Prof. Dr. med. Claas Lahmann

Wie Arbeit zufrieden macht – und ein Wir-Gefühl Fehlzeiten reduziert

Die Zahl der Arbeitsunfähigkeitstage von Mitarbeitenden steigt immer weiter an. Viele Menschen erreichen gar nicht mehr das vorgesehene Renten- oder Pensionierungsalter. Psychische Erkrankungen gehören inzwischen zu den drei häufigsten Ursachen und führen gerade bei jüngeren Beschäftigten zu langen Ausfällen. Viele Betroffene sagen: »Das hat schon viel mit dem Arbeitsplatz zu tun.« Natürlich nicht ausschließlich, aber oft genug. So entsteht eine Abwärtsspirale. Wenn die Ersten krank sind, müssen die anderen kompensieren, Ressourcen fehlen und die Lage verschärft sich. Forschung zeigt, dass rund die Hälfte aller Fehltage beeinflussbar ist. Was können Mitarbeitende und Führungskräfte also tun, damit Arbeit nicht krank macht, sondern möglichst zufrieden – vielleicht sogar glücklich?

Für die Fehltage von Mitarbeitenden wird auch der Begriff Absentismus verwendet. Absentismus bezeichnet den gewollten Verzicht oder die ungewollte Unmöglichkeit, seiner Arbeit nachzukommen. Manche können nicht, weil Krankheit oder Belastungen in anderen Lebensbereichen sie hindern. Andere könnten, entscheiden sich aber dagegen. Das kennt fast jede und jeder: Man ist krankgeschrieben, fühlt sich ab Donnerstag wieder recht fit, bleibt aber bis zum Ende der Krankschreibung zu Hause. Auch das ist Absentismus.

Vielleicht haben Sie sich gefragt: Kann Arbeit überhaupt glücklich machen? Wenn wir von Glück sprechen, meinen wir oft das kurze Hochgefühl, wenn Dopamin ausgeschüttet wird – ein Erfolg, ein Lob, ein gelungener Tag. Dies ist Glück im hedonistischen Sinn. Eudaimonisches Glück hingegen beschreibt Zufriedenheit. Und diese Zufriedenheit entsteht nicht automatisch, sondern erfordert kontinuierliche Arbeit – individuell wie auch im organisationalen Kontext –, zum Beispiel durch kleine Gesten im Alltag, durch gute Rahmenbedingungen, durch ein Miteinander, das trägt.

Verborgene Kräfte in Organisationen

Unter der Oberfläche einer Organisation wirken Faktoren, die stark beeinflussen, wie wir uns fühlen. Vier Modelle sind dafür besonders gut untersucht und lassen sich von Mitarbeitenden und Führungskräften in der Praxis nutzen.

Das **Demand-Control-Modell** beschreibt das Verhältnis von Anforderungen und Autonomie. Die Anforderungen sind in der heutigen Arbeitswelt meist hoch, entscheidend ist also, wie viel Gestaltungsfreiheit vorhanden ist. Menschen mit hohen Anforderungen, aber wenig Autonomie fühlen

sich schneller ausgelaugt. Führungskräfte können also überlegen, ob sie Mitarbeitenden mehr Freiraum geben: Ziele benennen, den Weg dahin aber offenlassen. Auch wenn es manchmal schwer auszuhalten ist, fördert genau das die Zufriedenheit. Und manchmal werden so auch Dinge entdeckt, die man auf einem vorgeschriebenen Weg nicht gefunden hätte.

Das **Effort-Reward-Modell** fragt nach der Balance von Aufwand und Belohnung. Neben Geld zählen Wertschätzung, Sinn, Lernchancen und soziale Unterstützung. Letztere wirkt besonders stark. – Und da sind wir schon beim Wir-Gefühl, also dem Gefühl, dass wir an einem Strang ziehen.

Beispielhaft zeigt das eine Studie aus der Baubranche, bei der untersucht wurde, was stärker gegen Rückenschmerzen hilft: eine mechanische Tragehilfe oder ein sozial unterstützender Vorarbeiter. In der Studie kam deutlich die Effektstärke der sozialen Unterstützung heraus. Also wie bei Bob dem Baumeister: »Hey, wir schaffen das!«

Aber natürlich geht nicht immer alles glatt, denn bei einem sozialen Austausch gibt es eine Art Beziehungskonto. Das kennen wir aus dem privaten Bereich auch. Wenn man dort etwas abhebt (manchmal auch ungewollt), muss man wieder etwas einzahlen – und zwar fünf- bis siebenmal so viel.

In diesen sozialen Interaktionen spielt auch Vertrauen eine wichtige Rolle. Mit einer Vertrauensformel haben Wissenschaftler versucht, zu beschreiben, wie Vertrauen in beruflichen oder privaten Beziehungen entsteht und woraus es sich zusammensetzt: Glaubwürdigkeit plus Zuverlässigkeit plus Vertrautheit geteilt durch Selbstorientierung ergeben nach dieser Formel Vertrauen.

