

Standpunkt New Work

Psychische Gesundheit in der hybriden Arbeitswelt

Köln, Juni 2021

Status Quo

Die Corona-Pandemie hat unsere Arbeitswelt auf den Kopf gestellt. Menschen mit guter Medien- und Selbstführungskompetenz hatten es dabei leichter. Weil sehr viele Menschen in den vergangenen Monaten im Zusammenhang mit Pandemie, Homeoffice und Homeschooling viele neue Herausforderungen gleichzeitig bewältigen mussten, waren Resilienz, Stressbewältigung, Depression, Burnout und Coping-Strategien zur Bewältigung von belastenden Situationen beherrschende New Work Themen.

1. Klare Regeln und Strukturen, auch in der hybriden Arbeitswelt

Die Internetwirtschaft hat bewiesen, dass es geht: Die Arbeitswelt ist in kürzester Zeit von „vor Ort“ auf „Remote“ umgestellt worden. Von den weitreichenden Veränderungen und den besonderen Belastungen ist der Joballtag ebenso betroffen wie das Privatleben. Wer sich durch geeignete Maßnahmen und einen versierten Umgang mit den Besonderheiten der neuen Arbeit davor schützt, dass Stressoren schädlich wirken, profitiert also doppelt.

2. Gestärkte Resilienz durch gezielte Maßnahmen (ZEFIBOS)

Unternehmen sind letztlich nur so belastbar und anpassungsfähig wie ihre Mitarbeiter:innen. Insbesondere in der hybriden Arbeitswelt sind der reibungsarme Umgang mit Arbeitsdruck, Zwischenmenschlichem und ständigen Veränderungen von der Geheimzutat erfolgreicher Unternehmen zur Überlebensnotwendigkeit avanciert. Resilienz ist für die Persönlichkeit, was die körperliche Fitness für Athleten ist. Wer sich gezielt vorbereitet und eine bessere Technik hat, ist im Vorteil. Um bei Handlungsbedarf zielgerichtet handeln zu können, ist ein handliches Diagnosewerkzeug wie das ZEFIBOS (Zehn Finger Bedürfnisorientiertes Selbstdiagnosewerkzeug) ideal¹. Es bietet innerhalb einer Minute einen Überblick darüber, was momentan die limitierenden Faktoren für Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit sind.

3. Was ist eigentlich Stress?

Die meisten Leute haben ein eher intuitives Verständnis davon, was Stress ist. Hier lauert auch das eine oder andere Missverständnis, das einen geeigneten Umgang mit Belastungen verhindern kann. Es lohnt sich also, sich mit dieser Frage einmal auseinanderzusetzen.

¹ Zehn Finger Bedürfnisorientiertes Selbstdiagnosewerkzeug (ZEFIBOS) von Mario Müller, pme Familienservice

Wir haben alle in der Schule beigebracht bekommen, dass wir schwierige Aufgaben dadurch lösen, dass wir uns *mehr anstrengen* und uns stärker konzentrieren. Konzentration heißt neurologisch gesprochen, dass wir kognitive Kontrolle ausüben, um einen ausgewählten Prozess im Gehirn zu stabilisieren. Das Frontalhirn wirkt hier wie eine Art Signalverstärker, der die gewünschten Anteile einer Prozedur im Gehirn hervorhebt. Wir tun das, wenn wir einen bestimmten Ausgang einer Situation garantieren wollen. Wenn wir das nicht können – weil wir nicht alle Faktoren kontrollieren können –, konzentrieren wir uns permanent und mit hoher Intensität. Dazu kommt die Angst, dass wir es nicht schaffen und dadurch auch noch unser Gesicht verlieren könnten. Diese – und nur diese – Mischung aus Kontrollversuch und Angst nennen wir *Stress*.

4. Macht Stress krank?

Aus Studien wissen wir, dass Aufregung, die mit Belastungen einhergeht, für Menschen nicht grundsätzlich ungesund oder schädlich ist. Bei vielen Betätigungen kann man sogar sagen, dass das Gegenteil der Fall ist. Erst wenn wir das Gefühl haben, dass wir diese Aufregung nicht wollen, wenn Angst dazu kommt und wir uns selbst dauerhaft unter Druck setzen, dann wird aus der Aufregung ungesunder Stress. Es fühlt sich anders an als gewollte Aufregung, und auch die Hormonzusammensetzung im Körper ist anders. Statt Serotonin gesellen sich zum Aufregungs-Hormon Dopamin nun Cortisol und Noradrenalin. Als Faustregel kann man sagen, dass die Art von Aufregung, der wir uns freiwillig aussetzen oder für die wir sogar bezahlen würden – Fallschirm- oder Bungeesprung, Achterbahnfahrt, Wettkampfsport oder auch eine fordernde Arbeit, die aber sinnstiftend und erfüllend ist –, grundsätzlich förderlich und anregend ist.

