

Kostbares Gut: Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz

Sichergeglaubtes entpuppt sich als fragil, neue Ängste erwachen. In diesen Tagen gewinnt die vielbeschworene Resilienz enorm an Bedeutung – für den Einzelnen, die Gesellschaft und das System. Und damit auch für Mitarbeitende, Führungskräfte und Unternehmen. Wie sich psychische Gesundheit am Arbeitsplatz dank mentaler und emotionaler Stärke wahren lässt.

Kaum verblasst das Wort „Corona-Krise“, fordert die Ukraine-Krise von uns einen Tribut, der in seinem Ausmaß noch nicht absehbar ist. Für Führungskräfte und Belegschaft heißt das vor allem: Funktionieren und flexibel reagieren. Das setzt mentale Stärke voraus. Doch diese hat in den vergangenen zwei Jahren nachweislich gelitten. Das pandemiebedingte digitale Miteinander brachte zwar arbeitenden Eltern mehr Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, gleichzeitig ließ es die empfundene Belastung insbesondere bei weiblichen Beschäftigten steigen. Singles hingegen litten unter Einsamkeit. Und allen fiel das Aufrechterhalten sozialer Kontakte, auch zu anderen Teams und Abteilungen, schwer. Die Lebenszufriedenheit von Mitarbeitenden sank deshalb im Laufe der Pandemiebeschränkungen zusehends (Quellen: IZA Research Report No. 108; Whitepaper „Home-Office – eine Erfolgsstory mit Schattenseiten, IPSOS/Bertelsmann Stiftung, April 2021). Die Fehltagestatistik aufgrund psychischer Erkrankungen erreichte laut DAK-Psychreport 2021 einen neuen Höchststand. Mit Blick auf die aktuellen Entwicklungen in Europa dürfte 2022 nicht besser abschneiden. Für Führungskräfte bedeutet das, ein verstärktes Augenmerk auf das Befinden ihrer Mitarbeitenden zu legen – und auch für sich selbst Sorge zu tragen. Ein gutes Selbstmanagement und gesunde Führung sind die Basis dafür:

Was können Führungskräfte und Unternehmen tun, um psychischen Problemen am Arbeitsplatz vorzubeugen?

Führungskräfte sind in doppelter Hinsicht gefordert: Sie müssen selbst körperlich wie geistig fit und widerstandsfähig bleiben, gleichzeitig gilt es, die Gesundheit von Mitarbeitenden im Auge zu behalten. Denn diese sind die wichtigste Ressource im Unternehmen. Gesunde Führung heißt, neben Führungs- und Fachkompetenz auch über eine hohe Sozialkompetenz zu verfügen. Dazu zählen neben Empathie, Gelassenheit, Menschlichkeit, Offenheit, Kritikfähigkeit oder Fürsorge auch ein gutes Beziehungsmanagement und die Fähigkeit, das eigene Denken und Handeln zu reflektieren. Um psychischen Problemen am Arbeitsplatz vorzubeugen, ist die Pflege einer guten Beziehung zum Mitarbeitenden und das Fördern guter Beziehungen innerhalb des Teams die wichtigste Grundlage. Wie sonst sollte ein Arbeitgeber oder eine Führungskraft wahrnehmen, dass bei einem Mitarbeitenden etwas in Schieflage gerät und die Belastung zu hoch wird? Beziehungen muss man pflegen wie ein empfindliches Pflänzchen – sei es die Beziehung zur Lebenspartnerin oder zum Lebenspartner, zu Kindern und Freunden, zu Geschäftspartnern, Kolleginnen und Kollegen und eben auch zu Mitarbeitenden. Die emotionale Bindung eines Mitarbeitenden ans Unternehmen basiert auf der Art des Umgangs mit ihm. Gelingt es der Führungskraft, seine sozialen Grundbedürfnisse wie Anerkennung, Teilhabe und Unterstützung zu erfüllen und schenkt ihm der Mitarbeitende Vertrauen, weil er die Führungskraft als verlässlich erlebt, dann funktioniert die Beziehung gut. Wenn die Führungskraft darüber hinaus aufmerksam ist und ein Gespür für die Befindlichkeiten seines Gegenübers hat, dann stehen auch die Chancen gut, psychischen Stress rechtzeitig zu erkennen. Was hilft nun, den Weg dorthin zu ebnen?

