

BETRIEBLICHE GESUNDHEIT

Warum Mental Load auf jeder HR-Agenda stehen sollte



© rawpixel.com – stock.adobe.com

Den Themen Mental Load und Gender Care Gap wird im Arbeitskontext wenig Beachtung geschenkt. Unternehmen sollten sie jedoch in den Fokus rücken.

Viele Unternehmen und Teams stehen aktuell an einem Scheitelpunkt. Eine Art neue Normalität hat eingesetzt – und damit auch die Erkenntnis, dass vieles, was heute Arbeitsalltag ist, sich in den Pandemie Jahren in einer Art Funktionsmodus eingespiegelt hat. Zugleich sind durch hybride Teams und die gestiegene Flexibilität neue Möglichkeiten und Herausforderungen entstanden. Dies ist für viele Unternehmen der Moment, um Fragen der Arbeitsorganisation neu zu beantworten.

Zwei Aspekte, die dabei auf der Agenda landen sollten, sind Mental Load (mentale Auslastung) und Gender Care Gap (ungleiche Verteilung unbezahlter Sorgearbeit zwischen Männern und Frauen). Die beiden Begriffe sind aus dem Kontext der Ungleichverteilung von Fürsorgeaufgaben in

Familien bekannt. Doch auch in der Arbeitswelt begegnen uns beide Phänomene und tragen viel dazu bei, wie leistungsfähig wir sind und wie erfolgreich wir zusammenarbeiten.

Mental Load ist nicht gleich Last

Mental Load bezeichnet die mentale Auslastung durch Aufgaben, Prozesssteuerung und Verantwortung. Diese „Last“ ist quasi unsichtbar oder nicht explizit benannt. Mental Load tritt im Arbeitskontext genauso auf wie im privaten Umfeld und kann sich durch Verantwortung in unterschiedlichen Rollen potenzieren. Die zunehmende Arbeitsverdichtung bei gleichzeitiger Entgrenzung der Arbeit und die dadurch gestiegenen Anforderungen an die Selbstorganisation machen dieses Thema so brisant.

Aus arbeitspsychologischer Sicht ist Mental Load kein fest definierter Begriff. Teils wird in der Fachliteratur synonym auch vom Mental Workload gesprochen. Klar ist jedoch: Der Vorgang an sich

ist erst einmal nichts Negatives, sondern eine Notwendigkeit. Schließlich sind Leben und Arbeit ohne mentale Auslastung weder möglich noch erstrebenswert. Das Ziel ist es vielmehr, Ausgewogenheit herzustellen und Fehlbelastungen zu vermeiden, denn diese können, wenn sie anhalten, das Leistungsvermögen stark einschränken und Menschen psychisch wie körperlich krank machen.

Mental Load und Care Gap hängen zusammen

Grundsätzlich betrifft das Thema Mental Load jeden. So steigt der Mental Load in klassischen Tätigkeiten schon allein aufgrund der Verdichtung, Technisierung und Flexibilisierung der Arbeit. Selbst vermeintlich simple Priorisierungs- und Selbststeuerungsleistungen kosten Zeit und kognitive Kapazität. Ein Beispiel dafür ist die asynchrone Kommunikation bei freier Arbeitszeitgestaltung: Wenn ich während eines Meetings E-Mails erhalte, muss ich entscheiden, wann ich diese bearbeite. →



© privat

Psychologin

Julia Hodgson-Kastien

plädiert dafür, dass HR die Verteilung unsichtbarer Aufgaben sichtbar macht.

Die Gedankenschritte, die für die Priorisierung und das Zeitmanagement erforderlich sind, sind aber nicht explizit. Meine Arbeitsleistung wird, wenn überhaupt, nur anhand der beantworteten Mails sichtbar.

Im Fokus steht aber vor allem Mental Load, der aufgrund von Care-Aufgaben entsteht. Diese Sorgeaufgaben sind auch im Arbeitskontext zahlreich: Wer fühlt sich für den Teamzusammenhalt und das Miteinander verantwortlich? Wer kümmert sich um die gute Atmosphäre, den wertschätzenden Ton und verbindende Aktivitäten? Wer fühlt sich für Geburtstagsgeschenke und andere Aufmerksamkeiten zuständig? Wer sorgt für frischen Kaffee und eine ausgeräumte Spülmaschine?

