

Über den Umgang mit Veränderungen in der Arbeitswelt

Univ.- Prof. Dr. med. Joachim Bauer

Universität Freiburg und IPU Berlin

Ob die Arbeit glücklich oder krank macht, entscheidet sich daran, welche neurobiologischen Systeme in einem Menschen durch die von ihm konkret geleistete Arbeit angesprochen werden¹. Von Bedeutung sind nicht nur die äußeren Bedingungen, die Beschäftigte am Arbeitsplatz vorfinden, sondern auch ihre persönlichen, inneren Einstellungen und Lebensstile. Diese haben einen beträchtlichen Einfluss darauf, ob Menschen ihre Arbeit als stimulierend und positiv oder als belastend und ruinierend wahrnehmen.

Motivation

Wenn Menschen die Bereitschaft zu Engagement, also Motivation in sich fühlen, verdanken sie dies einem Cocktail von drei Botenstoffen, der ihnen dafür vom Gehirn zur Verfügung gestellt werden muss: Dopamin (eine Energiedroge), körpereigene Opioide (Wohlfühl-Botenstoffe) und Oxytozin (ein Vertrauens- und Kooperationsbotenstoff). Dieser Cocktail wird von einem Nervenzell-Netzwerk hergestellt, das seinen Sitz in zentraler Position, im sogenannten Mittelhirn hat. Dieses Netzwerk trägt den Namen Motivationssystem oder Belohnungssystem. Der stärkste Aktivator dieses Systems ist soziale Anerkennung, Wertschätzung und das Erleben von Zugehörigkeit². Das Gehirn macht aus einer sozialen Erfahrung eine biologische Folge-Reaktion, es macht aus Psychologie Biologie. Das menschliche Gehirn hat automatisch tätige, ohne Anstrengung arbeitende Sensoren entwickelt, mit denen wir die Qualität der sozialen Beziehungen wahrnehmen, in denen wir zu einem gegebenen Zeitpunkt stehen. Diese Sensoren sind Teil der emotionalen Intelligenz des Menschen.

Menschen können am Arbeitsplatz nur dann nachhaltig Engagement und Motivation aufbringen, wenn sie erleben, dass das, was sie tun, beachtet, wahrgenommen und wertgeschätzt wird. Wertschätzung kann dann, wenn Ergebnisse suboptimal ausfallen, auch Kritik beinhalten, wenn sie nicht mit Demütigung oder soziale Ausgrenzung einhergeht. Wichtig für die Aktivierung des Motivationssystems am Arbeitsplatz ist nicht Verwöhnung, sondern dass Beschäftigte wahrnehmen, dass Vorgesetzte und Kollegen „sehen“, was geleistet wird. Einbrüche bei Motivation und Anstrengungsbereitschaft ereignen sich nicht nur dann, wenn die Wertschätzung durch Vorgesetzte oder Kollegen verloren geht, sondern auch dann, wenn sich im Privatleben wichtige Bezugspersonen, deren Anerkennung für einen Beschäftigten -mit Blick auf die von ihm am Arbeitsplatz geleistete Arbeit- wichtig war, verloren gehen³. Für Vorgesetzte, die ihr Team bei Laune halten wollen, muss es also darum gehen, in hinreichendem Kontakt mit ihrer Mannschaft zu sein, zu „sehen“ (sowohl in einem optischen als auch in einem tieferen Sinne) was geleistet wird, und das wiederum heißt:

¹ Übersicht bei Joachim Bauer: Arbeit – Wie sie uns glücklich oder krank macht. Heyne TB

² Übersicht bei Joachim Bauer: Prinzip Menschlichkeit – Warum wir von Natur aus kooperieren. Henye TB

³ Siehe dazu auch Joachim Bauer: Das Gedächtnis des Körpers – Wie Beziehungen und Lebensstile unsere Gene steuern. Piper TB

einerseits fehlende Leistungsbereitschaft fair und ohne Ausgrenzung anzusprechen und andererseits gute Leistungen beim Namen zu nennen.

