

Mentale Gesundheit und New Work

Die mentale Gesundheit gewinnt in den letzten Jahren mehr und mehr an Bedeutung und rückt durch die Veränderung von Arbeitsinhalten und Arbeitsorganisation weiter in den Fokus von Unternehmen und deren Beschäftigten.

Mit der New Work Bewegung und dem Ziel die Arbeit immer effizienter gestalten zu wollen, verändern sich aber vor allem auch die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten. Die Entwicklung hin zu vermehrter Entscheidungsfreiheit, Mitgestaltung und Verantwortungsübernahmen für das eigene Handeln, sind unter anderem Bestandteile von New Work, die sich sowohl positiv als auch negativ auf die mentale Gesundheit auswirken können.

Im Bereich der mentalen Gesundheit fördern viele Unternehmen ihre Mitarbeitenden bereits durch strukturelle Veränderungen und hoffen, dadurch positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit nehmen zu können. Aber auch die psychische Gesundheit, die intrinsische Motivation und die Leistung der Mitarbeitenden kann durch entsprechende und zielgerichtete Maßnahmen positiv beeinflusst werden. Jedoch ist ebenfalls zu beachten, dass aufgrund des individuellen Erlebens eine ausschließlich strukturelle Veränderung von Arbeitsbedingungen nicht allumfassend wirksam sein kann. Warum das so ist und wie dem begegnet werden kann, greifen wir in den folgenden Ausführungen auf.



Die Vermittlung eines Kompetenzgefühls auf Seiten der Mitarbeitenden und diese dazu zu befähigen, Kompetenzen einfließen zu lassen und selbstbestimmt, wie auch einflussnehmend handeln zu können, zeigt eine deutlich höhere Wirkung auf die intrinsische Motivation und einen deutlich besseren Übertrag auf die psychische Gesundheit. Eine Kombination verschiedener Maßnahmen auf unterschiedlichen Ebenen ist demnach sinnvoll und anzustreben.

Abbildung
Wirkung von New Work
Maßnahmen

Es kann festgehalten werden, dass gerade das psychologische Empowerment in der Zielerreichung verbesserter Arbeitszufriedenheit und besserer psychischer Gesundheit besondere Aufmerksamkeit in der Umsetzung des New Work Ansatzes benötigt. Gründe für die Relevanz von Mental Health innerhalb der New Work Strukturen liefern die Erkenntnisse der vergangenen Jahre. Die rasanten Veränderungen der Arbeitsumstände aufgrund der Pandemie, hin zu vermehrtem Homeoffice, remote Work uvm. haben zu teils stärkeren individuellen Belastungen der Mitarbeitenden geführt.

Durch den Wegfall persönlicher Kontakte und der erschwerten Erreichbarkeit von Kolleg:innen wird dem Selbstmanagement eine deutlich größere Relevanz zugesprochen. Die Möglichkeit nun gezielter und selbstbestimmter zu handeln, ist eine sehr positive Folge für viele Mitarbeitende. Doch auch dies will gelernt sein und Anpassungen in der Arbeitsorganisation müssen erfolgen. Das Anwenden von Strategien, wie beispielsweise Maßnahmen im Zeitmanagement, gewinnen dadurch mehr an Bedeutung. Vor diesem Hintergrund rückt auch Changemanagement in den Fokus mentaler Gesundheit.

Die aufkommende Doppelbelastung von Arbeit und Familie, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Homeoffice-Situation sowie die steigenden technischen Anforderungen sind potenzielle Stressoren auf Ebene der Mitarbeitenden. Die Berücksichtigung der eigenen Personen mit Bedürfnissen und Grenzen rückt dadurch noch stärker in den Fokus. Im Kontext Mental Health ist somit der allgemeine Gesundheitszustand eines jeden Mitarbeitenden zu berücksichtigen, der Voraussetzung für die Teilnahme am und Leistungsfähigkeit im beruflichen und sozialen Leben ist.

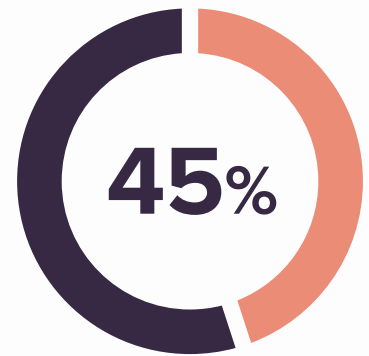
Was sind die konkreten Herausforderungen?

Mit den Erkenntnissen des psychologischen Empowerments und der Relevanz dieser, stellt sich die Frage der Umsetzung.

Für eine zielgerichtete Umsetzung müssen mehrere Faktoren berücksichtigt werden. Zum einen steht das selbstbestimmte Einbringen persönlicher Kompetenzen der Mitarbeitenden im Fokus. Zum anderen braucht es aber auch geeignete Strukturen innerhalb eines Unternehmens, welche einerseits eine praktische Anwendung unterstützen sowie überhaupt erst ermöglichen, aber auch andererseits die Relevanz und theoretischen Inhalte übermitteln. Das kann durch die Einbindung von Maßnahmen zu mentaler Gesundheit in das betriebliche Gesundheitsmanagement gewährleistet werden.

