

VERZWEIFELN ODER KRANK WERDEN IST AUCH KEINE LÖSUNG!

Probleme der Psychosozialen Gesundheit –
Mögliche Lösungskonzepte

von

Gerhard Seidel

Engelsdorfer Verlag
Leipzig
2014

Bibliografische Information durch die Deutsche Nationalbibliothek: Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-95488-752-1

Copyright (2014) Engelsdorfer Verlag Leipzig

Alle Rechte beim Autor

Umschlagfoto © Constantinos - Fotolia.com

Hergestellt in Leipzig, Germany (EU)

www.engelsdorfer-verlag.de

16,00 Euro (D)

Gliederung des Vortrages

1. Einleitung.....	9
1.1 Begrüßung.....	9
1.2 Das Beratungsangebot.....	17
1.3 Aufbau meines Vortrages	19
1.3.1 Der Kondratieff-Zyklus	19
1.3.2 Ursachen, Auswirkungen und Veränderungsprozesse.....	19
1.3.3 Ursachen mangelnder Psychosozialer Gesundheit	22
1.3.4 Auswirkungen mangelnder Psychosozialer Gesundheit	28
1.3.5 Positive Veränderungsprozesse.....	29
1.3.6 Workshop: „PotenzialMethodik®“	35
1.3.7 Workshop: „Selbstfürsorge zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit“.....	36
1.4 Erfahrungen, Veränderungsprozesse, Krisen und Resilienz.....	39
1.5 Sichtweisen.....	49
1.6 Bewusstsein, Wünsche und Ziele	52
1.7 Die unsichtbaren Wirkfaktoren	58
2. Der 6. Kondratieff-Zyklus.....	67
3. Ursachen, Auswirkungen, Optimierungsprozesse.....	74
3.1 Grundsätzliche Anmerkungen	80
3.2 Das globale Problem	86
3.3 Ursachen und Auswirkungen in den Unternehmen.....	102
3.4 Ursachen und Auswirkungen bei den Mitarbeitern.....	127
3.4.1 Ernährung.....	133
3.4.2 Bewegung.....	137
3.4.3 Geistige Fitness.....	139

Diese Leseprobe ist urheberrechtlich geschützt!

3.4.4 Soziale Beziehungen	142
3.4.5 Das Wertesystem der Arbeitnehmer.....	152
3.4.6 Selektive Wahrnehmung.....	157
3.4.7 Selbstheilungsprozesse	161
3.4.8 Energien entwickeln Anziehungskräfte.....	165
3.5 Optimierungsprozesse in den Unternehmen	169
3.5.1 Exkurs – Entlernen lernen	169
3.5.2 Gute und schlechte Führungseigenschaften.....	171
3.5.3 Der perfekte Chef.....	175
3.6 Optimierungsprozesse bei den Mitarbeitern	180
3.6.1 Bewusstsein schafft geistigen und körperlichen Zustand....	181
3.6.2 Verbesserung der Ernährung	183
3.6.3 Verbesserung der Bewegungsaktivitäten.....	188
3.6.4 Verbesserung der geistigen Fitness	190
3.6.5 Verbesserung der sozialen Beziehungen bzw. des Umfeldes	192
3.6.6 Wertschätzung und Dankbarkeit.....	194
3.6.7 Andere Wege zu körperlichem und geistigem Wohlbefinden	197
3.6.8 Glaubenssätze und Überzeugungen verändern.....	205
3.6.9 Bewusstsein und Realität	210
4. Der Workshop „PotenzialMethodik®“	215
4.1 Einführung in die Hintergründe der PotenzialMethodik®	217
4.1.1 Eine virtuelle Assistenz.....	222
4.1.2 Akzeptanz der Geschäftsführung.....	223
4.1.3 Begeisterung der Mitarbeiter nicht enttäuschen.....	224

Diese Leseprobe ist urheberrechtlich geschützt!

