



Richtiger Umgang mit psychischer Arbeitssicherheit

E-Book

Culture Work GmbH,

Moving Minds GmbH

Management Summary

Eine massive Erhöhung der Zahl psychischer Diagnosen in deutschen Unternehmen und Organisationen (i.e. Verwaltungen, Behörden, Institutionen) nach der Internationalen Klassifikation psychischer und sozialer Krankheiten (ICD-10) zwingt den Gesetzgeber zum Handeln. Unterstützt wird dieser Handlungsdruck durch Arbeits- und Sozialwissenschaftler, die ihre Konzepte und Modelle auf der Verantwortung der Unternehmen und Betriebe aufbauen. Aus diesem Grund wird eine Gesetzesvorlage zur „Psychischen Arbeitssicherheit“ analog der „Medizinischen Arbeitssicherheit“ die Verantwortung in die Unternehmen und Betriebe delegieren. Psychisches Leid ist ein hoch individuelles und sehr subjektives Erleben und deshalb mehr als schwierig zu diagnostizieren und zu behandeln.

Unternehmen tun gut daran, sich hier nicht von „Praxisfernen Experten“ wenig taugliche Modelle und Programme überstülpen zu lassen, sondern für sich Wege zu finden, wie die sozialen und psychischen Kollateralschäden minimiert werden können.

Wir beschreiben einen Kulturwandelansatz, der nicht nur die Potenziale der einzelnen Mitarbeiter¹ entfaltet, sondern auch die wirtschaftlichen Ergebnisse und sachlichen Ziele leichter erreichbar macht.

¹ „Mitarbeiter“ wird synonym für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verwendet

Inhalts dieses E-Books

1	Die Ausgangslage: Warum ist psychische Arbeitssicherheit überhaupt ein Thema?.....	4
2	Die Ursachen: Wie kommt es, dass dieses Thema in unserer Zeit so aktuell ist?	6
3	Psychische Arbeitssicherheit ist in erster Linie ein Führungsthema.....	9
3.1	Das Gehirn als soziales Organ – neurosystemische Modelle.....	12
3.2	Organisationen als lernender Organismus – Lean-Modelle.....	15
4	Die Bedingungen für erfolgreiche psychische Arbeitssicherheit.....	18
4.1	Transparenz der Situation.....	18
4.2	Zielbild und Handlungsnotwendigkeit	18
4.3	Abfedern von Unsicherheiten.....	19
4.4	Kooperativer Führungsstil	19
4.5	Referenzrahmen für Führungsverhalten	20
4.6	Ständiges Lernen und Üben	21
4.7	Ehrliche, offene Reflexion und Coaching.....	21
5	Zusammenfassung und Abschlussbemerkung.....	23

1 Die Ausgangslage: Warum ist psychische Arbeitssicherheit überhaupt ein Thema?

Wenn Arbeitnehmer von psychischen Belastungen und Problemen betroffen sind, so wurde dies bislang in der Regel auf die Betroffenen selbst zurückgeführt. Betroffene galten schnell als nicht leistungsfähig, schwach und psychisch labil, wenn sie zunehmendem Druck und der Arbeitsbelastung nicht mehr vollständig gewachsen waren. Zwar gehören Gesundheitspräventions-Programme seit langem zum Angebot vieler Unternehmen, doch diese greifen meistens deutlich zu kurz und setzen ebenfalls auf der Individualebene der Betroffenen an, ohne die psychisch belastenden, stressverursachenden Strukturen selbst zu berücksichtigen.

Inzwischen findet jedoch zunehmend ein Umdenken statt. Unternehmen und Politik erkennen mehr und mehr, dass eine solche Individualisierung psychischer Belastungen im Arbeitskontext zu kurz greift und mit gravierenden negativen Folgen sowohl für den betroffenen Arbeitnehmer als auch für die jeweilige Organisationen bzw. Unternehmen einhergeht.

„Psychische Arbeitssicherheit“ steht daher in den Betrieben nicht mehr allein auf dem Programm, sondern der Staat und die Politik werden gravierende Initiativen und grundlegende Veränderungen von den Unternehmungen einfordern. Die „öffentliche Hand“ ist aufgrund der explosionsartig gestiegenen diagnostizierten psychischen und sozialen Krankheitsfälle und den damit verbundenen hohen finanziellen Belastungen gezwungen zu handeln. Nun sieht das Handeln der politischen Akteure so aus, dass Unternehmen und Organisationen durch Gesetze und Vorschriften für dieses Thema

in die Verantwortung genommen werden. In Hamburg gibt es bereits ein sog. „Antistressgesetz“, welches „das Arbeitsschutzgesetz konkretisieren und Leitlinien geben soll, wie Betriebe die arbeitsbedingte psychische Belastung ermitteln und welche Schutzmaßnahmen sie ergreifen können“.

Die Fakten sind unbestritten und in mehreren Studien nachgewiesen: Der Stressreport 2012 der Bundesanstalt für Arbeitsschutz sowie viele andere Untersuchungen weisen immer wieder auf die gleichen Ergebnisse hin: 59 Mio. Arbeitstage fallen in Deutschland pro Jahr wegen psychischer Erkrankungen aus. Dies entspricht einem Produktionsausfall von 25 Mrd. Euro. Damit ergeben sich direkte und indirekte Kosten zusammengenommen von rund 45 Mrd. Euro p.a. Dies schlägt sich auch bei den Frühverrentungen nieder: 41 Prozent der Erwerbstätigen, die ihr Berufsleben frühzeitig beenden, tun dies wegen Depressionen und Angstzuständen. Im Schnitt waren sie 48 Jahre alt und damit drei Jahre jünger als Mitarbeiter, die wegen körperlicher Beschwerden nicht mehr arbeiten können. (Stressreport 2012, herausgegeben von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin).

Die Bedeutung der „Gesundheit von Organisationen“ nimmt deutlich zu, so dass sich auch die Bundesregierung dieses Themas annehmen will. Der Bundesrat hat im Mai 2013 eine Rechtsverordnung erlassen, damit das vage gehaltene und bislang rein auf physische Arbeitssicherheit ausgerichtete Arbeitsschutzgesetz konkretisiert und auf psychologische Risikofaktoren ausgedehnt werden kann. Demnach sollen Unternehmen verpflichtet werden können, eine Gefährdungsanalyse durchzuführen, die konkret untersucht, wodurch die Mitarbeiter mental besonders gestresst und belastet werden. Im Deutschen Bundestag wurde am 27.06.2013 beschlossen, die

psychische Gesundheit am Arbeitsplatz zu stärken. Die gesetzliche Umsetzung wird folgen.

Nachgewiesen ist auch der erhebliche Einfluss von schlechtem Verhalten der Führungskräfte, es fehlt häufig an der notwendigen Organisation, der nachhaltigen Kommunikation und dem Vorbildverhalten sowie einer tatsächlichen Fürsorge. Unbestritten ist auch, dass die „organisationsinterne Gesundheit“ einen direkten Einfluss auf die Unternehmensergebnisse (Innovation, Produktivität, Fehlerquoten, Kundenzufriedenheiten etc.) hat. Dies wurde ebenfalls mehrfach in verschiedenen Studien nachgewiesen.

Wir möchten mit diesem Artikel für diese anstehenden und dringend notwendigen Veränderungen sensibilisieren und praktikable und nützliche Methoden beschreiben, mit denen den neuen Anforderungen von Seiten des Gesetzgebers erfolgreich begegnet werden kann. Gleichzeitig erhalten Sie wirkungsvolle Unterstützung für Ihr Unternehmen und profitieren ganz direkt durch eine „Kultur der Potenzialentfaltung“.

2 Die Ursachen: Wie kommt es, dass dieses Thema in unserer Zeit so aktuell ist?

Die Diskussion um die psychische Arbeitssicherheit ist weniger als Modetrend zu verstehen sondern als Folge unserer sich fundamental verändernden Arbeitswelt. Noch bis in die 90er Jahre hinein lag der Arbeitsplatz in der Regel in einem Unternehmen und wurde nicht „mit nach Hause“ genommen. Internet und moderne Kommunikationstechnologien mit mobilen Endgeräten sorgen heutzutage für eine

jederzeitige Verfügbarkeit der Arbeitnehmer. Seit Anfang dieser Entwicklung wurden viel zu wenig klare Grenzen gezogen, ab wann die Arbeitszeit eines Arbeitnehmers beginnt und beendet ist, also in welchem zeitlichen Ausmaß dieser seine Arbeitsleistung dem Arbeitgeber zur Verfügung zu stellen hat.

Mit steigender Technisierung wurden die Zyklen in der Arbeitswelt immer kürzer. Die Globalisierung kostete Firmen ihre gewohnte langfristige strategische Sicherheit. Planbarkeit und Berechenbarkeit waren immer weniger gegeben und die Märkte wurden wesentlich volatiler. Produkte, Dienstleistungen und Services mussten schneller entwickelt und umgesetzt werden, einem immer besseren Standard genügen und den Unternehmen einen internationalen Wettbewerbsvorsprung bringen. Der Druck der Kapitalmärkte und die sich verschärfenden Regulierungen taten ihr Übriges. Viele Unternehmen sind und waren nicht in der Lage, diesen hohen Anforderungen an eine ständige Anpassung und Veränderung gerecht zu werden.

