

Theoretische Grundlagen

- 2.1 Was bedeutet psychische Gesundheit? – 18**
- 2.2 Was bedeutet Stresserleben? – 19**
- 2.3 Die neurobiologische Sicht auf Wohlbefinden und Leistung – 25**
 - 2.3.1 Sinnhaftigkeit: Die Wertigkeit – 26
 - 2.3.2 Verstehbarkeit: Die Verortung – 27
 - 2.3.3 Gestaltbarkeit: Der Raum – 28
 - 2.3.4 Zugehörigkeit: Das Wir – 28
- 2.4 Ansatzpunkte am Arbeitsplatz im Hinblick auf die psychische Gesundheit – 31**

Als Basis für die Praxisbezüge und Handlungsempfehlungen ab ► **Kap. 3** stelle ich Ihnen hier die wesentlichen aktuellen Erkenntnisse eines ganzheitlichen Gesundheitsverständnisses vor. Zum einen geht es dabei um das Wohlbefinden, das von drei Quellen gespeist wird, die es ständig in Balance zu halten gilt. Zum anderen ist das Verständnis der Abläufe im Gehirn und im Körper angesichts stressauslösender Situationen wichtig, um die vielen möglichen Ansatzpunkte zur Stressreduktion zu begreifen. Darüber hinaus zeigt die Neurobiologie, welche Grundbedürfnisse im Unternehmensalltag besonders im Fokus stehen, wenn es um den Zusammenhang zwischen Wohlbefinden und Leistung geht.

Wohlbefinden – Balance –
Stabilität – Gesundheit

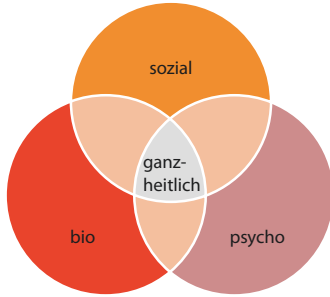
Wohlbefinden hat viele Quellen

2.1 Was bedeutet psychische Gesundheit?

Ich komme noch einmal zurück auf die Definition der WHO von 2004, dass psychische Gesundheit ein „Zustand des **Wohlbefindens** ist, in dem der Einzelne seine Fähigkeiten ausschöpfen, die normalen Lebensbelastungen bewältigen, produktiv und fruchtbar arbeiten kann und instande ist, etwas zu seiner Gemeinschaft beizutragen“.

Was genau ist eigentlich Wohlbefinden? Stellen Sie sich vor, Sie wachen morgens fröhlich auf und freuen sich auf den Tag, der vor Ihnen liegt. In Gedanken gehen Sie die anstehenden Themen des Tages durch und fühlen sich beschwingt. Sie fühlen sich geborgen in einem Netz von Menschen, die Sie lieben und mögen. Sorgen und Nöte sind nicht greifbar. Sie nehmen diese Stimmung mit in den Tag, lösen knifflige Themen, haben positive Kontakte und kommen abends mit der positiven Gewissheit nach Hause, etwas geschafft zu haben. Sie sind in Ihrem Leben angekommen und genießen die verschiedenen Lebensbereiche.

Aus Sicht der Neurobiologie ist Wohlbefinden ein Zustand, in dem der Mensch mit sich und seiner Umgebung im Reinen ist (Hüther & Fischer, 2009). Dieser Zustand der sogenannten Kohärenz wird erreicht, wenn das Belohnungszentrum im Mittelhirn aktiviert ist. Das Belohnungszentrum lässt sich über viele Wege aktivieren, kurzfristig durch „Nervennahrung“, also Süßigkeiten, Energiedrinks, Nikotin, Einkäufe, Alkohol, Drogen oder Psychopharmaka. In der gesünderen Variante entsteht Wohlbefinden durch bestimmte Achtsamkeitsübungen, Meditation, Musik, Tanz, Sport und vor allem durch das glorreiche Gefühl, etwas Wichtiges „geschafft zu haben“. Dieser Zustand des Wohlbefindens ist ein biochemischer Prozess, den jeder von uns über bestimmte persönliche Rituale immer wieder herstellt, z. B. das Stück Schokolade oder der automatische Griff zur Kühlschrantür, um sich abends beim Nachhausekommen mit einem Schluck Wein zu belohnen. Weniger flüchtig und langfristig spürbar sind vor allem Erfahrungen, bestimmte Lebenssituationen gemeistert zu haben, die das persönliche Wohlbefinden erhalten. Der Gestaltung von Arbeit, von Rahmenbedingungen und Unternehmenskultur kommt eine entscheidende Rolle zu, da die Beschäftigten den größten Teil ihrer Zeit mit Arbeit verbringen. Wohlbefinden, also die psychische Gesundheit, hat einen positiven Einfluss auf die körperliche Gesundheit, Leistungsfähigkeit und Kreativität. Die



■ **Abb. 2.1** Biopsychosoziales Modell

Erfahrung, leistungstark und kreativ zu sein, erhöht das Wohlbefinden, also ein sich selbst verstärkender Kreis in die positive Richtung.

Diese ganzheitliche Betrachtung wird vonseiten der Mediziner, Psychologen und Neurowissenschaftler konkretisiert (Weiner, 2001) in dem biopsychosozialen Modell von Gesundheit bzw. Krankheit, das von drei Quellen gespeist wird (■ [Abb. 2.1](#)).

Hormonelle („bio“) Ungleichgewichte manifestieren sich in niedergedrückter Stimmung („psycho“) und dadurch recht bald auch im Rückzug aus dem Zusammenleben („sozial“).

Stresserleben und Ängste („psycho“) gehen über den Stoffwechsel einher mit starker Anspannung („bio“) und schlagen sich schon sehr bald in Störungen der Beziehungen („sozial“) nieder.

Zwischenmenschliche Verwerfungen, Isolation, Einsamkeit („sozial“) wirken sich schnell körperlich auf das Schmerzzentrum („bio“) aus und letztlich auch auf unser Erleben, nicht gemocht zu werden („psycho“).

Gesundheit versteht sich somit als Fähigkeit des Organismus, mit Einflussfaktoren in allen drei Quellen so umzugehen, dass der Organismus in Balance bleibt und keine ausgeprägten Beschwerden auftreten. Krankheit entsteht dann, wenn diese Regulationsfähigkeit nicht ausreichend vorhanden oder überfordert ist. Gesundheit ist somit **ein Prozess, ein dynamisches Geschehen**, das immer wieder geschaffen werden muss.

Prävention und Therapie müssen sich in einem ganzheitlichen Sinne jedem einzelnen dieser drei Bereiche widmen. Der ausschließliche Einsatz von Psychopharmaka in vielen Depressionstherapien greift deutlich zu kurz. Sie verändern den Stoffwechsel, was in akuten Situationen häufig sehr hilfreich ist. Eine Therapie bezogen auf psychische Faktoren, wie z. B. Veränderung von persönlichen Einstellungen, Erarbeiten von Zielen, Verbesserung der Stressstabilität, ist unbedingt erforderlich. Gleichzeitig muss das soziale Umfeld einbezogen werden oder, wenn die Betroffenen vereinsamt sind, eines geschaffen werden.

Drei Ansatzpunkte für
ganzheitliche Gesundheit und
Therapie

2.2 Was bedeutet Stresserleben?

Alles, was wir tun und lassen, wird durch unser Gehirn in seinem hochkomplexen Zusammenspiel aller Gehirnareale gesteuert (u. a. Swaab, 2013).

2

Der Umgang mit Stress
steht im Zentrum

Das Gehirn bewertet
Wahrnehmungen

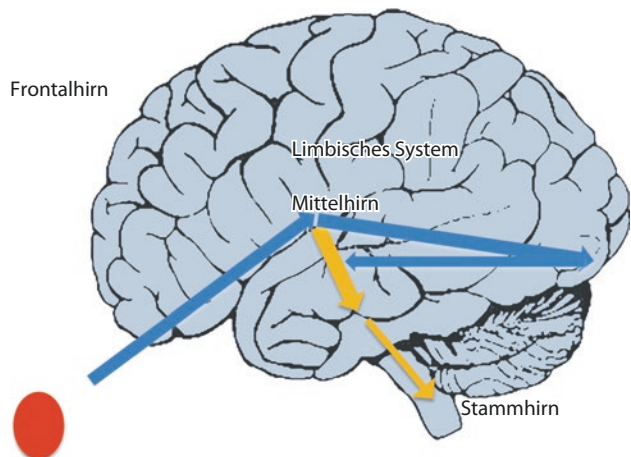
Der Autopilot übernimmt

Das Frontalhirn ist der Teil des Gehirns, der sich hinter der Stirn befindet. Es ist für das „höhere Denken“ wie Planung, Entscheidung, emotionale Kontrolle und Handlungsimpulse verantwortlich. Damit ist es Steuermann und Aufsichtsorgan zugleich. Durch diesen Teil des Gehirns unterscheiden wir Menschen uns von anderen Säugetieren.

Das limbische System mit Mittelhirn und Stammhirn ist zuständig für die Emotionen, wie z. B. Neugier, Freude, Angst, Wut und deren Verarbeitung. Es steuert uns z. B. über aggressives Verhalten emotional „bottom-up“. Das Frontalhirn kann diese hochemotionalen Reaktionen rational „top-down“ kontrollieren.

Wenn das Gehirn im „neutralen“ Arbeitsmodus ist, läuft der Informationsfluss wie folgt ab: Über die fünf Sinneskanäle kommen Informationen herein, werden zum Frontalhirn weitergeleitet und dort verarbeitet. Sobald die Entscheidungen getroffen sind, gehen die entsprechenden Handlungsimpulse an die motorischen Zentren weiter, um die relevanten Muskeln in Bewegung zu setzen. Das limbische System mit Mittelhirn und Stammhirn, das den Wahrnehmungen oder Erfahrungen die emotionale Komponente verleiht, bleibt neutral.

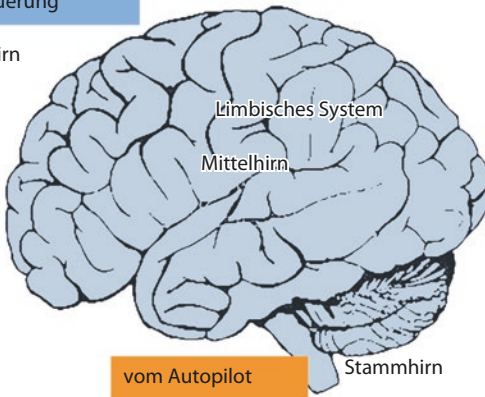
In bedrohlichen Situationen verändert sich dieser Ablauf. Ein Beispiel: Stellen Sie sich einmal vor, Sie fahren in der Dämmerung auf der Landstraße. Plötzlich glimmt vor Ihnen etwas Rotes auf. Dieses Bild wird an die Schaltzentrale im Mittelhirn, den Thalamus, weitergegeben. Dieser leitet es einerseits in die Sehrinde zur scharfen Wahrnehmung, andererseits auch – wenn auch nur als ungenaues Bild – sofort in ein Zentrum, in dem mögliche Gefahren analysiert werden und das Mandelkern heißt. Dieser Mandelkern löst eine Stressreaktion aus und lässt Sie scharf bremsen (■ Abb. 2.2). Erst jetzt kommt das Bild über die Sehrinde im Bewusstsein an. Die Sehrinde transportiert das überarbeitete Bild zum Abgleich zum Mandelkern: Ist es doch nur eine Straßenrandbeleuchtung, so wird die Stoffwechselreaktion des Mandelkerns wieder heruntergefahren; ist es aber wirklich ein Hindernis, so können Sie diesem System dankbar sein. Denn diese Information von der Sehrinde wäre möglicherweise zu spät gekommen.



■ Abb. 2.2 Autopilot in gefährlichen Situationen

zur Selbststeuerung

Frontalhirn



limbisches System

Mittelhirn

Stammhirn

vom Autopilot

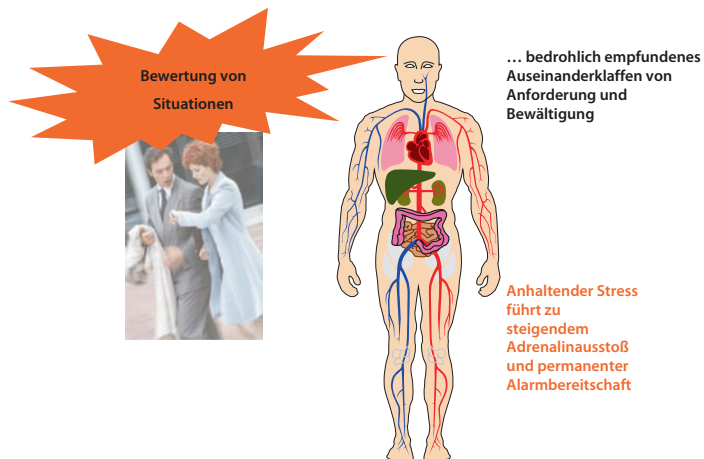
■ Abb. 2.3 Vom Autopilot zur Selbststeuerung

Das Frontalhirn war in diesem Prozess nicht beteiligt. Das Stammhirn hat „bottom-up“ als Autopilot fungiert und die Informationen aus den Sinneskanälen direkt weiter zu den motorischen Zentren geleitet. Die dabei ausgeschütteten Stresshormone haben das Frontalhirn abgeschaltet, das auch für emotionale Stabilität zuständig ist. Kurzfristig ist dieser Effekt wünschenswert und wirkungsvoll. Wenn die Menschen jedoch im Dauerstress verfangen sind, ist das Stammhirn, das zuständig ist für Angst und Aggression, in ständiger Bereitschaft. Das Frontalhirn hat große Mühe, wieder die Steuerung „top-down“ zu übernehmen (■ Abb. 2.3).

Der Stoffwechsel verändert sich

■ Was passiert bei Stress im Körper?

Stress ist also eine unwillkürliche Reaktion des Organismus auf bedrohliche Situationen. Diese sogenannten Stressoren sind alle – inneren oder äußeren – Anforderungen an eine Person, die als mögliche oder tatsächliche Gefährdung des Wohlergehens oder als Belastung bewertet werden (■ Abb. 2.4).



■ Abb. 2.4 Stress entsteht durch Bewertung

Alle Ebenen sind beteiligt

Der Körper stellt im Stressgeschehen über die Veränderung des Stoffwechsels die Energie bereit, die in der bedrohlichen Situation für Flucht oder Angriff erforderlich ist. Diese Energie wurde von unseren Vorfahren durch das tatsächliche Handeln, also das Weglaufen vor dem gefährlichen Tier, abgebaut. Die Stoffwechselaktivitäten sind über die Geschichte der Menschheit die gleichen geblieben. Allerdings ist es in heutigen stressigen Situationen nicht unbedingt einfach, davonzulaufen oder einen Boxkampf zu starten. Es fehlt den Menschen von heute also die Möglichkeit, diese Anspannung und Energie direkt in der Stresssituation entsprechend abzubauen. Deshalb sind tägliche Bewegungseinheiten notwendig. Denn das, was kurzfristig hilfreich ist, führt im Dauerstress längerfristig zur körperlichen oder seelischen Erkrankung, wie die Übersicht zeigt (■ Abb. 2.5).

Neben den äußeren Bedrohungen wie Konflikten am Arbeitsplatz tragen wir eine Reihe innerer Programme in uns, die uns unter Druck setzen. Dazu gehören persönliche Antreiber wie „Ich darf keinen Fehler machen“, „keine Zeit verlieren“ und viele andere mehr. Die Reaktionen des Menschen auf Stress spielen sich auf diesen Ebenen ab:

- Gedanken wie „Wie soll ich das nur schaffen?“
- Gefühle, z. B. Unsicherheit, Furcht,
- Verhalten wie Fingertrommeln auf dem Tisch,
- Körper, z. B. rote Flecken am Hals.

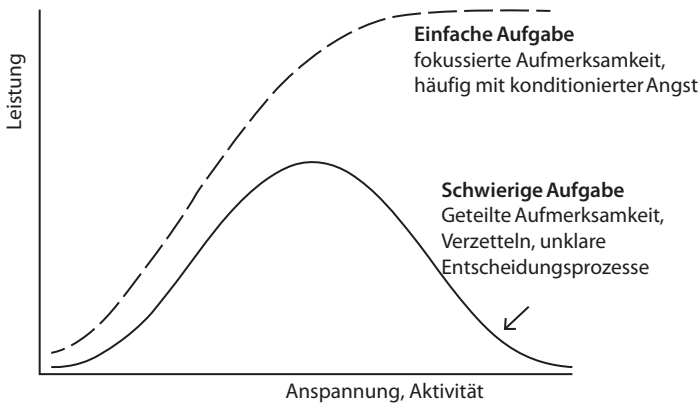
Der einzige Dreh- und Angelpunkt ist die persönliche Bewertung. Sie entscheidet darüber, ob eine Situation als stressauslösend empfunden wird oder eben nicht.

Stress muss sich nicht unbedingt schädlich auswirken. Die Dosis macht den Unterschied. So wirkt sich Stress bis zu einem gewissen Grad

Kurzfristig hilfreich für Flucht oder Angriff	Langfristig schädlich für die Gesundheit
Aktivierung und Durchblutung des Gehirns	Störungen der kognitiven Leistungsfähigkeit und Gedächtnisfunktion
Anspannung der Muskulatur	Verspannungen (Rücken, Nacken)
kurzfristig erhöhte Schmerztoleranz	Verminderte Schmerztoleranz
Hemmung der Verdauung und der Energiespeicherung	Magen-/Darmbeschwerden
Energiebereitstellung (Blutzucker, Fette)	Erhöhte Blutfette, Diabetesrisiko
Kurzfristig erhöhte Immunkompetenz	Schwächung des Immunsystems: häufige Infekte, Autoimmun-erkrankungen
Erhöhter Blutdruck, schnellerer Herzschlag, Erweiterung der Bronchien, schneller Atem, Schwitzen	Bluthochdruck, koronare Herzerkrankung, Gefäßverengung,
	Tinnitus, Hörsturz, erhöhter Augeninnendruck
	Potenzstörung, Zyklusstörungen Schlafstörungen Erschöpfung Depressionen

■ Abb. 2.5 Körperliche Stressreaktionen

2.2 · Was bedeutet Stresserleben?



■ **Abb. 2.6** Zusammenhang zwischen Leistung und Anspannung

leistungsfördernd und positiv aus! Lampenfieber, also die Ausschüttung von Hormonen wie Adrenalin, dient dem Menschen dazu, in wichtigen Situationen besonders aktiv und konzentriert zu agieren. Dies erlebt sowohl der Sprinter vor dem Startschuss als auch der Vortragende kurz vor dem Auftritt (■ [Abb. 2.6](#)).

Ab einer gewissen Dosis wirkt sich Stress jedoch nachteilig auf den Organismus und seine Leistungsfähigkeit aus. Das kann kurzfristig der Blackout in einer Prüfung oder die Erschöpfung nach dem Arbeitstag sein, aber auch der totale Zusammenbruch bei Dauerstress. In verschiedenen Studien (Yerkes & Dodson, 1908; Diamond et al., 2007) wurde der Zusammenhang zwischen Druck und Leistung untersucht. Bei komplexen Aufgaben sank mit erhöhtem Druck die Leistung, bei einfacheren Aufgaben stieg unter Druck die Aufmerksamkeit, aber auch die Angst, die gleichfalls auf Dauer hilflos und krank macht. Die Idee „Unter Druck entstehen Diamanten“ als Ausdruck einer besonderen Leistungskultur reduziert eindeutig die Qualität der Ergebnisse und erhöht die Krankheitsrate.

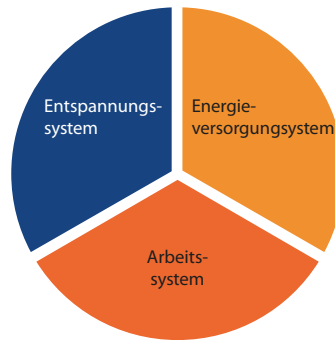
Bis zu einer gewissen Menge ist
Stress positiv

■ Welche Stoffwechselprozesse sind besonders relevant?

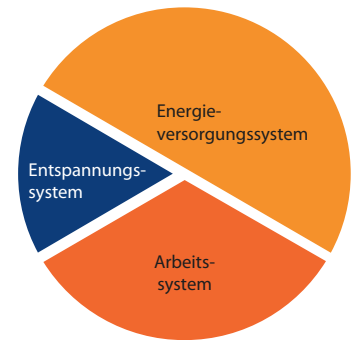
Bis vor wenigen Jahren war man der Ansicht, dass „positiver“ Stress unschädlich und nur der „negative“ Stress krankmachend sei. Aktuelle Forschungsergebnisse machen jedoch greifbarer, welche Stoffwechselprozesse im menschlichen Körper bei Stress und Entspannung zusammenwirken (Hellhammer, 2011; ■ [Abb. 2.7](#)).

Das Energieversorgungssystem ist eines der drei Stoffwechselsysteme. Bei besonderen Anforderungen schüttet die Nebenniere das Hormon Cortisol aus. Es wirkt an vielen unterschiedlichen Stellen im Körper – auch im Gehirn. Seine vielleicht wichtigste Funktion ist, die Energieversorgung des Gehirns sicherzustellen. Cortisol setzt Prozesse in Gang, die zur Freisetzung von Glucose führen. Glucose ist für das Gehirn ein wichtiger Treibstoff, der u. a. dazu beiträgt, dass man sich besser konzentrieren kann.

Drei verschiedene Systeme
spielen zusammen



■ Abb. 2.7 Stoffwechselsysteme



■ Abb. 2.8 Stoffwechselsysteme in Schiefelage

Ganz anders wirkt dagegen das Arbeitssystem: Die im Gehirn und von der Nebenniere produzierten Botenstoffe Noradrenalin und Adrenalin versetzen einen Menschen in den Alarmzustand. Das Herz schlägt schneller und der Atemrhythmus steigt an. In diesem Zustand kann ein Mensch auch körperliche Belastungssituationen besser bewältigen. Hier wird Energie für Flucht oder Angriff bereitgestellt.

Das dritte System ist das Entspannungssystem. Das klingt erst mal so, als hätte es gar nicht direkt mit der Stressbelastung zu tun. Es macht jedoch die Bedeutung von Pausen deutlich; die Mittagspausen, der Feierabend, das Wochenende, die Urlaubszeit oder die Absenkung der Anspannung nach dem Ende eines aufreibenden Projektes. Damit ein Mensch den Belastungen in der Arbeitszeit gewachsen ist, muss er in Pausen entspannen können und eben wieder „auftanken“. Dafür sorgt das Entspannungssystem mit dem Botenstoff Serotonin, der beispielsweise auch für einen erholsamen Schlaf sorgt.

Alle drei Stoffwechselsysteme sind voneinander abhängig und beeinflussen sich gegenseitig. Ist die Balance der Systeme dauerhaft in einer Schiefelage oder ist der persönliche Stresslevel ständig im Maximalbereich, dann wird ein Mensch durch Stress krank. Nur wenn sie immer wieder ausbalanciert werden, kann ein Mensch schwierige Situationen gelassen bewältigen (■ Abb. 2.8).

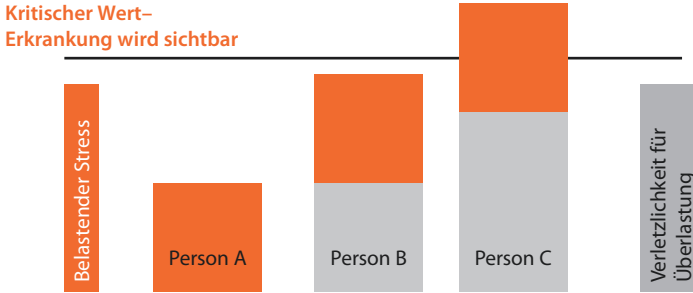
Extremsportler wissen, dass sie Entspannung und Ruhephasen brauchen und halten diese auch ein. Viele gestresste Hamsteradläufer glauben häufig, dass sie noch schneller rennen müssen, um endlich anzukommen. Am Wochenende oder im Urlaub, wenn die äußeren Anforderungen weniger werden, leiden sie häufiger unter Kopfschmerzen, Infektionen u. Ä. Der Körper signalisiert Überbelastung!

■ Wieso gehen die Menschen so unterschiedlich mit Stress um?

Manche Menschen sind bereits bei vergleichsweise geringer Belastung gestresst und andere scheinen sich erst unter Druck so richtig wohl zu fühlen.

In der Ruhe liegt die Kraft

Jeder verarbeitet anders



■ **Abb. 2.9** Vulnerabilitäts-Stress-Modell

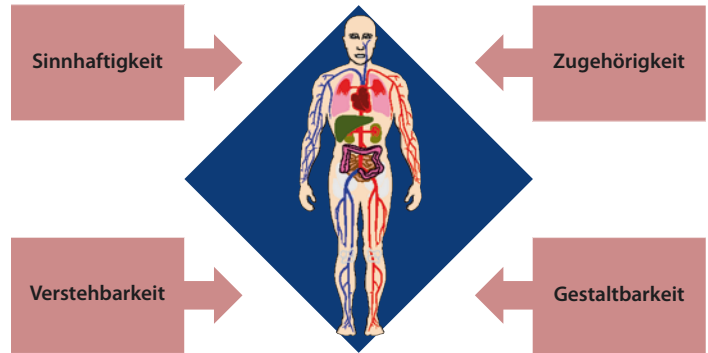
Dafür gibt es einige Gründe:

- Genetisch veranlagt verfügen Menschen über unterschiedliche Empfindsamkeit bzw. Verletzlichkeit gegenüber stressauslösenden Erlebnissen.
- Die psychische Widerstandskraft, die Resilienz, ist ein Teil der Persönlichkeit, die sich günstig im Umgang mit kritischen Situationen auswirken kann.
- Menschen verfügen über unterschiedliche Stressbewältigungskompetenzen. Diese werden gelernt und dazu hatte der eine mehr Gelegenheit als der andere.
- Darüber hinaus verfügen die Menschen offenbar über verschieden große Fässer, die – bildlich gesprochen – dann volllaufen, wenn sich Phasen des Dauerstresses häufen und zwischen diesen keine Möglichkeit ergriffen wurde, wieder abzuschalten. Der Moment des Überlaufens steht dabei für den Ausbruch einer massiven Störung des Gleichgewichts (■ [Abb. 2.9](#)).

2.3 Die neurobiologische Sicht auf Wohlbefinden und Leistung

Die Neurowissenschaften geben uns seit einigen Jahren immer mehr Einblicke in die Funktionsweise unseres Gehirns als Steuerungsinstrument der Körperfunktionen und des Verhaltens. Unter dem Stichwort „Neuroleadership“ werden Forschungsergebnisse in den Führungsalltag übersetzt und somit im Unternehmensalltag nutzbar (Elger, 2013). Im Kern geht es dabei um die Frage, welche menschlichen Grundbedürfnisse im Zusammenhang mit der Arbeitstätigkeit relevant sind und von welchen Faktoren sie gesteuert werden. Wieder steht das Zusammenspiel zwischen Frontalhirn und limbischem System im Fokus.

Allgemein gilt, dass Grundbedürfnisse unsere Aufmerksamkeit und unser Verhalten steuern: Wenn wir hungrig sind und mit dem Auto



■ **Abb. 2.10** Einfluss von Grundbedürfnissen auf Wohlbefinden und Leistung

durch die Straße fahren, fallen uns vor allem Schilder von Restaurants oder Bistros auf. Unsere bewusste Wahrnehmung ist stark fokussiert und damit auch eingeschränkt. An anderen Schildern fahren wir achttlos vorbei. Ist der Hunger befriedigt, sind wir wieder „offener“ für anderes.

Neben den biologischen Bedürfnissen wie Luft, Trinken, Nahrung, Wärme, Schlafen, Spannung und Entspannung betrachten wir vier weitere Grundbedürfnisse, die für die psychische Gesundheit und Leistungsfähigkeit von Menschen wichtig sind (■ [Abb. 2.10](#)).

2.3.1 Sinnhaftigkeit: Die Wertigkeit

Die Passung von Anforderungen und Aufgaben, von persönlichen Zielen und Werten ist eine Triebkraft, die Menschen auch in kritischen Lebenssituationen „bei der Stange“ hält. Gelebte Unternehmenswerte, die mit dem schriftlich festgehaltenen Leitbild nicht übereinstimmen, stören dieses wesentliche Grundbedürfnis.

Viele Menschen suchen nach glaubwürdiger Umsetzung gesellschaftlicher Werte wie Transparenz, Nachhaltigkeit, Ökologie u. a. Sie haben ein feines Gespür dafür entwickelt, ob jemand „Wasser predigt und Wein trinkt“.

Das war nicht immer so stark ausgeprägt. Über die Generationen – von den noch aktiven Babyboomern bis hin zur Generation Z – hat sich das Gefühl für die Bedeutung glaubwürdiger Ziele und Werte verändert. Studien z. B. von Wilbs (2009) und Scholz (2015) zeigen, dass unterschiedliche Generationen unterschiedliche Bedürfnisse haben, auch was übergreifende Werte anbelangt.

Geprägt durch die Werte der aufstrebenden Nachkriegsgeschichte träumten die Babyboomer (ab Mitte der 1950er-Jahre geboren) von einer lebenslangen Beschäftigung in einem Unternehmen und waren bereit, diesem Unternehmen eine nahezu unerschütterliche Loyalität entgegenzubringen.

Die Generation X (ab 1963 geboren) zeichnete sich durch starke Karriereorientierung aus (Dinks = Double Income no Kids), legte viel

Vier Bedürfnisse sind im Fokus

Passung von Zielen und Werten

Wertewandel, auch über die Generationen

Wert auf materielle Dinge und hatte die Idee verinnerlicht, dass jeder mit Talent und Ideen zum Millionär werden konnte.

Die Generation Y (ab 1980 geboren) – selbstbewusst, anspruchsvoll und erlebnishungrig – ist mit mehr Freiheiten und Wahlmöglichkeiten aufgewachsen als jede Generation zuvor. Kindheit und Jugend fand in Zeiten wirtschaftlichen Wohlstands statt inkl. bester Bildungsmöglichkeiten. In ihrer Welt ist der rasante technologische Fortschritt zur Normalität geworden. Sie gelten als entschlossen, zielorientiert und optimistisch, kreativ, dynamisch und wissbegierig. Sie suchen die Herausforderung, sie wollen etwas erleben und Spaß haben – auch am Arbeitsplatz.

Die Generation Z (ab Ende der 1990er-Jahre geboren) sucht im Unterschied zur Generation Y eine klare Trennung zwischen Beruf und Privat. Im Vergleich zu anderen Generationen lautet die Prognose, dass sie sich vor dem Hamsterrad schützen wird, um Überbelastung und Frustration zu vermeiden. Diese Generation ist von Anfang an mit weltweiten Krisen aller Art konfrontiert, sie weiß, dass es keine Sicherheit gibt, dass man Versprechungen von Politikern und Vorständen nicht glauben darf. Sie geht distanziert mit Medien um und gilt als Generation von Skeptikern.

Unternehmen sind mit diesen unterschiedlichen Werten konfrontiert und brauchen Zielbilder und Wertesysteme, die mit denen ihrer Beschäftigten immer wieder abgeglichen werden. Denn sie brauchen Menschen, die an die Produkte, die Unternehmensvision glauben und ihr Herzblut und volles Engagement investieren. Voraussetzung ist die Glaubwürdigkeit der Führungsverantwortlichen.

Glaubwürdigkeit steht im Fokus

2.3.2 Verstehbarkeit: Die Verortung

Dieses Grundbedürfnis liefert den persönlichen Gradmesser, inwieweit die Zusammenhänge im persönlichen Leben verstanden werden. Das Erkennen von Mustern schafft Vertrautheit und spart damit Ressourcen in der Verarbeitung im Gehirn. Abweichungen vom Muster und Veränderungen werden häufig als Bedrohung erlebt.

Auch Krisensituationen können verstanden werden und in sich nachvollziehbar und stimmig sein. Damit sind sie besser handhabbar. Aber gerade in aktueller Zeit erfahren wir angesichts der vielen dramatischen Geschehnisse in der Weltgeschichte, dass wir viele Zusammenhänge nicht verstehen. Das Ergebnis ist ein Rückzug aus diesen Themen und die Sehnsucht nach einfachen Lösungen. Je unübersichtlicher die globalen Verwerfungen, Religionskriege und wirtschaftlichen Verflechtungen sind, desto lauter wird der Ruf nach klaren Ansagen. Populisten können diese Aussagen liefern und die Zahl ihrer Anhänger wächst.

Auch in komplexen Organisationen und in globalen Konzernen wird dieses Bedürfnis nach Verstehbarkeit häufig sehr stark – und zwar als unbefriedigt – erlebt. „Die da oben im Elfenbeinturm“ entwickeln Prozesse, die unverständlich sind und keinen Bezug „zum wirklichen Leben“ zu haben scheinen.

Verstehen für Orientierung
und Sicherheit

Und gerade die Klarheit von Prozessen und Verantwortlichkeiten schafft Orientierung und Sicherheit. Wenn die Informationen fehlen, zu spät oder zu unklar ankommen, entstehen Reibungsverluste und Konflikte. Diese Defizite kosten Kraft und Energie. Wenn die Sehnsucht nach klaren Regeln im Betrieb unerfüllt bleibt, vollzieht sich auch in diesem System Rückzug und Konzentration auf das Überschaubare.

2.3.3 Gestaltbarkeit: Der Raum

Das Grundbedürfnis nach Entwicklungs-, Entscheidungs- und Handlungsspielraum gibt die Entfaltungskraft, die wir brauchen, um unser Leben selbstbestimmt zu steuern. Es ist das Persönlichkeitsmerkmal, das Unternehmer im Besonderen auszeichnet.

Persönliche Entwicklung und der Wunsch, etwas Neues für sich zu begreifen, wurde in der Vergangenheit vor allem Jüngeren zugeschrieben. Über den Tellerrand zu blicken und Neues zu lernen, würde im Alter seltener, so die Meinung. Die Neurobiologie beweist, dass es auch anders geht. Dies beschreibt Hüther mit folgenden Worten: Ein 80-jähriger Mann kann Chinesisch lernen, wenn er in eine hübsche Chinesin verliebt ist und keine andere Chance hat, mit ihr in verbalen Kontakt zu treten. Voraussetzung ist, dass wir neugierig bleiben und uns nicht selbst einschränken mit Sprüchen wie „Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr“.

Seit Mitte der 1990er-Jahre wurde das Konzept der „Lernenden Organisation“ propagiert, um den fortschreitenden Wandel mit einer entsprechenden Kultur zu unterstützen. So geht es im Kern darum, alle Register zu ziehen, um Entwicklungsprozesse sowie innovative Lösungen zu gestalten. „Eine lernende Organisation ist ein Ort, an dem Menschen kontinuierlich entdecken, dass sie ihre Realität selbst erschaffen“, so die Definition von Senge (1990).

Das passende Maß an Gestaltungsspielraum wirkt als Belohnungsreaktion auf den Stoffwechsel. Wenn die Anforderungen der Tätigkeit sehr dynamisch und komplex sind und der entsprechende Handlungsspielraum nicht gegeben ist, macht diese Einschränkung auf Dauer krank. Überfordernd und im Ergebnis dann auch demotivierend wirkt die scheinbare Endlosigkeit von Wahlmöglichkeiten.

Das Gefühl, mit dem persönlichen Handeln etwas zu gestalten und Ergebnisse zu erreichen, fördert zudem die wahrgenommene Selbstwirksamkeit und stärkt damit Selbstvertrauen und Problemlösekompetenz.

2.3.4 Zugehörigkeit: Das Wir

Dieses Grundbedürfnis hat eine elementare Kraft: Die Nabelschnur zwischen Mutter und ungeborenem Kind belegt die tiefe Notwendigkeit der Zugehörigkeit zur Mutter. Dieses Bedürfnis bleibt, der Radius

wird größer, die Bezugsgruppen ändern sich über die Entwicklungsstadien. Für Jugendliche werden die sozialen Bezüge zu Peergroups und Freundeskreisen wichtiger als zur Kernfamilie. Mit den Erfahrungen in der Peergroup verstärkt sich das Bewusstsein für bestimmte Positionen und für den Status in der Gruppe.

Im Erwachsenenalter gibt es dann verschiedene „Zugehörigkeiten“: die Familie, den Fan-Club, den Verein, die Religion, die Region, in der man lebt, sowie den Arbeitgeber bzw. die eigene Abteilung. Die Aussage „wir vom Bereich CHR 7“ kann für Teammitglieder so bedeutsam sein, wie „das kleine gallische Dorf“.

Eine wesentliche Voraussetzung für soziale Verbundenheit ist die Wahrnehmung durch andere Menschen. Sie drückt sich mit so einfachen Verhaltensweisen wie Blickkontakt, Zuhören und Interesse an der anderen Person aus. Aus der Neurowissenschaft ist bestätigt, dass mit dem positiven sozialen Kontakt das Hormon Oxytocin im Gehirn ausgeschüttet wird, das angstlösend und stresshemmend wirkt. Wenn diese Wahrnehmung in eine glaubwürdige Wertschätzung und kritische Auseinandersetzung der Ideen oder Arbeitsleistung des anderen mündet, hat das positive Effekte: Dies wirkt positiv auf das Statusdenken und das Wir-Gefühl und legt die Grundlage für „soziale Gesundheit“ am Arbeitsplatz. Ausgrenzung und „Nichtwahrnehmung“ aktivieren im Gehirn die Angst- und Schmerzzentren. Soziale Isolation macht auf Dauer krank. In ganz extremen Ausprägungen kann sie dazu führen, dass sich Menschen für die Zugehörigkeit zu einer Religionsgemeinschaft oder zu politischen Fanatikern selbst in die Luft sprengen.

Im biopsychosozialen Gesundheitsmodell ist der sozialen Gesundheit ein eigenes Handlungsfeld einräumt. Um diese Zusammenhänge noch genauer zu erkennen, gibt es mit den Social Neurosciences (z. B. Bauer, 2015) ein eigenes Forschungsfeld.

■ Balance; Stimmigkeit und Unstimmigkeit der Grundbedürfnisse

Der menschliche Organismus braucht Gleichgewicht. Unser Gehirn ist darauf ausgerichtet, dieses immer wieder herzustellen. Nervenzellen im Gehirn können sogar lernen, bestimmte Funktionen von anderen, geschädigten Gehirnregionen zu übernehmen, um wieder ins Gleichgewicht zu kommen.

So hält uns die Stimmigkeit der Grundbedürfnisse (▣ Abb. 2.11), das Erleben von sogenannter Kohärenz (Antonowsky, 2001), leistungstark und gesund. Zusätzlich können wir eine Unstimmigkeit einzelner Grundbedürfnisse – über einen gewissen Zeitraum – ausgleichen. Wenn jemand beispielsweise nicht die gewünschte Entscheidungsbefugnis in seinem beruflichen Umfeld hat, kommt es vor, dass die fehlende Stimmigkeit in einem anderen Lebensbereich – z. B. als Schatzmeister im Sportverein – kompensiert wird. Viele Menschen übernehmen auch häufig deshalb ein Ehrenamt, um die – im beruflichen Umfeld fehlende – Sinnhaftigkeit auszugleichen.

Gemeinsam sind wir stark

Einsamkeit macht krank

Kompensation ist möglich



■ Abb. 2.11 Einfluss von Systemen und Verhalten auf Grundbedürfnisse

■ Individualität der Grundbedürfnisse

All diese Grundbedürfnisse sind – je nach Persönlichkeit der Menschen (u. a. Czichos, 2014) – unterschiedlich stark ausgeprägt.

Für einen sehr spezialisierten Programmierer mag die Zugehörigkeit zu einem Arbeitsteam möglicherweise weniger wichtig sein als für eher sozial eingestellte Menschen.

Bei denjenigen, die – hoffentlich – sehr genau und gründlich täglich die Sicherheit von Flugzeugen oder Kraftwerken kontrollieren, sollte das Bedürfnis, Neues zu entdecken und über den Tellerrand zu blicken, weniger stark ausgeprägt sein.

Ein besonnener Unternehmer sollte so klug sein, bestimmte Tätigkeiten, z. B. Buchhaltung, zu delegieren, wenn es seine besondere Stärke ist, sein Unternehmen aktiv zu gestalten und ergebnisorientiert voranzutreiben.

