

Leseprobe 3

zum Buch:
„Wertschätzung im Betrieb.
Impulse für eine gesündere Unternehmenskultur“
von Dr. Anne Katrin Matyssek



Preis:
22,90 € (D)

244 Seiten, broschiert
ISBN 978-3-8423-4665-9

zu beziehen im Buchhandel oder unter
www.wohlbefinden-im-job.de (letzteres geht meist schneller)

ISBN: 978-3-8423-4665-9

für 22,90 € bestellbar im Buchhandel oder im Shop (portofrei!)
unter

www.mehr-wohlbefinden-im-job.de

3 **Gesundheit neu gedacht:
Wertschätzung als salutogene Grundhaltung**

3.1 **Warum Gesundheit auch eine Frage der Haltung ist**

Der in diesem Buch vertretene Ansatz, Wertschätzung als bejahende Haltung zu begreifen, die das Augenmerk aufs Gute richtet, entspricht der sogenannten Positiven Psychologie, die derzeit sehr en vogue ist und die Forschung sicher noch in den kommenden Jahren beschäftigen wird. Es geht ihr darum, die Beschäftigung mit menschlichen Stärken, Ressourcen und Gesundheit in den Vordergrund zu rücken – anders als in der klassischen Psychologie, die sich überwiegend mit negativen Dingen wie psychischen Störungen und Krankheiten beschäftigt hat.

*Positive
Psychologie*

Das Ziel der Positiven Psychologie liegt darin, bessere Lebensbedingungen für alle zu schaffen, in denen Nächstenliebe und Wertschätzung gelebt werden. Ihr Gründer oder „Entdecker“ ist Martin Seligman, der vielen bekannt ist durch seine Theorie der Erlernten Hilflosigkeit (Kernthese: Wenn Menschen nichts bewirken können, werden sie depressiv) und – als Weiterentwicklung dieses Konzepts – des Erlernten Optimismus; eine Kernthese zu letzterem ist zugleich der Titel eines seiner Bücher (Seligman, 2001):

„Pessimisten küsst man nicht – Optimismus kann man lernen“

Optimismus ist eine gesundheitsfördernde Haltung, wie Seligman (2010) in seinem Buch „Der Glücks-Faktor: Warum Optimisten länger leben“ beleuchtet. Optimismus löst – ebenso wie Wertschätzung – positive Emotionen aus. Diese wiederum dienen in der Evolution dem Zweck, unsere Ressourcen zu vergrößern: Wir sind bei anderen beliebter und festigen unsere zwischenmenschlichen Beziehungen, wir sind toleranter, kreativer und veränderungsbereiter, wenn wir guter Stimmung sind. Unser geistiger Horizont wird weiter. Und unser Leistungsniveau ist erhöht.

*positive Emotionen
fördern
Gesundheit*

*Carl Rogers:
Echtheit, Einfühlung
und Akzeptanz
machen gesund*

Dies steht in Übereinstimmung zu den Grundannahmen der Klientenzentrierten Beratung bzw. Therapie: Die Gesprächspsychotherapie nach Carl Rogers (1985) unterstellt, dass die Erfahrung von Wertschätzung durch das Gegenüber – hergestellt durch Akzeptanz, Echtheit, Empathie und Wärme – dazu führt, dass Menschen sich ihrer Wünsche, Gefühle und Bedürfnisse gewahr werden. Zugleich lernen sie durch solcherart gestaltete Beziehungen, sich selbst zu akzeptieren. Wertschätzende Beziehungen ermöglichen Menschen eine Selbstentfaltung, persönliches Wachstum und nicht zuletzt psychische Gesundheit.