Mit diesem Umstand geht zudem ein hoher Verlust an Sicherheitsempfinden der im Erwerbsleben stehenden Menschen einher. Führungskräfte, die mit diesen Anforderungen hätten verantwortlich umgehen müssen, wurden – so sie denn selbst Auslöser für psychische Erkrankungen in ihren Organisationen waren – darauf nie wirklich vorbereitet und waren selbst diesen Veränderungen ungeschützt ausgesetzt. Somit haben sie sich – schon der eigenen Absicherung willen – darauf beschränkt, den Anforderungen der Kapitalmärkte gerecht zu werden. Dabei haben sich sicherlich viele überfordert und letztlich ihre Fürsorgerolle für die Arbeitnehmer aufgegeben. Teilweise ist zu beobachten, dass Führungskräfte selbst Teil des Problems geworden sind und mit den erhöhten Anforderungen gar nicht anders umgehen können, als diese

direkt an ihre Mitarbeiter weiterzugeben. Dies aber dürfte bei diesen zu erhöhtem Stress und zusätzlicher Überforderung führen. Das wiederum hat zur Folge, dass Mitarbeiter ihre Arbeitssituationen nicht richtig einschätzen können, noch weniger verstehen, welche Veränderungen erwartet werden oder überhaupt nicht in der Lage sind, Veränderungsnotwendigkeiten einzusehen .

Es bleibt insgesamt jedoch festzustellen, dass die beschriebenen umwälzenden Entwicklungen in unserer Arbeitswelt die ohnehin bestehenden Führungs-, Kommunikations- und Kulturprobleme nur schneller und deutlicher sichtbar werden lassen. Störungen können nicht mehr so einfach individualisiert werden, z.B. indem Mitarbeiter als krank, nicht motiviert, ausgebrannt oder als den Anforderungen nicht gewachsen bewertet und diagnostiziert werden. Der Fokus der Verantwortung verlagert sich mehr und mehr auf das Topmanagement. Es gilt, eine „gesunde“ Unternehmenskultur zu entwickeln und zu fördern, die es den Menschen leichter möglich macht, sich dem Spannungsverhältnis zwischen „Bewahren und Verändern“ so auszusetzen, dass psychische und soziale Arbeitssicherheit quasi von allein und ohne von oben verordnete Programme entsteht. Denn solche verordneten Programme dienen erfahrungsgemäß mehr der Beruhigung aller Beteiligten, insbesondere den durch die öffentliche Hand dazu bestimmten Institutionen, die z.B. entsprechende gesetzliche Anforderungen zu kontrollieren haben.

3 Psychische Arbeitssicherheit ist in erster Linie ein Führungsthema

Neben dem Topmanagement kommen auch die Führungskräfte mehr in die Verantwortung, diese eingeleiteten kulturellen Veränderungen loyal mitzutragen und fürsorglich umzusetzen. Nicht allein persönliche Musterbrüche sind notwendig, sondern auch eine sogenannte Leadership-Kompetenz ist dafür aufzubauen. Verfügen Führungskräfte über diese Kompetenzen, hilft dies den Mitarbeitern, ihre eigenen Lernzyklen der Veränderung vollständig zu durchlaufen, d.h., solange „am Ball“ zu bleiben, bis dass das neu Erlernte genauso leicht von der Hand geht wie die alten Routinen. Denn eine kontinuierliche Weiterentwicklung und ein lebenslanges Lernen erfordert ein hohes Maß an Offenheit und eine immer wieder neu zu weckende Begeisterungsfähigkeit.

Alte gelernte Routinen müssen erst einmal irritiert werden, um neue funktionalere Lösungen zu finden. Die bewusste Entscheidung, sich aktiv gegen ein hochautomatisiert ablaufendes inneres Routinemuster zu stellen, verlangt vom menschlichen Gehirn allerdings ein hohes Maß an Aufmerksamkeit und viel psychische und physiologische Energie. Einfacher und bequemer ist es alle Male, das gewohnte Routinemuster ablaufen zu lassen. Begnügt man sich mit Routinemustern, zahlt man allerdings auch den Preis, selbst nicht handelnder Akteur des eigenen Lebens zu sein. Das bedeutet zugleich Verlust von Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns. Im Arbeitsumfeld liegt hier oftmals bereits der Keim für Demotivation und Depression.

All unsere (Verhaltens- und Bewertungs-) Muster entstehen durch Lernen. Lernen ist ein Prozess, der – anders als routinemäßige Reaktionen – dem menschlichen Gehirn eine höhere Energie abverlangt, weil nicht auf bewährte Strategien zurückgegriffen werden kann. Vielmehr müssen vorhandene Erfahrungen, kognitive Denkleistung und Handlungsexperimente neu verknüpft werden.