4.1.4 Moderation	225
4.1.5 Handlungsfelder der PotenzialMethodik®	225
4.1.6 Voraussetzungen für erfolgreiche Workshops	226
4.1.7 Ablauf des Workshops	229
4.1.8 Psychologische Resultate.....	232
4.1.9 Umsetzung des Erarbeiteten	234
4.1.10 Grund- und Nebennutzen der PotenzialMethodik®	237
5. Workshop „Selbstfürsorge zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit“.....	240
5.1 Einführung in das Konzept und seine Logik	242
5.2 Vertraulichkeit und Betriebsrat.....	245
5.3 Ziele und Machbarkeit	247
5.4 Erste Phase des Workshops	252
5.5 Der eigentliche Workshop.....	258
5.5.1 Erster Schritt – Glaubenssätze.....	258
5.5.2 Zweiter Schritt – Positive Glaubenssätze.....	261
5.5.3 Dritter Schritt – Veränderung von Glaubenssätzen.....	264
5.5.4 Vierter Schritt – Ungesunde Lebensweisen	271
5.5.5 Fünfter Schritt – Das eigene Entwicklungspotenzial	273
5.5.6 Sechster Schritt – Patenschaften.....	278
5.5.7 Siebter Schritt – Dankbarkeit/Wertschätzung	279
6. Schlusswort – Der Wunschring.....	282
Literaturverzeichnis	285
Interessante Internetseiten – Zitierte Inhalte	287

1. Einleitung

Dieses Buch ist als Vortrag konzipiert. Grundlage sind die Tonaufnahmen eines Seminars, das ich vor Beratern, Coaches und Führungskräften gehalten habe.

Vorweg sei noch angemerkt: Ich habe aus Gründen der Vereinfachung und der besseren Lesbarkeit die männliche Form für meine Ausführungen und Ansprachen gewählt. Die Leserinnen bitte ich um Verständnis und Nachsicht.

1.1 Begrüßung

Guten Tag meine Damen und Herren!

Es freut mich, dass so viele Interessierte zu diesem Tagesseminar gekommen sind. Wir werden diesen Tag sicher brauchen, nicht nur deshalb, weil das Thema sehr komplex ist, sondern auch, weil Sie von mir konkrete Hinweise und Strategien erwarten, um das Phänomen der Psychosozialen Gesundheit möglicherweise in Ihr Beratungsangebot aufzunehmen oder weil Sie als Verantwortlicher in einem Unternehmen wissen wollen, wie man dieses Problem lösen kann.

Die Frage, mit der wir uns heute beschäftigen wollen, lautet: Werden die Probleme, die sich im Zusammenhang mit der Psychosozialen Gesundheit ergeben, der Albtraum für die deutsche Wirtschaft sein oder ist es vielleicht eine noch nicht entdeckte Innovationschance für die Unternehmen, wie manche renommierte Wirtschaftswissenschaftler behaupten?

Mein Vortrag fokussiert sich unter anderem auf die Selbstverantwortung der Arbeitnehmer und deren Verpflichtung, durch eine kluge Lebensweise dafür Sorge zu tragen, die wachsenden beruflichen Anforderungen zu meistern.

Diese Leseprobe ist urheberrechtlich geschützt!

Richtig ist, dass die Verantwortung für arbeitsbedingte Erkrankungen bei den Verantwortlichen im Unternehmen liegt. Richtig ist aber auch, dass nicht allein die Arbeit krank macht, sondern auch die individuelle Einstellung zur Arbeit und eine ungesunde Lebensführung.

Die besten Arbeitsbedingungen helfen nichts, wenn die Mitarbeiter einen ungesunden, einen krankmachenden Lebensstil pflegen. Umgekehrt gilt: Die Menschen können noch so gesund und aktiv sein. Wenn die Arbeitsbedingungen schlecht sind, wird sich das dramatisch schnell ändern.

Und doch, wenn sich Mitarbeiter darüber wundern oder ärgern, dass Chefs und Vorgesetzte in den Unternehmen schlecht führen, dann muss es auch erlaubt sein, die Fragen zu stellen: Wie sieht das Management des eigenen Lebensstils aus? Wie führen sich die Menschen selbst?

Kann es sein, dass die Mitarbeiter den Splitter im Auge der „dort oben“ sehen und den eigenen Balken vergessen?

Wenn man die Selbstfürsorge als Eigenmanagement begreift, dann sind manche Lebensunternehmer nicht viel besser als die, deren Verhalten sie verurteilen.

Die Ergebnisse von Untersuchungen renommierter Institute zeigen: Der Bundesbürger hat, was seine Ernährung, seine körperliche Betätigung, seine geistige Fitness und sein soziales Umfeld – also die eigenen lebensbestimmenden Faktoren – angeht, erschreckende und folgenschwere Durchschnittswerte.

Die destruktiven persönlichen Verhaltensweisen und die teilweise desolaten körperlichen und geistigen Zustände haben einen starken Einfluss auf die Beschäftigungsfähigkeit. Wir werden also gemeinsam untersuchen, wie stark dieser Einfluss ist und was man tun kann, um eine positive Korrektur vorzunehmen.

