

„Lebenswerte Arbeitswelten:

machen Sie „New-Work“ menschlicher und Ihr BGM zeitgemäßer!

Autor: Dr. med. Marius Poersch, Psychiater, Coach und Unternehmensberater

I. Hintergrund: Der Vortrag erläutert, warum ein Psychiater, Coach und Unternehmensberater vor zu intensiver, direkter Gesundheitsförderung im BGM warnt und stattdessen ein Konzept vorschlägt, welches Gesundheit überwiegend indirekt erlebbar macht. Zu viele „Gesundheitsziele“ bewirken mit Sicherheit nur eines: eine Überforderung aller Beteiligten, vor allem durch Gesundheitsleistungsdruck. Auf diese Weise werden die vielfältigen Herausforderungen von „New-Work“ nicht gelingen können.

Die U-Theorie nach Scharmer [1] zeigt einen zeitgemäßen Weg auf: entwickeln wir die gesundheitsförderlichen Fähigkeiten zur Partizipation in den Unternehmen! Psychiatrische, coachende und motivationspsychologischer Erfahrung ermutigt hierzu, weil insbesondere das gemeinsame Entwickeln von Partizipationskompetenzen wunderbare Nebeneffekte hat: es fühlt sich für jeden Mitmachenden „gut“ an, fördert Beziehungen und lässt die Menschen Stimmigkeit & Kohärenz erleben.

Unser Konzept, welches U-Theorie mit psychiatrischer, coachender & motivationspsychologischer Erfahrung verknüpft, heißt wie sein Motto: Gemeinsam für lebenswerte Arbeitswelten“!

Es fördert nicht nur Gesundheit, sondern auch Einsatzbereitschaft, Kreativität, Mitarbeiterbindung und Rekrutment. *Gemeinsam für lebenswerte Arbeitswelten* ist die Chance, die vielfältigen, vor allem technisch-logistischen Arbeitsherausforderungen von „New-Work“ so zu gestalten, dass Menschen sich wieder intensiver auf *menschliche* Faktoren des gemeinsamen Arbeitens und Unternehmens konzentrieren können.

II. Gemeinsam für Lebenswerte Arbeitswelten! ist eine komplexe, vernetzte Intervention:

Jedes Engagement, welches ernsthaft diesen Weg beschreitet, wird Wirkungen in folgenden klassischen Einzelbereichen erzeugen können:

1: Gesundheit der Menschen: vor allem durch Partizipation wird eine Fülle indirekt gesundheitsförderlicher Wirkeffekte aktiviert werden. Beispielhaft werden zwei Gesundheitsmodelle hierzu kurz vorgestellt:

- Die *Grundbedürfnisse psychischer Gesundheit* nach Grawe [2], welche einfach und sinnvoll auf die Arbeitswelten transformiert werden können, denn Menschen sind auch dort zunächst Menschen und keine Maschinen. Grundbedürfniserfüllungen sind gesundheitsförderlich – Grundbedürfnisverletzungen sind krankheitsförderlich.
- Das *Kohärenzerleben* aus der Salutogeneseforschung nach Antonovsky [3]. Menschen haben ein komplexes Sinnesorgan jenseits der elementaren Sinneswahrnehmungen: das „Stimmigkeitsorgan“: sie können sehr genau spüren, ob sich Verhältnisse, Situationen, Herausforderungen „stimmig und kohärent“ anfühlen, oder „unstimmig inkohärent“. Kohärenzerleben ist gesundheitsförderlich – Inkohärenzerleben krankheitsförderlich.

2. Einsatzbereitschaft und Kreativität: Diese Effekte stellen sich zwangsläufig ein, da „Gemeinsam für lebenswerte Arbeitswelten!“ ohne Einsatzbereitschaft und Kreativität nicht erreicht werden kann. Das Konzept nutzt die alte motivationspsychologische Erkenntnis, dass Menschen für tief verwurzelte Sehnsuchtsziele bereits intrinsisch vormotiviert sind. Der Prozess selbst sollte nicht mehr motivieren müssen, sondern echte Neugierde wecken und vor allem ermutigen können! Ein Ermutigungsprozess nutzt hierbei weitere motivationspsychologische Erkenntnisse, die sich alle deutlich von vordergründiger extrinsischer Motivation unterscheiden – und deshalb nachhaltiger wirken können.

