

**„Jetzt reißen Sie sich mal zusammen!“**

## **Schwache Menschen stärken – (wie) geht das?**

Was stärkt und was schwächt die psychische Gesundheit von Menschen? Und kann man das überhaupt am Arbeitsplatz? Ist nicht die Psyche Sache des einzelnen, die er quasi von daheim mitbringt und für die folglich der Betrieb nicht zuständig ist? Die Herausgeber des Buches „Psychosoziale Gesundheit im Beruf“, die Professoren Weber und Hörmann, sehen dies anders <sup>(10)</sup>.

Sie schreiben in ihrem Vorwort (S. 12): „Mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten und soziale (kollegiale) Unterstützung gelten nach heutigem Wissensstand als die zwei wichtigsten Ressourcen in der Bewältigung beruflicher psychosozialer Stressoren.“ Und weiter unten heißt es (S. 33): „Dementsprechend wird dem Setting Arbeitsplatz für die Prävention psychischer Erkrankungen großes Potenzial beigemessen.“



### **Antonovsky und der Kohärenzsinn**

Also nichts wie los! Natürlich bringt jeder Beschäftigte seine individuelle Gesundheit mit an den Arbeitsplatz. Aber offenbar wird dort Einfluss auf sie genommen, positiver und negativer – und bei beiden Ecken können Sie ansetzen, egal in welcher Funktion Sie tätig sind. Es gilt, salutogene Aspekte zu stärken und die krankmachenden möglichst zu minimieren. Ersteres ist meist leichter.

Der Begründer der Salutogenese (also der Forschungsrichtung zu der Frage: Wie lässt sich Gesundheit stärken?), der Medizinsoziologe Aaron Antonovsky <sup>(11)</sup> fand anhand von Interviews mit KZ-Überlebenden heraus: Gesundheitlich geschützt in der Auseinandersetzung mit Belastungsfaktoren sind diejenigen, die das Leben um sich herum als verstehbar, bewältigbar und sinnvoll begreifen.

Diese drei Aspekte (Verstehbarkeit, Handhabbarkeit, Sinn) fasste Antonovsky zusammen unter der Bezeichnung „Kohärenzsinn“. Sie gelten nach Meinung vieler Experten auch als gesundheitsschützende Faktoren in der modernen Arbeitswelt. Wenn Ihre Kolleginnen und Kollegen begreifen, warum sie ein wichtiges Rad im Getriebe sind, dass sie sehr wohl in der Lage sind, einen Beitrag zum Großen und Ganzen zu leisten und wenn sie darin auch noch einen Sinn sehen, werden sie leichter mit den Belastungen fertig. Sie haben gleichsam einen Stresspuffer, der sie vor negativen Belastungsfolgen schützt.

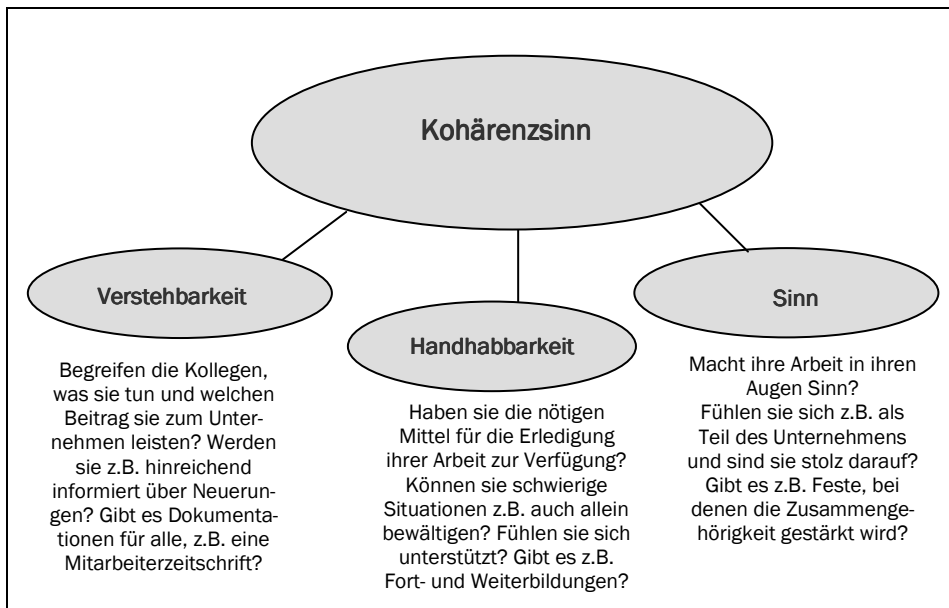


Abbildung 8: Der Kohärenzsinn nach Aaron Antonovsky

Das kann man leicht nachvollziehen, indem man die drei Aspekte umdreht: Wenn ich als Mitarbeiterin mich überfordert fühle (keine Handhabbarkeit), wenn ich nicht begreife, was ich tue (keine Verstehbarkeit) und wenn mir das Ganze auch noch sinnlos vorkommt, tut das meiner Gesundheit nicht gut. Das Immunsystem wird geschwächt, ich fühle mich kraftlos und resigniert. Jede Belastung wird mich umhauen. Wenn Sie hingegen stellvertretend für Ihre Kollegen die oben genannten beispielhaften Fragen mit Ja beantworten können, ist von dieser Seite schon ein Beitrag zum Gesundheitsschutz geleistet.

Chefs oder Kollegen, die sich zu folgender Aussage hinreißen lassen, sollten meiner Meinung nach sofort verbal sanktioniert werden:

**Kasuppe, das kann Ihnen doch völlig egal sein, wozu das gut ist, was Sie da machen. Sie werden doch hier nicht fürs Denken bezahlt!**

“  
Menschen wollen einbezogen werden. Sie fühlen sich dadurch wichtig und gebraucht und nicht wie eine Nummer. Natürlich weiß jeder, dass er nicht über die Unternehmensgeschicke im großen Stil mitbestimmen kann. Aber dann will er wenigstens informiert werden. Und manchmal reagieren Menschen regelrecht gerührt, wenn man sie fragt (in Bezug auf politische Ereignisse oder Anordnungen im Betrieb oder Fußballertransfers): „Und? Was hältst du von der neuen Regelung?“ Selbst wenn der andere – in einem Klima des Misstrauens – nicht mit seiner eigenen Meinung rausrücken wird, fühlt er sich geschmeichelt, dass seine Einschätzung Ihnen wichtig war. Das stärkt ihn. Probieren Sie's aus!

#### **Stress kann auch stark machen**

! Stress ist nicht grundsätzlich gesundheitsschädlich. Selbst wenn man darüber streiten mag, ob die Unterscheidung zwischen Eustress und Distress (positivem und negativem Stress, wobei ersteres eher Herausforderung meint) wirklich Sinn macht: Einig sind sich Experten heute darin, dass Stress erst dann eine Chance hat, gesundheitsschädigend zu wirken, wenn er unbewältigt bleibt. Wo der Organismus hingegen nach der Anspannungsphase die Möglichkeit zur Erholung bekommt, stärkt er sich langfristig für den Umgang mit Belastungen. Man spricht auch vom Stressimpfungs- oder Stressimmunisierungseffekt.

***Unbewältigter Stress macht schwächer.  
Bewältigter Stress macht stärker.***

Dieser Unterschied ist vielen nicht bewusst. Noch heute denken viele: „Stress macht Herzinfarkt – Stress musst du meiden.“ Das stimmt so nicht. Sie kennen das bestimmt von sich selber: Bevor Sie einen schwierigen Kunden anrufen, ist Ihr Blutdruck erhöht, Ihnen ist heiß, die Pumpe geht, vielleicht schwitzen Sie, vor dem Telefonat suchen Sie noch einmal das WC auf. Und nach dem Telefonat sind Sie zwar immer noch aufgeregt, aber Sie fühlen sich zugleich erleichtert, atmen erstmal richtig durch, trinken hoffentlich genussvoll eine Tasse Tee als Belohnung – und fühlen sich gewappnet für die nächsten Telefonate, die vielleicht sogar noch schwieriger werden.

Das Wichtigste daran ist die Pause zum Runterkommen und Auftanken. Wenn Ihnen Ihr Job erlaubt, diesem natürlichen Rhythmus von Anspannung und Entspannung zu folgen, also nach einer Stressphase eine Erholungsphase einzulegen, dann ist dieser Job für Sie quasi ein Gesundheitsförderer.

Er macht Sie stark. Problematisch ist Stress bei der Arbeit immer nur dann, wenn die Leute permanent auf Hochtouren laufen müssen über lange lange Zeiträume. Dafür ist der Organismus nicht geschaffen. Er schreit heute noch wie damals vor Urzeiten nach Erholung, sobald ein stressiges Ereignis überwunden ist.

### **Soziale Unterstützung stärkt**

Soziale Unterstützung ist ein Faktor, der allen Menschen gut tut. Viele Betriebe und Abteilungen funktionieren und existieren überhaupt nur noch deshalb, weil sich die Kollegen untereinander gegenseitig unterstützen. Das bedeutet nicht nur, dass sie sich Arbeit abnehmen. Auch verbale Unterstützung tut gut. Sei es, dass man (mal!) gemeinsam jammert und über die Verhältnisse klagt, sei es, dass man sich anfeuert und auf Erfolge in der Vergangenheit verweist: „Wir haben schon ganz andere Sachen geschafft!“ Das Mutmachen ist ein wesentlicher Einflussfaktor für die Produktivität. Es macht Menschen stark.

*Soziale Unterstützung bedeutet nicht nur aktives Mit-Anpacken.  
Auch verbale Äußerungen wie Mitleidsbekundungen oder das  
Erinnern an vergangene Erfolge zählen dazu.*

“  
”

Auch Mit-Leiden kann ein Ausdruck sozialer Unterstützung sein. Natürlich sollten Sie nicht kollektiv im Jammertal versacken („ist das alles ein Elend! Damals, als ich hier anfang, da waren das noch ganz andere Zeiten“ – eben! heute ist heute), aber Sie können mental den Arm um den stöhnenden Kollegen legen, indem Sie zum Beispiel sagen: „Ja ich weiß, es sind krasse Zeiten im Augenblick!“ Und schon fühlt er sich als Mensch beachtet. Er merkt: Sie sehen ihn und fühlen mit ihm. Das stärkt ihn. Im Jammertal verharren, das schwächt.

In funktionierenden Teams mit gutem Betriebsklima ist in der Regel auch die Fehlzeitenquote niedrig. Man lässt die Kollegen nicht im Regen stehen, indem man bei einem leichten Kater daheim bleibt und sich krank meldet. Die Hemmschwelle ist zu hoch, weil man sich den anderen im Team verpflichtet fühlt – wohlgerne aus einem Verantwortungsgefühl heraus, nicht durch Gruppendruck motiviert. Es tut gut zu wissen „Die anderen brauchen mich“. Der Zusammenhalt ist ein Gesundheitsfaktor.

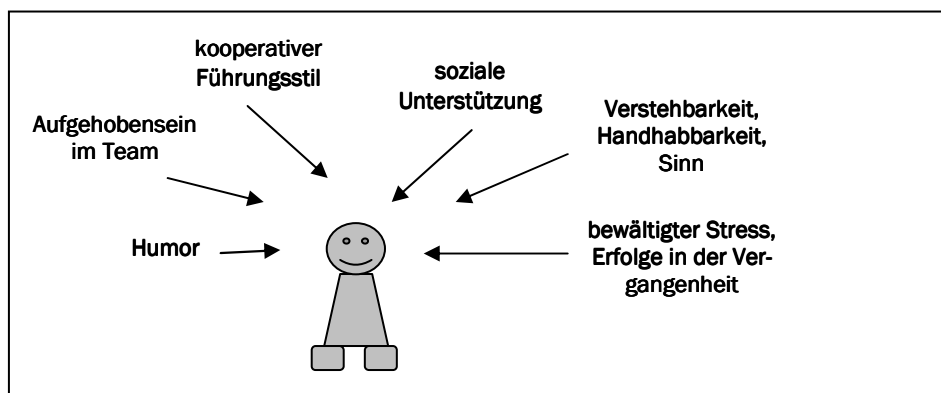


Abbildung 9: Was die psychische Gesundheit stärkt (Auswahl)

C

Wichtig ist, dass Sie im Rahmen Ihrer Möglichkeiten auch Ihre eigene Psyche stark machen – als Prävention für schwere Zeiten. Natürlich haben wir alle unsere eigenen Vorstellungen davon, was uns stärkt und was uns schwächt. Aber es gibt ein paar Prinzipien, die fast allen Menschen gut tun (siehe Kapitel 8). Wenn Sie sie kennen, wird es Ihnen leichter fallen, trotz Arbeitsbelastungen gesund zu bleiben <sup>(12)</sup>. Dazu gehören u.a. Ordnung schaffen, Kontakte pflegen, Pläne fassen und in die Tat umsetzen sowie konsequent Pausen machen.

#### TIPPS FÜR SIE:

- Pflegen Sie Ihr soziales Netzwerk jetzt! Erfahrungsgemäß werden Freundeskreise mit den Jahren ohnehin kleiner.
- Verschaffen Sie sich täglich Erfolgserlebnisse! Ganz einfach durch schriftliche Mini-Vorsätze, die Sie in die Tat umsetzen.
- Sorgen Sie für Ordnung! Putzen stärkt die Psyche, denn Sie sehen den Erfolg sofort.
- Bewegen Sie sich! Bewegung ist ein gutes Mittel zur Depressionsprävention, sie stärkt Körper UND Psyche.
- Führen Sie ein Erfolgstagebuch! Notieren Sie täglich, worauf Sie stolz sind. Aufschreiben schafft auch bei Stress Distanz.

### Gesunder Umgang mit belasteten Beschäftigten

Wenn Sie sich für das Thema „Führung und Gesundheit“ einsetzen, betreiben Sie damit Primärprävention. Das heißt, Sie sorgen zum Beispiel dafür, dass aufgrund eines gesunden Miteinanders psychische Fehlbelastungen durch schlechtes Betriebsklima gar nicht erst entstehen. Und Sie leisten auch einen Beitrag zur Sekundärprävention: Wenn es schon zu zwischenmenschlichen Gefahrensituationen gekommen ist, motivieren Sie die Beteiligten zur Konfliktlösung durch klärende Gespräche. Das ist deutlich günstiger (und menschenfreundlicher und gesünder) als eine gerichtliche Auseinandersetzung, die womöglich mit hohen Abfindungen und Magengeschwüren auf beiden Seiten endet.



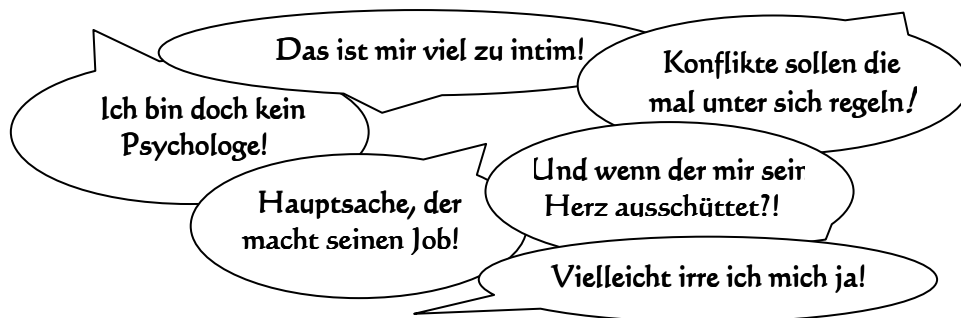
**Jetzt stell'n Se sich ma' nich' so an!**

Dieser Satz hilft nie, und trotzdem fällt er öfter, als man glauben möchte. Er ist weniger Ausdruck von burschikoser Ruppigkeit als vielmehr ein Zeichen tiefer Unsicherheit. Nicht nur Führungskräfte, auch Betriebsräte und Sicherheitsfachkräfte fühlen sich oft überfordert, wenn sie merken, dass ein Mensch aus ihrem Arbeitsumfeld Belastungssymptome aufweist.

Belastungssymptome können ganz unterschiedlich aussehen: Der eine wird blass, der nächste rot, der dritte vergesslich und unkonzentriert, so dass die Fehlerhäufigkeit zunimmt. Manch einer verwahrlost, ein anderer wird zwanghaft penibel, bei wieder anderen häufen sich die Überstunden, sie rauchen mehr, werden aggressiver oder ziehen sich zurück. Als Faustregel gilt: Man wird nie aufgrund eines dieser Symptome das Gespräch suchen, sondern immer dann aktiv werden, wenn sich bei dem Beschäftigten eine Veränderung zeigt. Wenn er in einer Hinsicht anders ist als sonst. Eine Übersicht finden Sie im Anhang.

### **In der Praxis werden Gespräche gemieden**

Aber selbst, wenn man den Kollegen oder Mitarbeiter gut kennt und eine solche Veränderung beobachtet hat, ist das Gespräch für viele nicht leicht. Sie wissen nicht, wie sie diesen Dialog so gestalten können, dass die Intimsphäre des Kollegen oder Mitarbeiters respektiert wird und dennoch die Veränderungen thematisiert werden. In Seminaren bekomme ich dann Rechtfertigungen und Befürchtungen zu hören wie die folgenden.



Die Folge ist in allen Fällen dieselbe: Das Gespräch wird gemieden – dabei wünschen sich 9 von 10 Beschäftigten ein Gespräch. Viele sagen Außenstehenden: „Ich habe doch Signale gesandt, aber die wurden ignoriert.“ Natürlich ist jeder Mensch zunächst einmal für sich selbst verantwortlich. Aber als fürsorglicher Kollege oder Chef interessiert man sich auch für das Befinden anderer. Und wenn einem daran etwas Ungewöhnliches auffällt, sollte man dem nachgehen, aus Verantwortungsgefühl, und damit der Teamerfolg nicht gefährdet wird.

### Einfach fragen, was los ist

Wenn die Beziehung zwischen beiden Gesprächspartnern stimmt und im Idealfall sogar von Vertrauen geprägt ist, wird das Gespräch viel unproblematischer ablaufen als befürchtet. Dann fragen Sie beispielsweise einfach: „Mir fällt gerade auf: Du bist ja total blass, so kenne ich dich gar nicht – was ist los?“ Die Frage „was ist los“ ist sehr person-fern, bedrängt Ihr Gegenüber also nicht, und als offene Frage bietet sie die Möglichkeit, dass der andere so viel oder wenig erzählt, wie er möchte. Es bleibt ihm überlassen.

Es kann auch sein, dass der Kollege schroff antwortet „Nix is'. Wieso?“ Und dann fühlen Sie sich vielleicht unbehaglich und haben den Eindruck, eine Grenze unbefugt übertreten zu haben. Im schlimmsten Fall wollen Sie Ihr „Eindringen“ dann verteidigen und beharren darauf, dem anderen vor Augen zu führen, wie sehr er sich verändert hat. Wenn Sie unbedingt Recht haben wollen, wird – nicht nur in diesem Gespräch – dadurch der Gesprächserfolg gefährdet. Lassen Sie's.

### Vielleicht ist ja wirklich „nix“

Eventuell ist der andere jetzt im Moment (noch) nicht so weit, Ihnen eine ehrliche Antwort zu geben. Antworten Sie so unaggressiv wie möglich: „Ich dachte halt, es wär' was. Nö, dann ist ja gut.“ Zumindest dieses erste Gespräch sollte allein den Fokus auf der Fürsorglichkeit haben. Zu möglichen Sanktionen im Falle fortbestehender Leistungsdefizite kommen Sie, falls Sie Führungskraft sind, im zweiten oder spätestens dritten Gespräch. Aber das erste Gespräch sollte einfach nur Ihre Sorge und Ihr echtes Interesse zum Ausdruck bringen. Und falls Sie sich irren: Macht nichts. Sie haben Ihre Fürsorglichkeit gezeigt.

Überprüfen Sie Ihre Motivation: Wenn Sie echtes fürsorgliches Interesse haben, darf der andere das auch Ihrem Tonfall anmerken. Wenn Sie hingegen anranzend fragen: „Was ist los?!“, nur weil Sie sich keine Blöße geben wollen und daher jeden sorgenvollen Klang vermeiden, wird der andere Ihre Frage als Vorwurf auffassen. Auf einen Vorwurf wird er sicher nicht mit einer Schilderung seiner Beschwerden reagieren. Stattdessen müssen Sie mit Rechtfertigungen oder Gegenangriffen rechnen. Fragen Sie sich also vor dem Gespräch, ob Sie wirklich bereit sind, Ihre fürsorgliche Besorgtheit zu zeigen.

Im Anhang finden Sie diesen Gesprächsleitfaden im Überblick.



## **Ins Gespräch gehen – auch zum Wohle der anderen**

Für dieses Gespräch gilt wie für alle anderen Gesprächssituationen im Zusammenhang mit der Gesundheit: Je öfter Menschen miteinander reden im ganz normalen Alltag (ohne Problemanlass), desto leichter fällt es ihnen, auch Problemgespräche so zu führen, dass der andere sich nicht angegriffen fühlt und glaubt, sich verteidigen zu müssen. Das ist wichtig, denn wer glaubt, sich verteidigen zu müssen, dem geht es nicht mehr um die Sache. Der kämpft um und für sein Selbstwertgefühl und ist nicht mehr bereit, sich zu öffnen.

Halten Sie im Hinterkopf: Die allermeisten belasteten Beschäftigten wünschen sich, angesprochen zu werden. Nur der Tonfall, die Person und / oder der Zeitpunkt sind vielleicht nicht immer die passenden. Aber grundsätzlich brauchen Menschen in Unternehmen eine Möglichkeit, sich anderen mitzuteilen. Das heißt nicht, dass eine Zaubерlösung erwartet wird. Jeder Mensch weiß, dass er nicht dauerhaft reduzierte Leistung bringen kann. Eine Zeit lang tragen die anderen im Team das mit. Aber das Wohlwollen der anderen kann keine Dauerlösung sein – am Ende besteht die Gefahr, dass die Zahl der Überlasteten dadurch ansteigt.

*Eine Zeit lang trägt ein gutes Team die Minderleistung eines einzelnen mit.  
Das ist gut zu wissen. Aber das kann keine Dauerlösung sein.*

## **Viel reden hilft viel**

Es muss eine andere Lösung her, und die restlichen Teammitglieder müssen darüber informiert werden, dass sie keine Dauer-Kompensation für den Kollegen Kasuppe leisten müssen. Diese haben natürlich erst recht kein Anrecht auf Nennung der Diagnose, aber sie haben ein Anrecht darauf, vor dauerhafter Mehrarbeit oder anderen Ungleichbehandlungen bewahrt zu werden. Wie die Lösung aussieht, muss im Einzelfall besprochen werden. Denkbar sind eine Reduzierung der Arbeitszeit, Umsetzung, Weiterbildung, Überprüfung der Arbeitsfähigkeit, Beurlaubung, Heimarbeit – eventuell auch Ausscheiden aus dem Betrieb. Wenn derjenige dauerhaft nicht hinreichend leistungsfähig ist, kann auch letzteres ein Weg sein. Manchmal reagieren die Leute sogar erleichtert.

Auch solche Geschichten habe ich schon erlebt: Eine Mitarbeiterin war aufrichtig erleichtert, dass es zur Kündigung kam. Damit hatte nicht einmal die Sozialberaterin, die die Frau gut kannte, gerechnet.



Zwar kann man argumentieren „Die hat doch selbst einen Mund zum Sprechen“, aber auch Mitarbeiter pflegen oft einen schambesetzten Umgang mit ihren Überlastungen. Und ich finde, es ist durchaus Aufgabe der Führungskraft, im Grunde aber auch aller anderen Instanzen und Kollegen im Betrieb, ein Gesprächsangebot zu machen, wenn jemand sich in auffälliger Weise verändert hat (und nicht nur, wenn die Leistung nicht mehr stimmt). Gehen Sie davon aus: Die Menschen rechnen es Ihnen hoch an, dass Sie das Gespräch suchen, selbst wenn sie von dem Gesprächsangebot nicht Gebrauch machen.

*Wo Menschen im normalen Berufsalltag viel miteinander reden,  
fallen auch Problemgespräche leichter.*

Der wichtigste Tipp für alle Menschen, die sich um ein gesünderes Miteinander in Betrieben bemühen: Sprechen Sie miteinander! Immer wieder und mit allen Instanzen. Delegieren Sie das Reden nicht an die Sozialberater (falls Sie in der glücklichen Lage sind, dass es in Ihrem Unternehmen noch welche gibt), sondern nehmen Sie die Sache selber in die Hand und suchen Sie mutig das Gespräch unter vier Augen.



Solange nur die Sozialberatung (oder nur der Betriebsrat oder nur der Betriebsarzt oder nur die Sicherheitsfachkraft) von den hinter verschlossenen Türen geäußerten Überlastungsklagen der Beschäftigten weiß (was leider gängige Praxis ist), ist dieses Wissen in den Augen der Geschäftsführung nicht viel wert (dies ist leider ebenfalls gängige Praxis).

Sorgen Sie dafür, dass es nicht nur eine einzige Anlaufstelle für belastete Kollegen gibt. Wichtig ist, dass sämtliche Instanzen im Betrieb informiert sind über das Belastungsempfinden der Kollegen – und dies möglichst nicht (nur) aus anonymen schriftlichen Mitarbeiterbefragungen sondern auch aus dem Live-Kontakt.



#### TIPPS FÜR SIE:

- Springen Sie über Ihren Schatten und suchen Sie das Gespräch! Die allermeisten Menschen wünschen es sich.
- Fragen Sie wertfrei und zugleich fürsorglich: „Was ist los?“ Das ist entwaffnend und offen.
- Reagieren Sie nicht frustriert oder rechthaberisch, wenn der andere sich in dem Moment (noch) nicht öffnen will.
- Suchen Sie das Gespräch über Belastungen mit allen Instanzen Ihres Unternehmens.
- Vermeiden Sie eine Dauer-Überlastung der anderen Team-Mitglieder! Dann lieber ein harter Schnitt als Leid für alle.