Als Einstimmung auf meinen Vortrag möchte ich also postulieren: Wenn das Management mit seiner Art und Weise, die Mitarbeiter zu

Diese Leseprobe ist urheberrechtlich geschützt!

führen, für die Probleme, die sich im Zusammenhang mit der Psychosozialen Gesundheit ergeben, verantwortlich ist, dann teilen sie sich diese Verantwortung mit den Mitarbeitern, die sich selbst auch nicht gerade optimal fühlen. Bevor ich Ihnen gleich einen kurzen Überblick gebe, möchte ich mich zunächst vorstellen.

Obwohl ich inzwischen schon längst das Rentenalter erreicht habe, bin ich noch als Unternehmensberater tätig, schreibe Artikel für Fachzeitschriften und kümmere mich als eine Art „Business Angel“ um Jungmanager, die Firmen gründen oder bestehende Firmen zukunftsfähig machen wollen. Das verschafft mir die Möglichkeit, mein Wissen und meine Erfahrungen zur Verfügung zu stellen. Dies macht mir sehr viel Freude.

In jungen Jahren war ich als Industriekaufmann, Bilanzbuchhalter, Direktionsassistent, Personalleiter und viele Jahre als Controller tätig. Zudem kann ich mit einem abgeschlossenen Betriebswirtschaftsstudium aufwarten. Im Laufe der Jahre sammelte ich umfangreiche berufliche Erfahrungen, mit denen ich angemessen auf die Herausforderungen als Unternehmer reagieren konnte.

Innerhalb von fünfzehn Jahren baute ich nach meinem Angestelltendasein ein eigenes internationales Unternehmen mit 1.200 Mitarbeitern in acht europäischen Ländern auf. Zweck dieses Unternehmens war, Menschen zu persönlichen und beruflichen Erfolgen zu verhelfen. Das geschah durch Umschulungen, Qualifizierungsmaßnahmen, Bewerbertrainings, Reintegrationsseminare, Outplacements usw.

Einerseits sehr erfolgreich, gab es wohl kaum einen Fehler, den ich als Chef und Manager nicht machte oder ertragen musste. Vielleicht waren gerade diese „negativen“ Erfahrungen die wichtigsten, denn: Nichts ist unnützlich, es kann immer noch als schlechtes Beispiel dienen.

So weit einige Anmerkungen zu meiner Person.

Wir wechseln zurzeit in den nächsten, den 6. Kondratieff-Zyklus. Dort – so prognostiziert der Wirtschaftstheoretiker und Zukunftsforscher

Diese Leseprobe ist urheberrechtlich geschützt!

Leo Nefiodow – gehören Psychosoziale Gesundheit, Spiritualität, Lebensqualität, Wohlfühl und ein störungsfreies soziales Umfeld zu den wichtigsten Innovationsfaktoren dieser wahrscheinlich dreißig bis fünfzig Jahre andauernden Periode.

Diese Erkenntnis wird in Zukunft an Bedeutung gewinnen, vor allem unter dem Aspekt, dass das Konfliktpotenzial des internen Leistungsaustausches – also Arbeit gegen Entlohnung – auf der einen Seite die Leistungsmöglichkeiten der Unternehmen und auf der anderen Seite das individuelle Leistungsvermögen der Mitarbeiter herausfordert. Diesem Leistungsaustausch und den möglichen Disharmonien und Problemen wird man in Zukunft mehr Bedeutung schenken müssen.

Denn was nützen die besten Einkaufskonditionen, ein gut funktionierendes Controlling, strategische Planung oder ein ausgefeiltes und aktuelles Management-Informationssystem, wenn das betriebliche Geschehen von falschem Führungsverhalten, Mobbing, Gleichgültigkeit, Überforderung, Stress, Krankheiten, Fehlzeiten und innerer Kündigung bestimmt wird.

Der fachliche Begriff für dieses Phänomen heißt „Präsentismus“ und beschreibt die Produktivitätsverluste, die verursacht wurden, weil die Mitarbeiter in ihrer Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz – aus welchen Gründen auch immer – eingeschränkt sind. Die Folge ist: Das Leistungsvermögen – obwohl bezahlt – steht nicht zur Verfügung.

