

Wie Emotionalität
zur nachhaltigen
Arbeitsfähigkeit beiträgt.

Gefühlsbeziehung

Die Entwicklung der Arbeitswelt im Zeichen arbeitsverdichtender Prozesse führt zu einer Zunahme von Belastungsstörungen und psychischen Erkrankungen. Welche unterstützenden und belastenden Wirkungsfaktoren lassen sich identifizieren? Welche Handlungsmöglichkeiten lassen sich daraus für Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter ableiten? Was bedeutet nachhaltige Arbeitsfähigkeit?

*Das erwartet Sie
in diesem Abschnitt.*

Ein Gespräch mit den Projektverantwortlichen Franz Eichinger und Linn Petersdotter unter dem Motto „**Ohne die Berücksichtigung von Emotionen funktionieren weder Führung noch Entwicklung.**“ gibt einen Überblick über die Absicht, die Methode und die wichtigsten Ergebnisse des Projektes.

Nachhaltige Arbeitsfähigkeit durch Emotionalität und exzellente Führung lautet die Überschrift eines Artikels, in welchem die Grundlagen und Instrumente des Projektes dargelegt werden.

Der Blick in die Werkstatt zeigt unter dem Titel **Intangibles anfassbar machen**, wie und warum sich die Arbeitsgruppe ausgerechnet den scheinbar weichsten Aspekten der nachhaltigen Arbeitsfähigkeit widmet.

Der Beispielcase **Fracht24 in Zeiten von Arbeitswelt 4.0** führt konkret vor Augen, was nachhaltige Arbeitsfähigkeit bedeutet und wovon sie gefährdet ist.

Auf dem Weg in die Praxis: **Emotions please** - anhand von Videos will die Projekt die Bedeutung von Emotionen auch auf emotionale Weise in die Arbeitswelt bringen.

„Ohne die Berücksichtigung von Emotionen funktionieren weder Führung noch Entwicklung.“

*Ein Überblick im Gespräch mit Linn Petersdotter
und Franz Eichinger*

*Was war der Ausgangspunkt des Projektes und was verbirgt sich
dahinter?*

FE: Wir haben uns im Goinger Kreis in der Vergangenheit bereits mit der Beschäftigungsfähigkeit verschiedener Gruppen beschäftigt: Jugendliche, Ältere, Frauen, Geflüchtete. Wir haben in diesen Feldern auf wissenschaftlicher Grundlage Werkzeuge für die Praxis entwickelt und publiziert. Aber in unserer täglichen Arbeit in den eigenen Unternehmen oder bei unseren Kunden hat sich bei uns mehr und mehr der Eindruck verdichtet, dass unabhängig von der Situationen einzelner Gruppen die nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit generell gefährdet ist und die Belastungen zunehmen. Die Betonung liegt dabei auf dem Begriff der Nachhaltigkeit. Bei der nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit geht es nicht um den Weg in die Beschäftigung, sondern um Menschen, die schon im Arbeitsprozess sind. Wenn Arbeit krank macht, dürfen wir das nicht mit einem Achselzucken hinnehmen. Wir hatten auch den Eindruck, dass das nicht einfach nur der notwendige Preis einer notwendigen Arbeitsverdichtung ist. Uns fielen sofort Situationen ein, die jeder kannte. Und wir haben uns gefragt: Wie wird nachhaltige Arbeitsfähigkeit gefördert? Wie wird sie kaputtgemacht?

Wie sind Sie vorgegangen?

LP: Wir haben zuerst den Erfahrungen und Beispielen Struktur gegeben und dabei elf Wirkfaktoren gebündelt. Das Spektrum der Wirkfaktoren reichte von Arbeitsgestaltung über Arbeitsdruck bis hin zum Einfluss von Kompetenzen. Etliche dieser Faktoren sind ja bereits seit langem bekannt und es gibt auch bereits Gegenmaßnahmen. Deshalb haben wir aus dem großen Spektrum bewusst die scheinbar weichsten Wirkfaktoren weiter verfolgt:

„Stimmung und Miteinander“ sowie „Führung und Kommunikation“. Wir sind dann in die Wissenschaft eingestiegen, etwa zur Frage: Was machen Emotionen mit Menschen? Wir haben uns etwa mit der von Julius Kuhl entwickelten PSI-Theorie oder mit aktuellen neurowissenschaftlichen Erkenntnissen beschäftigt. Wir haben schließlich eine fiktive, aber gleichzeitig höchst konkrete Case Study namens Fracht24 gebaut, in die wir alle wissenschaftlichen Erkenntnisse und alle unsere praktischen Erfahrungen und Beobachtungen ganz anfassbar eingebaut haben.