*Antonovsky
und der
Sense of Coherence*

Aaron Antonovsky (1987), der Erfinder der Salutogenese, stellte als erster Wissenschaftler die Frage: Was erhält Menschen gesund? Bei seinen Untersuchungen – u.a. an Frauen, die das KZ überlebt hatten – stellt er fest, dass der Kohärenzsinn ein wichtiges Kriterium für Gesundheit darstellt. Darunter versteht er drei Aspekte: Verstehbarkeit, Machbarkeit (oft übersetzt mit: Handhabbarkeit), Sinn. Wenn Menschen wissen, was mit ihnen geschieht, wenn sie Mittel zur Bewältigung haben und wenn sie einen Sinn in dem Ganzen sehen, dann sind sie gesundheitlich geschützt und können selbst schlimmste Belastungen überstehen.

Im Grunde handelt es sich bei den von ihm genannten drei Aspekten um Ergebnisse kognitiver Prozesse, die zugleich eine (bejahende, positive) Haltung gegenüber dem Leben und seinen Herausforderungen beinhalten. Sie ermöglichen ein Akzeptieren von Belastungen. Man nimmt das an, was das Leben einem aufbürdet, und macht das Beste daraus, weil man ein „wozu“ kennt. Diese auch von dem Begründer Logotherapie, Viktor Frankl, bekannte Haltung scheint die Gesundheit zu schützen bzw. zu stärken. Annehmen, was ist; und dann das Ganze positiv gestalten – das entspricht einer wertschätzenden Grundhaltung.

*Salutogenese:
Die Frage nach dem
Geheimnis
der Gesunden*

Was ist das Geheimnis derer, die gesund bleiben? Diese originär salutogene Fragestellung beschäftigte auch die Forscher der österreichischen Gruppe Arbeitsleben um Heinrich Geißler und Brigitta Gruber (www.arbeitsleben.at). Die Forscher entwickelten Konzepte zu sogenannten Gesunden Dialogen. Hierzu zählen der Anerkennende Erfahrungsaustausch (AE; siehe Anhang) sowie das Arbeitsbewältigungsgespräch. Beim AE geht es darum, von den Gesunde(te)n zu lernen. Sie fragten sich: Was machen Menschen anders, die täglich zur Arbeit kommen? Das sind ja nicht nur die Vorzeigesportler. Die Antworten auf diese Fragen zeigen, dass es Zeit ist für den Abschied von einem beliebten Vorurteil:

„gesund“ und „krank“ sind keine Gegensätze

Es macht Sinn, die Vorstellung von der Dichotomie (jemand ist gesund oder er ist krank) über Bord zu werfen zugunsten der Annahme eines Kontinuums, dessen Endpunkte Gesundheit und Krankheit darstellen. Nur dann nämlich lässt sich Gesundheit fördern: indem man sich hinbewegt zum Pol „Gesundheit“. Der Gedanke dahinter ist der gleiche, der oben in Abbildung 6 gezeigt wurde. Demzufolge gibt es zwei Wege zur Förderung der Gesundheit: den über den Abbau von Belastungen und den über den Aufbau von Ressourcen. Letzterer ist oft leichter in die Praxis umzusetzen: Gesundheit entstehen lassen durch Stärkung.

