, 2012. <https://doi.org/10.13140/2.1.1637.2161>.

Rudow, Bernd. *Die gesunde Arbeit: Psychische Belastungen, Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation*. 3., aktualisierte und erweiterte Auflage. Berlin: De Gruyter Oldenbourg, 2014.

Schulze, Gerhard. *Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart*. 2. Aufl. Frankfurt am Main / New York, NY: Campus Verlag, 2005.

Schweiger, Gottfried. „Arbeit im Strukturwandel“. In *Menschenwürdiges Arbeiten. Eine Herausforderung für Gesellschaft, Politik und Wissenschaft*, von Thomas Böhler, Otto Neumaier, Gottfried Schweiger, und Clemens Sedmak, 39–71, 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2009.

———. „Solidarität und die moderne Arbeitsgesellschaft“. In *Solidarität. Vom Wert der Gemeinschaft*, herausgegeben von Clemens Sedmak, 1. Aufl., 239–56. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft, 2010.

Eisenhower, D. D. (1954). Address at the Second Assembly of the World Council of Churches, Evanston, Illinois. <https://www.presidency.ucsb.edu/documents/address-the-second-assembly-the-world-council-churches-evanston-illinois>

Ferrari, J. R., Díaz-Morales, J. F., O'Callaghan, J., Díaz, K., & Argumedo, D. (2007). Frequent behavioral delay tendencies by adults: International prevalence rates of chronic procrastination. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 38, 458-464. <https://doi.org/10.1177/0022022107302314>

Godin, G., & Conner, M. (2008). Intention-Behavior Relationship Based on Epidemiologic Indices: An Application to Physical Activity. *American Journal of Health Promotion*, 22(3), 180-182. <https://doi.org/10.4278/ajhp.22.3.180>

Grunschel, C., Patrzek, J., & Fries, S. (2013). Exploring reasons and consequences of academic procrastination: An interview study. *European Journal of Psychology of Education*, 28(3), 841–861. <https://doi.org/10.1007/s10212-012-0143-4>

Hugo, V. (1831). Notre-Dame de Paris. Gosselin.

Keller, J., Fleig, L., Hohl, D. H., Wiedemann, A. U., Burkert, S., Luszczynska, A., & Knoll, N. (2017). Which characteristics of planning matter? Individual and dyadic physical activity plans and their effects on plan enactment. *Social Science & Medicine*, 189, 53-62. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2017.07.025>

Klingsieck, K. B. (2013). Procrastination: When Good Things Don't Come to Those Who Wait. *European Psychologist*, 18(1), 24-34. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000138>

Klingsieck, K. B., & Weigelt, M. (2016). „Nein, ich war nicht beim Sport“: Prokrastination von sportlichen Aktivitäten. *Zeitschrift für Sportpsychologie*, 23(2), 35-43. <https://doi.org/10.1026/1612-5010/a000162>

Melville, H. (1851). *Moby-Dick; or, The Whale*. Harper & Brothers.

Mohiyeddini, C., & Bauer, S. (2007). Intentions-Verhaltens-Lücke bei sportlichen Aktivitäten. *Zeitschrift für Sportpsychologie*, 14, 3-13. <https://doi.org/10.1026/1612-5010.14.1.3>

Prem, R., Scheel, T. E., Weigelt, O., Hoffmann, K., & Korunka, C. (2018) Procrastination in Daily Working Life: A Diary Study on Within-Person Processes That Link Work Characteristics to Workplace Procrastination. *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01087>

Pychyl, T. A., Lee, J. M., Thibodeau, R., & Blunt, A. (2000). Five Days of Emotion: An Experience Sampling Study of Undergraduate Student Procrastination. *Journal of Social Behavior and Personality*, 15, 239-254.

Sirois, F. M., Melia-Gordon, M. L. & Pychyl, T. A. (2003). "I'll look after my health, later": an investigation of procrastination and health. *Personality and Individual Differences*, 35, 1167-1184. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(02\)00326-4](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(02)00326-4)

Stead, R., Shanahan, M. J. & Neufeld, R. W. J. (2010). "I'll go to therapy, eventually": Procrastination, stress and mental health. *Personality and Individual Differences*, 49, 175-180. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.03.028>

Steel, P., & Ferrari, J. (2013). Sex, Education and Procrastination: An Epidemiological Study of Procrastinators' Characteristics from a Global Sample. *European Journal of Personality*, 27, 51-58. <https://doi.org/10.1002/per.1851>

Steel, P., & Morin, C. (n.d.). Procrastination and Science. Famous Procrastinators. <https://procrastinus.com/procrastination/famous-procrastinators>

Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G., & Lundberg, U. (2011). *Work without boundaries: Psychological perspectives on the new working life*. Wiley-Blackwell.