Was ist für Sie die wichtigste Botschaft der Case Study?

LP: Um erfolgreich Veränderungen zu bewirken, muss die emotionale Lage der betroffenen Menschen berücksichtigt werden. Sie ist einfach da und deshalb muss ein Weg gefunden werden, mit ihr umzugehen. Zudem sollte man bei bestimmten Interventionen deutlicher zwischen individueller und Teamebene unterscheiden. Menschen sind ja in der Firma keine anderen Wesen als außerhalb der Werkstore. Die Unternehmen wollen ja, dass Mitarbeiter alle ihre Fähigkeiten mitbringen. Aber es ist klar, dass Mitarbeiter auch die ganzen Themen ihres Lebens mitbringen, das ja viel mehr umfasst als die Arbeitszeit. Deshalb muss sich Führung stärker als bisher auf die individuelle Ebene konzentrieren, auf den einzelnen Menschen.

Psychische Belastungsstörungen sind ja ein großes Thema, bis hin zu gesetzlichen Auflagen. Was ist Ihre besondere These?

FE: Alle Organisations- und Führungsmodelle, sowohl die unreflektiert gelebten als auch die theoretisch durchdachten Modelle, berücksichtigen zu wenig Gefühl, Emotionalität und Beziehung zwischen Menschen. Oder sie sehen es gar als Störfaktor an, der ausgemerzt werden muss. Es wird erwartet, dass Menschen einfach funktionieren. Das hat fatale Konsequenzen. Ohne Berücksichtigung der menschlichen Emotionen funktionieren weder Führung noch Entwicklung. Konstruktiv ausgedrückt: Wir haben heute Beweise und belastbare Fakten, dass sich der Umgang mit Emotionen positiv auswirkt, nicht nur auf das Miteinander und persönliche Wohlbefinden, sondern auch auf Leistung und Qualität der Arbeitsergebnisse. Und zwar nachhaltig.

Woher kommen die Widerstände beziehungsweise der bisherige Irrweg?

LP: Sie kommen von der seltsamen Auffassung, dass Emotionen

zwar sonst überall wichtig seien, aber im ernstesten Wirtschaftsleben nichts zu suchen hätten. Deshalb wird immer noch über Angst und Kontrolle geführt. Ohne Emotionen und ohne Vertrauen auf das eigene Gefühl gibt es aber nicht nur Probleme in der Produktion, sondern es gibt zum Beispiel auch keine Innovationen.

Heißt das: Wenn sich alle liebhaben, gibt es keine Probleme?

FE: Nein, es geht nicht im Geringsten um das Ideal einer lauwarmer Harmonie. Es geht um Respekt und Wertschätzung. Es geht darum, dass man sich gegenseitig sieht und wahrnimmt. Es kann übrigens auch beinhalten, dass man sich trennt. Es geht um Ehrlichkeit und Authentizität, auch dann, wenn es sich um unangenehme Situationen handelt. Man kann als Führungskraft offen ansprechen, dass man im Augenblick die volle Wahrheit nicht sagen kann. Wenn etwas gar nicht diskutiert werden soll oder wenn etwas längst entschieden ist, dann sollte man auch nicht so tun, als wüsste man irgendeine Beteiligung der Mitarbeiter.

Das Betonen der Emotion hört sich schon ein bisschen esoterisch an, oder?

LP: Es geht nicht um Esoterik oder irgendetwas in diese Richtung. Im Gegenteil, es handelt sich um das Normalste von der Welt. In der Familie, unter Freunden, beim Sport und vielen anderen Lebenszusammenhängen ist es für uns ganz selbstverständlich, dass Gefühle und Begeisterung, dass Emotionen und persönliche Beziehungen eine wichtige Rolle spielen und zwar nicht nur zum Spaß, sondern auch um Höchstleistungen zu bringen und schwierige Lebenssituationen zu meistern und auszuhalten. Es geht um Menschen einfach besser dabei. Nur im System Arbeit und in wirtschaftlich denkenden Unternehmen soll das plötzlich nichts zu suchen haben. Das ist doch seltsam, oder? Nicht Emotionen Raum zu geben ist esoterisch, sondern weltfremd und esoterisch ist zu glauben, dass man ohne Emotionen nachhaltig Erfolg haben könnte. Wie schon gesagt: Wir verwandeln uns ja nicht in andere Menschen, wenn wir durchs Fabriktor gehen.