"Sorgen und Stress finden fast ausschließlich in der Zukunft statt"

Betätigungen, bei denen wir uns permanent selbst unter hohen Druck setzen und bei denen schlimmstenfalls wenig herauskommt (wenig Wertschätzung, kaum herzeigbare Ergebnisse, wenig Anerkennung, fehlende Perspektive), können auf Dauer reale Schäden an Organen und Psyche verursachen.

5. Was ist zu tun, um Stressoren zu entkräften?

Auf diese Frage gibt es eine Reihe guter Antworten, die bei verschiedenen zeitlichen Dimensionen passen. Man unterscheidet zwischen Maßnahmen, die sofort umgesetzt werden können oder solchen, die auf einer täglichen Routine basieren oder aber langfristigen Alternativen, die mit einer grundlegenden Änderung der Herangehensweise einhergehen. Hier eine kurze Übersicht.

Wenn's schnell gehen muss: Coping-Mechanismen bei akutem Stress

Drei Beispiele für Coping-Mechanismen:

Wenn man übermäßig angespannt ist: Dreimal tief ein- und mit einem tiefen Seufzer ausatmen, dabei die Schultern hängen lassen, den Kiefer lockern. Wenn möglich: Gähnen.

Wenn Sie sich ärgern, hilft nachweislich lautes Fluchen. Passen Sie jedoch auf, dass Sie dabei weder sich noch andere beleidigen, und zwar unabhängig davon, ob diese Leute anwesend sind. Wenn Sie alleine sind, ist das ein hervorragendes Ventil. Die schmerzlindernde Wirkung ist wissenschaftlich erwiesen.

Wenn Sie intensive Emotionen erleben, die Sie nur schwer loswerden, steigern Sie sich so tief in die Emotion hinein, wie Sie nur können und machen Sie daraus ein Spiel. Unser Gehirn kann intensive Emotionen nicht länger als ungefähr eine halbe Stunde aufrechterhalten.

"Bei den meisten Tätigkeiten geht es nicht um Leben und Tod"

6. Pausen, die zählen

Sorgen und Stress finden fast ausschließlich in der Zukunft statt. Wir sind gestresst, weil wir uns ausmalen, was alles schiefgehen *kann*, was deswegen passieren *kann* und wie furchtbar das sein *wird*. Wenn Sie eine Pause haben wollen, die Sie wirklich erfrischt, dann brauchen Sie etwas, dessen Intensität Sie aus diesem Zukunftsgrübel zurück ins Hier und Jetzt holt:

- Eine intensive Bewegungseinheit (Schweiß auf einem gut durchbluteten Gesicht zeigt an, dass Sie es richtig machen),
 - eine kalte Dusche (ja, Sie denken jetzt "Wie schrecklich!", aber die meisten Leute, die damit anfangen, kriegen gar nicht mehr genug davon, weil man nach drei Minuten wie neugeboren aus der Dusche springt),
 - laute Musik hören und am besten mitsingen und tanzen,
 - ein Nickerchen von maximal 20 Minuten Dauer machen,
 - lecker kochen,
 - etwas Handwerkliches machen,
 - oder auch ein actionreiches Videospiel spielen.

Merkregel: Alles, dessen sinnliche Wucht so groß ist, dass man nebenher nicht noch grübeln kann, ist hilfreich!

7. Haltung

Auf der strategischen Zeitebene hilft es, Aufgaben zu priorisieren. Die Eisenhower-Matrix leistet hier gute Dienste: Zuerst wird erledigt, was wichtig und dringend ist. Dann gilt es, die Aufgaben in Angriff zu nehmen, die wichtig, aber nicht dringend sind bzw. diese Tätigkeiten mit konkretem Termin zu planen. Keinesfalls werden unwichtige Aufgaben wegen ihrer Dringlichkeit vorgezogen! Erst nach den wichtigen, nicht dringenden Aufgaben folgen die unwichtigen aber dringenden Angelegenheiten, die ggf. delegiert werden können. Unwichtige, nicht dringende Aufgaben gilt es loszulassen bzw. aus dem Postfach zu entfernen.

Dann bleibt zu überlegen, welche belastenden Umstände man mittelfristig loslassen kann – belastende Kontakte, Tätigkeiten oder Umfeld. Man kann sich fragen: Will ich diesen Job die nächsten fünf, zehn, fünfzehn Jahre machen? Schauen Sie sich um, solange es noch nicht dringend ist – so, wie man eben auch hin und wieder nach seinen Zähnen sehen lässt, auch wenn man noch keine Zahnschmerzen hat.

Außerdem geht es auch um die richtige Haltung, oder neudeutsch: das Mindset. Die meisten Menschen, die diese Zeilen lesen, genießen den Luxus, sich mit Problemen der Ersten Welt herumzuschlagen. Bei den meisten Tätigkeiten geht es nicht um Leben und Tod, sondern darum, was man will oder sich wünscht oder was jemand anderes sich wünscht oder verlangt. Wir haben es selbst in der Hand, wie sehr *wir uns* ärgern – und wie sehr wir andere ärgern wegen Dingen, die sich irgendjemand in den Kopf gesetzt hat.

