

# Gesunde Veränderungen schaffen: Nachhaltigkeitsmanagement und BGM

Michelle Gaertig, Dagmar Siebecke

In einer Welt, in der Ressourcen knapper werden, ist der bedachte Umgang mit ihnen eine gemeinschaftliche Aufgabe. Dies ist insbesondere auch für Unternehmen spürbar, die nicht nur durch gesetzliche Regelungen, sondern auch durch gesellschaftlichen Druck dazu angehalten werden, ihr Handeln zunehmend im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung zu gestalten. Die Herausforderung besteht darin, Nachhaltigkeitsstrategien zu etablieren, die ökologische, soziale und ökonomische Aspekte vereinen und langfristig für einen Kulturwandel innerhalb der Unternehmen sorgen.

Die praktische Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien hat oft zur Folge, dass sich Mitarbeitende auf neue Arbeitsweisen einstellen und von bestehenden Routinen verabschieden müssen. Die notwendige Anpassung unternehmensinterner Strategien und Denkweisen löst in der Belegschaft vielfach eine Abwehr- und Widerstandsreaktion aus. Aus psychologischer Sicht ist eine solche Reaktion nachvollziehbar und wenig überraschend, denn Veränderungsprozesse gehen für viele Menschen mit Unsicherheiten einher, welche wiederum Ängste in den Betroffenen auslösen. Diese Ängste können sich u.a. auf potenzielle Überforderung, aber auch auf Ungewissheit, Destabilisierung des gewohnten Umfelds sowie einen möglichen Kompetenz- und Identitätsverlust beziehen. Jahrelanges Erfahrungs- und Expert\*innenwissen kann von heute auf morgen wertlos werden.

Zu Widerständen kann es auch kommen, wenn der Sinn der nachhaltigen Veränderung nicht

erkannt wird und der Aufwand damit unverständlich wird. Darüber hinaus assoziieren viele Betroffene mit Transformationsprozessen eine faktische oder gefühlte Verschlechterung ihrer aktuellen (Arbeits-)Situation, zumal solche Prozesse einen temporären Mehraufwand bedeuten können. Es wird deutlich, dass Veränderungsprojekte von Beschäftigten häufig als große Belastung wahrgenommen werden und somit Stress auslösen.

Genau an dieser Stelle kann ein Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) ansetzen, um Beanspruchungsreaktionen auf Veränderungen entgegenzuwirken und die Sorgen und Ängste der Mitarbeitenden aufzufangen.

Dabei sollte die Verhältnisprävention<sup>1</sup> aufgrund ihrer Effektivität im Vordergrund stehen. Verhältnisprävention könnte bei den Beschäftigten zu Befürchtungen führen wie: „Das muss ja ganz schlimm werden, wenn ich jetzt auch noch

Stressmanagement brauche!“ Sinnvoll sind im Rahmen von Veränderungsprozessen Maßnahmen, bei denen das Kohärenzgefühl und die Resilienz<sup>2</sup> der Beschäftigten gestärkt werden, da beide Konzepte Ressourcen für den Umgang mit herausfordernden Situationen beschreiben.

## Das Kohärenzerleben fördern

Der Begriff des Kohärenzgefühls beschreibt die Eigenschaft von Menschen, in herausfordernden Situationen einen sinnvollen Zusammenhang zu erkennen und sie als bewältigbar einzuschätzen. Verhältnisprävention sollte entsprechend Rahmenbedingungen schaffen, in denen es Betroffenen leichter fällt, Sinn, Verstehbarkeit und Handhabbarkeit zu spüren.

Bezogen auf Veränderungsprozesse heißt das, dass der Sinn der Innovation transparent gemacht werden sollte. Sinnerleben hat mit Zielen und Werten zu tun. Diese können intra- und interindividuell im Widerspruch stehen. Je mehr





Michelle Gaertig, Dagmar Siebecke

Transparenz über die hinter dem Projekt stehenden Ziele und Werte geschaffen wird und je mehr auch die der Beschäftigten mit den potenziell daraus resultierenden Widersprüchen thematisiert werden, umso eher kann eine konsensuale Lösung gefunden werden.

Um **Verstehbarkeit** zu fördern, sind Kommunikation und Information die zentralen Instrumente. Dabei kann auch die Mitteilung „Es gibt noch nichts Neues“ wichtig sein. Wenn Betroffene auf Gerüchte angewiesen sind, ist das der Zuversicht eher abträglich. Eine offensive Informationspolitik zu den Planungs- und Umsetzungsfortschritten ist daher ausschlaggebend, besonders für Personen mit einer ausgeprägten Ungewissheitsintoleranz.

Das Gefühl der **Handhabbarkeit** – also das Vertrauen darin, die Herausforderungen meistern zu können – ist eine zentrale Ressource gegen Angst und Stresserleben. Um diese Selbstwirksamkeitserwartung zu stärken, sollte geklärt werden, welche Anforderungen aus der Veränderung resultieren und wie entsprechend proaktiv Kompetenzen aufgebaut werden können. Aber auch der umgekehrte Weg ist sinnvoll: Welche Fähigkeiten, Fertigkeiten und Motivationen bringt die Belegschaft mit und wie kann die Veränderung potenzialorientiert gestaltet werden?