Um der Ausprägung der Grundbedürfnisse auf die Spur zu kommen, helfen Fragebögen zur Beschreibung von Persönlichkeitsmerkmalen oder Verhaltensstilen. Aus der Fülle der vorhandenen Instrumente erscheint mir das LIFO®-System besonders praxistauglich. Es beschreibt Verhaltensstile in unterschiedlichen Lebensbereichen – privat oder beruflich – in besonderen Funktionen wie in der Führungsrolle, im Vertrieb oder Service. „Schwächen“ werden als übertriebene Stärken gewertet. Es gibt keine Festlegungen auf bestimmte Typen, die den Menschen nicht gerecht werden. Das fördert den Respekt gegenüber der Andersartigkeit von anderen.

Die vier beschriebenen Grundbedürfnisse finden ihre Entsprechung in vier Verhaltensstilen, die mehr oder weniger stark bei einzelnen Personen ausgeprägt sind (■ Abb. 2.12). Je stärker die Verhaltensstile ausgeprägt sind, desto wichtiger ist die Befriedigung der Grundbedürfnisse für die Leistung und Gesunderhaltung.

- Im Verhaltensstil U/H („unterstützend/hergebend“) finden sich Bedürfnisse und Stärken wie Wertorientierung, Idealismus, Pflichtbewusstsein und Vertrauen.
- Im Verhaltensstil A/H („anpassend/harmonisierend“) finden sich Bedürfnisse und Stärken wie Gemeinsamkeit, Beliebtheit, Beziehungen und Vermittlung.

Je nach Persönlichkeit sind einzelne Bedürfnisse wichtiger als andere

2.4 · Ansatzpunkte am Arbeitsplatz im Hinblick auf die psychische Gesundheit



■ Abb. 2.12 Verhaltensstile im LIFO®-System

- Im Verhaltensstil B/F („bewahrend/festhaltend“) finden sich Bedürfnisse und Stärken wie Objektivität, Sicherheit, Risikovermeidung und Genauigkeit.
- Im Verhaltensstil B/Ü („bestimmend/übernehmend“) finden sich Bedürfnisse und Stärken wie Aktivität, Gestaltung, Ergebnisse, damit verbunden häufig auch Spaß an Wettbewerb.

Die aufgezeigten Grundbedürfnisse stehen schon lange im Hinblick auf die Verhältnisprävention, also auf die Veränderung von Rahmenbedingungen, im Fokus. Sie werden mit Fragen nach der Qualität der Zusammenarbeit, des Informationsflusses und der Unterstützung vonseiten der Führung in den üblichen Mitarbeiterbefragungen erfasst. Allerdings wurden sie bisher nicht hinsichtlich der Gesunderhaltung ausgewertet.

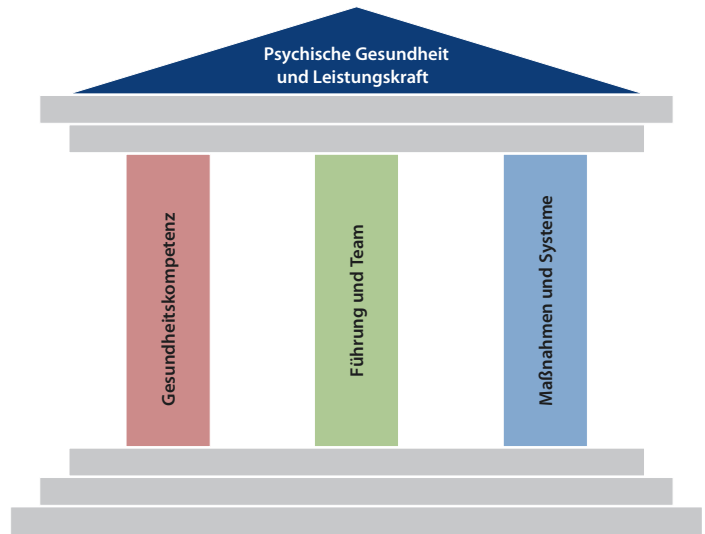
2.4 Ansatzpunkte am Arbeitsplatz im Hinblick auf die psychische Gesundheit

Das Säulenmodell mit seinen drei tragenden Pfeilern sichert das allgegenwärtige gemeinsame Ziel „nachhaltige Hochleistung“ im Unternehmen (■ Abb. 2.13).

In der ersten Säule ist jede Person aufgefordert, ihre Gesundheitskompetenz aufzubauen und damit die Selbstverantwortung für ihre persönliche Stabilität und Gesundheit zu tragen. Viele Menschen sind in diesem Themenbereich sehr effektiv für sich aktiv, bei anderen gibt es mehr oder weniger Verbesserungspotenzial. Welche konkreten Angebote im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung vonseiten des Unternehmens sinnvoll sind, zeigt das ► Kap. 3.

In der zweiten Säule geht es um die soziale Interaktion mit der Führung und dem Team. Führungskräfte haben großen Einfluss auf das Wohlbefinden und damit die bestmögliche Leistung jedes Einzelnen. Hier gilt es, Klarheit über die Möglichkeiten zu schaffen und Wege zu

Leistung rutscht ab, wenn die Säulen nicht tragen



■ **Abb. 2.13** Drei Säulen tragen das Dach der Leistung

zeigen, welche wichtigsten Einflussfaktoren die größtmögliche Wirkung haben. Die Kooperation im Team kann regulierend auf die Balance wirken oder auch im ungünstigen Fall eine vorhandene Schieflage verstärken. Die konkreten Ansatzpunkte zeigt ► [Kap. 4](#).

In der dritten Säule sind die wichtigsten Maßnahmen und Systeme beschrieben, die eine Organisation im Sinne des Arbeitsschutzes, der betrieblichen Gesundheitsförderung und des Umgangs mit kritischen Situationen anbieten sollte, um bestmöglich gerüstet zu sein. Diesen Überblick zeigt ► [Kap. 5](#).

Erfolgsfaktor Wohlbefinden am Arbeitsplatz
Praxisleitfaden für das Management psychischer
Gesundheit

Bernatzeder, P.

2018, XII, 140 S. 55 Abb., 52 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-662-55248-3