Schluss
mit der Dichotomie
„gesund vs. krank“

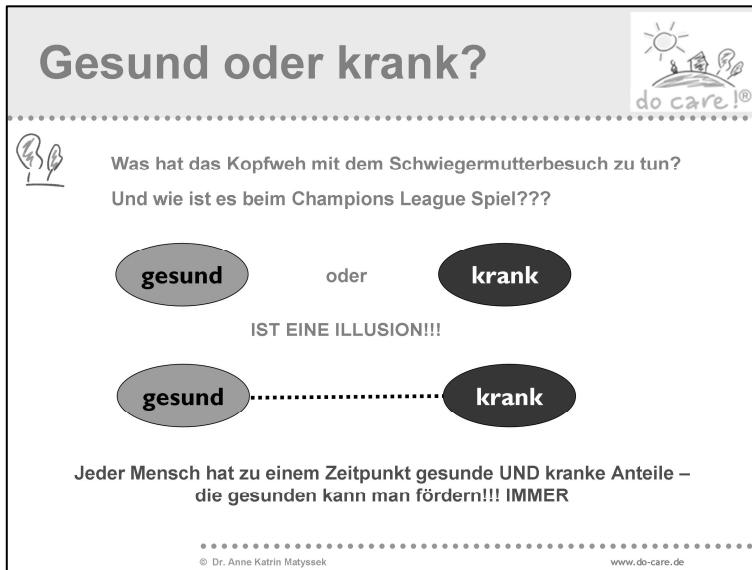


Abb. 8: Gesundheit und Krankheit: 2 Pole einer Skala statt Dichotomie

Jeder Mensch hat zu jedem Zeitpunkt gesunde und kranke Anteile. Wenn ich (oder in Zukunft Sie ☺ ...) im Seminar Menschen das klar machen möchte, lege ich zwei Schilder im Abstand von 5 Metern auf den Boden, eins grün, eins rot. Das rote trägt die Aufschrift „Krankheit“, das grüne „Gesundheit“. Die Teilnehmenden sollen sich bei dem Schild aufstellen, das ihren aktuellen Zustand am besten wiedergibt. Mich freut's, wenn die Leute sich mit der Entscheidung schwer tun. Manche kommen von sich aus auf die Idee, beide Schilder durch ein im Raum befindliches Seil zu verbinden: Dadurch werden die Schilder zu Polen einer Skala.

2 Pole einer Skala

*was macht
die Schwiegermutter
mit dem Kopfweh?*

Nun fällt ihnen die Aufstellung deutlich leichter, denn den meisten ist klar: „Ich bin weder ganz gesund noch ganz krank; es zwick schon mal, aber im Grunde bin ich fit.“ Wer jetzt noch immer nicht überzeugt ist, den kann man fragen, wie es sich mit seinen Kopfschmerzen verhält, wenn die Schwiegermutter (sorry, ist hier nur als Klischee gemeint – meine ist sehr nett) plötzlich ihren Besuch ankündigt. Und was mit den Kopfschmerzen passiert, wenn ein für ihn spannendes Champions League-Spiel im Fernsehen übertragen wird.

Die meisten geben zu, dass die Schmerzintensität sich verändert, und dass sich die Frage „gesund oder krank“ in diesem Fall nicht so einfach beantworten lässt – dass es also Sinn macht, von einem Kontinuum auszugehen, auf dem sich die Schmerzen hoch (= in Richtung starkem Kopfweh) oder runter-regeln (in Richtung nachlassender Schmerzen) lassen. Wovon hängt die Schmerzintensität ab? Es kommt darauf an, worauf man seine Aufmerksamkeit richtet. Die Haltung entscheidet! Also die Frage: Richte ich mich aus in Richtung des Gesundheits- oder in Richtung des Krankheitspols?

Schmerzintensität ist eine Frage der Haltung

Das besagt die sog. Gate Control Theorie der Schmerzpsychologie: Wenn man sich auf die Schmerzen konzentriert – das passiert leicht in emotional unangenehmer Umgebung –, werden sie stärker. Wenn man die Aufmerksamkeit hingegen auf etwas Angenehmes lenkt, lässt die subjektiv empfundene Schmerzintensität nach. Dem vermittelnden Nerv ist das übrigens egal: Der kennt nur zwei Zustände: Reize feuern oder eben nicht feuern. Es ist die Aufmerksamkeit(slenkung), die entscheidet.

*law of attraction:
das, wo meine Energie
hingeht, wird stärker*

Und die Aufmerksamkeitslenkung spielt auch beim Thema Wertschätzung eine Rolle. Wenn ich mein Augenmerk auf etwas Positives (am Kollegen, am Vorgesetzten, am Unternehmen) richte, werde ich es genau dadurch verstärken. Wenn ich glaube, der andere ist wertvoll, werde ich entsprechend Schätzenswertes an ihm entdecken und ihn dementsprechend behandeln; er wird meine Wertschätzung spüren und mich ebenso behandeln wollen, was wiederum mein Wertschätzungsempfinden verstärken kann. Ein Engelskreis beginnt ... Natürlich ist genauso auch die umgekehrte Entwicklung denkbar und in der Praxis häufig: Wenn ich jemanden nicht leiden kann, fallen mir tausend negative Dinge an ihm auf; das hat Folgen auch auf meinen Umgang mit demjenigen.

