

# „Durchs Tal der Tränen begleiten“

**Interview** Die Arbeitspsychologin Simone Hönle plädiert für mehr Transparenz und Information bei anstehenden Veränderungen. Nur so bleiben die Mitarbeiter gesund und motiviert bei der Sache.

Die Arbeitswelt ändert sich ständig und schnell. Das verunsichert viele und macht sie krank. Patentrezepte gibt es nicht, aber ein genauer Blick auf Arbeitsabläufe, Strukturen und soziales Umfeld zeigt meist deutlich, wo es hakt.

*Mehr als 20 Millionen in Deutschland leiden an Angststörungen oder Depressionen. Das sollte Arbeitgebern Angst machen, oder? Die Krankheitsstage wegen psychischer Erkrankungen haben sich tatsächlich in den letzten Jahren verdoppelt. Für Arbeitgeber ist das Thema psychische Gesundheit nicht nur eine ethische, sondern auch eine ökonomische Frage: Wenn jemand mehrere Monate ausfällt, kostet das ja richtig Geld.*

*Sie machen für Firmen die Beurteilung von psychischer Belastung. Was passiert da?*

Bei der Gefährdungsbeurteilung geht es nicht um individuelle Befindlichkeiten. Es geht vielmehr darum, mögliche Stressquellen zu finden, zu benennen und abzustellen.

Ich befrage Mitarbeiter als Experten zu ihrer Arbeit, um herauszufinden, wo ich Stress rausnehmen kann. Dabei geht es um vier Bereiche: als Erstes die Arbeitsinhalte, also die Frage der passenden Qualifikation, der Über- oder Unterforderung, der Identifikation mit der Aufgabe. Zur Arbeitsorganisation gehören Themen wie Arbeitsabläufe, Schichtdienst, Zeitdruck und Störungen. Bei den sozialen Beziehungen stellt sich die Frage nach der Gesprächskultur – wie ist die Rückmeldung von Vorgesetzten und Kollegen, werden Konflikte aufgelöst oder brodeln sie im Hintergrund. Zuletzt schaut man auf die Arbeitsumgebung, wie viele sitzen in einem Büro, wie sieht es aus mit Lautstärke, Licht.

Und wo klemmt es am meisten?

Oft passt der Inhalt, aber die Organisation nicht. Da herrscht permanenter Zeitdruck, es gibt dauernd Störungen. Immer mehr Arbeit muss geleistet werden, immer mehr Überstunden sammeln sich an.

*Die Arbeitswelt wandelt sich ständig und schnell. Was bewirkt das?*

Die Anforderungen an jeden Einzelnen und an Führungskräfte wachsen, weil Systeme und Strukturen sich in ständiger Veränderung befinden. Wenn von außen dauernd etwas Neues kommt, braucht der Mitarbeiter Unterstützung. Man muss ihn begleiten durchs Tal der Tränen, beim Abschiednehmen von dem, was war. Nur draufdrücken und nicht wertschätzen, was gut läuft und was man bewahren kann, geht gar nicht.

*Digitalisierung, Globalisierung und Komplexität – schafft das Verunsicherung, gar Angst?*

Kann, muss aber nicht. Manchen wird langweilig, wenn sich nicht ständig etwas tut. Ob das als Herausforderung oder Bedrohung empfunden wird, ist typabhängig. Angst entsteht erst, wenn sich jemand bedroht fühlt und entsprechend reagiert.

*Angst ist ja grundsätzlich positiv als Schutzreflex, der Kampf- oder Fluchtbereitschaft auslöst. Nur im Konferenzraum passt beides nicht unbedingt. Wo wird „gute“ zur „schlechten“ Angst?*

Ein gesundes Erregungsniveau ermöglicht Höchstleistung. Erst bei Überforderung kippt das. Wenn ich denke, ich schaffe es nicht, wird es zum Problem.