Aubert, N. (2009). Dringlichkeit und Selbstverlust in der Hypermoderne. In: V. King & B. Gerisch (Hrsg.). *Zeitgewinn und Selbstverlust. Folgen und Grenzen der Beschleunigung* (S. 87-100). Campus.

Bennett, A. A., Bakker, A. B., & Field, J. G. (2018). Recovery from work-related effort: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 39, 262-275.

Boxall, P. & Macky, K. (2014). High-involvement work processes, work intensification, and employee well-being. *Work, Employment & Society* 28, 963-984.

Brown, M. (2012). Responses to work intensification: Does generation matter? *The International Journal of Human Resource Management*, 23, 3578-3595.

Büssing, A. & Glaser, J. (2002). *Das Tätigkeits- und Arbeitsanalyseverfahren für das Krankenhaus – Selbstbeobachtungsversion (TAA-KH-S)*. Hogrefe.

Chesley, N. (2014). Information and communication technology use, work intensification and employee strain and stress. *Work, Employment & Society*, 28, 589-610.

Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95, 834-848.

De Bloom, J., Kinnunen, U., & Korpela, K. (2014). Exposure to nature versus relaxation during lunch breaks and recovery from work: development and design of an intervention study to improve workers' health, well-being, work performance and creativity. *BMC Public Health*, 14(1), 1-15.

Deleuze, G. (ed.) (1995). *Negotiations 1972-1990*. Columbia University Press.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.

Derks, D., van Mierlo, H., & Schmitz, E. B. (2014). A diary study on work-related smartphone use, psychological detachment and exhaustion: Examining the role of the perceived segmentation norm. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19, 74-84.

Dettmers, J. & Bamberg, E. (2013). Verfügbarkeit für die Erwerbsarbeit – Analyse von Anforderungen, Belastungen und Ressourcen. In S. Jeschke (Hrsg.), *Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel* (S. 115-124). Campus.

Dettmers, J. Vahle-Hinz, T., Friedrich, N., Keller, M., Schulz, A., & Bamberg, E. (2012). Entgrenzung der täglichen Arbeitszeit – Beeinträchtigungen durch ständige Erreichbarkeit bei Rufbereitschaft. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose, & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2012* (S. 53-60). Springer.

Dormann, C. & Zapf, D. (2002). Social stressors at work, irritation, and depressive symptoms. Accounting for unmeasured third variables in a multi-wave study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *75*, 33-58.

Eurofound & the International Labour Office (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva.

Feuerhahn, N., Sonnentag, S., & Woll, A. (2014). Exercise after work, psychological mediators, and affect: A day-level study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *23*, 62-79.

Franke, F. (2015). Is work intensification extra stress? *Journal of Personnel Psychology*, *14*, 17-27.

Fransson, E. I., Heikkilä, K., Nyberg, S. T., Zins, M., Westerlund, H., Westerholm, P.,... Theorell, T. (2012). Job strain as a risk factor for leisure-time physical inactivity: An individual-participant meta-analysis of up to 170,000 men and women: The IPD-Work Consortium. *American Journal of Epidemiology*, *176*, 1078-1089.

Garrosa-Hernández, E., Carmona-Cobo, I., Ladstätter, F., Blanco, L. M., & Cooper-Thomas, H. D. (2013). The relationships between family-work interaction, job-related exhaustion, detachment, and meaning in life: A day-level study of emotional well-being. *Journal of Work and Organizational Psychology*, *29*, 169-177.

Green, F. (2004). Work intensification, discretion, and the decline in well-being at work. *Eastern Economic Journal*, *30*, 615-625.

Green, F. & McIntosh, S. (2001). The intensification of work in Europe. *Labour Economics*, *8*, 291-308.

Hockey, G. R. J. (1997). Compensatory control in the regulation of human performance under stress and high workload: A cognitive-energetical framework. *Biological Psychology*, *45*, 73-93.