Um uns auf neue Lernerfahrungen einlassen zu können, müssen wir ein gewisses Verlangen spüren, etwas zu wollen, was wir bis jetzt so nicht leisten können. Der erste Schritt hierzu ist die Reflexion, um eine mehr oder weniger bewusste Klarheit darüber zu erlangen, was genau wir nicht können. Wenn wir mit diesem Nicht-Können unzufrieden sind, haben wir sozusagen ein Problem. Ein Problem ist in diesem Kontext durchaus positiv zu verstehen, da es uns in eine Handlungsalternative versetzt. Wir haben jetzt die Wahl, dieses Problem mit Bedeutung zu füllen und für uns ein erstrebenswertes Ziel zu definieren.

Wenn die Diskrepanz zwischen dem Ziel und unserem jetzigen Zustand für uns Sinn macht, sind wir nahe daran zu lernen, denn wir haben unsere innere Haltung geändert. Jetzt kommt es darauf an, Mut zu fassen, die Lernerfahrung auch wirklich umzusetzen. Das heißt, wir versuchen durch Denken und Handeln unser Ziel zu erreichen, kurzum, wir experimentieren. Je nachdem, wie gut unsere Fähigkeiten und Fertigkeiten ausgebildet sind, werden wir nach mehr oder weniger anstrengenden Versuchen zum ersten Mal einen Teilerfolg erreichen. Das ist der Punkt, an dem wir eines unserer in uns schlummernden Potenziale entfaltet haben. Wir haben gelernt etwas Neues zu schaffen. Die neue Fähigkeit oder Fertigkeit ist allerdings meist noch fragil und bedarf

mehr oder weniger umfangreicher Übung, um häufiger zu gelingen. Diese Überführung in eine neue Routine schließt das Lernen ab.

Da es für das menschliche Gehirn sehr energieaufwendig ist, diese Fähigkeiten zur Veränderung zu entwickeln, benötigen Menschen eine hohe subjektiv erlebte Sicherheit und Klarheit in ihrem jeweiligen sozialen System. Angst vor Bestrafung bei Fehlern oder Unsicherheit in einem Team, wenn die eigene Rolle und Tätigkeit unscharf ist, lassen die früh erlernten Routinemuster sehr wahrscheinlich (wieder) aktiv werden, obwohl sie nicht zielführend sind. Führungskräfte verzweifeln oft daran, dass Mitarbeiter ihre Arbeit unvollständig oder anders ausführen als besprochen und geplant. Hier bedarf es einer wertschätzenden und fehlertoleranten Führungskultur, bei der Mitarbeiter sich auf neue Lernprozesse einlassen und diese auch trotz unvermeidlicher Rückschläge weiterverfolgen können. Führungskräfte können so ihre Mitarbeiter aktiv bei der Potenzialentfaltung unterstützen und dazu beitragen, dass diese ihr Tun als sinnhaft erleben. Gleichzeitig wird dadurch das gesamte Unternehmen nachhaltig gestärkt und gefördert.

Viele Studien führen uns vor Augen, dass unangemessenes Führungsverhalten einer der Haupttreiber für psychische Instabilität bei Mitarbeitern wie auch bei Führungskräften ist. Da dieses Thema zunehmend in das Bewusstsein rückt und die beobachtbaren Ausfallzahlen dramatisch zunehmen, wird immer häufiger Abhilfe gefordert. Die zunehmende Diskussion um das Thema psychische Arbeitssicherheit in Organisationen zeigt die Bedeutung und die unabdingbare Handlungsnotwendigkeit. Die Zahlen sowie die Wirkzusammenhänge werden immer deutlicher. In den letzten Jahren haben sich in der praxisorientierten anwendungsbezogenen Forschung

nützliche Konzepte und Methoden herauskristallisiert, die Unternehmen, Führungskräften und Mitarbeitern helfen, diesen besonderen Stressoren im Zuge von Veränderungsprozessen wirkungsvoll zu begegnen.

Auch der Gesetzgeber und Unternehmensverantwortliche haben sich durch die Ausrichtung von Symposien und Zukunfts-Workshops mit diesen neuen Erkenntnissen auseinandergesetzt und die Notwendigkeit zu handeln erkannt. Deshalb werden zunehmend neue wegweisende und erfolgversprechende Konzepte und Ansätze gefördert.

Im folgendem möchten wir Ihnen zwei Ansätze vorstellen, die sich interdisziplinär zur Vermeidung psychischer Probleme am Arbeitsplatz ergänzen: Erstens neurosystemische Modelle und zweitens die in der prozessualen Unternehmensberatung bestens bekannten und bewährten „Lean-Modelle“.

3.1 Das Gehirn als soziales Organ – neurosystemische Modelle

Was sich per Gesetz nicht regeln lässt ist das Verhalten von Führungskräften. Hierzu existieren bereits zahlreiche Anleitungen und Hilfestellungen - u.a. ein Leitfaden für Führungskräfte aus dem Hause des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) mit konkreten Tipps zum Umgang mit Mitarbeiter und Kollegen. Tatsächlich zeigen eine Reihe von empirischen Studien, wie das Verhalten von Führungskräften die psychische Arbeitsunsicherheit fördert: z.B. führen fehlende Führungskompetenz, schlechtes Kommunikationsverhalten oder ein autoritär-autokratischer Führungsstil bei Mitarbeitern zu entsprechenden Stress-Reaktionen.

Die interpersonelle Neurobiologie hat durch eindrucksvolle Studien gezeigt, dass es einen direkten Zusammenhang zwischen der Kommunikation bzw. Interaktion von Menschen und den neuronalen Strukturen des menschlichen Gehirns gibt. Einfacher ausgedrückt bedeutet dies: „Was im Innen ist, ist auch im Außen und umgekehrt“. So geben die psychischen Krankheitsfälle immer auch Auskunft darüber, wie es um die Leadership-Kompetenzen der Führungskräfte eines Unternehmens bestellt ist.

Neurosystemische Modelle erlauben es Menschen in Arbeitskontexten, die Wirkung ihrer Kommunikationsmuster direkt zu erleben und sie sichtbar und transparent darzustellen. So kann sich jede Führungskraft, aber auch jeder einzelne Mitarbeiter das eigene Kommunikations- und Interaktionsverhalten und dessen Wirkung auf andere bewusst machen. Erst nach dieser „Bestandsaufnahme“ ist es nachhaltig möglich, an den eigenen Mustern direkt zu arbeiten und sich weiter gemeinsam mit den anderen zu entwickeln. Das Sichtbarmachen dieser Muster in einem Arbeitssystem wird von den Beteiligten in den meisten Fällen als wirklich entlastend und ermutigend erlebt. Der Grund dafür dürfte darin liegen, dass erlebbar wird, wie sehr die allermeisten Probleme, die sich Menschen konstruieren, auf kommunikativen Missverständnissen beruhen. Denn Einengungen und Verzerrungen in den subjektiven Wahrnehmungen und Bewertungen von anderen Menschen bzw. des regelbestimmenden Kontextes entstehen, weil die Sicherung der zentralen menschlichen Grundbedürfnisse vor der Erledigung jeder Arbeitsaufgabe Vorrang hat. Die beiden zentralen Grundbedürfnisse sind Autonomie und Zugehörigkeit.

Die unterschätzte Dimension der Führungsbeziehung und des Arbeitsplatzes ist die Suche nach Erfüllung menschlicher und sozialer Grundbedürfnisse

Führungskräfte unterschätzen oft bzw. missachten die Interaktions- und Beziehungsfaktoren zu ihren Mitarbeitern. Diese wiederum beobachten und bewerten das Verhalten ihrer Führungskräfte permanent nach unterschiedlichsten verbalen und nonverbalen Kriterien. Neuro-systemische Führungsmodelle machen uns deutlich, dass man nicht den einzelnen Mitarbeitern die alleinige Verantwortung zuweisen kann, nach dem Motto „die sind schuld, die haben es falsch verstanden, die müssen ihre Persönlichkeit entwickeln etc.“. Vielmehr sitzen die Führungskräfte mit „im Boot“. Führungskräfte sollten mit folgender Haltung herangehen:

- „Wie habe ich dazu beigetragen, dass Sie es falsch verstanden haben?“
- „Wie machen wir bzw. wie schaffen wir es gemeinsam, dass wir unser Ziel nicht erreichen?“
- „Wodurch genau bekommen Sie das Gefühl, dass ich Sie nicht wertschätze bzw. stattdessen andere bevorzuge?“
- „Was benötigen Sie von mir/uns, dass Sie sich an die Regeln im Team halten?“

Durch das Einbeziehen einer Metaperspektive und dem Verlassen der üblichen Beobachtungsperspektive werden die „blinden Flecken“ mit „Wissen“ gefüllt, die ein Abdriften in ein abweichendes Erleben und Verhalten vermeiden.