Das, worauf wir unsere Aufmerksamkeit richten, verstärken wir.

Wertschätzung ist eine verhaltensgenerierende Haltung, die stark abhängig ist vom Menschenbild der interagierenden Personen und zunächst einmal unabhängig ist von Taten oder Leistungen (Engelbrecht et al., 2010). Ein positives Menschenbild, wie es beispielsweise der humanistischen Psychologie und auch diesem Buch zugrunde liegt, unterstellt, dass Menschen sich entfalten, sich einbringen, mitgestalten und Kontakte zu anderen friedlich gestalten wollen – auch am Arbeitsplatz. Sie wollen ihr Bestes geben. Diese Haltung erleichtert es, mit einem wertschätzenden Blick auf andere zuzugehen. Sie unterstellt dem anderen gute Absichten.

Ein wichtiger Aspekt der Wertschätzung im betrieblichen Alltag ist die Würdigung des Einsatzes – nach der Definition aus Kapitel 1 zu gleichzusetzen mit „Dank“. Kuhnert, Akca und Kastner (2010, S. 170) zufolge äußert sich Würdigung in „Rücksichtnahme und Respekt, findet im sozialen Austausch statt und bezieht sich auf Einsatz, Beiträge, Engagement und erbrachte Opfer für oftmals ‚harte, schmutzige Arbeit‘, die niemand gerne erledigt“. Die Autoren beobachten, dass die Bedeutung der Würdigung zugunsten der Bewunderung für Erfolge abnimmt. Vereinfacht gesagt: Es zählen heutzutage nur Erfolge, nicht mehr Einsatz.

*leider aus der Mode:
Würdigung von Einsatz*

TIPP FÜR SIE

Würdigen Sie nicht nur Erfolge, sondern auch Einsatz!

Wertschätzung im Betrieb äußert sich auch in der Möglichkeit, anders zu sein als die anderen. Insofern ist Diversity auch ein Thema, das sich aus einer wertschätzenden Haltung leicht angehen lässt: Wenn ich akzeptiere, dass andere Menschen anders sind und andere Dinge gut machen als ich, kann ich diese anderen Dinge und die Menschen leichter akzeptieren. Man fördert die unterschiedlichen Potenziale. Der „Focus on the good stuff“ sorgt dafür, dass die Andersartigkeit als Bereicherung und nicht als Bedrohung empfunden wird.

Diversity

Diese positive Betrachtung der Eigenheiten des anderen – das ist im Grunde das Fundament gelingender Beziehungen, beruflich wie privat. Sie holt uns heraus aus unserer monadenhaften Einsamkeit und öffnet uns für Begegnungen mit einem „Du“. Elisabeth Auhagen schreibt zum Thema Akzeptanz der Andersartigkeit weise und zugleich einfach (2006, S. 78): „Es ist nämlich so, dass wir ja eigentlich die anderen sind. Nur für uns sind wir ja wir selbst. Aber für alle anderen sind wir die anderen.“

*raus aus der
Leibnizschen
Monade!*

3.2 Wertschätzung + Anwesenheit: „Ich bin da, keiner merkt's!“

Beim oben erwähnten Anerkennenden Erfahrungsaustausch (AE) versuchen Führungskräfte, mit allen ihren Mitarbeitenden wertschätzende Gespräche zu führen. Hintergrund ist die Beobachtung, dass in der Praxis oft nur mit den Mitarbeitenden geredet wird, die Ärger machen – zum Beispiel durch häufige Abwesenheitszeiten. In manchen Betrieben, so scheint es, muss man erst krank werden, damit man persönliche Ansprache erhält. Heinrich Geißler, einer der Miterfinder des „Anerkennenden Erfahrungsaustauschs“ ist der Meinung (2009, S. 95):