Häusser, J. A. & Mojzisch, A. (2017). The physical activity-mediated Demand-Control (pamDC) model: Linking work characteristics, leisure time physical activity, and well-being. *Work & Stress*, *31*, 209-232.

Ilinitch, A.Y., D'Aveni, R., & Levin, A. (1996). New organizational forms and strategies for managing in hypercompetitive environments. *Organization Science*, *7*(4), 211-220.

Jahoda, M. (1981). Work, employment, and unemployment. Values, theories, and approaches in social research. *American Psychologist*, *36*, 184-191.

Kattenbach, R., Demerouti, E., & Nachreiner, F. (2010). Flexible working times: Effects on employees' exhaustion, work-nonwork conflict and job performance. *Career Development International*, *15*, 279-295.

Korunka, C., Kubicek, B., Paškvan, M., & Ulferts, H. (2015). Changes in work intensification and intensified learning: challenge or hindrance demands? *Journal of Managerial Psychology*, *30*, 786-800.

Kubicek, B. & Tement, S. (2016). Work intensification and the work-home interface: The moderating effect of individual work-home segmentation strategies and organizational segmentation supplies. *Journal of Personnel Psychology*, *15*, 76-89.

Kubicek, B., Korunka, C., Paškvan, M., Prem, R., & Gerdenitsch, C. (2014). Changing working conditions at the onset of the twenty-first century: Facts from international datasets. In C. Korunka & P. Hoonakker (Eds.), *The impact of ICT on quality of working life* (pp. 25-41). Springer Science Business Media.

Kubicek, B., Paškvan, M., & Korunka, C. (2015). Development and validation of an instrument for assessing job demands arising from accelerated change: the intensification of job demands scale (IDS). *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *24*, 898-913.

Mohr, G., Müller, A., & Rigotti, T. (2005). Normwerte der Skala Irritation: Zwei Dimensionen psychischer Beanspruchung. *Diagnostica, 51*, 12-20.

Park, Y., Fritz, C., & Jex, S. M. (2018). Daily cyber incivility and distress: The moderating roles of resources at work and home. *Journal of Management, 44*, 2535-2557.

Puterman, E., Weiss, J., Beauchamp, M. R., Mogle, J., & Almeida, D. M. (2017). Physical activity and negative affective reactivity in daily life. *Health Psychology, 36*, 1186-1194.

Rebar, A. L., Stanton, R., Geard, D., Short, C., Duncan, M. J., & Vandelanotte, C. (2015). A meta-meta-analysis of the effect of physical activity on depression and anxiety in non-clinical adult populations. *Health Psychology Review, 9*, 366-378.

Reed, J. & Buck, S. (2009). The effect of regular aerobic exercise on positive-activated affect: A meta-analysis. *Psychology of Sport and Exercise, 10*, 581-594.

Rosa, H. (2005). *Beschleunigung*. Suhrkamp.

Sianoja, M., Kinnunen, U., Mäkikangas, A., & Tolvanen, A. (2018). Testing the direct and moderator effects of the stressor–detachment model over one year: A latent change perspective. *Work & Stress, 32*, 357-378.

Sonnentag, S. (2018). The recovery paradox: Portraying the complex interplay between job stressors, lack of recovery, and poor well-being. *Research in Organizational Behavior, 38*, 169-185.

Sonnentag, S. & Frese, M. (2003). Stress in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Eds.), *Industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 453-491). John Wiley & Sons.

Sonnentag, S. & Fritz, C. (2007). The recovery experience questionnaire: Development and validation of a measure assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*, 204-221

Weiskopf, R. & Loacker, B. (2006). A snake's coils are even more intricate than a mole's burrow. Individualization and subjectification in post-disciplinary regimes of work, *Management Revue, 17*(4), 395-419.

Wendsche, J. & Lohmann-Haislah, A. (2017). A meta-analysis on antecedents and outcomes of detachment from work. *Frontiers in Psychology, 7*, 2072.

Zacher, H., Brailsford, H. A., & Parker, S. L. (2014). Micro-breaks matter: A diary study on the effects of energy management strategies on occupational well-being. *Journal of Vocational Behavior, 85*, 287-297.

Mit freundlicher Unterstützung von:



