Wohlbefinden am Arbeitsplatz – ein strategischer Erfolgsfaktor für hohe Leistungskraft

Wer sich an seinem Arbeitsplatz wohlfühlt, ist kreativer und produktiver. Doch es ist schwer, das Wohlbefinden der Mitarbeiter in ein strategisches Konzept zu packen.

Wir schreiben das Jahr 2029. Auf einer Tagung zu "Work 5.0" lautet das Thema des Hauptvortrags: "Der Paradigmenwechsel vollzogen - Wohlbefinden ist wesentlicher Werttreiber am Arbeitsplatz." Der Referent erklärt: "Es begann 2016, als die Digitalisierung als Treiber einer veränderten Arbeitswelt voranschritt. Mitarbeiter litten zunehmend häufiger an Überbelastung aufgrund ständigen Zeit- und Leistungsdrucks, schnell wechselnder Ziele und Priorisierungen. Gleichzeitig wurden Agilität, Kreativität und Höchstleistung erwartet. Viele erlebten diesen Spagat als Zerreißprobe. Es wurde überdeutlich, dass die Menschen sich stärker als bisher um ihre eigene Balance und Resilienz kümmern mussten. Obwohl damals häufig über Burnout gesprochen wurde, war es zu Beginn schwierig, die mentale Gesundheit neben vielen anderen Themen, wie etwa Datensicherheit oder Nachhaltigkeit, in den Fokus der Führung zu rücken. Was hat schließlich den Paradigmenwechsel gebracht? Wohlbefinden als Basis für Kreativität und Produktivität wurde auch von zahlenorientierten Topmanagern als wesentlicher Erfolgsfaktor erkannt. Die ernsthafte Auseinandersetzung der Führung mit dem Thema 'psychische Stabilität' fand endlich statt. Nachhaltige Trainings zu Achtsamkeit, Resilienz und Stressmanagement wurden Standard in allen Organisationen, auch an Schulen und Universitäten."

Noch ist das eine Zukunftsvision, von der viele Unternehmen weit entfernt sind. "In unserem Betrieb muss gearbeitet werden! Wir brauchen keine tiefenentspannten Mitarbeiter, wir brauchen welche, die was leisten!", so die Aussage eines Geschäftsführers. "Dieses ganze Gerede über Wohlbefinden, Mindfulness-Circles oder Balance ist doch Unsinn." Mit seiner Meinung steht er nicht allein da. Zwar hat es in der Vergangenheit tatsächlich noch anders funktioniert. Doch das erhöhte Tempo und die stetig wachsende Komplexität schaffen heute ein Arbeitsumfeld, in dem "Zähne zusammenbeißen und weitermachen" langfristig nicht mehr tragfähig ist. Die Anzahl der überlasteten oder kranken Mitarbeiter nimmt dramatisch zu. Die Ergebnisse einer europäischen Analyse von Hans-Ulrich Wittchen et al. (2011) zeigen: 25 Prozent der

Erwerbstätigen leiden einmal pro Jahr unter einer psychischen Überlastung oder Störung, davon suchen und erhalten nur 30 Prozent professionelle Hilfe.

Erhalt der psychischen Gesundheit

Seit einigen Jahren setzt sich in Expertenkreisen das biopsychosoziale Modell von Gesundheit beziehungsweise Krankheit durch. Darin stehen drei Quellen miteinander in Wechselwirkung. So können sich beispielsweise hormonelle (bio) Ungleichgewichte in niedergedrückter Stimmung mit reduzierter Leistungskraft (psycho) manifestieren, und in der Folge kann auch ein Rückzug aus dem Zusammenleben (sozial) entstehen. Ein anderes Beispiel: Zwischenmenschliche Verwerfungen und Isolation (sozial) wirken sich körperlich auf das Schmerzzentrum (bio) und letztlich auch auf unser Erleben aus, nicht gemocht zu werden (psycho). Gesundheit wird daher als die Fähigkeit des Organismus verstanden, mit Einflussfaktoren aller drei Quellen so umzugehen, dass er in Balance bleibt und keine ausgeprägten Beschwerden auftreten. Gesundheit ist somit ein Prozess, ein dynamisches Geschehen, das immer wieder geschaffen werden muss.

Im Prinzip dreht sich alles um das Wohlbefinden. Die Neurobiologie beschreibt Wohlbefinden als einen Stoffwechselzustand im Mittelhirn wie folgt: Wir wachen morgens fröhlich auf und freuen uns auf den Tag, der vor uns liegt. In Gedanken gehen wir beschwingt die anstehenden Themen durch. Wir fühlen uns geborgen in einem System von Menschen, die wir lieben und mögen. Wir nehmen diese Stimmung mit in den Tag, lösen knifflige Fragestellungen, haben positive Gespräche und kommen abends

Dr. Petra Bernatzeder, Diplom-Psychologin, Geschäftsführerin der Beratung upgrade human resources in München, bernatzeder@upgrade-hr.com



mit der Gewissheit nach Hause, etwas geschafft zu haben. Das entspricht der Definition der Weltgesundheitsorganisation WHO von psychischer Gesundheit. Wohlbefinden ist also ein Zustand, in dem der Mensch mit sich und seiner Umgebung im Reinen ist.

Menschen mit ihren Bedürfnissen erreichen

"Jahrzehntelang haben wir unsere Mitarbeiter darauf eingeschworen, sich strikt an Prozesse zu halten. Wir haben keine Antworten auf Sinnfragen gegeben, Entscheidungsspielräume immer weiter eingeschränkt und Erfolge nicht gewürdigt. Und jetzt erwarten wir, dass sie gelassen mit disruptiven Veränderungen umgehen? Oder sich begeistert auf agile Methoden stürzen?", seufzte kürzlich der Manager eines DAX-Konzerns, "Unser größtes Problem sind die Ängste der Mitarbeiter. Die kosten Zeit, Energie und Geld." Wie lässt sich das verändern? Im Arbeitsalltag sind es besonders vier Grundbedürfnisse. die die psychische Gesundheit und Leistungsfähigkeit maßgeblich beeinflussen und deren Ausprägung je nach Persönlichkeit variiert.

Zugehörigkeit: Gemeinsam stärker

Im positiven sozialen Kontakt wird das Hormon Oxytocin im Gehirn ausgeschüttet, das angstlösend und stresshemmend wirkt. Die glaubwürdige Wertschätzung und kritische Auseinandersetzung mit den Ideen oder der Arbeitsleistung Einzelner im Team hat positive Effekte auf die soziale Gesundheit. Und spätestens mit den Geschichten aus dem "kleinen gallischen Dorf" ist klar, dass damit die Leistung beflügelt wird.

Gestaltbarkeit: Die Ergebnisse wahrnehmen

Das Grundbedürfnis nach Entscheidungsund Handlungsspielraum gibt die Entfaltungskraft, die wir brauchen, um unser Leben selbstbestimmt zu steuern. Die Möglichkeit der Steuerung fördert die wahrgenommene Selbstwirksamkeit und stärkt damit Selbstvertrauen sowie Problemlösungskompetenz. Die Aussicht auf Erfolg setzt Dopamin frei, das Motivationshormon, das uns konzentriert auf ein Ziel zusteuern lässt. Das passende Maß an Gestaltungsspielraum wirkt über die Endorphine als Belohnungsreaktion auf den Stoffwechsel. Wenn die Anforderungen der Tätigkeit sehr komplex sind und der entsprechende Handlungsspielraum nicht gegeben ist, macht das auf Dauer krank.

Verstehbarkeit: Klarheit im Ungewissen

Es geht um das Grundbedürfnis, Zusammenhänge im persönlichen Leben zu verstehen. Das Erkennen von Mustern gibt Sicherheit, schafft Vertrautheit und spart Ressourcen bei der Verarbeitung im Gehirn. Abweichungen von Mustern werden häufig als Bedrohung erlebt, Stresshormone steigen. Viele Geschehnisse in den Unternehmen sind hochkomplex und werden von den Menschen nicht verstanden. Das führt häufig zu einem Rückzug und der Sehnsucht nach einfachen Lösungen. Auch tief greifende Veränderungen sind besser handhabbar, wenn sie in sich stimmig kommuniziert werden.

Sinnhaftigkeit: Wertigkeit des Tuns

Die Passung von Anforderungen, persönlichen Zielen und Werten ist eine Triebkraft, die Menschen auch in kritischen Lebenssituationen bei der Stange hält. Gelebte Unternehmenswerte, die mit dem schriftlichen Leitbild nicht übereinstimmen, stören dieses Grundbedürfnis. Viele Menschen suchen nach glaubwürdiger Umsetzung von Werten wie etwa Nachhaltigkeit oder Ökologie. Sie haben ein feines Gespür entwickelt, ob jemand Wasser predigt und Wein trinkt.

Stimmigkeit und Unstimmigkeit der Grundbedürfnisse

Der menschliche Organismus braucht ein Gleichgewicht. Unser Gehirn ist darauf ausgerichtet, es immer wieder herzustellen. So führt die Stimmigkeit der Grundbedürfnisse zum Erleben sogenannter Kohärenz und hält uns leistungsstark und gesund. Zusätzlich können wir eine Unstimmigkeit einzelner Grundbedürfnisse über einen gewissen Zeitraum ausgleichen. Ein Beispiel: Menschen übernehmen häufig deshalb ein Ehrenamt, um die – im beruflichen Umfeld fehlende – Sinnhaftigkeit auszugleichen.

All diese Grundbedürfnisse sind je nach Persönlichkeit unterschiedlich stark ausgeprägt. Für einen spezialisierten Programmierer mag die Zugehörigkeit zu einem Team möglicherweise weniger wichtig sein als für eher sozial eingestellte Menschen. Bei denjenigen, die täglich die Sicherheit von Flugzeugen oder Kraftwerken kontrollieren, sollte das Bedürfnis, Neues zu entdecken und über den Tellerrand zu blicken dagegen weniger stark ausgeprägt sein. Zudem greifen die Grundbedürfnisse ineinander. Wer Neues probiert, macht Fehler, Auch bei Fehlern den Rückhalt der Führung und des Teams zu erhalten, fördert (Selbst-)Vertrauen. Und auch wenn die Erfolge noch so klein zu sein scheinen, sie müssen wahrgenommen werden. Damit wächst das Gefühl der Selbstwirksamkeit. Es stärkt die persönliche Sicherheit, auch schwierige Probleme zu meistern. Das wiederum macht Mut, Neues auszuprobieren. Die Erfahrung, leistungsstark und kreativ zu sein, erhöht wiederum das Wohlbefinden und damit die psychische Gesundheit.

Was können Organisationen tun?

Was kann ein Unternehmen tun, um mit dem Zusammenspiel von Grundbedürfnissen und psychischer Gesundheit seiner Mitarbeiter umzugehen? Was liegt überhaupt in seiner Verantwortung? Es gilt, Tabus aufzulösen, denn noch brauchen wir eine Entstigmatisierung psychischer Überlastung. Darüber hinaus brauchen wir Klarheit über mögliche Einflussfaktoren auf das Wohlbefinden, um diese zu nutzen und auszubauen. Ein Drei-Säulen-Modell dient der Veranschaulichung:

In der ersten Säule ist jede Person aufgefordert, ihre Gesundheitskompetenz auszubauen und damit die Verantwortung für ihre persönliche Gesundheit zu tragen. Häufig sind dies die Angebote, die direkt auf den biologischen Teil einwirken. Viele Menschen sind in diesem Themenbereich sehr aktiv, bei anderen gibt es Verbesserungspotenziale. Die betriebliche Gesundheitsförderung kann viel Sinnvolles, wie gesunde Ernährung oder Möglichkeit zur Bewegung, beisteuern.

In der zweiten Säule geht es um die soziale Interaktion mit der Führung und dem Team. Das zielt direkt auf die soziale Gesundheit. Führungskräfte haben großen Einfluss auf das Wohlbefinden und so auf die bestmögliche Leistung jedes Einzelnen. Wie wichtig Wertschätzung, Unterstützung, Gestaltung von Arbeit, Rahmenbedingungen, des Informationsflusses oder der Veränderung der Unternehmenskultur für die psychische Gesundheit ist, wird damit noch klarer. Im Trubel des Alltags verschwinden jedoch manch gute Absichten aus dem Fokus. Häufig sind es kleine Rituale, wie beispielsweise die Wahrnehmung von Erfolgen, die für die psychische Gesundheit hochwirksam sind. So sollten Teammeetings immer zu Beginn die abgeschlossenen, erledigten To-dos aufzeigen, bevor auf die offenen Themen eingegangen wird.

In der dritten Säule finden sich die Maßnahmen und Systeme, die eine Organisation braucht, um bestmöglich für den Erhalt der Leistungsfähigkeit gerüstet zu sein. Das umfasst eine Gesundheitskultur, ein bedarfsgerechtes Gesundheitsmanagement, einen effektiven Prozess zur Bewertung möglicher Gefährdungen

| | Positiv | Zu verbessern |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Persönliche Gesundheits- kompetenz | Angebote für gesunde Ernährung | Aktive Pausen |
| | Kooperationen mit Fitness-Studios, auch an Standorten der Kunden | Ruheraum, Abschalten |
| | Achtsamkeitskurse | Kurz-Meditation im Alltag |
| | Trainings für Techniken zur Verbesse- rung der mentalen Stärke | y |
| | Teilnahme an Sportevents, wie etwa Laufen oder Rudern, auch in der Freizeit | |
| Führung und Interaktion | Teamzusammenhalt ist hervorragend | Verständnis operativer Führung bezie- hungsweise der Projektleitung "gesundes Führen" |
| | Feedbacksystem top-down, bottom- up wird genutzt | Gesprächsführung bei möglicher Über- lastung |
| | | Meilensteine, Ergebnisse und Projekterfolge sichtbar machen, "feiern" |
| Maßnahmen und Systeme | Beschreibung eines Wertesystems ge- sunder Hochleistungskultur vorhanden | |
| | Psychologische Beratung als Coaching-Hotline vorhanden | Kommunikation der Coaching-Hotline für bessere Nutzung |
| | | Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung |
| | Betriebliches Wiedereingliederungs- management existiert, wurde bisher nicht gebraucht | |
| | | webbasiertes System zur Verknüpfung kurzer Lerneinheiten (Nuggets) zu nach- haltigem Lernen und Veränderung von Gewohnheiten |

Antworten auf die Frage: "Wo sind sind wir gut aufgestellt, wo können wir besser werden?"

durch physische und psychische Belastungen, betriebliches Eingliederungsmanagement und niedrigschwelligen Zugang zu Expertenberatung. Um aus vielen möglichen Ansatzpunkten eine unternehmensspezifische Strategie für den Erhalt des Wohlbefindens und damit der Leistungsfähigkeit zu entwickeln, lässt sich das bewährte Modell der SWOT-Analyse (siehe Seite 26) heranziehen. Es steht für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken) und ist ein Instrument der strategischen Planung. Wie es funktioniert, zeigt dieses Beispiel:

Fallbeispiel

Bei dem Unternehmen handelt es sich um ein IT-Beratungsunternehmen mit 90 Mitarbeitern mit Schwerpunkt auf Datensicherheit in Transformationsprozessen. Es wird von drei Geschäftsführern geführt, hat ein stetiges Umsatzwachstum und wie viele Unternehmen dieser Branche Probleme, geeignete Fachkräfte zu finden. Geschäftsführer und Führungskräfte entwickelten im Rahmen von mehreren Workshops Antworten auf die folgenden Fragestellungen.

• Wie sieht unser Bild, unsere Idealvorstellung, unsere Vision für ein bestimmtes Jahr für unser Unternehmen im Hinblick auf Wohlbefinden und Leistungskraft aus? Wir erleben uns 2022 als ein vitales IT-Beratungsunternehmen, in dem die Menschen sich auf Neues einlassen, körperlich und geistig beweglich sind. Veränderungen werden proaktiv gestaltet, Konflikte werden auf Augenhöhe geklärt. Wir spielen in der Champions League am Markt.

- Welche Werte und Antreiber stehen dahinter? Wir fördern persönliches Wohlbefinden und mentale Stärke, damit wir als Hochleistungsunternehmen in der "d'conomy" weiter wachsen. Wir orientieren uns am gesunden Leistungssport mit Phasen von maximalem Einsatz und Erholungszeiten. Technische Perfektion und nachhaltiges Training für Körper, Seele und Geist helfen uns dabei.
- Welche Erwartungen gibt es dazu aus dem Umfeld (zum Beispiel Kunden, Partner)? Unsere Kunden fordern von unseren Beratern zusätzlich zur fachlichen Expertise soziale und emotionale Kompetenz, um auch kritische Projektphasen immer noch positiv und stressstabil zu meistern. Unsere Kunden erhoffen sich damit einen positiven Ansteckungseffekt auf ihre eigenen Mitarbeiter.
- Woran werden wir im Unternehmen merken, dass wir uns der Vision nähern? Wir werden es durch die positive Stimmung bei unseren Think Tanks spüren, in denen neue Konzepte reflektiert werden. Die Anzahl innovativer Ideen wird steigen. Wir werden es an den Rückmeldungen unserer Kunden zur Qualität, Präzision und Stabilität unserer Berater sehen. Unsere psychologische Beratungsstelle wird pro Jahr von zehn Prozent unserer Mitarbeiter vorbeugend kontaktiert. Wir werden auch weiterhin keine Ausfälle wegen psychischer Überbelastung haben. In Bewer-