Konkrete Verhaltensweisen ergeben aus der Sicht des jeweiligen Akteurs immer einen subjektiven Sinn, auch wenn dieser für Außenstehende nur schwer nachzuvollziehen sein mag. Durch das Offenlegen von individuellen Mustern mit den dazu gehörigen inneren Bewertungen können Menschen sich immer wieder Sicherheit geben, indem

ihre Erklärungen für ihr Verhalten nachvollziehbar werden. Dadurch werden auch weniger individuelle Wahrnehmungsverzerrungen von Aufgaben, Kontexten und Menschen ausgebildet. Dies ist die wirksamste Methode, psychischen Störungen vorzubeugen. Individuelle psychische Probleme sind immer auch als Versuch zu verstehen, subjektiv erlebte Kränkungen und Entwertungen zu vermeiden und sich so die Zugehörigkeit zu einem emotional bedeutsamen System zu sichern.

Führungskräfte sollten demnach das Verhalten von „auffälligen“ Mitarbeitern immer darauf prüfen, um was der Mitarbeiter in seinem relevanten sozialen System (z.B. Team) ringt und was ihm hilft, das symptomhafte Verhalten aufzugeben.

3.2 Organisationen als lernender Organismus – Lean-Modelle

Lean ist im Gegensatz zu vielen anderen Optimierungsverfahren, die auf einer tiefen Expertise Einzelner beruhen, ein flächendeckendes, alle Mitarbeiter einbeziehendes System. Die Grundidee von Lean ist, dass jeder Mensch kontinuierlich seinen Anteil bei der Verbesserung einer Organisation beiträgt und dass die Führungskräfte ihre Mitarbeiter dabei unterstützen. Diese coachende Art und Weise der Führung steht im Gegensatz zu konventionellen Führungsmodellen, die im Management eine Art Koordinationsfunktion für Mitarbeiter sehen.

Der Kern der Lean-Philosophie ist das kontinuierliche Streben nach Verbesserung. Die Idee dahinter ist, dass jede Person in einer Organisation zur ständigen Verbesserung beiträgt, indem Probleme direkt und nachhaltig gelöst sowie bestehende Vorgehensweisen systematisch hinterfragt werden, um bessere Lösungen zu finden.

Jeder Mensch in einer Lean-Organisation muss hierzu den PDCA-Zyklus und dessen Anwendung beherrschen und bei der täglichen Arbeit anwenden.

„Verbesserung ist weder zufällig noch freiwillig, sondern Teil der täglichen Arbeit!“

Einfache Maßnahmen lassen sich auf der organisatorischen Ebene umsetzen: Der zeit- und kapazitätsmäßigen Überlastung von Mitarbeitern kann man direkt durch eine bessere Aufgabensteuerung, die Überlastung vermeidet (z.B. Pull-Ansätze aus der Lean-Philosophie) und durch einen offenen und transparenten Umgang der Führung mit der jeweiligen Befindlichkeit von Mitarbeitern (z.B. durch sog. „Mood-Boards“) begegnen. Solche Vorgehensweisen können helfen, ungesunde Belastungen zu vermeiden.

Zum Stressabbau am Arbeitsplatz – also dann, wenn „das Kind bereits in den Brunnen gefallen ist“ – stehen zusätzlich Gesundheits- und Entspannungsprogramme, Freiraumzonen oder gezielte Stressabbautrainings zur Verfügung. Die Angebote und die Palette der Möglichkeiten sind hier sehr breit und anwendungsorientiert entwickelt. Vorgaben durch Arbeitnehmerschutzgesetze und z.B. eine regelmäßige Überprüfung des Stresspegels bei Mitarbeitern bringen in diesem Zusammenhang die Ergebnisse schnell auf den Punkt.

Wie oben bereits dargelegt, sehen wir jedoch als einen der wichtigsten Faktoren für psychische Gesundheit am Arbeitsplatz die gelebte Führungskultur in Unternehmen an – ein Aspekt, der sich nicht per Gesetz regeln lässt.

Prinzipiell sind sowohl die methodische als auch die menschliche Seite anzusprechen, wenn die Verbesserung der psychischen Arbeitssicherheit erreicht werden soll, daher sind die oben erwähnten Ansätze keinesfalls als abschließend anzusehen.

4 Die Bedingungen für erfolgreiche psychische Arbeitssicherheit

4.1 Transparenz der Situation

Wir haben erlebt, dass Mitarbeiter sowie Führungskräfte über ihren jeweiligen Arbeitsbereich bestens Bescheid wussten, den Blick für die Entwicklung im Gesamtunternehmen aber nicht einnehmen konnten und somit bestimmte Veränderungen weder verstanden noch mitgetragen haben. Andererseits ist bekannt, dass Veränderungen in Unternehmen nur dann wirklich funktionieren, wenn bei allen Mitarbeitenden und Führungskräften ein Mindestmaß an Verständnis für die Situation, für Veränderungsnotwendigkeiten und für das Ziel des Veränderungsprozesses vorhanden ist.