Eine Umfrage aus September 2021 zeigt jedoch, dass 45 % der Befragten keine aktive Begleitung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements erfahren, welches auf die Förderung der psychischen Gesundheit abzielt (Statista, 2021). Hier klafft also schon die erste Lücke im gesamten System. Dabei spielt die subjektive Wahrnehmung der Mitarbeitenden meist eine zentrale Rolle als das eigentliche Angebot.

Im Sinne des Mental Health Ansatzes ist die Prävention von psychischen Belastungen sowie die Förderung und Aufrechterhaltung des menschlichen Wohlbefindens, der Erhaltung der persönlichen Ressourcen und der Arbeitszufriedenheit, von großer Bedeutung.



Welche Lösungsansätze können geboten und wie können sie umgesetzt werden?

Um die mentale Gesundheit von Arbeitnehmer:innen zu fördern oder aufrechtzuerhalten, müssen strukturelle Belastungen, aber auch individuelle Kompetenzen analysiert und optimiert werden. Die Durchführung von ressourcenorientierten Trainings, die Stärkung der Resilienz, aber auch die Förderung und Reflexion der eigenen Kompetenzen fördern den Mental Health Ansatz und damit auch die mentale Gesundheit der Mitarbeitenden im Kontext von New Work optimal.

Voraussetzung für die Anwendung solcher Maßnahmen ist die Ermittlung und Reflexion des Bedarfs innerhalb des Unternehmens. Dieser kann beispielsweise aktiv durch Rückmeldungen von Mitarbeitenden aufgenommen werden. Aber auch indirekt kann ein solcher Bedarf - durch Informationen über die Menge von E-Mails, Zeitdruck bei der Aufgabenbearbeitung und private Belastungen - aufgedeckt und erhoben werden.

Neben dem direkten Feedback von Beschäftigten ist jedoch auch die strukturelle Überprüfung von Belastungen notwendig. Somit geht es nicht immer um Verhaltensprävention, sondern auch um Verhältnisprävention, um bis dato unentdeckte strukturelle Belastungen zu bearbeiten.

Die Selbstbestimmung eines jeden Menschen führt zu einer gesunden Entwicklung und ist im Sinne von New Work auch zentraler Bestandteil der Unternehmensstruktur.

Dementsprechend gelten für Unternehmen die Förderung und Akzeptanz der vermehrt auftretenden Autonomie der Mitarbeitenden und die Unterstützung dieser mit förderlichen Rahmenbedingungen umzusetzen. Das Angebot von mentalen Gesundheitsmaßnahmen, wie z. B. Trainings oder Coachings, können den Mental Health Ansatz dabei weiterhin unterstützen. Wichtig ist allerdings den Mitarbeitenden die Möglichkeit zur eigenen Arbeitsgestaltung und das Gefühl von Selbstbestimmung zu ermöglichen.

Die vergangenen Jahre haben die Gesellschaft geprägt und verschiedenen Bereichen einen besonderen Aufschwung ermöglicht. Auffällig ist, dass insbesondere im Jahr 2022 der Fokus im Rahmen mentaler Gesundheit stark auf der New Work-Bewegung lag, da dort die extremsten und rasantesten Veränderungen zu verzeichnen waren.

Es gibt jedoch auch Zielgruppen, die außerhalb dieser Strukturen arbeiten und die nur bedingt mit der New Work Bewegung in Kontakt kommen. Kritische Stimmen äußern hier immer wieder, dass der Eindruck entstehen könnte, dass diesen nicht der gleiche Stellenwert zugetragen wird. Doch eines ist definitiv klar: Auch wenn der Fokus im Jahr 2022 auf mentaler Gesundheit und der Veränderung dieser im Rahmen von New Work lag, sollte sich dieser wieder etwas verlagern und übergreifend alle Zielgruppen einbeziehen.

Denn Unternehmen mit Arbeitsstrukturen, die nicht der New Work Bewegung unterliegen, müssen sich ebenso mit der allgemeinen Gesundheitsförderung ihrer Mitarbeitenden auseinandersetzen. Die Aufrechterhaltung oder Förderung psychischer Leistungsfähigkeit ist in diesen Arbeitsstrukturen mindestens genauso wichtig, wie in New Work Strukturen. Mitarbeitende in der Produktion, in der Pflege oder in den Erziehungswissenschaften - klassische Frontline Worker sind hier nur als Beispiel zu nennen - sind nachweislich starken psychischen Beanspruchungen ausgesetzt. Auch diesen muss adäquat begegnet werden, damit sie präventiv aufgegriffen werden können und daraus gar keine wahrgenommene Belastung wird.

Die Bedürfnisse von Mitarbeitenden selbstbestimmt und orientiert an ihren persönlichen Motiven wahrzunehmen und zu berücksichtigen sind auch in weniger flexiblen Arbeitsstrukturen vorhanden und müssen Beachtung finden. Demnach sind die Einbindung und Berücksichtigung von individuellen Persönlichkeiten mit ihren Wünschen, Kompetenzen und ihrer Motivation von großer Bedeutung. Durch die Berücksichtigung verschiedener Aspekte kann der allgemeine Gesundheitszustand eines Mitarbeitenden innerhalb jeder Zielgruppe optimal gefördert werden.