Frage einer Teilnehmerin: *Können Sie uns Bücher über diesen Kondratieff-Zyklus empfehlen?*

Antwort: *Ja, da gibt es zwei empfehlenswerte Bücher: „Der sechste Kondratieff: Wege zur Produktivität und Vollbeschäftigung im Zeitalter der Information“ von Leo A. Nefiodow (2001) und „Kondratieffs Gedankenwelt – Die Chancen im Wandel zur Wissensgesellschaft“ von Erik Händele. Und dann natürlich das Internet, in dem Sie jede Menge Ausführungen zu diesem Thema finden.*

Das Problem ist, dass in den Unternehmen nicht nur die Kompetenzen der Mitarbeiter zu wenig genutzt werden, sondern dass außerdem die

Diese Leseprobe ist urheberrechtlich geschützt!

Verhältnisse oft so sind, dass deren Leistungsvermögen durch schlechte Bedingungen reduziert wird. Abenteuerlich hohe Krankheitsquoten, Reklamationen, Dienst nach Vorschrift, innere Kündigungen, Fehlzeiten usw. dezimieren die Gewinne erheblich. Man muss sich das mal vorstellen: Da werden 100 Prozent Gehalt bezahlt und nur maximal 30 bis 50 Prozent der Kompetenzen genutzt!

Ich habe vor einiger Zeit ein Buch über ungenutzte unternehmerische Ressourcen geschrieben und dabei Möglichkeiten aufgezeigt, die gesamten Potenziale der Mitarbeiter zu erkennen und in verkaufsfähiges Leistungsvermögen zu transformieren. Denn wenn es stimmt, was Arbeitswissenschaftler festgestellt haben, und nur etwa 50 Prozent der vorhandenen Mitarbeiterressourcen genutzt werden, wäre es sinnvoll, sich einmal darum zu kümmern. Dann wäre die Diskussion um den teuren Standort Deutschland mit einem Schlag erledigt! Doch das ist ein anderes Thema, welches wir heute nicht besprechen wollen.

Frage eines Teilnehmers: *Sind diese Untersuchungen im Internet zu finden? Mir scheint dieser angebliche Nutzungsgrad doch sehr gering zu sein.*

Antwort: *Sie werden sicher im Internet Hinweise darauf finden. In dem von mir zitierten Buch gehe ich sehr ausführlich darauf ein. Und wie ich u. a. dort ausführe, habe ich auch schon Unternehmen beraten, die bei einem Nutzungsgrad von etwa 30 bis 40 Prozent lagen.*

Doch mein Fokus in diesem Vortrag ist ein anderer. Es sind nicht nur die oft schlechten Arbeitsbedingungen und/oder ein falsches Führungsverhalten schuld an diesen schlechten Nutzungsgraden. Nein, es gibt, wie immer im Leben, auch noch die andere Seite der Medaille. Die Frage, die sich stellt, ist auch: Was tun die Mitarbeiter, um ihre Beschäftigungsfähigkeit – auch Employability genannt – zu pflegen und zu erhalten.

Halbiert sich ihr Leistungsvermögen vielleicht auch deshalb, weil diese Menschen durch eine defätistische innere Einstellung und einen ungesunden Lebensstil – ich werde später noch im Detail erklären, was dar-

unter zu verstehen ist – nichts oder nur wenig dafür tun, um ihre volle Leistungskraft, die ja vertraglich vereinbart und bezahlt ist, zu erhalten?

Oder um es etwas dramatischer oder überspitzt zu formulieren: Werden die Mitarbeiter aus Gründen, die in ihrer privaten Sphäre liegen und die sie selbst zu verantworten haben, vertragsbrüchig? Können oder wollen sie nicht die Pflichten, die sie gemäß Arbeitsvertrag eingegangen sind, erfüllen?

Egal wer Verursacher der Probleme ist, die sich im Zusammenhang mit der Psychosozialen Gesundheit ergeben, die Unternehmen oder die Mitarbeiter, es ist auf jeden Fall ein eklatanter Verstoß gegen das Ökonomische Prinzip, welches ja verlangt, mit den vorhandenen Mitteln einen größtmöglichen Erfolg zu erzielen. Das Prinzip gilt aber nicht nur für die Unternehmen, sondern auch für die, die dort ihre Leistung verkaufen. Beide Partner haben die Pflicht, sich um die Einhaltung der vertraglichen Vereinbarungen zu kümmern.