3. Mitarbeiterbindung und Rekrutment: In dem Moment, indem Mitarbeiter und Führung gemeinsam die Lebensqualität in ihren Arbeitswelten spürbar vermehren, vertiefen sich auch ihre Bindungen untereinander und über Hierarchiegrenzen hinweg. Dies wird auch außerhalb des Unternehmens wahrgenommen werden. Die Arbeitsplätze werden begehrter und einfacher durch passende neue Mitarbeiter zu besetzen sein.

4. Übungsfeld für schwarmkooperatives, partizipatives Unternehmensklima: Wird dieser Prozess *für lebenswerte Arbeitswelten* ernsthaft beschritten, entwickelt das Unternehmen ebenfalls automatisch ein neues Unternehmensklima als gemeinsame Zukunftskompetenz. Möglicherweise ist dies die wichtigste und nachhaltigste Wirkung der vernetzten Intervention, die „Eintrittskarte für good-new-work“!

III. Die menschlichen Grundbedürfnisse psychischer Gesundheit können sinnvoll in unsere Arbeitswelten transformiert werden

Die menschlichen Grundbedürfnisse für psychische Gesundheit sind in den letzten Jahren sehr gut erforscht [2]. Der Grundgedanke coachender Psychiater ist nun einfach: der Mensch hat im Privatleben wichtige Grundbedürfnisse zur Aufrechterhaltung seiner psychischen

Gesundheit, die er mit Eintritt in seine Arbeitswelt nicht ablegen kann. Zwar kann er hier elementare Grundbedürfnisverletzungen etwas aushalten lernen, sich „seelische Hornhaut“ zulegen, aber nur zu einem gewissen Grad. Noch entscheidender ist, dass mit der Entwicklung „seelischer Hornhaut“ sich gleichzeitig noch etwas anderes in den Arbeitswelten entwickelt: abnehmende Kreativität & Einsatzbereitschaft, Selbstüberforderung, Suche nach Arbeitsplätzen mit weniger Grundbedürfnisverletzungen usw.

Die Strategie kann deshalb nur heißen: gestalten wir unsere Arbeitswelten so, dass die Menschen in ihren Arbeitswelten wieder mehr Grundbedürfniserfüllungen erleben können, dann werden diese nicht nur gesundheitsförderlicher sein, sondern auch zum Win-Win für Mitarbeiter und Unternehmen führen.

Die Abb. 1 zeigt den Transfer der Grundbedürfnisse nach Grawe [2] in der linken Tabellenseite in die Arbeitswelten auf der rechten Tabellenseite.



Grundbedürfnisse psychischer Gesundheit* bauen die lebenswerten AW!

Grundbedürfnisse psychischer Gesundheit	→ Transfer zur Arbeitswelt**
Bindungsbedürfnis	Faire Erwerbsbeziehungen
Lustvermehrung,	FLOW & Spaß an der Arbeit
Unlustvermeidung	
Kontrolle & Orientierung	Partizipation
Selbstwerterhöhung	mindestens Selbstwertschutz Persönlichkeitswachstum
(Mitgefühl zeigen können***)	(Kooperation & Gemeinschaft***)

* nach Grawe K 2004 Hogrefe Verlag *** nach Dalai Lama 2016
** nach Poersch 2010 & Bewerbung um den Rehaszukunftspreis 2017 www.erwerbscoaching.de [63]

Diese 4 Grundbedürfnisse haben wir kürzlich in diesem Transfer um ein 5. Grundbedürfnis erweitert, welches der Dalai Lama vorgeschlagen hat: Mitgefühl zeigen können. Dies dürfte, wahrscheinlich über Spiegelneurone vermittelt werden, welche somit die neuro-physiologische Grundlage für Kooperation und Gemeinschaft darstellen.

Die Interventionslogik ist demnach einfach: je mehr Menschen in ihren Arbeitswelten „Transfer-Grundbedürfnisse“ verwirklichen können, um so psychisch gesünder werden sie sich fühlen. Gleichzeitig steigt die Wahrscheinlichkeit positiver Win-Win Effekte, wie Einsatzbereitschaft, Kreativität & Kooperation, Mitarbeiterbindung usw.

