

Modul 2 -
Körperliche und seelische Auswirkungen von
psychischen Belastungen.
Mit Praxisbeispiel für Maßnahmen!

Warum ist Anerkennung wichtig und was passiert, wenn sie fehlt?

Wissenschaftlich bestätigt ist das „Modell der Gratifikationskrisen“.

Modell der Gratifikationskrisen



Die MitarbeiterInnen investieren (Zeit, Fähigkeiten, Anstrengung, ...) und erhalten dafür Belohnungen (Gehalt, persönliche Weiterentwicklung, Wertschätzung, ...).

Wenn dieses **Gleichgewicht kippt**, weil z.B. die MitarbeiterInnen sich mehr verausgaben als sie an Belohnung wieder bekommen, dann spricht man von einer „**Gratifikationskrise**“. Nach der Deutschen Stressstudie 2016 leiden 39% der Beschäftigten unter mangelnder Anerkennung der eigenen Leistung.

Studien belegen, dass Personen, die an einer „Gratifikationskrise“ leiden, ein doppelt so hohes Risiko für eine **koronare Krankheit**, also zb. einen Herzinfarkt oder eine Angina pectoris, haben! Unabhängig von Alter und Geschlecht!

Auch das **Immunsystem** ist dann geschwächt und man ist anfälliger für Krankheiten.

Zusätzlich wurde festgestellt, dass sowohl Männer als auch Frauen eher an **Depressionen** erkranken, wenn sie zu wenig Anerkennung erhalten. Frauen sind hier jedoch stärker betroffen. Aber Männer haben dafür ein noch höheres Risiko in solchen Situationen **alkoholabhängig** zu werden oder **Diabetes** zu bekommen als Frauen.

Was kann ich als Führungskraft tun um Gratifikationskrisen zu verhindern?

1. Schätzen Sie das Fachwissen, indem Sie Ihren MitarbeiterInnen vertrauensvoll **herausfordernde Aufgaben** übertragen.
2. Machen Sie Ihrem Team klar, welchen **wichtigen Beitrag** sie für die Erreichung des Unternehmensziels leisten. Zeichnen Sie ein Bild vom großen Ganzen.
3. Zeigen Sie **Interesse an Ihren MitarbeiterInnen** in ihrer Gesamtheit, indem Sie zu Anlässen (Geburtstag, Firmenjubiläum, ...) gratulieren oder sich private Details merken (krankes Kind zu Hause, Urlaubsziel, ...).
4. Nehmen Sie Ihre MitarbeiterInnen **ernst**, indem Sie nach dem aktuellen Stresslevel fragen oder Verbesserungsvorschläge umsetzen. Agieren Sie auf Augenhöhe!
5. **Vertrauen** Sie Ihren MitarbeiterInnen. Diese wollen gute Arbeit leisten und brauchen dafür keine Kontrolle oder Druck durch Sie. Geben Sie stattdessen Handlungsspielraum.
6. **Loben** Sie konkret und individuell, wenn Sie es ernst meinen.
7. Halten Sie **Blickkontakt** dabei. Das wirkt viel ehrlicher!
8. Geben Sie **3x mehr positives Feedback** als negatives Feedback! Auch wenn wir es seit der Schulzeit gewohnt sind vor allem über Fehler zu reden.
9. Erkennen Sie auch **Ihre eigene Leistung** an! Gute Führung beginnt immer bei sich selbst.

Welche Arbeitsbedingungen machen noch krank?

Das größte Gesundheitsrisiko besteht im Zusammenhang mit geringem **Handlungsspielraum**. Wenn man selbst wenig entscheiden kann, wie man eine Aufgabe erledigt, und gleichzeitig sind die Anforderungen an mich hoch, dann hat man während der Arbeit einen höheren Blutdruck und ein 140% erhöhtes Risiko für einen Arbeitsunfall!

Der größte Stressfaktor ist übrigens der **Umgang mit schwierigen Kunden oder Patienten**. Das nervt Arbeitnehmer in der EU am meisten! Mehr als die Hälfte der Organisationen sind davon betroffen und es zieht sich durch alle Branchen.