### Ressourcen stärken durch Resilienz

Die Resilienzforschung beschreibt Eigenschaften und Bewertungsmuster wie Optimismus, Akzeptanz, Zukunftsorientierung, Selbstwirksamkeitserwartung, Ziel- und Lösungsorientierung sowie Netzwerkorientierung als zentrale Faktoren für innere Widerstandskraft.

Zur **Zukunftsorientierung** gehört das Bewusstsein für die eigenen Ziele und Werte. Hier können die obigen Ausführungen zur Sinnhaftigkeit übertragen werden. Dabei sollten zur Ziel- und

**Lösungsorientierung** auch die verschiedenen Lösungsoptionen zur Zielerreichung transparent gemacht werden.

**Handhabbarkeit** (s.o.) findet ihr Pendant in der **Selbstwirksamkeitserwartung**. Sie wird aber auch durch die Resilienzsäulen Optimismus und Netzwerkorientierung beeinflusst.

**Optimismus** und Pessimismus ergeben sich nicht aus den tatsächlich gemachten Erfahrungen, sondern aus der Wahrnehmung von positiven und negativen Erlebnissen. Pessimist\*innen haben tendenziell mehr Angst vor negativen Ereignissen und Überraschungen. Daher richten sie ihre Aufmerksamkeit auf Warnhinweise für Negatives. Durch diesen Fokus halten sie den schlechten Ausgang für wahrscheinlich. Pessimist\*innen schätzen sich vor dem Hintergrund ihrer (subjektiven) Wahrnehmungen als Realisten ein und unterstellen so den Optimist\*innen Naivität und Realitätsferne.

Wenn entsprechend ein Veränderungsprozess ausschließlich positiv dargestellt wird, könnte bei Pessimist\*innen die Hypothese eines naiven Risikoverhaltens der Entscheidenden entstehen. Daher sollten auch potenzielle Risiken thematisiert und ziel- und lösungsorientiert behandelt werden, um Ängste zu reduzieren.

Voraussetzung von **Akzeptanz** ist die Erkennbarkeit, dass eine unveränderbare Tatsache vorliegt. Klare Kommunikation ist hier entscheidend. Akzeptanz ist auch dann schwer, wenn gegen Werte und Bedürfnisse verstoßen wird und Betroffene das Gefühl haben, dass andere einen vermeidbaren Fehler machen. Entsprechend ist hier wieder die Berücksichtigung und Thematisierung von Werten – aber auch von Bedürfnissen der Beschäftigten wichtig. Transparenz über den Weg zur Entscheidung kann die Unterstellung der Gedankenlosigkeit entkräften.

Die Resilienzforschung zeigt, dass Personen weniger leiden, wenn sie sich nicht alleine fühlen. Die **Netzwerkorientierung** ist also wichtig und gibt Kraft und Zuversicht. In Veränderungsprozessen sollten Beschäftigte entsprechend einerseits Einflussmöglichkeiten – im Sinne eines „Wir-Gefühls“ – bekommen, aber auch ermutigt werden, sich gegenseitig zu unterstützen.

### Fazit

Nachhaltigkeitsmanagement und BGM ergänzen sich in entscheidender Weise, denn Veränderungsprozesse in Unternehmen erfordern nicht nur neue Strukturen, sondern auch eine bewusste Auseinandersetzung mit den psychologischen und sozialen Auswirkungen auf die Mitarbeitenden. Ängste und Stress können zu Widerständen und Spaltungstendenzen führen, die den Wandel erschweren. Wenn diese Emotionen ignoriert werden, besteht die Gefahr, dass Transformationsprozesse ins Stocken geraten oder gar scheitern.

BGM sollte somit nicht als zusätzlicher Mehraufwand verstanden, sondern als integraler Bestandteil eines erfolgreichen Veränderungsmanagements mitgedacht werden. Entscheidend ist, Vertrauen zu schaffen, den Sinn von Veränderungen transparent zu machen und die Resilienz der Beschäftigten zu stärken, um langfristig den Unternehmenserfolg als auch die Gesundheit der Mitarbeitenden zu fördern. Wer nachhaltigen Wandel anstrebt, sollte daher nicht nur Strukturen anpassen, sondern auch Menschen mitnehmen.

### Die Autorinnen

*Michelle Gaertig (Gesundheitspsychologin und Medizinpädagogin B.A.) ist wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Abteilung Forschung und Entwicklung der DAA Deutsche Angestellten-Akademie NRW.*

*Dr. Dagmar Siebecke, Diplom-Psychologin und Diplom-Arbeitswissenschaftlerin, ist Inhaberin des Burnout-Zentrums Düsseldorf für Burnout-Prävention, Beratung und Coaching und Dozentin an der FOM Hochschule für Oekonomie und Management.*



Bildung schafft Zukunft.



<sup>1</sup> Verhaltensprävention zielt darauf ab, individuelles Verhalten zu ändern, um gesundheitliche Risiken zu minimieren. Verhältnisprävention hingegen fokussiert sich auf die Veränderung der Arbeitsbedingungen, um gesundheitsfördernde Verhältnisse zu schaffen.

<sup>2</sup> Das Kohärenzgefühl beschreibt das Vertrauen in die eigene Fähigkeit, das Leben zu verstehen und zu bewältigen, während Resilienz die Fähigkeit ist, trotz Widrigkeiten stark und anpassungsfähig zu bleiben.