Stress

Stress ist zunächst einmal nichts Schlechtes. Bei Menschen, die vor Herausforderungen stehen, die über die Ruheaktivität deutlich hinausgehen, werden im Gehirn Systeme aktiviert, welche die Atmung und den Kreislauf aktivieren und zudem für eine ausreichende Bereitstellung von Glucose sorgen. Eine Aktivierung des Stress-Systems führt zu keiner Bedrohung der Gesundheit, wenn die Herausforderung, der sich eine Person gegenüber sieht, von ihr im Prinzip zu bewältigen und in ihrer zeitlichen Dauer absehbar ist. Aufgaben, die das Bewältigungsvermögen eines Menschen quantitativ oder qualitativ klar überschreiten oder in dichter Folge präsentiert werden, so dass keine Erholungsphasen dazwischengeschaltet werden können, führen zu einer Überaktivierung des Stress-Systems.

Für die Arbeitswelt bedeutet dies, dass Vorgesetzte sich und der Institution keinen guten Dienst erweisen, wenn sie ihre Mitarbeiter ständig mit hohen bzw. zu hohen Leistungszielen unter Druck setzen. Führungspersonen sollen, müssen und dürfen klar sagen, was geleistet werden soll. Diese Ansagen müssen aber in einem angemessenen Verhältnis zudem stehen, was tatsächlich geleistet werden kann. Soziale Ausgrenzung aktiviert im Gehirn des Menschen die Schmerzzentren, wird vom Gehirn also ganz ähnlich wahrgenommen wie körperlicher Schmerz⁴. Da eine Schmerzaktivierung Aggression begünstigt -was im Arbeitskontext bedeutet, dass sich das Sabotagerisiko erhöht-, sollten Vorgesetzte auf Mobbing-Prozeduren verzichten, sondern sich dann, wenn eine Trennung unvermeidlich ist, diese rasch vollziehen.

Selbstfürsorge

Ebenso wichtig wie Qualität der Arbeit ist für die Erhaltung der Gesundheit am Arbeitsplatz, dass Beschäftigte gesund leben und eine achtsame Selbstfürsorge betreiben⁵. Ein immenses Problem -vor allem für junge Menschen- sind die mit dem Bildschirmkonsum (mit Smartphones, Tablets und mit dem PC) verbundenen Süchte. Abgesehen davon, dass sie, wie schon erwähnt, mit einem Mangel an Bewegung und mit Schlaf einhergehen, trainieren diejenigen, die ihre Zeit mit stundenlangem Spielen verbringen, immer nur die schnelle Reaktion, das „Go“. Was sich Personen, die stundenlang Videospiele spielen, abtrainieren, ist das Innehalten, das kurze Nachdenken, also das „No Go“. Die permanente Adressierung mit -in der Regel mehreren, simultan eintreffenden - Stimuli macht den Menschen zu einer Reiz-Reaktionsmaschine und zu einem permanenten Multi-Tasker. Die permanente Exposition gegenüber Komsumreizen und sensorischen Stimuli raubt dem Menschen die Muße. Mit ihr verliert der Mensch die Möglichkeit, zu sich selbst zu kommen, sich zu zentrieren, zu träumen und darüber nachzudenken, was er längerfristig mit seinem Leben machen will. Mit Blick auf die Arbeit fällt ins Gewicht, dass die fortwährende Stimulation Möglichkeiten der Regeneration einengt oder völlig verhindert. Wer am Arbeitsplatz auf Dauer gesund bleiben will, braucht nicht nur einen gerechten Lohn und soziale Anerkennung von Vorgesetzten und Kollegen, sondern muss auch gute Selbstfürsorge betreiben: Sich bewegen, sich gesund ernähren und für ausreichenden Schlaf sorgen.

⁴ Übersicht bei Joachim Bauer: Schmerzgrenze – Vom Ursprung alltäglicher und globaler Gewalt. Heyne TB

⁵ Übersicht bei Joachim Bauer: Selbststeuerung – Die Wiederentdeckung des freien Willens. Blessing Verlag.

Kurz-Vita des Autors

Univ.-Prof. Dr. med. Joachim Bauer hat drei Facharzt-Ausbildungen absolviert und ist zweifach habilitiert. Er war nach seinem Medizinstudium viele Jahre im Bereich der Grundlagenforschung aktiv und wurde mit dem renommierten Organon-Forschungspreis der Deutschen Gesellschaft für Biologische Psychiatrie ausgezeichnet. Prof. Bauer ist Autor viel beachteter Sachbücher, darunter der Titel „Arbeit – Wie sie uns glücklich oder krank macht“ (Heyne Taschenbuch). Prof. Bauer arbeitet, lehrt und forscht in Freiburg und Berlin.