„Führungskräfte kennen ihre Abwesenden besser als ihre Anwesenden.“

*Frühstück
mit dem
Niederlassungsleiter*

Im AE nun sollen die Führungskräfte auch mit den Nie-Fehlenden ins Gespräch gehen und diese nach ihren Erfolgsrezepten, aber auch nach Vorschlägen für betriebliche Verbesserungen fragen. Diese Form der Wertschätzung tut den Häufig-Anwesenden gut. Zugleich ergeben sich aus diesen Gesprächen Hinweise auf Maßnahmen zur Gesundheitsförderung, von denen auch die anderen profitieren können. In manchen Betrieben gibt es bei weniger als drei Fehltagen im letzten Jahr auch als Belohnung ein Frühstück mit dem obersten Boss. Wenn der ein netter Mensch ist, ist diese Form der Auszeichnung tatsächlich sehr begehrt.

Wie es um die Wertschätzung in einem Unternehmen bestellt ist, macht sich auch am Umgang mit Kranken fest. Sich nach der Genesung zu erkundigen, sollte die Norm sein. Doch viele Führungskräfte trauen sich nicht, krank geschriebene Beschäftigte daheim anzurufen. Sie fürchten, der Mitarbeiter könnte sich kontrolliert fühlen. Und tatsächlich hat es schon Fälle gegeben, in denen Mitarbeiter nach einem Anruf ihres Vorgesetzten zum Betriebsrat gegangen sind, um sich dort zu beklagen: Durch den Anruf als solchen und insbesondere durch die Frage, wann denn wieder mit ihrem Einsatz zu rechnen sei, hätten sie sich unter Druck gesetzt gefühlt, was ihren Genesungsprozess behindert habe.

*Krankenruf:
Kontrolle oder Interesse?*

Hallo?! Ich würde sagen: Da lag das Verhältnis ohnehin schon im Argen. In einer von Vertrauen geprägten Kultur wird der Anruf der Führungskraft als Ausdruck von Interesse verstanden. Und genau das soll er auch sein: Ausdruck von Interesse. Es tut gut, wenn man merkt: Die anderen denken an einen, und man ist denen nicht egal. Und es ist mehr als verständlich, dass Vorgesetzte wissen möchten, wann wieder mit dem Mitarbeiter zu rechnen ist. Sie müssen schließlich planen können.

Häufig kann der Krank-Geschriebene abschätzen, wann er ungefähr wieder einsatzbereit sein wird. Es ist in meinen Augen ein Gebot der Fairness, den Vorgesetzten hierüber in Kenntnis zu setzen – idealerweise von sich aus. Dann erübrigt sich auch der Anruf der Führungskraft.

Wer sich am Arbeitsplatz wohl und gebraucht fühlt, der kehrt auch nach der Genesung gern wieder dorthin zurück. Wertschätzung wirkt also auch in dieser Hinsicht positiv. Wenn derjenige dann wieder am Arbeitsplatz erscheint, können Willkommensgespräche mit dazu beitragen, das Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter aus der Tabuzone herauszuholen. Menschen sollten allerdings, wie oben beschrieben, nicht erst krank werden müssen, damit man mit ihnen spricht.

Überhaupt ist es ein Jammer, dass noch immer so viel Energie in die Auseinandersetzung mit Absentismus („Blaumacherei“) gelegt wird. In der Praxis sind die Kosten, die durch Präsentismus entstehen – also dadurch, dass sich Leute krank zur Arbeit schleppen – viel höher. Einer Studie der Bertelsmann-Stiftung im Jahr 2009 gaben 42 % der Befragten an, im vergangenen Jahr mindestens zweimal krank zur Arbeit gegangen zu sein. Ob man das gewürdigt oder – besser noch – sie heimgeschickt hat, damit sie sich auskurieren?

