



Foto: © BilderBoxCom

MIT HERZ BEI DER ARBEIT

Mangelnde Anerkennung, unrealistische Aufgabenstellungen oder wenig kooperative KollegInnen setzen dem seelischen Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu. Ein mutiger Blick auf die Schwachstellen im Unternehmen ist meist schon der Beginn der Lösung.

Um die Gesundheit der MitarbeiterInnen zu fördern, muss im einzelnen Unternehmen erhoben werden, wo genau der Schuh drückt. Dabei geht es für die Beschäftigten häufig nicht in erster Linie um klassische Themen wie Rückenprobleme oder falsche Ernährung. Meist ist es nicht die mittags verzehrte Wurstsemmel, die am Abend noch im Magen liegt“, erzählt Mag. Gernot Scheucher, Geschäftsführer von diepartner.at Sozial- und Gesundheitsmanagement GmbH, aus der Praxis. Wenn auch die klassischen Gesundheitsthemen nicht zu vernachlässigen sind, so sind doch die alltäglichen Stress-Situationen und psychosozialen Probleme am Arbeitsplatz für die ArbeitnehmerInnen oft wesentlich belastender.

Mag. Scheucher: „Häufig entstehen sie an der Schnittstelle Mensch-Mensch, sodass schon einfache Maßnahmen wie das Aufklären von Miss-

verständnissen oder die Schaffung verbesserter Kommunikationsstrukturen wesentlich dazu beitragen, diese Probleme zu beseitigen oder zumindest zu mildern.“

An der Schnittstelle Mensch-Mensch setzt auch der Arbeitspsychologe Dr. Harald Mathé, Lehrbeauftragter für Konfliktmanagement am Institut für Psychologie an der Universität Wien, an. „Schlechte Beziehungen zu KollegInnen und Führungskräfte, die wenig auf die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen eingehen, können seelisch krankmachende Faktoren sein“. Bestehen viele Bezie-

hungskonflikte am Arbeitsplatz, sei das meist ein Zeichen von Unterforderung. „Die Konzentration darauf, was der andere macht, erhöht sich. Neid auf KollegInnen, die mehr arbeiten und damit bessere Chancen auf Erfolgserlebnisse haben, entsteht“, erklärt der Arbeitspsychologe. Groteskerweise entstehe bei Unterforderung dennoch oft das Gefühl der Überforderung. Dr. Mathé: „Die Bearbeitung von Beziehungskonflikten braucht Zeit, für die eigentliche Arbeit bleibt daher wenig Zeit übrig.“

Wenn Kritik zu Mobbing wird. Unterforderung könne auch ein Grund für Mobbing sein, ist der Experte überzeugt. Denn wer zu viel Zeit hätte, könne KollegInnen genau unter die Lupe nehmen, und Grund für Kritik finden. Neben persönlicher Antipathie kann auch eine sehr autoritäre Führung oder mangelnde Führung Mobbing begünstigen. Dr. Mathé: „Mobbing-Opfer scheint so gut wie jede oder jeder werden zu können, es kann in alle Richtungen gehen. Von oben nach unten ebenso wie von unten nach oben oder in der gleichen Ebene.“ Wichtig sei zu

erkennen, dass es sich bei Feindseligkeiten um Mobbing handelt. Wird die fachliche Qualifikation permanent in Frage gestellt, ziehen sich die Betroffenen oft zurück und bemühen sich, noch besser zu sein. „Darüber zu sprechen ist ein erster wichtiger Schritt. Danach sollte geschaut werden, ob es noch Verbündete gibt. Wenn nicht, kann man nur empfehlen, das Unternehmen oder die Abteilung zu verlassen, so ungerecht auch immer das sein mag“, erklärt Dr. Mathé.

Dass Mobbing nicht nur eine unangenehme, sondern gesundheitsschädigende Erscheinung in der Arbeitswelt ist, weiss auch DDr. Horst-Jörg Haupt, Arbeitsmediziner und Psychotherapeut sowie Mitarbeiter des InnovationLab „TeamExcellence“ im Österreichischen Forschungszentrum Seibersdorf, aus Erfahrung: „20 Prozent der Mobbingopfer haben posttraumatische Belastungsstörungen. Alpträume, schlaflose Nächte und Panikzustände sind nur einige der typischen Symptome.“ „Seelisch krank“ sei allerdings laut DDr. Haupt ein relativer Begriff, denn „es gibt auch das Phänomen der gesunden Kranken und der kranken Gesunden. Also Kranke, die sich wohlfühlen und Gesunde, die sich krank fühlen.“ Es hänge jedenfalls vom Ausmaß der Gesundheit ab, ob jemand schnell krank wird oder nicht. „Man ist ja nicht automatisch Opfer. Man kann sich wehren, etwa indem man bei Mobbing den Betriebsrat zu Hilfe holt“

Gesunde Unternehmenskultur. DDr. Haupt ist davon überzeugt, dass die seelische Gesundheit einzelner MitarbeiterInnen stark

Hinweise auf Mobbing

- ▶ Situation hält über einen längeren Zeitraum, mindestens aber sechs Wochen, an.
- ▶ Fachliche Qualifikation wird in Frage gestellt
- ▶ Persönliche Integrität wird in Frage gestellt. Gerüchte machen die Runde, Vorurteile werden verbreitet. Sexismus ist zu beobachten.