Um es kurz zu sagen: Eine Führungskultur, die der physischen und psychischen Gesundheit einen angemessenen Stellenwert einräumt und eine Unternehmenskultur, die genügend Raum für zwischenmenschliche Begegnungen vorsieht, z.B. für das Gespräch jenseits von Arbeitsbelangen, für

einen guten Teamspirit, für ein Zusammengehörigkeitsgefühl und eine Identifikation mit dem Unternehmen. Dabei darf das Bestreben nicht auf Lippenbekenntnissen beruhen, sondern muss authentisch sein und von allen Führungskräften mitgetragen werden. So ist das Angebot eines Unternehmens zur Gesundheitsprävention wie Sportkurse oder Ernährungsberatung nicht viel wert, wenn Führungskräfte ihren Mitarbeitenden im Falle einer Krankschreibung mit spöttischen Bemerkungen wie „XY ist wohl dem Leistungsdruck nicht gewachsen“ signalisieren, dass es vor allem ein Zeichen von Schwäche sei, wenn Mitarbeitende körperliche Signale ernst und daraufhin eine Auszeit nehmen. Dabei wäre es für diesen Mitarbeitenden wichtig, die positive Erfahrung machen zu können, dass es gut ist, auf seinen Körper zu hören und in Ruhe zu genesen. Denn dann erhält sein Gehirn einen Anreiz zu gesundheitsförderlichem Verhalten. Über Symptome hinwegzugehen und immer weiterzumachen, weil es mehr oder weniger erwartet wird, führt unweigerlich in eine gesundheitliche Abwärtsspirale – und sorgt für deutlich längere Fehlzeiten. Führungskräfte sollten hier ihre Mitarbeitenden zur temporären Pause besser er- als entmutigen und selbst mit gutem Beispiel vorangehen. Wer sich als Chef krank zur Arbeit schleppt oder auch vom häuslichen Krankenbett aus noch allzeit erreichbar ist, setzt damit einen Maßstab, der Mitarbeitende unter Druck setzt, von ihnen würde dasselbe erwartet.

Gesundheit beginnt im Kopf

Unsere Gedanken, Überzeugungen, Glaubenssätze und Denkmuster, unser innerer Dialog mit uns selbst, das Festhalten oder Loslassen negativ empfundener Erlebnisse bilden das Fundament dafür, ob wir gesund, widerstandsfähig und mental stark sind oder ob wir eher zu Stresssymptomen, Depressivität, Reizbarkeit, Burn-out und ähnlichem neigen. Unsere Gedanken bestimmen unser Tun. Unser Tun bestimmt unser Verhalten. Unser Verhalten gestaltet unser Leben und unsere Umwelt. Sich ständig wiederholende negative und sorgenvolle Gedanken wie „Ich schaffe das nicht.“, „Das ist hoffnungslos.“ oder „Ich kann Verantwortung schlecht abgeben.“ führen zu Stress, Angst oder Verspannung, unangenehmen Gefühlen und auch zu Misserfolg. Worüber denken Sie die meiste Zeit nach? Wie hören sich Ihre inneren Stimmen an? Unterstützen sie Sie oder wirken sie eher hinderlich und einschränkend? Wo Sie als Führungskraft selbst ungesund agieren und schädliche innere Haltungen hegen, können Sie auch für Ihre Mitarbeitenden nichts Förderliches tun. Im Gegenteil: Sie wirken sogar kontraproduktiv.

Ihr Unterbewusstsein ist wie die Festplatte eines Computers. Ihre Gedanken, Worte und Bilder sind dort wie ein Programm hinterlegt. Das Unterbewusstsein akzeptiert jede Information, die es erhält. Es denkt nicht vernünftig, es reagiert schlicht auf das, was ihm eingegeben wird. Dabei ist es wie ein gewissenhafter Angestellter. Es braucht eine starke, klare Führung. Verweigern Sie als Chef Ihrem Unterbewusstsein diese Führung, holt es sich die benötigten Direktiven aus externen Quellen, z.B. den Äußerungen von Lebenspartnerinnen und -partnern, Freunden, aus den Medien usw. Und das, was wir in diesen Tagen zu hören bekommen, ist alles andere als optimistisch. Es schürt vielmehr Sorgen und Befürchtungen, erhöht den Stresslevel, sorgt für einen anhaltenden Krisenmodus. Ein gutes Selbstmanagement heißt, sich dieser Wirkungen bewusst zu sein und aktiv gegenzusteuern, um nicht in kontinuierlich pessimistisch gestimmt zu sein. Das bedeutet, Botschaften von außen zu filtern, zu limitieren und ihnen keine uneingeschränkte Macht über das eigene Denken und Empfinden zu geben. Sondern sich stattdessen durch bewusste Gedankenhygiene immer wieder auch auf Positives zu besinnen, lösungsorientiert zu denken, sich an vorhandene Stärken und nützliche Fähigkeiten zu erinnern, kleine Auszeiten in der Natur zu gönnen und Dinge zu tun, die der Seele guttun. Je zuversichtlicher und gelassener Sie in herausfordernden Zeiten bleiben durch ein bewusstes, aktives Selbstmanagement, desto mehr stabilisieren Sie durch Ihre Ausstrahlung und Ihr

Verhalten auch Ihr Umfeld.