An dieser Formel kann man sich orientieren, wenn man Vertrauen aufbauen möchte. Vertrauen kann man nicht einfordern, aber man kann zum Beispiel an seiner Zuverlässigkeit arbeiten oder auch an der Vertrautheit, indem man nahbar ist, etwas von sich preisgibt, oder indem man einfach ein menschliches Gegenüber ist. Wenn ich mich verletzlich zeige, kann das auch Vertrauen schaffen. Gerade wir Führungskräfte sind ja darin geübt, die Schauseite zu zeigen. Aber sich verletzlich zu zeigen, gelingt natürlich nur, wenn ich eine gewisse Grundsicherheit habe. Wenn ich mich unsicher fühle, wenn ich sehr leicht zu irritieren bin, dann kann ich mich natürlich nicht so verletzlich zeigen. Es ist dabei aber auch hilfreich, Rolle und Person zu trennen. Wenn ich mir morgens eine »Rollenrüstung« anziehe, schützt die mich vor zu starker Verletzlichkeit, und ich kann mich in meiner Rolle auch verletzlich oder offen zeigen. Aber das soll natürlich authentisch sein.

Und dann ist da noch die Frage der Selbstorientierung: Also, mache ich das, was ich tue, nur für mich, oder mache ich es, weil es mir im größeren Sinne wichtig ist?

Mit dem **Modell der organisationalen Gerechtigkeit** lässt sich die Bedeutung von Fairness zeigen.

Ungerechte Vorgesetzte verkürzen nachweislich das Leben, denn als unfair erlebte Führung erhöht das Risiko für Herz-Kreislauf-Erkrankungen. Gerechtigkeit umfasst dabei aber mehr als die Verteilung von Budgets oder Stellen. Sie bedeutet auch, wie respektvoll wir miteinander umgehen und ob Informationen oder auch Aufmerksamkeit gerecht geteilt werden. Führungskräfte unterschätzen oft, wie bedeutsam ihre Rolle für das Erleben von Gerechtigkeit ist. Schon kleine Ungleichheiten in Aufmerksamkeit oder Kommunikation können das Klima nachhaltig belasten. Die meisten wissen aus eigener Erfahrung, wie es ist, wenn die anderen irgendetwas schon wissen und man selber noch nicht.

Psychologische Sicherheit schließlich beschreibt ein Umfeld, in dem man Fragen stellen, Fehler zugeben oder Kritik äußern kann, ohne negative Konsequenzen für Status, Selbstbild oder Karriere befürchten zu müssen. Sie bedeutet nicht, dass immer alles harmonisch sein muss, sondern dass ein offener Diskurs möglich ist. Es werden vier verschiedene Aspekte/Dimensionen unterschieden: Sicherheit der Zugehörigkeit (Inclusion Safety), Sicherheit, lernen zu dürfen (Learning Safety), Sicherheit, beitragen zu dürfen (Contribution Safety), und Sicherheit, herausfordern oder hinterfragen zu dürfen (Challenging Safety).

Dass dies auch für ein Unternehmen Vorteile bringt, zeigt eine Untersuchung in einem Bostoner Krankenhaus. Das beste Team hatte die meisten Fehler gemacht – nicht, weil sie schlechter arbeiteten, sondern weil sie darüber sprachen, daraus lernten und so besser wurden.

Fehlt psychologische Sicherheit, kann das fatale Folgen haben. Wie zum Beispiel bei der Challenger-Katastrophe der NASA im Jahr 1986. Vor dem Start war schriftlich dokumentiert worden, dass die Dichtungsringe bei niedrigen Temperaturen versagen könnten – und genau an diesem Tag herrschte Kälte. Doch in den höheren Hierarchieebenen hatten Mitarbeitende nicht gewagt, diese Bedenken klar auszusprechen, sodass Flugleitung und Crew nichts von dem Risiko wussten und es zum Absturz kam.

Praktische Hebel für mehr Zufriedenheit

Eine wichtige Voraussetzung für gelingende Zusammenarbeit ist die Fähigkeit, sich selbst im Blick zu behalten. In der Psychotherapie spricht man davon, »den anderen von innen und sich selbst von außen betrachten« zu können. Ein schönes Bild dafür liefern die Flusskrebse in der Pegnitz. Sie können ihre Augen unabhängig bewegen und mit einem Auge nach außen in die Umgebung schauen, mit dem anderen auf sich selbst. So ähnlich sollten auch wir immer wieder bewusst innehalten und mit einem »inneren Auge« auf uns selbst schauen.

Der Umgang mit **Veränderungen** ist ein weiteres zentrales Thema. Veränderung macht fast immer Angst. Das ist bei einzelnen Menschen ebenso wie in Teams oder ganzen Organisationen der Fall. Widerstand ist normal und eine Art Schutzfunktion. Wichtig ist, diesen ernst zu nehmen und nicht zu übergehen. Wenn Veränderung behutsam, Schritt für Schritt erfolgt, entsteht Vertrauen, dass Neues keine Bedrohung, sondern eine Lernchance ist. Entscheidend ist dabei das Gefühl psychologischer Sicherheit. Wenn Menschen spüren, dass sie einen sicheren Rahmen haben und dass man gemeinsam in einem Boot sitzt, entsteht eine Atmosphäre, in der man sich wohlfühlen kann, auch wenn es einmal unkomfortabel wird.