Frage eines Teilnehmers: *Das ist ja eine vollkommen neue Sichtweise, auch die Mitarbeiter in die Verantwortung zu nehmen. Da werden sich aber einige – von den Gewerkschaften mal ganz abgesehen – ziemlich wehren.*

Antwort: *Ja, das befürchte ich auch. Doch es wird ihnen nichts anderes übrig bleiben. Kranke Unternehmen werden keine Chance gegen solchen haben, die betriebliche Leistungsmöglichkeiten bieten, wo sich die menschlichen Potenziale und Kompetenzen entfalten können, es einfach Spaß macht zu arbeiten. Wie ich Ihnen gleich noch darstellen werde, bedrohen die Kosten die Unternehmen in ihrer Existenz. Ein Konkurs trifft alle. Ich kann mir nicht vorstellen, dass dieses Argument nur auf taube Ohren stößt.*

Außerdem werden wir mit diesem Beratungskonzept nicht alle retten können, nur solche Organisationen, die die Zeichen der Zeit erkannt haben, die unser Angebot überzeugt und die mit uns gemeinsam die notwendigen Korrekturen vornehmen.

Auf den ersten Blick stellt sich vielleicht für Sie auch die Frage, wieso das – durchaus ernsthafte – gesellschaftliche Problem der Psychosozialen Gesundheit eine Basisinnovation der kommenden Jahrzehnte sein

Diese Leseprobe ist urheberrechtlich geschützt!

soll. Und vor allem auch, wieso Sie als Coach oder Berater, als Chef oder Führungsverantwortlicher helfen können, diese Schwierigkeiten zu beseitigen, die sich inzwischen zu enormen Kostenbelastungen entwickelt haben.

Frage eines Teilnehmers: *Geht es eigentlich um Psychosoziale Gesundheit, wo wir helfen könnten, oder nicht eher um psychosoziale Krankheiten?*

Antwort: *Sie haben mit dieser Frage etwas angeschnitten, über das ich zunächst auch etwas irritiert war. Selbstverständlich geht es um körperliche und geistige Belastungen und um Lebensweisen, die die Menschen krank machen. In den Unternehmen sind das krankmachende Arbeitsbedingungen, aber auch in der privaten Sphäre der Mitarbeiter kann die Ursache liegen. Denn oft ist der Lebensstil dieser Menschen schlicht gesagt krankmachend. Die Umstände in den Unternehmen zu verbessern, diese Aufgabe ist für uns als Berater und Manager präsent, das können und dürfen wir. Doch körperliche Beeinträchtigungen oder gar Krankheiten dürfen nur Ärzte, Psychologen, ausgebildete Therapeuten usw., also sogenannte Heilberufe, behandeln.*

Was die Psychosoziale Krise der Mitarbeiter angeht, so können wir ihnen helfen, dieser mehr Bedeutung zu geben, und ihnen deutlich machen, dass es Verbesserungsmöglichkeiten gibt und dass wir sie dabei unterstützen, Mittel und Wege zu finden, um die auch von ihnen verursachten negativen Auswirkungen zu reduzieren.

Wir können – und dies zu erkennen ist wichtig! – bestimmte Probleme in den Unternehmen lösen. Für andere können wir nur Empfehlungen geben und aufzeigen, was passiert, wenn nichts passiert. Wir können den Mitarbeitern nur klar machen, welche Auswirkungen ein ungesunder Lebensstil hat, wie man lernt, mit Stress umzugehen und wann es sinnvoll ist, einen Arzt oder Therapeuten aufzusuchen – auch wenn die Krankenkasse die Behandlungskosten nicht übernehmen wird.

Jede Heilung, egal ob in einem Unternehmen oder bei den Mitarbeitern, ist Selbstheilung. Wir können – wie ein Arzt oder Therapeut – nur helfend und unterstützend tätig werden. Die Impulse, die wir als Berater oder als Führungskraft geben, helfen lediglich, innere Prozesse zu aktivieren. Doch um dies zu ermöglichen, braucht es die Bereitschaft, etwas

ändern zu wollen. Egal ob es das Management ist oder ob es die Mitarbeiter sind: Sie müssen sich darum kümmern, dass das, was notwendig ist – um die Not zum Guten zu wenden –, auch geschieht.

Wo die Einsicht fehlt, wo keine Motivation vorhanden ist, wo der Leidensdruck nicht groß genug ist, da kann selbst der beste Berater und Coach nichts bewirken. Diese lethargische Haltung, diese passive Opferrolle wird von den Menschen in der Regel dann praktiziert, wenn sie keine Hoffnung haben, die Situation zu verbessern. Wenn sie sich damit abfinden – frei nach Dante: „Wir lassen alle Hoffnung fahren!“

Das Problem ist, dass rationale Einsicht oft nicht Motivation genug ist, sich zu neuen Ufern aufzumachen. Wer nicht über die Ressourcen verfügt, die Dinge zu verändern, wer nicht die erforderliche Resilienz besitzt, wer keine Ideen zur Lösung hat, ist schnell resigniert und ergibt sich in sein scheinbar unvermeidliches Schicksal.