4.2 Zielbild und Handlungsnotwendigkeit

Für jede Veränderung – aber auch für die generelle Ausrichtung – in Unternehmen ist ein klares Zielbild Grundvoraussetzung. Es gilt, dieses Zielbild als verständliche und eindeutige Beschreibung dessen zu formulieren, wo das Unternehmen hinwill, wie es gesehen werden will und was dies für jeden einzelnen Mitarbeitenden bedeutet. Nur wenn Mitarbeiter und Führungskräfte nachvollzogen haben, wohin die Reise gehen soll, warum sie etwas tun müssen und was sie erwarten wird, werden sie sich innerlich engagieren und einen Sinn in der Tätigkeit, die sie verrichten, empfinden. Dies lässt sich durch zahlreiche Studien belegen, die nachweisen, dass Menschen nicht aufgrund eines hohen Arbeitsvolumens krank werden, sondern durch monotone und

aus ihrer Sicht sinnlose Arbeit. Dieses ist immer dann gegeben, wenn ihnen ein eindeutiges, konkretes Zielbild fehlt. Dies bedarf einer regelmäßigen, nachhaltigen und ehrlichen Kommunikation, und zwar „top down“ genauso wie auch „bottom up“. Kommunikation muss als eines der zentralen Führungsinstrumente gesehen und verstanden werden, um ein klares Verständnis für gegebene und zukünftige Situationen zu erzeugen.

4.3 Abfedern von Unsicherheiten

Des Weiteren ist es gerade in Zeiten hoher wirtschaftlicher Unsicherheit wichtig, für alle Mitarbeitende einen Ort der Sicherheit zu schaffen. Angst um den eigenen Arbeitsplatz oder Angst vor der Zukunft fördern nicht nur den individuellen physiologischen Stresspegel, sie verhindert auch effizientes Arbeiten. Führungskräfte insbesondere im Top Management müssen sich wieder stärker ihrer Fürsorgepflicht bewusst werden und dürfen nicht das komplette Unternehmensrisiko an die unteren Führungsebenen und die Arbeitnehmer weitergeben. Aufgrund des demographischen Wandels und des steigenden Mangels an Arbeitskräften sollten die Unternehmen vielmehr bedacht mit ihren Mitarbeitern umgehen, die bei weitem nicht (mehr) so leicht zu ersetzen sind, wie es früher möglich war.

4.4 Kooperativer Führungsstil

Aus unserer Sicht wird sich der Fokus zur Verbesserung der psychischen Arbeitssicherheit auf das Verhalten von Führungskräften richten müssen. Der Führungsstil sollte in Unternehmen, in denen die psychische Arbeitssicherheit nicht ausreichend gegeben ist, stärker partnerschaftlich-kooperativ ausgeprägt werden.

Gleichzeitig sind in den Unternehmen aber auch Voraussetzungen zu schaffen, damit Führungskräfte entsprechend führen können. Nur wenn das Top Management das Thema einer zeitgerechten Mitarbeiterführung ernst nimmt, das im Rahmen der partnerschaftlich-kooperativen Führung notwendige Verhalten zeigt, dieses reflektiert anwendet und sich immer wieder am eigenen Führungsstil messen lässt, wird sich das Führungsverhalten auf den Ebenen unter dem Top Management ebenfalls nachhaltig verändern.

Das Führungsverhalten selbst sollte mit einfach erlernbaren Führungsroutinen untermauert werden, wie z.B. Aufgaben gesteuert werden, wie die Arbeitslast bei Führungskräften und den Mitarbeitern sichtbar begrenzt wird (Bildung einer Art von Überlastventil) und wie Ängste und Unsicherheiten ohne persönlichen Gesichtverlust angesprochen werden können.

4.5 Referenzrahmen für Führungsverhalten

Wichtig ist das konsequente und nachhaltige Kommunizieren, dass das Thema Führungsverhalten für den Erfolg des Unternehmens eine hohe Bedeutung hat. Es muss einen eindeutigen, konsequent angewendeten Referenzrahmen für das Führungsverhalten und den Umgang der Mitarbeiter und Führungskräfte miteinander geben. In vielen Unternehmen gibt es Führungskräfteleitlinien, Unternehmenswerte sowie verbindliche Regeln der Zusammenarbeit. Diese bilden den Referenzrahmen, auf den sich Mitarbeiter und Führungskräfte in ihrem täglichen Umgang beziehen können und den sie im Umgang miteinander als Rahmen für das richtige bzw. falsche Verhalten heranziehen können. In diesen Regelungen kann sehr klar und für alle

verständlich die Art und Weise geregelt werden, wie der Umgang miteinander zu erfolgen hat. Diese Regelungen müssen Teil des Zielerreichungssystems für jede Führungskraft werden, gleichzeitig muss auch eine regelmäßige Reflexion und Überprüfung dieser Regelungen stattfinden, damit sich das veränderte Verhalten nachhaltig einstellt.