Sie können bei sich und Ihrem Team auch ein hohes Maß an Resilienz aufbauen, indem Sie hinterfragen, wie sich mit einer Krise umgehen lässt. Aus der Analyse lässt sich dann ein Aktionsplan entwickeln, der Halt gibt und in einer Zeit großer Unsicherheit ein Stück Kontrolle schenkt.

Wie kann man die psychische Gesundheit von Mitarbeitern am Arbeitsplatz aktiv fördern?

Wenn Führungskräfte eine gute Beziehung zu ihren Mitarbeitern pflegen, ist das viel wert. Denn durch Gespräche und Zuhören erfahren aufmerksame Vorgesetzte von Ängsten, Nöten und Sorgen Mitarbeitender, können diesen begegnen und zur Entlastung beitragen. Gutes Zuhören setzt die Bereitschaft zur Hingabe voraus, Empathie, Konzentration und natürlich Zeit. Wohlwissend, dass gerade Zeit eine ständig knappe Ressource ist, rate ich dennoch dazu, etwas davon regelmäßig für Gespräche mit Mitarbeitenden aufzuwenden. Denn es lässt Vertrauen wachsen – und das schenkt wertvolle Einblicke ins Innenleben von Mitarbeitern.

SO FUNKTIONIERT AKTIVES ZUHÖREN

Beobachten

**Blickkontakt halten
Nicken
Pausen zulassen
Keine Ablenkungen
Aussprechen lassen**

Verstehen

**Nachfragen
Zusammenfassen
Wünsche heraushören
Paraphrasieren**

Antworten

**Verständnis überprüfen
Spiegeln
Nicht belehren
Rechtfertigung vermeiden**

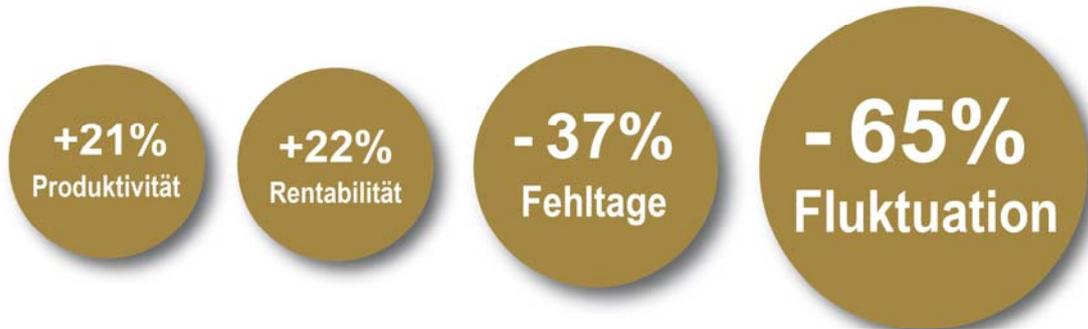
Die Kunst des Zuhörens

Schauen Sie Ihr Gegenüber an und konzentrieren Sie sich auf das Gespräch. Lassen Sie sich dabei weder von anderen Mitarbeitern noch vom Telefon unterbrechen. Reduzieren Sie Ihren eigenen Redeanteil, stellen Sie in diesem Augenblick Ihr Gegenüber in den Mittelpunkt. Auf diese Weise fühlt sich der- oder diejenige gesehen und respektiert. Achten Sie auch auf das, was nicht gesagt wird, also Mimik, Gestik, Körpersprache und Tonfall. Es verrät Ihnen mehr über die Gefühlslage und hilft Ihnen, den anderen oder die andere noch besser zu verstehen.

Wie würden Sie sich als Zuhörer beschreiben? Wie würden andere Sie einordnen? Erzählen Sie viel von sich? Geben Sie schnell Tipps? Sprechen Sie dazwischen?

Aktives Zuhören ist eine wichtige Grundkompetenz der Gesprächsführung. Führungskräfte müssen zuhören, zuhören, zuhören. Ein guter Zuhörer sein zu wollen, ist eine bewusste Entscheidung für den anderen. Echtes Zuhören ist nur in einem Zustand der Aufmerksamkeit, in der Gegenwart, möglich und gelingt nur jenseits von Bagatellisierungen, Vorurteilen, von Werten und Abqualifizieren. Sie sollten mit dem Herzen dabei sein und nicht ungeduldig darauf warten, endlich selbst zu Wort zu kommen. Zuhören bedeutet auch, in die Welt des anderen einzutreten, die Welt mit den Augen des anderen zu sehen und sich in den anderen einzufühlen. Eigene Werte, Vorstellungen, Ziele, Prinzipien bleiben außen vor. Verzichten Sie auf Verallgemeinerungen und Belehrungen. Durch aktives Zuhören werden Missverständnisse vermieden. Wer sich als Mitarbeitender wahrgenommen, gehört und geschätzt fühlt, ist zufriedener – und das stärkt die psychische Gesundheit.