1.2 Das Beratungsangebot

Das Beratungsangebot, welches ich Ihnen hier vorstelle, ist keine eierlegende Wollmilchsau für alle betrieblichen und menschlichen Probleme. Und vielleicht kommen Sie, wenn Sie es kennengelernt haben, zu der Einschätzung, dass diese Workshops in den Unternehmen nicht ausreichen, um die dort existierenden Probleme zu lösen. Das will es auch gar nicht erreichen. Im Gegenteil, das Beratungsangebot will nichts anderes, als zur Selbstheilung animieren. Gewollt sind Impulse zur Bewusstseinsveränderung, gewollt sind leichte Reize, um Veränderungen zu erzeugen.

Es gibt eine wichtige Regel für qualitatives und quantitatives Wachstum, welche auch für diesen Bereich gilt: Leichte Reize fördern das Wachstum, starke Reize lähmen es. Extrem starke Reize töten, vernichten jegliches Wachstum. Viel hilft nicht immer viel! Oft sind homöopathische Dosierungen sinnvoller und effektiver als das volle Programm helfender Beratungskunst.

Das Angebot muss einfach, logisch, effizient bzw. effektiv und kostengünstig sein. Wir können das Unternehmen nicht tagelang anhalten und wir können keine Kehrtwendung um 180 Grad bei der Führung und den Mitarbeitern initiieren. Das würde alle „aus der Kurve hauen“.

Wenn diese Dienstleistung Dünger für qualitatives und quantitatives Wachstum sein soll, dann ist zunächst die Analyse der „Bodenbeschaffenheit“ wichtig. Was ist die Situation? Welche Wachstumsfaktoren fehlen? Welche Menge und welche Art von „Bodennahrung“ fehlen? Nur die richtige Dosis eines adäquaten Wachstumsfaktors kann zur Verbesserung und Erholung führen. Man kann nämlich auch falsch düngen, ja man kann den Boden sogar vergiften, wenn man das falsche Mittel einbringt.

Ich vergleiche das gern mit einer Metapher: Da steht der Chef einer Firma mit seiner leeren Problemschüssel vor Ihnen, die er mit mögli-

chen Hilfestellungen gefüllt haben möchte. Wir kommen mit zwei Eimern und wundern uns, dass er ziemlich entgeistert reagiert und die „Universalhilfen“ auch nicht bezahlen will. Letztlich läuft unser gut gemeintes Heilwasser über und landet im Gully.

Meine Erfahrung als Unternehmer, Berater und Coach lehrt mich: Biete nicht alles an, was möglich ist, sondern nur das, was nötig ist. Dafür muss die zu lösende Aufgabe genauestens bekannt sein.

Natürlich macht man so etwas immer unter dem Aspekt: Ich wollte doch nur helfen! Doch wie sagte mir mal ein Chef, dem ich auch mehr angedeihen lassen wollte, als er und seine Firma vertrug: „Bitte nicht zu viel helfen, unser Leben ist schon schwer genug!“ Manchmal ist Hilfe wichtig, aber oft sollte man darauf verzichten und einfach akzeptieren und zulassen, dass der andere Zeit braucht, um selbst darauf zu kommen, was richtig ist.

Ähnlich funktioniert auch der Impuls für die Selbstheilungsprozesse, die die notwendigen Energien und Ressourcen aktivieren, damit die Genesung eintreten kann.

Frage eines Teilnehmers: *Ich finde diese Sichtweise interessant. Meine Erfahrung als Führungskraft ist, dass die Probleme, von denen Sie hier sprechen, doch sehr komplex sind und auch immer irgendwie zusammenhängen.*

Antwort: *Einstein sagte: „Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise – auf der gleichen Ebene – lösen, durch die sie – auf der sie – entstanden sind.“ Zu dieser Erkenntnis gehört auch, wie schon erwähnt: Viel hilft eben nicht immer viel!*

Eine meiner Lebensweisheiten lautet: Menschen machen keine Fehler, sie sind höchstens – über den möglichen Ausgang ihres Tuns – falsch informiert. Es geht also darum, die Entscheidungshilfen zu geben, und nur die, die es braucht, um zukünftige Fehler zu vermeiden.

Lassen Sie mich zunächst einen kurzen Überblick darüber geben, wie ich meinen Vortrag aufgebaut habe und welche Themen mir in diesem Zusammenhang wichtig sind.

Diese Leseprobe ist urheberrechtlich geschützt!

1.3 Aufbau meines Vortrages

Überblick

Im ersten Teil meines Vortrages werde ich zunächst einen kurzen Überblick über das Thema „Psychosoziale Gesundheit“ geben, damit Sie wissen, um was es eigentlich geht.

Mit erscheint es wichtig, dass Sie einen zunächst noch sehr groben Überblick haben, warum diese Angelegenheit in seiner Dramatik immer mehr an Bedeutung gewinnt und weshalb dies ein neues Geschäftsfeld für Berater und eine Führungsaufgabe für Sie als Manager werden kann.

1.3.1 Der Kondratieff-Zyklus

Nach diesem Überblick werde ich Ihnen die langen Wellen der Kondratieff-Zyklen und ihre Bedeutung in der Vergangenheit und für die Zukunft darstellen. Dazu gehört auch deutlich zu machen, warum im nächsten Zyklus mehr oder weniger zwangsläufig die Psychosoziale Gesundheit an Bedeutung gewinnen wird.

Dazu ein Zitat: *Im 6. Kondratieff steht erstmals in der Geschichte keine Maschine/keine Hardware, sondern der Mensch mit seinen seelischen, ethischen und sozialen Potenzialen im Mittelpunkt des Wirtschaftsgeschehens! Psychosoziale Störungen und Erkrankungen als Folge unzureichender innerer Informationsverarbeitung und nicht mehr vorhandener Werte bilden inzwischen eine erhebliche Barriere für die Fortentwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft. Schon 10 Prozent weniger Destruktivität würden jährlich Milliarden Euro freisetzen und einen Innovationsschub auslösen, der neue Arbeitsplätze schaffen würde.* (Nefiodow, „Der 6. Kondratieff“, 2001)

1.3.2 Ursachen, Auswirkungen und Veränderungsprozesse

Danach geht es um die Frage, warum die Psychosoziale Gesundheit in den letzten Jahrzehnten so sehr an Bedeutung gewinnen hat, wo die Ursachen für die Schwierigkeiten in diesem Bereich liegen, wie sich die negativen Auswirkungen für die Betroffenen und die Unternehmen

Diese Leseprobe ist urheberrechtlich geschützt!

darstellen und welche möglichen Veränderungsprozesse in Gang gesetzt werden können, um die auf Dauer unerträgliche Situation zu korrigieren.

Denn eines ist sicher: Wenn die Unternehmen diese immer größer werdende Krise nicht lösen, dann wird in der Zukunft die deutsche Wirtschaft nicht mehr den Platz einnehmen, den sie heute hat. Die Veränderungsgeschwindigkeit, der die Wirtschaft ausgesetzt ist, wird noch zunehmen. Viele Unternehmer und Führungskräfte stellen fest, dass die zukünftigen Aufgaben nicht mit den (Erfolgs-)Methoden der Vergangenheit bewältigt werden können.

Doch irgendwie läuft es trotzdem schief. Es wurden Zigtausende Menschen befragt: „Was hat sich bei Ihnen oder in Ihrem Unternehmen in den letzten zehn Jahren geändert?“ Die Antwort lautete immer: „Fast alles. Es ist kein Stein auf dem anderen geblieben.“

Wurden sie gefragt: „Was wird sich in den nächsten zehn Jahren verändern?“, lautete die Antwort: „Weiß ich nicht, wahrscheinlich geht es so weiter wie bisher, oder?“

Die Zukunft wird als verlängerte Gegenwart eingeschätzt. Das gibt uns ein Gefühl von Berechenbarkeit, Kontrollierbarkeit und Sicherheit. Wichtig wäre aber, dass wir mit einer erweiterten Perspektive auf das Geschehen schauen. Mit dem so gewonnenen Überblick werden unsere langfristig bedeutsamen Entscheidungen nachweislich sinnvoller.

Nach meiner Erkenntnis gibt es grundsätzlich zwei Möglichkeiten, dem Problem Einhalt zu gebieten: die Veränderung der Leistungsmöglichkeiten in Unternehmen oder die Erhaltung bzw. Verbesserung des Leistungsvermögens durch eine kluge Lebensgestaltung und dadurch Resilienz der Mitarbeiter.

Das Beratungskonzept ist die Konzentration auf zwei entscheidende Limitationen, wobei klar ist, dass es noch mehr Einflussfaktoren gibt. Doch das, was ich Ihnen hier empfehle, fokussiert sich nur auf diese

Diese Leseprobe ist urheberrechtlich geschützt!

beiden Ursachen. Wir wollen uns ja nicht verzetteln und nur leichte Wachstumsreize initiieren.