IV. Von „new-work“ zu „good-new-work“

Unter „new-work“ verstehen wir Arbeits- & Führungskonzepte, die Herausforderungen v.a. aus Digitalisierung, Flexibilisierung und Globalisierung neu interpretieren – unter „good-new-work“ verstehen wir Interpretationen, die dies menschlich und nachhaltig umsetzen. Der Arbeitstransfer der psychischen Grundbedürfnisse, Abb.1, weist uns hier den Weg.

Die entscheidende Fähigkeit für diesen Schritt nach „good-new-work“ wird in der neuen Zukunftskompetenz gesehen - in der Möglichkeit, *gemeinsam etwas völlig Neues zu generieren*, was einzelne stake-holder alleine oder in Kleingruppen nicht geschafft hätten. Deshalb haben wir uns im Institut für Erwerbscoaching GmbH vor 5 Jahren entschlossen, diese Zukunftskompetenz für „good-new-work“ messbar und damit transparent und objektivierbar zu machen.

V. Die Eintrittskarte zu „good-new-work“ ...

... ist das Zertifikat der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Marke: „Gemeinsam für lebenswerte Arbeitswelten!“. Das Institut hat einen neuartigen Zertifizierungsprozess entwickelt, der dem Unternehmen, seinen Mitarbeitern, seinen Kunden und allen Interessierten transparent und seriös bescheinigt, dass dieses Unternehmen mit seinen Mitarbeitern diese Zukunftskompetenzen entwickelt hat. Nun werden auch andere Entwicklungen in kreativer Kooperation möglich werden. Darum geht es.

Abb. 2:



- **Zertifizierungsprozess zum Siegel der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Marke: *Lebenswerte Arbeitswelt***
- Anbieter: Institut für Erwerbscoaching GmbH
- Ziel des Angebotes: Mitarbeiter & Führung eines Unternehmens erarbeiten gemeinsam die Grundlagen für mehr Lebensqualität in ihren Arbeitswelten und üben dadurch konstruktive, schwarmkooperative Partizipation mit gesundheitsförderlicher Wirkung.
- Nebenziele: Zunahme an Einsatzbereitschaft, Kooperation, Kreativität, Mitarbeiterbindung & Eignung zum Rekrutment
- Integration folgender präventiver Konzepte: Kohärenzerleben, Rubikonmodell, psychische Grundbedürfnisse, U-Theorie

Das Siegel



Unternehmen, die mit Ihren Mitarbeitern diese Zukunftskompetenz nachgewiesen haben, können auf vielfältige Art mit dem Siegel werben, z.B. auf der Eingangstür siehe Abb. 3:

Abb. 3:



... vielleicht auch demnächst an Ihrer Eingangstür

www.erwerbscoaching.de [93]

VI. Wie sieht der Zertifizierungsprozess aus?

Uns war von Anfang an bewußt, dass er sich von bisherigen QM-Prozessen und Arbeitgebermarken unterscheiden muss. Das gemeinsame Zertifizierungsbemühen um lebenswerte Arbeitswelten muss von Beginn an zur Steigerung der Lebensqualität beitragen und Freude bereiten können (!), sonst ist die Methodik ungeeignet.

Der Zertifizierungsprozess muss deshalb immer zwei Ziele verfolgen:

1. Der Prozess muss für alle einen klaren Ergebnisnutzen aufweisen: das Siegel beweist die gemeinsam erreichte Zukunftskompetenz u.a. mit indirekter Gesundheitsförderung, Kulturentwicklung, Mitarbeiterbindung, Rekrutment.
2. Der Prozess muss für alle einen Prozessnutzen spürbar werden lassen: wir haben neue Hoffnung und Visionen für „good-new-work“ und auch mehr Freude auf der Arbeit.

Der Zertifizierungsprozess ist für das „do-it-yourself“ verfahren konzipiert, hat 3 Module und wird Kooperationspartnern als share ware zur Verfügung gestellt

In unserem Pflichtenheft der Konzeptentwicklung stand auch, dass der Prozess sich insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen eignen muss, nicht ressourcenintensiv sein darf und vergleichsweise preisgünstig zu verwirklichen sein muss.