Erfolgsfaktor Wertschätzung



Quelle: Gallup Meta-Analyse

Der Wert von Wertschätzung

Wir Menschen sehnen uns nach Anerkennung, Wertschätzung und Zuwendung. Wertschätzung ist eine Kombination aus Haltung (Neugierde und Interesse am Gegenüber, Wissen um die Einzigartigkeit des anderen, Freude daran, mit einem anderen Menschen auf Augenhöhe in Kontakt zu sein), aus Verhalten und aus einer wertschätzenden, positiven Sprache. Mittels Anerkennung honorieren wir eine vollbrachte Leistung oder Anstrengung. Erfahren wir Lob, Zuspruch und Hinwendung, schüttet unser Körper Dopamin aus. Das sorgt für einen Motivationsschub, Energie und Antrieb. Unser Gehirn speichert dieses Erleben ab und signalisiert: Mehr davon! Anerkennung und Wertschätzung bauen unseren Selbstwert auf. Wertschätzung ist ein Gesundheitsfaktor, besonders im Arbeitsleben. Sie erleichtert den Ausstieg aus der Stressspirale, steigert das Wohlbefinden und die Motivation. Fehlt hingegen die Anerkennung des Chefs, kann das Mitarbeiter krank machen. Viele der Führungskräfte, die ich coache, fühlen sich „unterversorgt“, sie bekommen selbst zu wenig Anerkennung. Woran liegt das? Häufig wird die erbrachte Leistung als selbstverständlich betrachtet, sie ist einer Anerkennung nicht wert. Andere befürchten negative Konsequenzen – zu oft gelobt, könnte der Mitarbeitende künftig die Hände in den Schoß legen, ein höheres Gehalt fordern oder Privilegien einfordern. Ein weiterer Grund, Anerkennung vorzuenthalten, könnte sein, dass Sie sich selbst zu wenig Anerkennung geben, Ihre eigene Leistung geringerschätzen. Was war die bisher größte Anerkennung in Ihrem Leben (privat, im Beruf, im Sport)? Und wie hat diese auf Sie gewirkt? Wie können Sie einem anderen Menschen – unter Erfolgsdruck und mit Zeitmangel – das Gefühl vermitteln, das entsteht, wenn er erfährt: „Ich bin als Mensch wertvoll“? Diese Frage sollten sich Führungskräfte stellen, wenn sie aktiv die psychische Gesundheit von Mitarbeitern fördern wollen.

Freude, schöner Götterfunken

Auf die Stimmung Ihrer Mitarbeiter haben Sie als Führungskraft einen erheblichen Einfluss. Je mehr Freude Ihre Mitarbeiter an der Zusammenarbeit im Team und mit Ihnen haben, desto besser wird auch die Stimmung im Team sein. Sie können Ihren Teil dazu beitragen, jeden Tag aufs Neue. Beginnen Sie den Arbeitstag mit einer freundlichen Begrüßung, pflegen Sie regelmäßig den Kontakt zu allen. Zeigen Sie Herzlichkeit. Wer auch in Krisen lächelt, überwindet viel eher die Verbissenheit, die Stress oft erzeugt – und animiert sein Umfeld, mitzulächeln. Das setzt nicht nur bei Ihnen förderliche positive Energie frei. Mit anderen Worten: Humor und Lachen tun gut – es fördert die Leistung und die Gesundheit gleichermaßen. Gute Stimmung erhöht die Kreativität, steigert die körperliche Leistungsfähigkeit, verbessert die Informationsaufnahme, schafft Risikobereitschaft und

last, but not least, steigert das Miteinander im Team. Wo Freude herrscht, hat Depressivität kaum Chance.

Eines ist klar: Unsere körperlichen Ressourcen sind begrenzt. Ein durchgetakteter Arbeitstag, ständige Erreichbarkeit und Nachrichtenflut beanspruchen unsere Gesundheit physisch wie psychisch. Bewegung und erholsame Pausen sind Mangelware. Die richtige Balance zwischen Höchstleistung, Erholung und Regeneration ist deshalb enorm wichtig. Mentale Stärke und eine positive innere Haltung sind dabei ebenso hilfreich wie ein gesunder Lebensstil. Als Führungskraft und Unternehmen können Sie Ihren Beitrag zur Gesundheit Mitarbeitender leisten: durch positive, gelingende Beziehungen, Stabilität, gutes Betriebsklima und gesunde Führung, analog wie digital. Denn eines sollte uns allen bewusst sein, ob im Unternehmen oder außerhalb davon: Der Mensch steht im Mittelpunkt.

© Antje Heimsoeth