Einen weiteren Gedanken zum Umgang mit Stress in Organisationen möchte ich hinzufügen: **Containment** – also die Fähigkeit, Belastungen aufzunehmen, auszuhalten und zu verarbeiten. Auf der persönlichen Ebene bedeutet das, dass Führungskräfte oder Kolleginnen und Kollegen Belastungen zunächst aufnehmen und aushalten, ohne sie sofort zurückzugeben. Gleichzeitig ist auch strukturelles Containment wichtig. Gemeint sind damit Rahmenbedingungen, die Belastungen abfedern, zum Beispiel Coaching, Supervision, Teambesprechungen oder kleine Rituale im Alltag. Schon ein kurzer Check-in zu Beginn einer Sitzung, ein gemeinsames Lachen oder ein humorvoller Umgang mit Schwierigkeiten kann helfen. So entsteht ein Klima, in dem Belastungen nicht verleugnet, sondern verarbeitet und in ein Gleichgewicht gebracht werden.

Wichtig ist es auch, **Emotionen** zuzulassen – wenngleich wir oft meinen, dass wir auf alles sachlich reagieren müssten. Manchmal fragt man sich: Warum bin ich abends so müde und geschafft? Die soziale Arbeit ist einfach extrem anstrengend. Sie haben es mit Menschen zu tun, mit kleinen Kindern, die nicht immer genau sagen können, was sie empfinden, was gerade los ist. Und die es manchmal auch gar nicht wollen.

Zufrieden und mit beiden Beinen fest im Job und im Leben stehen? Wie das gelingt, erklärt der Arzt und Forscher Prof. Dr. Claas Lahmann in drei einfachen Schritten nach dem Prinzip: Love it, change it or leave it.
ISBN: 978-3-499-01526-7
www.rowohlt.de/buch/prof-dr-claas-lahmann-kerstin-kropac-wie-arbeit-gluecklich-macht-9783499015267

In einer Studie wurden zwei Spielsituationen untersucht: Eine Gruppe spielte ein Kartenspiel, bei dem man seine Emotionen rauslassen sollte. In der anderen Gruppe wurde Poker gespielt – mit der klaren Anweisung, die Emotionen zu kontrollieren, sich nichts anmerken zu lassen und sachlich zu bleiben. Bei den Teilnehmenden und den Spielleitenden wurde der Blutdruck gemessen.

Das Ergebnis war eindeutig: Bei der Poker-Gruppe stieg der Blutdruck deutlich stärker an – sie hatte also mehr Stress. Besonders interessant war jedoch, dass der höchste Stress bei den Versuchsleitenden gemessen wurde. Offensichtlich ist es für uns Menschen besonders anstrengend, mit Personen zu interagieren, die versuchen, ihre Gefühle vollständig unter Verschluss zu halten. Wir Menschen haben so gute Antennen, dass wir spüren, wenn unser Gegenüber versucht, etwas unter Kontrolle zu halten, selbst wenn wir nicht genau verstehen, was. Evolutionsbiologisch ist es »gefährlich«, wenn ich es mit einem Menschen zu tun habe, dessen Agenda ich nicht kenne. Und das kann dann sehr anstrengend sein.

Wie entsteht das oben erwähnte **Wir-Gefühl**? Es hilft, in Meetings Zeiten für offenen Austausch zu reservieren oder auch einmal ein Meeting ohne Agenda zu gestalten. In der Psychotherapie spricht man vom disziplinierten persönlichen Einlassen – ein Stück weit persönlich zu werden, sich verletzlich zu zeigen. Studien zeigen außerdem die Wirksamkeit physischen Gleichklangs: Gemeinsam spazieren gehen oder sich bewegen stärkt das Gefühl der Zusammengehörigkeit. Auch äußere Symbole können Identität schaffen. Ein T-Shirt oder Hoodie fürs Sommerfest mag banal wirken, der Effekt ist aber wissenschaftlich gut belegt.

Fazit

Arbeit macht nicht automatisch glücklich – aber unter den richtigen Bedingungen kann sie tief befriedigen und gesundheitsfördernd sein. Dafür sind psychologische Sicherheit, Fairness, Autonomie und eine Balance von Geben und Nehmen entscheidend. Vertrauen fördern, Wir-Gefühl stärken, Emotionen zulassen, Belastungen auffangen und manchmal verletzlich sein – all das schafft ein Klima, das Absentismus reduziert und Arbeit erfüllender macht.

Univ.-Prof. Dr. med. Claas Lahmann
Ärztlicher Direktor, Psychotherapeut und Executive Coach, Universitätsklinikum Freiburg