Kennen Sie die engpasskonzentrierten Strategien von Wolfgang Mewes? Er unterstellt, dass Unternehmen nur so lange wachsen, wie es der jeweilige Engpass – der limitierte Erfolgsfaktor – zulässt. Dies kann die finanzielle Situation, die Mitarbeitermotivation, die Marktattraktivität der Produkte oder etwas anderes sein.

Ein Minimumfaktor sorgt immer dafür, dass es einfach nicht mehr weitergeht, dass das Wachstum des Unternehmens stagniert. Es gilt, diesen Faktor zu finden und zu beseitigen, um ein Wachstum zu ermöglichen. Das Wachstum wird erneut zum Stillstand kommen, sobald der nächste Minimumfaktor in Erscheinung tritt.

Wachstumsschübe kündigen sich durch Krisen an. Unternehmenskrisen, so könnte man also auch formulieren, sind nichts anderes als Signale dafür, dass irgendein Engpass, ein limitierender Faktor, das Wachstum behindert.

Unternehmern und Führungskräften kommt die wichtige Aufgabe zu herauszufinden, welches die limitierenden Engpässe sind, die die Mitarbeiter daran hindern, gut zu sein. Der Motivationsguru Dr. Sprenger sagt dazu sinngemäß: „Die einzige wirkliche Aufgabe von Führungskräften ist die, die Demotivation der Mitarbeiter (durch auftretende Engpässe) zu verhindern.“

Logisch ist, dass diese Engpässe einen Energiestau verursachen. Potenziale können sich nicht entfalten. Das Ergebnis ist: wollen, aber nicht können bzw. dürfen.

Der Engpass, der offensichtlich in vielen Unternehmen heute qualitatives und quantitatives Wachstum verhindert, ist das Problem der psychosozialen Störungen oder Erkrankungen. Ich will hier nichts dramatisieren, doch die Schwierigkeiten sind schon existenziell. Dabei geht es nicht allein um das Überleben betroffener Unternehmen oder die Erhaltung von Arbeitsplätzen.

Diese Leseprobe ist urheberrechtlich geschützt!

Die Psychosoziale Gesundheit stellt eine Form des guten Lebens für die Menschen dar. Die Verbesserung der Lebensqualität, der Sinnhaftigkeit des Daseins und ein dauerhaftes Wohlfühl sind ohne Zweifel höchste Lebensziele für jeden.

Diese Erkenntnis ist sehr wichtig. Nur in einer Art Zangenbewegung kann die „Nuss“ geknackt werden. Nur wenn beide Seiten – Führung und Mitarbeiter – das Notwendige tun, ist es möglich, Schaden vom Unternehmen abzuwenden und gesunde, leistungsfähige und zufriedene Mitarbeiter zu beschäftigen.

1.3.3 Ursachen mangelnder Psychosozialer Gesundheit

Später werde ich in meinem Vortrag über die Ursachen dieser Entwicklung sprechen. Wie schon kurz erwähnt, gibt es unterschiedliche Verursacher für psychosoziale Krisen. Eine Ursache finden wir in den Unternehmen. Warum sind offensichtlich die Arbeitsbedingungen so schlecht, dass die Mitarbeiter krank werden? Liegt es an den Führungskräften, an unzureichender Einarbeitung, am Mobbing durch die Kollegen oder daran, dass die Leistungsmöglichkeiten nicht dem Leistungsvermögen der Mitarbeiter entsprechen? Gibt es eine Art von Rangliste schlechter Beispiele, welche einen besonderen negativen Einfluss haben?

Sind diese Arbeitsbedingungen hausgemacht oder werden sie den Unternehmen durch den Markt, die Konkurrenz, durch gesetzliche Auflagen oder sonstige Zwänge aufgebürdet? Wir sprechen in diesem Zusammenhang von intrinsischen Ursachen und extrinsischen Einflussgrößen.

Nach meiner Erfahrung sind mehr als 80 Prozent der Ursachen „hausgemacht“, was den Vorteil hat, dass man sie auch selbst lösen kann.

Von solchen intrinsischen Ursachen erfahre ich bei meinen Beratungen von den Mitarbeitern. Manches ist so unglaublich, dass ich mich darüber wundere, dass diese Unternehmen überhaupt noch funktionieren bzw. existieren. Ich gehe davon aus, dass Sie bei Ihren Beratungen oder viel-