bungssituationen wird uns glaubhaftes Engagement für die Gesunderhaltung zurückgemeldet.

Wie ist unsere aktuelle Situation bezogen auf Wohlbefinden und Leistungskraft in unserem Unternehmen? Welche Daten aus den drei Säulen liegen vor?

Die Ergebnisse dieser Analysen sind in der SWOT-Matrix zusammengestellt. In welchen "Säulen" sind wir gut aufgestellt, wo können wir besser werden (siehe Kasten Seite 24)? Im nächsten Schritt muss ein klar definierter Aktionsplan erstellt werden. Entsprechende Fragen dazu sind:

- Was konkret tun wir, um Positives weiter zu optimieren oder Fehlendes aufzubauen?
- Welche Aufgaben erhalten Priorität?
- Wer trägt für welche Aufgabe die Verantwortung?
- Konkreter Plan: Wie sehen erste Schritte aus? Was sind die Meilensteine?
- Mit welchen Hindernissen müssen wir rechnen, und wie gehen wir damit um?
- Welche Kriterien beziehungsweise Ergebnisse sind im ersten Jahr sichtbar?

Wie so oft bei Entwicklungsprozessen dieser Art können nur wenig relevante quantitative Messkriterien aufgestellt werden. Für die Qualität der Umsetzung ist das erfahrungsgemäß nicht wirklich von Bedeutung. Wichtig ist, sich gemeinsam mit einem klaren Bild auf den Weg zu machen. Wenn dies auf Basis der vorliegenden Modelle erfolgt, lassen sich für die schwer greifbare psychische Gesundheit spezifische Stellhebel nutzen. Zusätzlich wird mit der gesetzlichen Verankerung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung ein ergänzender Rahmen zur Verfügung gestellt. Ähnlich wie beim Qualitäts- oder Nachhaltigkeitsmanagement ist ein umfassender Ansatz, der Einzelaktionen in ein strategisches Gesamtbild fügt, langfristig erfolgreicher.

Weitere Literatur

Bernatzeder, P. (2018). Erfolgsfaktor Wohlbefinden. Praxisleitfaden für das Management psychischer Gesundheit. Heidelberg: Springer Verlag.

Bernatzeder, P. (2018). Care for Health. Gefährdete Mitarbeiter führen. *Managerseminare* 11/2018, 34–41.

Bernatzeder, P. (2016). Mentale Stärke und Stressmanagement als Schlüsselkompetenzen. In J. Gutmann (Hrsg.), *Betriebliche Gesundheit managen* (S. 214–224). Freiburg: Haufe Verlag.

Bernatzeder, P. (2016). Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. Praxisbeispiel zur effektiven Durchführung. In *Haufe Arbeitsschutz Office* [Software]. Verfügbar unter: https://www.haufe.de/arbeitsschutz/arbeitsschutz-office/gefaehrdungsbeurteilung-psychischerbelastung-praxisbeispiel-zur-effektivendurchfuehrung_idesk_Pl957_Hl8791105. html

Bernatzeder, P. & Nagel, R. (2009). Erneuerbare Energie – Mental Body Energy für Führungskräfte. In C. Koller & S. Rieß (Hrsg.), *Jetzt nehme ich mein Leben in die Hand* (S. 270–288). München: Kösel Verlag.

Wittchen, H.-U., Jacobi, F., Rehm, J., Gustavsson, A., Svensson, M., Jönsson, B., Olesen, J., Allgulander, C. et.al. (2011). The size and burden of mental disorders and other disorders of the brain in Europe 2010. European Neuropsychopharmacology, 21, 655–679.

Das SWOT-Modell unterstützt bei der Klärung