Mag. G. Scheucher



Foto: © BilderBox.com

von der Kultur im Unternehmen bestimmt werde. Soft Skills wie die Bereitschaft zu Veränderung oder das Selbstführungspotenzial müssten daher im Mittelpunkt der Betrieblichen Gesundheitsförderung stehen.

Das ist ein Grund, warum der Arbeitsmediziner auf exakte und differenzierte Diagnostik am Arbeitsplatz setzt. Mit dem im Forschungszentrum Seibersdorf entwickelten Tool „TeamQuest“, einer Software zur differenzierten Potenzialdiagnose in Unternehmen, können die mikroklimatischen Verhältnisse in Teams aufgespürt und notwendige Maßnahmen abgeleitet werden. Ein verzweigtes System an Diagnostik ist für DDr. Haupt Grundvoraussetzung für effiziente Betriebliche Gesundheitsförderung. „Standardisierte Befragungen sind zu wenig.

Denn wenn man in die Tiefe geht, ist einfach jedes Unternehmen etwas besonderes.“

Was durch die prozessorientierte Diagnose zu Tage gefördert werden kann, zeigt das Beispiel einer Wiener Softwarefirma. Die Analyse eines Projektteams, dem professionelles Scheitern drohte, ergab bei einzelnen Mitgliedern klassische Symptome eines Burnout-Syndroms: Starker sozialer Rückzug, Zittern, Durchschlafstörungen, Freudlosigkeit und Überforderung durch Kleinigkeiten. Als Ursachen wurden unrealistische Vorgaben und Wertschätzungsprobleme geortet. Nach personellen Veränderungen in der Führungsebene, Kreativitätsworkshops, Coaching und Lebensstilberatung des Teamleiters sowie Kommunikationsberatung hat sich das Team merklich erholt, Visionen hielten wieder Einzug. Ein gutes Beispiel dafür, dass auch Maßnahmen der

Organisationsentwicklung zur seelischen Gesundheit der MitarbeiterInnen beitragen können. „Wobei ich eigene Vorstellungen von MitarbeiterInnenzufriedenheit habe. Nicht nur Wohlbefinden ist angesagt, sondern echte Befriedigung und Entwicklung.“

Strategien gegen das Ausbrennen. Wer schon ins Burnout geschlittert ist, hat laut Arbeitspsychologen Dr. Mathé gute Chancen, wieder zu gesunden. „Menschen mit Burnout sind gewohnt, ihr Leben selbst in die Hand zu nehmen. Im Gegensatz zu Depressiven arbeiten sie tatkräftig an Lösungen, sodass sie oft wieder rasch herauskommen, sobald das Problem erkannt ist“. Zu den notwendigen Maßnahmen zählen die Definition von realistischen Zielen und eine klare Abgrenzung zwischen Arbeit und Freizeit, wobei Vorgesetzte darauf achten sollten, dass nicht zu viele Überstunden gemacht werden. Bewusst trödeln gehöre ebenfalls zum Erfolgsrezept gegen Burnout. Dr. Mathé: „Der Körper signalisiert das Trödel-Bedürfnis. Man sollte lernen, das als wichtige Zeit zu erkennen. Besonders Frauen tun sich in dem Punkt allerdings häufig schwer.“

Steigender Druck. Die derzeitige Arbeitsmarktsituation führt allerdings zu einem

verstärkten Druck auf die ArbeitnehmerInnen. Mag. Scheucher: „In einem Klima, wo man um den eigenen Arbeitsplatz bangen muss, wird jeder Krankenstand genau überlegt – auch wenn er schon dringend nötig wäre. Die ArbeitnehmerInnen fühlen sich gezwungen, dem steigenden Tempo und den höheren Anforderungen am Arbeitsplatz um jeden Preis gerecht zu werden.“ Weniger Pausen und höherer Druck begünstigen Stress, dessen Bewältigung mitunter auch mit Alkohol, Medikamenten oder illegalen Drogen versucht wird. „Suchtprobleme im Unternehmen werden häufig tabuisiert, weil die Vorgesetzten nicht gelernt haben, damit umzugehen. Das Wegschieben verschlimmert die Situation aber meistens – eine gezielte Unterstützung und Beratung von Unternehmen zum Thema

Sucht kann daher ein wesentlicher Baustein betrieblicher Gesundheitsförderung sein“ erklärt Mag. Scheucher. Sein Unternehmen diepartner.at führt seit April 2003 ein EU-Projekt zur Betrieblichen Gesundheitsförderung im zweiten und zwanzigsten Wiener Gemeindebezirk durch. Ziel dieser Initiative, die im Rahmen des WHO-Projekts „Gesunde Leopoldstadt“ umgesetzt wird, ist es, Unternehmen im Zielgebiet in Sachen Gesundheit am Arbeitsplatz zu sensibilisieren und bei der Umsetzung gesundheitsfördernder Maßnahmen zu unterstützen.

Interessierte Unternehmen aus dem 2. und 20. Bezirk können sich bei diepartner.at melden.

Kontakt: birgit.kriener@diepartner.at, Tel. 01-219 73 33-21.



DDr. H.-J. Haupt



Dr. Harald Mathé

Risikofaktoren für Burnout

- ▶ Überforderung
- ▶ Mobbing
- ▶ Schlechtes Betriebsklima
- ▶ Schlechte Arbeitsplatzbedingungen,
- ▶ Unterforderung u.v.m.