*Präsentismus
kostet mehr als
Absentismus
(Badura)*

Die bekannte Whitehall-II-Studie im öffentlichen Dienst ergab 2005, dass es gesund sein kann, ab und zu krank zu sein: Die Forscher verglichen Männer, die drei Jahre lang keine Fehlzeiten aufwiesen, mit solchen, die sich in diesem Zeitraum einige Male krank gemeldet hatten. Erstere hatte ein doppelt so hohes Herzinfarktrisiko wie die zweite Gruppe. In dem Buch „Die GesundArbeiter“ (Gänsler & Bröske, 2010, S. 30) heißt es: „Eine andere Untersuchung aus Dänemark ergab, dass Mitarbeiter, die in mehr als sechs Fällen im Jahr zur Arbeit gingen, obwohl sie sich selbst als nicht gesund einschätzten, ein um 74 Prozent erhöhtes Risiko für einen Ausfall von mehr als acht Wochen am Stück hatten“.

*Es ist nicht das Ziel des Betrieblichen Gesundheitsmanagements,
Abwesenheiten auszumerzen.*

Ein Ziel ist, dass die Beschäftigten mit ihrer Gesundheit verantwortungsvoll umgehen. Das kann auch heißen, dass sie bei Krankheit zu Hause bleiben. Aber auch einzelne Kurzabwesenheiten können langfristig positive Auswirkungen auf die Gesundheit und damit auch auf die Anwesenheit haben. Das klingt – wie die Studien belegen – nur im ersten Moment widersinnig.

Vielleicht geht der Mitarbeitende schon seit einiger Zeit auf dem Zahlfleisch, schleppt sich aber aus Angst vor Sanktionen (auch sozialer Ausgrenzung) dennoch zur Arbeit. Immerhin 60 bis 70 Prozent aller Angestellten geben an, dass sie mindestens einmal im Jahr zur Arbeit gehen, obwohl sie sich krank fühlen. Deren Leistungsfähigkeit an diesen Tagen dürfte drastisch reduziert sein.

Es kann gesund sein, sich mal einen Tag krank zu melden.

*niemand ist
täglich zu 100% fit*

Es kann sinnvoll sein, sich eine Schonzeit von ein, zwei Tagen zu gönnen, wenn sich dadurch verhindern lässt, dass man zwei Wochen später für eine ganze Woche ausfällt, weil man über seine Kräfte gewirtschaftet hat. Eine solche Denkweise ist heute noch ungewohnt, wird aber in Zeiten zunehmend älterer Belegschaften an Bedeutung gewinnen. Langfristig müssen wir uns ohnehin von der Vorstellung verabschieden, dass nur 100%ig fitte Menschen zur Arbeit kommen. Wir dürfen nicht mehr wählerisch sein ...

TIPP FÜR SIE

Machen Sie statt Abwesenheit Anwesenheit zum Thema!

Das macht mehr Freude, als wenn immer nur über Abwesenheit und Krankheit geredet wird, die ohnehin nie auf Null zurückgehen wird. Ein Ziel des wertschätzenden Umgangs mit Krankheit sollte sein, dass Mitarbeitende in ihrer Selbstverantwortung gestärkt werden nach dem Motto: „Wir trauen dir zu, dass du selbst entscheiden kannst, ob du arbeitsfähig bist oder nicht“. In den Ohren vieler ist dies noch Zukunftsmusik. Weitere Tipps zum Thema Anwesenheit finden Sie in Kap. 5.3.

*Wertschätzung
fördert Anwesenheit*

Dass Anwesenheit auch eine Frage der Wertschätzung ist, belegt zum Beispiel das Konzept der Afrikanischen Woche, von dem Mark Lenze (www.ifgp.de) in mehreren Vorträgen berichtete: In einem Unternehmen war die Anwesenheitsquote der afrikanischen Beschäftigten weit höher als die der restlichen Belegschaft. Man beschloss, eine sogenannte Afrikanische Woche durchzuführen, während derer die Mitarbeiter Elemente ihrer Heimatkultur vorstellen durften (Küche, Tänze, Musik, Trachten etc.). Die Ehepartner wurden beteiligt, der Bürgermeister war anwesend, die regionale Presse berichtete groß über die Veranstaltung. Die Folge: Die Menschen fühlten sich gesehen und mitsamt ihrem kulturellen Hintergrund gewürdigt. Die Anwesenheitsquote stieg drastisch an.