„do-it-yourself“ Modus: Weil die gemeinsame Arbeit zu Hoffnung, Visionen und Freude führen „muss“ (!), kann sie nicht delegiert werden. Deshalb kann sich das Institut als Prozessbegleiter auf vergleichsweise wenig Informationen und Ermutigungen beschränken, die zukünftig auch als online-tutorials zur Verfügung stehen werden. Wenn Unternehmen mit teil-partizipativen Führungskulturen sich entschlossen haben, den nächsten Schritt zu versuchen, werden sie keine zusätzliche Begleitung benötigen. Falls sie doch eine gesonderte professionelle Begleitung suchen, können sie Unternehmensberater ihrer Wahl damit beauftragen. Die Module I + III werden Kooperationspartnern als share ware vom Institut zur Verfügung gestellt werden, Modul II verbleibt beim Institut.

Drei Module:

1. Modul: Selbstbewertung. Gemeinsam werden die lebenswerten „hot-spots“, die kleinen lebenswerten Geschichten und die Visionen im Unternehmen dargestellt, sowie erste konkrete Maßnahmen aufgezeigt. Das Institut oder Kooperationspartner bewertet nach einem transparenten Prozess, bei dem die kleinen authentischen Geschichten zur Lebensqualität einen großen Stellenwert einnehmen.
2. Modul: Fragebogen zur lebenswerten Arbeitswelt. Das Institut hat einen Fragebogen entwickelt, der mit 37 Fragen und 0 – 111 Punkten misst, wieviel Lebensqualität der Mitarbeiter (die Führungskraft) in seiner Arbeitswelt empfindet. In diesen Fragebogen sind moderne präventive und gesundheitswissenschaftliche Konzepte eingeflossen. Zwei Vergleichsgruppen stehen zur Verfügung: Mitarbeiter mit sehr ausgeprägter Wahrnehmung von Lebensqualität auf ihrem Arbeitsplatz und solche, die nahezu keine verspüren. Das Institut misst nun, wie nahe die Menschen eines Zertifizierungsunternehmens an die erste Gruppe heran reicht und wie weit sie von der zweiten Gruppe entfernt ist.
3. Modul 3: Zufriedenheit mit dem Prozess. Das Institut oder Kooperationspartner untersuchen mit drei verschiedenen Methoden, davon zwei stichprobenhaft, ob der Zertifizierungsprozess im Unternehmen Spaß und Freude bereitet hat – ob er bereits zu einer spürbaren Zunahme von Lebensqualität geführt hat. Ist dies nicht der Fall, wird es keine Zertifizierung geben.

Die einzelnen Module können zum Gesamtergebnis einen variierenden Betrag beisteuern, beispielsweise können gute Werte der Module I + III ein weniger gutes Ergebnis in Modul II

kompensieren helfen. Allerdings müssen in jedem Modul die Eckwerte einer lebenswerten Arbeitswelt sicht- und spürbar werden können.

Kooperationspartner und share-ware

Gemeinsam für lebenswerte Arbeitswelten bedeutet konsequenterweise auch, dass in der Interventionsumsetzung neue Wege gefunden werden mussten. Durch Einbindung von Kooperationspartnern, die wesentliche Module als share-ware benutzen können, wird der Zertifizierungsprozess nochmals günstiger und bei Bedarf einfacher umzusetzen.

VII. Wie geht es nach der Zertifizierung weiter?

Zertifizierte Unternehmen ...

... können es bei dieser einen Zertifizierung belassen und anschließend entscheiden, ob und wann sie sich erneut zertifizieren lassen. Mit dem Siegel ihres Zertifizierungsjahres können sie unbegrenzt werben.

... können sich jährlich mit geringem Aufwand rezertifizieren lassen und dann jeweils mit dem aktuellen Siegel werben.

... können sich nach der 1. Zertifizierung mit ihrer lebenswerten Arbeitswelt auf www.good-new-wok.com darstellen und vernetzen. Die Erstdarstellung ist kostenlos, bei Umgestaltungen des Internetauftrittes werden übliche Kosten nach Aufwand in Rechnung gestellt werden.

Der Aufwand für jährliche Rezertifizierungen wird im Vergleich zu der Erstzertifizierung erheblich geringer, die Kosten niedriger. Wir gehen davon aus, dass ein erfolgreicher Prozess für lebenswerte Arbeitswelten gleichzeitig diesen Prozess auch stabilisiert. Allerdings wird er ohne weiteres Auffrischen und Erneuern auch wieder in Gefahr oder Vergessenheit geraten können.