Bedenken Sie: Emotionen sind Bewertungsvorschläge, die Ihr Gehirn Ihnen aufgrund von Erfahrungen und Gewohnheiten macht. Emotionen sind vergleichbar mit einem Film, der Ihnen gezeigt wird. Sie können diese Emotionen ernst nehmen, müssen es aber nicht – zumindest nicht immer. Je weniger Sie sich und Ihre Emotionen ernst nehmen, desto robuster wird Ihr Humor. Ein Schuh, den Sie sich nicht anziehen, kann nicht drücken.

8. Die Zehn-Finger-Methode?

Die Zehn-Finger-Methode hilft uns herauszufinden, was uns gerade fehlt und welche Bedürfnis-Batterie wir aufladen müssen. Je mehr sich einzelne oder mehrere unserer Batterien leeren, desto dünnhäutiger, unzufriedener und leidensbereiter werden wir – und desto mehr belastet uns Anstrengung jeder Art. Wenn Sie sich also das nächste Mal verbesserungswürdig fühlen, sehen Sie Ihre linke Handfläche an und gehen Sie diese fünf Bedürfnisse durch:

Daumen:

Habe ich schon einen trockenen Mund oder trinke ich genügend?

Zeigefinger:

Habe ich etwas Vernünftiges gegessen, etwas, das ein richtiges Sättigungsgefühl erzeugt hat?

Mittelfinger:

Wann habe ich mich das letzte Mal körperlich verausgabt bis zum Schwitzen, Schnaufen oder roten Wangen?

Ringfinger:

Wann habe ich das letzte Mal richtig gut geschlafen? (Für diesen Check haben wir ein weiteres Selbstdiagnose-Werkzeug entwickelt.)

Kleiner Finger:

Wann habe ich das letzte Mal körperliche Nähe zu einem anderen Menschen genossen? (Idealerweise aus Liebe)

Das sind die dringendsten körperlichen Bedürfnisse. Wenn Ihnen diese Liste bekannt vorkommt, dann vermutlich deshalb, weil ein Teil davon inspiriert ist von Dr. Eckart von Hirschhausen.

Wir beginnen bei der linken Hand und den körperlichen Bedürfnissen, weil sie wichtig und dringend sind. Die Bedürfnisse der rechten Hand sind ebenfalls wichtig, benötigen aber nicht alle paar Stunden Beachtung:

Daumen: Exzellenz.

Wir wollen und müssen erleben, dass wir etwas gut können und uns in diesem Bereich weiter verbessern.. Gleich, ob das der Job ist, eine Sportart oder auch ein anderes Hobby. Pflegen Sie Ihre Kompetenz, fordern Sie sich, werden Sie besser in dem, was Ihnen wichtig ist!

Zeigefinger: Selbstwirksamkeit.

Wir wollen spüren, dass wir einen Hebel haben und unser Handeln positive Folgen hat. Wir wollen unsere Wohnung, unsere Beziehung, unsere Karriere, unseren Körper und Anderes gestalten und prägen. Dieses Bedürfnis ist bei vielen Menschen in der Pandemie viel zu kurz gekommen und hat ihr Gemüt anfällig gemacht für psychische Belastungen wie Stress.

Mittelfinger: Autonomie.

Suchen Sie etwas, das Sie alleine machen, in Ihrem eigenen Tempo, auf Ihre Art, wie Sie es wollen und bei dem niemand reinredet.

Ringfinger: Beziehungen.

Wir sind Rudeltiere. Wir wollen romantische Beziehungen, Freundschaften, Familienbeziehungen, kollegiale Beziehungen. Wir wollen dazugehören und verdiente, gefragte Mitglieder von Gruppen sein. Das steht natürlich in einem Spannungsverhältnis zum Autonomieerleben. Beides braucht seine Zeit.

Kleiner Finger: Sinn.

Man muss nicht bei jedem Handgriff ein großes Ganzes vor dem geistigen Auge haben, aber von Zeit zu Zeit wollen wir die Vogel- oder Satellitenperspektive einnehmen und sehen, ob wir überhaupt in die richtige Richtung gehen und ob das, was wir tun dorthin führt, wo wir später sein wollen.

Wenn Sie sich nicht alles merken können, finden Sie hier ein praktisches Poster, das Sie sich als Gedächtnisstütze z. B. an den Arbeitsplatz hängen können.

Wenn Sie sich also wappnen wollen, kümmern Sie sich um Ihre Bedürfnisse. Keine Sorge: Wenn Sie ehrlich zu sich sind, spüren Sie sofort, wo es fehlt. Legen Sie sich zudem gute Routinen zu, die Sie fröhlich, energetisch und bei Laune halten. Legen Sie sich dazu ein Repertoire an Pausenroutinen zu, die Sie wieder frisch machen – und für den Notfall eine Handvoll spielerische und humorvolle Coping-Mechanismen, die Sie daran erinnern, dass die meisten Dinge nicht so tragisch sind, wie wir sie machen.

