



NEULAND&PARTNER
DEVELOPMENT AND TRAINING

NEULANDS CAMPUS – VOM KLUGEN? UMGANG MIT KOMPLEXITÄT

Agil managen, Kooperation fördern, Vertrauen schaffen

Ein Dialogforum – 11. bis 12. November 2016



NEULANDS
CAMPUS

In komplexen Situationen – auf Kosten der Gesundheit?

Georg Bauer im Interview



PD Dr. med. DrPH Georg Bauer
Universität Zürich

ist Experte für Arbeitsbedingungen, Gesundheit und organisatorische Rahmenbedingungen. Er leitet die Abteilung „Public & Organizational Health“, Institut für Epidemiologie, Biostatistik und Prävention an der Universität Zürich. Georg Bauer ist Mediziner mit Master und Doktorat in Public Health (School of Public Health Berkeley, University of California). Er habilitierte am Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie der ETH Zürich. Seine Forschungen richten sich auf die Flexibilisierung der Arbeit sowie auf individuelle Strategien zum Job-, Boundary- & Recovery-Crafting. Er leitet die „Global Working Group of Salutogenesis“ sowie das „DAS Work+Health“. Auch ist er Mitgründer von „Corporate Health Solutions“, einem Spin-Off der Universität Zürich, das online Instrumente für die Förderung der Mitarbeitergesundheit anbietet.

Beim Thema Komplexität denken wir zumeist an Management und schwierige Unternehmenssteuerung. Im Gegensatz dazu bringen Sie die Komplexität in Verbindung mit Mitarbeitergesundheit – und sehen darin letztlich auch einen Weg, Komplexität zu bewältigen. Allgemein gefragt: Wie wirkt sich Komplexität auf die Gesundheit von Mitarbeitern aus?

Aus Mitarbeitersicht wird Komplexität wahrgenommen als fehlender Überblick bei zunehmend kognitiver, vernetzter Arbeit. Diese Wahrnehmung verstärkt sich durch den schnellen Wandel: den Wandel der eigenen Organisation, deren Produkten und Dienstleistungsangeboten, der Kunden, Kundenbedürfnisse und ähnlichem. Zu der Wahrnehmung, dass die Übersicht fehlt, kommt noch etwas hinzu – nämlich der heute verbreitete Zeit- und Termindruck. Dann gelingt es Mitarbeitern kaum noch sich zu orientieren.

Dieser Mangel an Orientierung – wie wirkt er sich auf die Gesundheit aus?

Eine unserer zentralen Gesundheitsressourcen ist das Kohärenzerleben – die Möglichkeit, unser Leben als verstehbar, handhabbar und sinnhaft wahrzunehmen. Durch den Mangel an Orientierung wird dieses Kohärenzerleben beeinträchtigt.

Wie reagieren Mitarbeiter darauf, wenn sie sich durch Komplexität überfordert fühlen?

Es gibt eine natürliche Reaktion: nämlich die Komplexität zu reduzieren, indem man eine Auswahl von persönlich besonders wichtigen Aspekten und Zusammenhängen trifft. Der Rest wird dann ausgeblendet.

Also eine Art „gesunde Ignoranz“?

Ja. Wobei manche Mitarbeiter der gesunden Ignoranz eine besondere Wendung geben. Sie ignorieren paradoxer Weise ihre Gesundheit. Dies betrifft vor allem Menschen, die von Drang nach beruflicher Selbstverwirklichung getrieben werden – und Mitarbeiter in rein performanceorientierten Unternehmen. Ich denke an die Diskurse um die interessierte Selbstgefährdung und das erschöpfte Selbst.

Das heißt – in komplexen Situationen kann es sein, dass Mitarbeiter ihre Gesundheit ausblenden?

Das Ausblenden von Gesundheit im Betriebsalltag erfolgt sowohl individuell und kollektiv. Eine wichtige Rolle spielen dabei häufig vereinfachende, implizite mentale Modelle zum Funktionieren der Organisation und der Menschen darin.

Was empfehlen Sie?

Man kann bei den mentalen Modellen ansetzen. Es kann hilfreich sein, Unternehmen balanciertere mentale Modelle anzubieten – etwa zu Arbeitsprozessen mit ihren gesundheitlichen sowie betrieblichen Auswirkungen.

Aha? Zum Beispiel?

Ein Beispiel dafür ist das Alltagsmodell der zwei Gesichter der Arbeit – Arbeit als mühsame Last oder als sinnstiftende Lust. Dieses Modell wird übersetzt in ein empirisch getestetes Wirkmodell mit zwei Pfaden: von Arbeitsressourcen welche zu Engagement führen sowie von Arbeitsbelastungen, die Erschöpfung generieren. Dieses Modell können Unternehmen mit Daten zum konkreten Arbeitserleben im eigenen Betrieb anreichern. Dann wird das sonst ganz in die Verantwortung des Individuums übergebene Erleben kollektiv sichtbar.

Kollektiv sichtbar machen – mit welchem Ziel?

Das Unternehmen kann komplexe psychosoziale Faktoren, die sonst jeder Mitarbeiter einzeln bei der Arbeit erlebt, kollektiv erkennen. Damit wird eine gemeinsame Auseinandersetzung und Lösungsentwicklung möglich. Dieser Diskurs führt dazu, dass sich das Unternehmen neue mentale Modelle und Strategien zu Mitarbeitergesundheit aneignet und für den eigenen Bedarf anpasst. Dies wieder führt am Ende möglicherweise zu einem allgemein kompetenteren Umgang mit Komplexität.