VIII. Zertifizierte Unternehmen treffen sich auf www.good-new-work.com

Alle zertifizierten Unternehmen werden den „Club der lebenswerten Arbeitswelten“ formen, sich zur „good-new-work“ Szene vernetzen. Denn sie wissen: wir alle haben vergleichbar ausgeprägte generative Fähigkeiten zunächst in den eigenen Unternehmen entwickelt und können nun gemeinsam wiederum Neues generieren.

Die kostenlose Mitgliedschaft auf www.good-new-work.com wird Folgendes bewirken:

- Alle stake-holder in Ihrem Unternehmen wissen und spüren stolz: wir können gemeinsam Zukunft!

- Interessierte Erwerbstätige werden sich bei Ihnen melden.
- Interessierte Unternehmen werden Kontakt aufnehmen.
- Ihr Unternehmen wird mit neuen Mitarbeitern und Kooperationspartnern neue Unternehmungen wagen.

Das Institut für Erwerbscoaching sorgt dafür, dass der „good-new-work“ Club seriös wachsen kann:

- passende Gestaltung des Zertifizierungsprozesses
- kostenlose Darstellung jedes zertifizierten Unternehmens auf www.good-new-work.com , wenn gewünscht
- passende Aktionen für „good-new-work“ mit Win für alle Mitglieder
- ausgewählte Kooperationspartner mit dualer Kompetenz: unternehmensberatend und therapeutisch-coachend

Wir sind überzeugt: nach der Zertifizierung beginnt erst der eigentliche Prozess der Zukunftsgestaltung! Das Siegel der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Marke ist lediglich die Eintrittskarte in die Welt der zukunftsfähigen Unternehmungen.

IX: Aktuelles Prototyping im Zertifizierungsprozess – unser Win-Win Angebot

Im Dezember 2017 sind die Vorbereitungen abgeschlossen, so dass wir mit der ersten Phase des Prototypings beginnen können.

Prototyping Phase 1:

Für die ersten 5 Unternehmen bieten wir ein komplett kostenloses Prototyping an. Lediglich die Kosten für die Darstellung auf www.good-new-work.com sind zu entrichten, wenn dort eine Präsenz gewünscht wird.

Falls die Unternehmen vom Zertifizierungsprozess profitiert haben, würden wir uns über die Möglichkeit informativer Werbespots freuen. Sie berichten einfach nach der Zertifizierung, was der Prozess für Ihre Mitarbeiter, Führung für das Unternehmen bewirkt hat – und wir werben damit direkt für den Prozess und indirekt Ihr Unternehmen.

Prototyping Phase 2:

Für die nächsten 20 Unternehmen bieten wir ein Prototyping für insgesamt 1000€ an zuzüglich evtl. Darstellungskosten auf www.good-new-work.com . Erneut würden wir uns über die Möglichkeit informativer Werbespots freuen.

Anschließend werden die Kosten kalkuliert und nach Mitarbeiteranzahl gestaffelt. Wir streben eine vergleichsweise moderate Kostenstruktur an, damit der Weg nach „good new work“ für möglichst viele Unternehmen ohne finanzielle Belastung begehbar wird.

(Die Institutshomepage www.erwerbsscoaching.de wird bis zum November 2017 erneuert, www.good-new-work.com grundlegend erarbeitet.)

X: Wie bringen wir den Zertifizierungsprozess in unser BGM?

Stellen Sie diese Möglichkeit ihrem BGM-Team vor. Erklären Sie die positiven Effekte von Partizipation als wesentlicher Wirkmechanismus einer indirekten Gesundheitsförderung. Ermutigen Sie Ihr BGM-Team, die bisherigen Strategien zur direkten Gesundheitsförderung durch moderne indirekte zu ergänzen. Probieren Sie es einfach gemeinsam aus. Die Wahrscheinlichkeit, dass Ihr BGM-Team aufgeschlossen für neue Strategien ist, dürfte hoch sein, da die bisherigen direkten Präventionsstrategien ausgereizt erscheinen und neue noch weitgehend fehlen.

XI. Literatur

[1] Scharmer O: Theorie U – von der Zukunft her führen. Carl-Auer 2015

[2] Grawe K: Neuropsychotherapie. Hogrefe 2004

[3] Bengel J et al.: Was erhält Menschen gesund? Antonovskys Modell der Salutogenese. Forschung und Praxis der Gesundheitsförderung Band 6/Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung Köln 1998