*Gibt es Warnsignale?*

Unruhe, Angstgefühle, man fühlt sich zittrig und unwohl. Auch in der Außenwirkung ist das sichtbar: Ein Kollege verändert sich, er macht Fehler, wirkt unkonzentriert. Manche ziehen

sich zurück, andere werden aggressiv, weil sie sich nicht mehr anders wehren können.

*Was sind die Hauptgründe für psychische Störungen?*

Zu viel Veränderung, zu wenig Handlungsspielraum. Jeder Mensch strebt nach Autonomie und Kontrolle. Wenn er nicht mehr selber entscheiden kann, fühlt er sich hilflos und ausgeliefert.

*Was kann ein Unternehmen tun?*

Transparenz und Information sind wichtig. Solange Mitarbeiter verstehen, warum verändert wird und was, können sie mitgehen. Auch mangelnde Wertschätzung ist ein Problem. Mitarbeitern geht es nicht ums Geld, sondern darum, wahrgenommen zu werden. Vorgesetzte müssen glaubhaft

das Gefühl vermitteln, dass man die stressige Zeit gemeinsam durchstehen wird. Auch eine Fehlerkultur fehlt oft. Statt nach Schuldigen zu suchen, muss man sachlich schauen, was gelaufen ist und was man daraus lernen kann. Und unbedingt die Emotionalität rausnehmen. Sobald beim Betroffenen die Alarmglocken aufhören zu schrillen, ist die Lähmung weg und die Sache entdramatisiert.

*Wie gehen Sie selbst mit Stress um?*

Ich baue eine Pause ein, eine kleine Auszeit, gehe raus aus dem Gebäude. Am besten hilft bewegen, damit man nicht in jeder Hinsicht fest-sitzt. Auch eine Kurzmeditation oder ein paar Entspannungsübungen können kleine Wunder wirken.

*Und wenn eine längere Phase mit viel Arbeit und Stress ansteht?*

Ich mache Stapel, schreibe To-do-Listen und hake ab. Und ich entscheide bewusst: Was tue ich heute und was muss warten. Das rate ich auch Menschen, die sagen „Ich sehe nicht darüber hinaus“: Schreib mal die 100 Sachen auf, die du im Kopf hast. Dann priorisiere sie, delegiere, was geht, und hake ab, was sich erledigt hat oder nicht (mehr) wichtig ist. Der Berg ist oft subjektiv viel größer. Entwirren, entzerren, kleine Happen machen – das nimmt Druck raus.

Das Gespräch führte Bettina Bernhard.

## SIMONE HÖNLE

**Arbeitspsychologin** Simone Hönle studierte Psychologie an der Uni Koblenz-Landau mit den Schwerpunkten Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie, Klinische Psychologie und Gesundheitspsychologie. Danach arbeitete sie als Fachbereichsleiterin für Personalentwicklung und Soziale Dienste und in der Erwachsenenbildung.

Von 2011 bis 2014 lebte sie in den USA, seither wirkt sie als selbstständige Psychologin und Coach für Einzelpersonen und Firmen mit den Schwerpunkten Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt und persönliche Weiterentwicklung. Zudem bietet sie Introvisioncoaching an, eine Methode, um Blockaden aufzulösen. Sie lebt mit ihrer Familie in Leonberg. bb

// Weitere Informationen unter [www.simonehoenle.com](http://www.simonehoenle.com)

„Nur draufdrücken und nicht wertschätzen, was gut läuft und was man bewahren kann, geht gar nicht.“

Simone Hönle über Mitarbeiterführung



**WE WANT YOU.**

Die Startup-Challenge der  
**W&W brandpool**

**Du willst Deine Startup-Idee in die Realität umsetzen?**

Dann komm zum Stand der W&W brandpool, pitch Deine Idee und sicher Dir bis zu **500.000€** Startkapital!

**new.New Festival 2018**  
Hanns-Martin-Schleyer-Halle  
Mercedesstraße 69, 70372 Stuttgart  
**08. - 10. Oktober 2018**

Alle weiteren Informationen zur Challenge und den Teilnahmebedingungen findest Du unter:  
**[www.brandpool-startup-challenge.com](http://www.brandpool-startup-challenge.com)**