Diese Aufgaben sind oft weder Teil der Stellenbeschreibung noch Ergebnis einer bewussten und fairen Aufgabenverteilung im Team. Das zusätzliche Kümmern und die subjektive Last dieser Verantwortung kommen zum übrigen Mental Load noch hinzu. Und ebenso wie im Familienkontext erleben wir auch in der Arbeitswelt einen Gender Care Gap, denn es sind, statistisch betrachtet, vor allem Frauen, die solche Aufgaben übernehmen.

Mental Load gehört auf die HR-Agenda

Bei Mental Load und Gender Care Gap geht es also darum, Belastung und Stress nicht mehr nur als etwas Individuelles zu betrachten, sondern auch als systemische soziale Herausforderung, denn es geht dabei im Kern immer auch um gelingende Kommunikation, Erwartungsmanagement, Wertschätzung und Verteilungsgerechtigkeit. Deswegen ist es folgerichtig, Lösungen nicht nur auf individueller, sondern auch auf kollektiver Ebene zu gestalten.

Daher sollte ein Bewusstsein dafür entstehen, dass durch die drastischen Veränderungen der Arbeitswelt nicht nur die Anforderungen an die Selbstorganisation vieler Mitarbeitender steigen, sondern damit einhergehend auch die Anforderungen an die Gestaltung der Zusammenarbeit. Damit beides gelingen kann, sind Unternehmen gefordert, neue Rahmenbedingungen zu schaffen. Dabei können beispielsweise Führungskräftecoachings und Teamentwicklungsworkshops helfen. Unternehmen brauchen heute Mitarbeitende, die nicht nur über digitale Schlüsselkompetenzen verfügen, sondern zugleich auch über eine hohe Selbststeuerungs-, Vernetzungs- und Gesundheitskompetenz. Dies sind unterstützende Fähigkeiten, die gegenüber dem Aufbau konkreter fachlicher Fähigkeiten oft vernachlässigt werden. Doch auch

hier sollten Unternehmen in den Kompetenzaufbau investieren.

Die Studienlage zeigt, dass es einen deutlichen Zusammenhang zwischen Mental Load, Burnout und Arbeitsleistung gibt. Mental Load gilt als Risikofaktor im Arbeitskontext und kann zu Leistungs- und Produktivitätsverlust führen, aber auch zu einem Verlust von Wohlbefinden und Arbeitszufriedenheit. Zugleich zeigen die Stressstudien von Krankenkassen seit Jahren einen Anstieg der Stressbelastung vor allem unter den Erwerbstätigen. In Zeiten des Fachkräftemangels ist der daraus resultierende Handlungsbedarf offensichtlich.

Mental Load und Care Gap befinden sich dabei noch in einer Art blindem Fleck: Solange der Umgang mit einer hohen Stressbelastung ausschließlich als Aufgabe der individuellen Selbstoptimierung gesehen wird und wichtige auslösende, auch systemische Faktoren unberücksichtigt bleiben, gibt es keine nachhaltigen Lösungen.

Care-Aufgaben sichtbar machen

Was HR, Unternehmen und Führungskräfte heute schon tun können, ist, das Thema mit auf ihre Agenda zu nehmen. Gerade jetzt ist das hochaktuell, weil sich durch das Aufbrechen der althergebrachten Arbeitsformen viel verändert. Viele Unternehmen und viele Teams fangen jetzt wieder an, Kraft zu schöpfen und aktiv zu gestalten.

Auf Teamebene geht es beim Thema Gender Care Gap darum, Frust, Ungerechtigkeiten und einseitigen Belastungen vorzubeugen. Im Zusammenhang mit anderen Themen der Arbeitsorganisation und Teamkohäsion bietet es sich an, hierfür den Blick zu schärfen.

Ein entscheidender erster Schritt ist es, die Verteilung der unsichtbaren Aufgaben, Entscheidungen und Verantwortungsübernahmen sichtbar zu machen. Bei den Care-Aufgaben geht es immer auch um ein Gerechtigkeitsempfinden. Durch gemeinsame Reflexion und Visualisierung lässt sich erkennen, wer wofür Verantwortung übernimmt und wie viel zusätzliche Arbeitslast dabei entsteht. Im zweiten Schritt ist eine Würdigung und faire Verteilung möglich. Ein Team kann das aus sich heraus oder mit Hilfe einer externen Moderation leisten. Führungskräften kommt dabei die Aufgabe zu, dem Thema Aufmerksamkeit zu geben und unnötigen Mental Load durch klare Rahmenbedingungen zu vermeiden. <

Julia Hodgson-Kastien, Psychologin, ias-Gruppe