Es gibt doch seit Jahren in Unternehmen zahlreiche Initiativen, die Mitarbeiter für Dinge zu begeistern, Teamspirit zu fördern bis hin zur gegenwärtigen „mindfulness“-Bewegung. Hat das nichts gebracht?

FE: Ich will hier nicht pauschale Aussagen machen über Sachen, die ich ja im Einzelnen gar nicht kennen kann. Aber mein Ein-

druck ist, dass viele dieser Versuche sehr künstlich und damit letztlich auch manipulativ sind. Nehmen Sie ein Beispiel: Bei der Personalauswahl soll alles ohne Subjektivität, Empathie und Emotion zugehen. Wenn dann die Mitarbeiter da sind, sollen sie plötzlich auf Knopfdruck die vom Unternehmen gewünschten Gefühle haben. Das aber auch nur so lange, bis der nächste Change-Prozess angesagt ist. Diese Art von Motivation, Kulturarbeit und Change-Management mit „Tschakka-Tschakka-Veranstaltungen“ funktioniert nicht. Und vor allem hat das gar nichts mit unserem Ansatz zu tun. Uns geht es nicht darum, welche Gefühle das Unternehmen gerne hätte, sondern um Freiräume für die ganz normalen und alltäglichen Emotionen der Mitarbeiter. Die kommen von selbst. Man muss sie nur zulassen und sie nicht als Störfaktor empfinden.

Welche Rolle spielt in diesem Zusammenhang die Digitalisierung?

FE: Zu Beginn meiner Berufstätigkeit habe ich bei einer Versicherung gearbeitet. Wie in alten Filmen saßen alle Sachbearbeiter an Schreibtischen in einem großen Saal. Der Gruppenleiter saß hinter einer Glasscheibe, beobachtete alles und schritt ein, wenn jemand sich zu lange am Kopf kratzte. Führung war nur Kontrolle und die Mitarbeiter hatten nur zu funktionieren. Dieses Modell wurde später einfach in die Epoche der elektronischen Datenverarbeitung übertragen und mein Eindruck ist, dass heute wiederum viele der angeblich modernen digitalen Führungsinstrumente von dieser Kontrollhaltung und Fremdsteuerung geprägt sind. Und kontrollieren – das können Algorithmen natürlich noch viel besser als Menschen. Was passiert mit fremdgesteuerten Menschen? Sie werden zu Robotern und in letzter Konsequenz werden sie krank.

Was ist am Ende das Produkt? Gibt es eine Checkliste oder Toolbox, die man abarbeiten kann?

LP: Wir haben uns diesmal für einen anderen Weg entschieden. Wir wollen eine lebendige Art der Darstellung. Wenn es um Emotionen geht, soll das auch über Emotionen vermittelt werden. Sonst bleibt es blutleer. Deshalb werden wir typische Situationen spielen und filmen. Das Video kann gezielt in Führungskräfte trainings eingesetzt werden. Er kann und soll sich aber ganz einfach wie ein Virus im Netz verbreiten und dazu ermuntern, Emotionen Raum zu geben und so zur nachhaltigen Arbeitsfähigkeit beizutragen.

Das Video zum Thema



Die vollständigen Texte zu diesem Thema finden Sie hier:



Grenzüberschreitungen

zwischen Unternehmen und Gesellschaft

Herausforderungen
im System Arbeit
gemeinsam bewältigen

Herausgeber:

Goinger Kreis – Initiative Zukunft Personal & Beschäftigung e.V.
VAS-Verlag für Akademische Schriften – ein Imprint der Westarp
Verlagsservicegesellschaft mbH
39326 Hohenwarsleben
1. Auflage 2019
ISBN: 978-3-88864-563-1

Paperback, 432 Seiten
Auch als e-book erhältlich

Preis € 34,95

www.westarp.de

