

Psychische Erkrankungen durch falsch positionierte Sinnstiftung?

In der Betrieblichen Gesundheitsförderung sind heute zwei Fragen zu stellen: Was macht die Mitarbeiter krank (pathogentischer Ansatz) und was hält die Mitarbeiter gesund (salutogenetischer Ansatz). Zu ersterem gibt es verschiedene Modelle. Recht akzeptiert ist das von Johannes Siegrist entwickelte Modell der Gratifikationskrise. Es erklärt das Krankwerden eines Menschen dadurch, dass er sich verausgabt und dafür nicht angemessen entschädigt wird. Wenn also der eigene Einsatz an Engagement, Wissen, Zeit, Persönlichkeit usw. nicht entsprechend belohnt wird, etwa durch Arbeitsplatzsicherheit, Karriere, Entlohnung usw., so wird der Mensch krank. (Siehe Wikipedia: <http://de.wikipedia.org/wiki/Gratifikationskrise>)

In meiner Arbeit als Berater, Trainer und Coach begegne ich diesem Phänomen häufig und es ist erschreckend, wie lange Mitarbeiter und Führungskräfte dies auf sich nehmen.

Gerne möchte ich hier einen neuen Blickwinkel öffnen. Aus der Gehirnforschung und den Veröffentlichungen unter anderen von Prof. Dr. Gerald Hüther wissen wir, dass Sinnstiftung ein wesentlichen Motivator ist, der gesund erhält. Eine bestimmte Arbeit muss Sinn machen, die Mitarbeit in einem bestimmten Unternehmen muss Sinn machen, ein besonderes Engagement muss Sinn machen, damit der Mensch motiviert und gesund bleibt.

Dabei stelle ich jedoch die Frage nach der Positionierung der Sinnstiftung: Sie kann auf die Aufgabe an sich oder auf z. B. die Karrierechance gerichtet sein. In beiden Fällen würde das Engagement Sinn machen.

Im ersten Fall ist die Aufgabe an sich Sinn stiftend. Der Sinn liegt in ihr selbst. Sie macht Spaß, Sie lässt mich Dinge mit anderen gemeinsam tun, sie ist interessant, ich kann mich verwirklichen, einbringen, mitgestalten, mich beweisen, meine Kompetenz zeigen oder

was auch immer diesen Sinn ausmacht. Wichtig ist hier, dass die Aufgabe selbst diesen Sinn stiftet.

Im zweiten Fall macht die Aufgabe auch Sinn, jedoch nur als Vehikel. Ich engagiere mich also für eine Aufgabe und hoffe aufgrund des Engagements auf z. B. eine positive Karriere oder Gehaltsentwicklung. Allen ist klar, dass ein eintägiges



besonderes Engagement jedoch noch nicht zu einer positiven Gehaltsentwicklung oder zum nächsten Karriereschritt führt.

Also wird der Mitarbeiter oder die Führungskraft Geduld und Ausdauer im Engagement aufbringen. Tritt die Gratifikation oder Belohnung dann nicht oder nicht absehbar ein, so stellen sich psychische und psychosomatische Erkrankungen aufgrund einer Gratifikationskrise ein. Der Körper versucht dem Geist/der Psyche zu signalisieren, dass ein weiteres Engagement jetzt keinen Sinn mehr macht.

Dieser Zustand würde nicht eintreten, wenn der Mitarbeiter den Sinn in der eigentlichen Arbeit suchen würde, wenn er Spaß an der Arbeit selbst, am Miteinander im Unternehmen, am Gestalten können, am Einfluss nehmen finden würde. Hier findet die Gratifikation also sehr zeitnah statt, nämlich in der Arbeit selbst.



Nebenbei sei bemerkt, dass Mitarbeiter auch positive Entwicklungen in Gehalt oder Position machen, wenn sie „nur“ mit großem Spaß und damit mit viel Erfolg ihre Arbeit tun. Gehalt oder Karriere sind jedoch nicht ihr Fokus und sie bleiben deshalb gesund.

Daraus ergibt sich für das Führungsverhalten eine wichtige Aufgabe: Führungskräfte sollten ihren Mitarbeitern nicht irgendwelche Karrierepfade und Entwicklungsmöglichkeiten in Aussicht stellen. Sie sollte ihren Mitarbeitern Sinn in und Spaß an der Arbeit vermitteln, sie für Aufgaben und inhaltliche Ziele begeistern, zu denen sie beitragen können und ihnen Zuversicht vermitteln.

Auch der Personalentwicklung oder Personalleitung kommt eine wichtige Rolle zu: Sie sollte alle Konzepte der Karriereplanung beenden. Diese aus Sicht der Mitarbeiter in Aussicht stellende Planung von Karriereschritten fördert erheblich Gratifikationskrisen. Die aus Sicht des Unternehmens notwendige Nachfolgeplanung sollte eine streng vertrauliche Planung sein. Nur so lassen sich bei Planungsänderungen oder – verzögerungen Gratifikationskrisen, gerade bei Leistungsträgern (und ganz oft mit der Folge von Burnout) verhindern.

Autor:

Marcus Hein
Rosenhain 7a
47804 Krefeld

Telefon +49 2151 36 20 351

Telefax +49 2151 36 20 352

eMail: info@marcus-hein.de

www.marcus-hein.de