4.6 Ständiges Lernen und Üben

Diese Regelungen sind allerdings bei weitem nicht ausreichend, denn es geht um die Erreichung einer Führungshaltung. Viele Führungskräfte scheitern bei der Umsetzung von Regelungen daran, dass sie gar nicht genau wissen, wie sie diese wirklich umsetzen können. Führungshilfsmittel (z.B. durch Lean-Management-Ansätze) müssen den Führungskräften zur Verfügung gestellt und konsequent eingeübt werden. Führung muss genau so gelernt und geübt werden wie ein Musikinstrument oder eine Sportart. Nur wer sich täglich seinen Führungsmustern stellt und immer wieder die Führungstechniken und den kommunikativen Umgang mit Menschen übt, wird letztendlich den neuen Ansprüchen gerecht werden können.

4.7 Ehrliche, offene Reflexion und Coaching

Die Herausforderung in der täglichen Führungsarbeit sind deren konsequente ehrliche Anwendung, der ständige Reflexion der Führungsfähigkeit sowie die nachhaltige Entwicklung der Führungsfähigkeiten, die die partnerschaftlich-kooperative Zusammenarbeit regeln sollen. Es wird entscheidend sein, gerade hier auch beim Umgang mit Führungskräften einen kulturellen Wandel herbeizuführen. Während früher und größtenteils auch heute noch mit Sanktionierung für Fehlverhalten

gearbeitet wurde, bedarf es hier in Zukunft einer stark veränderten Vorgehensweise. Statt Sanktionierung sollte eine Retrospektive des gelebten Führungsverhaltens stattfinden und die höheren Führungskräfte sollten die unteren Führungskräfte langfristig und nachhaltig trainieren sowie coachen. Führung kann nicht im Trainingsraum theoretisch gelernt werden, sondern nur in der Praxis durch “Versuch und Irrtum“. Gerade hier ist es entscheidend, Führungskräften einen Spiegel in Form eines Coachings (idealerweise durch die nächsthöhere Führungskraft) wie es im Sport üblich ist, zur Verfügung zu stellen. Unserer Erfahrung nach gibt es in Unternehmen viele Führungstrainings für Manager, allerdings nur wenige, die sich mit dem direkten Verhalten von Führungskräften in Führungssituationen beschäftigen und die einen täglichen Übungsprozess beinhalten.

5 Zusammenfassung und Abschlussbemerkung

Die psychische Arbeitssicherheit wird – auch vor dem Hintergrund der sich verändernden Demographie und neuen Erwartungshaltungen der in den Arbeitsprozess eintretenden Generation Y – das drängende Thema der nächsten Jahre bleiben. Unternehmen sind gut beraten, sich diesem Thema intensiv zu widmen. Dies ist aus zweierlei Gesichtspunkten wichtig: zum einen brauchen Unternehmen einen starken Marketingansatz für die nachfolgenden Generationen aber auch für qualifizierte Arbeitskräfte aus dem Ausland, die auf den deutschen Arbeitsmarkt drängen, um als Arbeitgeber mit einer guten Unternehmens- und Führungskultur interessant zu sein. Zum anderen lassen sich nur mit einer gesunden Unternehmenskultur weiterhin gute ökonomische und unternehmerische Ergebnisse erzielen.

Die Unternehmensführungen sollten dieses Thema als eines der wichtigen strategischen Themen ganz oben auf die Management-Agenda setzen. Es gilt, die psychische Arbeitssicherheit professionell aufzubereiten und unternehmensindividuelle Konzepte abzuleiten, mit denen eine Unternehmensführung ihre Führungskräfte begeistern und für die Umsetzung gewinnen kann. Führung braucht einen Referenzrahmen, braucht bessere Führungs- und Kommunikationshilfsmittel sowie ständig wiederkehrendes Training und Coaching. Wenn dieses im Bewusstsein verankert ist und konsequent umgesetzt wird, werden Unternehmen dauerhaft erfolgreich werden und das Thema „psychische

Arbeitsgesundheit“ wird sich zu einem großen Teil aus sich selbst bzw. dem hier beschriebenen strategischen Ansatz heraus regulieren.



Dr. Klaus-Dieter Dohne
Geschäftsführer Culture Work GmbH
Wilhelm-Weber-Str. 21
37073 Göttingen
klaus-dieter.dohne@culture-work.com



Dr. Bernd Müssig
Geschäftsführer Culture Work GmbH
Isardamm 119c
82538 Geretsried
bernd.muessig@culture-work.com



Jan-Peter P. Schacht
Senior Partner, Moving Minds GmbH
Giselastraße 12
80202 München
janpeter.schacht@moving-minds.de