Es gibt Jobs, wo die MitarbeiterInnen Emotionen zeigen müssen, die sie selbst nicht erleben. Zum Beispiel, wenn man lächeln muss, obwohl man eigentlich nicht gut drauf ist. Als Führungskraft können Sie trotzdem helfen. Entwickeln Sie zum Beispiel mit Ihren Leuten eine klare Vorgehensweise. Wie weit muss ich mir was von Kunden gefallen lassen? Wann darf ich mir Unterstützung vom Chef holen?

Und schauen Sie drauf, dass die MitarbeiterInnen nicht stundenlang allein den Blicken von anderen ausgesetzt sind. Die müssen sich auch mal zurückziehen können zum Beispiel in einen Pausenraum. Oder man wechselt die Aufgaben durch. Einmal macht man die Kundenbetreuung. Und nach einiger Zeit kann man wechseln und das Backoffice übernehmen oder im Lager helfen.

Es hat sich gezeigt, dass **lange Arbeitszeiten bzw. viele Überstunden** auf Dauer zu Herz-Kreislauf-Erkrankungen führen können. Im Speziellen zu hohem Blutdruck bis hin zu einem erhöhten Herzinfarktrisiko. Auch eine Erkrankung mit Diabetes Typ 2, also dem sogenannten „Altersdiabetes“, steht im Verdacht im Zusammenhang mit langen Arbeitszeiten zu stehen. Diese Beschwerden nehmen mit der Arbeitsdauer auch immer weiter zu.

Bei durchschnittlichen Arbeitszeiten von 35- 44 Wochenstunden klagen zusätzlich circa 20% der Beschäftigten an Schlafstörungen, weitere 5% klagen über Rückenschmerzen. Aber auch psychische Erkrankungen durch langen Überstunden konnten in Studien nachgewiesen werden. Allem voran muss hier das Auftreten von Depressionen zu nennen.

Fehlt den MitarbeiterInnen die **soziale Unterstützung** steigt das Risiko für das Auftreten von Depressionen und anderen psychischen Erkrankungen. Soziale Unterstützung heißt Vertrauen von anderen zu bekommen, konkrete Hilfestellung, Ratschläge bekommen und auch die gefühlte Wertschätzung. Das zu erleben ist ganz wichtig für die psychische Gesundheit.

Vielen Führungskräften macht vor allem die **ständige Erreichbarkeit** zu schaffen. Denn es findet kein Distanzierungsprozess zwischen Arbeit und Privatleben statt. Die Gedanken über die Arbeit reichen bis in den Abend hinein, ja manchmal bis zum zu Bett gehen. Sie können nicht abschalten, sind angespannt und können nicht einschlafen. Ich kenne auch Führungskräfte, die mitten in der Nacht aufwachen und sich dann selbst E-Mails schicken mit Notizen. Depressionen und Gereiztheit können als Reaktion darauf auftreten.

Kann das Büro uns auch psychisch beeinträchtigen?

Schauen wir uns zuerst das Thema **Temperatur** an: Wir sind kognitiv am leistungsfähigsten, wenn die Umgebungstemperatur etwa zwischen 18 und 21 Grad liegt. Je mehr die Temperatur, in der wir arbeiten müssen von diesem Bereich abweicht umso größer ist auch der Leistungsverlust.

Bei Temperaturen über 26,5 Grad sinkt unsere Aufmerksamkeit beispielsweise bereits um etwa 14%. Je länger diese Temperaturen anhalten umso weiter sinkt unsere Aufmerksamkeit.

Wenn wir uns nun dem Thema **Lautstärke** widmen, fallen die Erkenntnisse wenig überraschend aus: je lauter es in meiner Umgebung ist, desto weniger leistungsfähig bin ich. Das ist nicht überraschend und kennt jeder, der sich mit anderen Leuten das Büro teilt. Spannend ist in dem Zusammenhang vielleicht, dass sprachliche Geräuschkulissen hier störender wirken, als sonstige, nicht-sprachliche Geräusche.