

Wenn Arbeit krank macht

Mobbing und Burnout sind die Schattenseiten der modernen Arbeitswelt, die professioneller Unterstützung bedürfen. Nicht jeder Konflikt im Job aber ist Mobbing und nicht jeder gestresste Arbeitnehmer ist burnoutgefährdet.

Andrea Wilhelmer Text | Fotolia, KK Fotos

➤ Jeder im Berufsleben stehende Mensch kennt das. Die Arbeit wird immer mehr, die Zeit immer knapper, der Druck immer größer. Eine belastende Situation. „Rund 80 Prozent der Arbeitnehmer können aber aufgrund ihrer gefestigten Persönlichkeitsstruktur und eines funktionierenden Organisations- und Personalgefüges relativ gut damit umgehen“, weiß Helmut Graf, Arbeitspsychologe und Psychotherapeut aus Rosegg. „Dann gibt es jedoch Mitarbeiter, die stressfördernde Persönlichkeitseigenschaften aufweisen.“ Perfektionismus, erhöhter innerer Zeitdruck, übermäßiger innerer Antrieb und die Angst, Schwäche zu zeigen, sind solche Attribute, die Menschen zu potenziellen Mob-

bing- und Burnoutopfern machen. Mit Betonung auf potenziell, denn nur jeweils zwei bis vier Prozent sind auch wirklich betroffen. „Mit den Begriffen Mobbing und Burnout wird mittlerweile viel zu leichtfertig umgegangen“, kritisiert Graf. „Unsächlich werden Konflikte am Arbeitsplatz sofort mit Mobbing gleichgesetzt oder stressbedingte Ermüdungserscheinungen als Burnout bezeichnet.“ Sowohl bei der Beurteilung von Mobbingprozessen als auch bei Burnout-Diagnosen ist Vorsicht und Fachwissen geboten, weil enorm viele Teilaspekte berücksichtigt werden müssen. „Bei Burnout handelt es sich um einen gesamtheitlichen Verfall, nämlich von menschlichen Werten, der Würde, der geistigen Ebene und der Willensebene, vor allem aber der psychischen und körperlichen Ebene, der langsam voranschreitet“, beschreibt Graf. Die ersten Anzeichen sind Unwohlsein, verstärkte Müdigkeit. Gleichzeitig beginnt man mit dem Entwickeln von Strategien, wie sich mehr Freizeit nehmen oder sich noch besser organisieren. Die nächste Stufe sind psychosomatische Beschwerden

wie Schlafstörungen, beschleunigter Puls oder Infektneigung, was mit gehäuften, kurzfristigen Krankenständen einhergeht. Die Gefühle reichen von depressiv bis zu aggressiv, man entwickelt eine geistige Trägheit und einen gewissen Zynismus, indem man die Arbeit als leer, stumpf abtut, sich aber gleichzeitig selbst mit Durchhalteparolen antreibt. Es wird nur noch für den Zweck, nämlich Geld zu verdienen, gearbeitet, die Sinnhaftigkeit, die Freude an der Arbeit, aber ist verloren gegangen. „Wenn man sich an diesem Punkt nicht zurücknehmen kann, beginnt das Burnout“, sagt Graf. Betroffene können sogar Suizidgedanken hegen.

Prozess ohne Ethik. „Bei Mobbing handelt es sich um einen Konflikt mit verschärften Rahmenbedingungen, in den in den allermeisten Fällen nur zwei Menschen eingebunden sind, die ihr Selbstwertgefühl bedroht sehen“, definiert der Arbeitspsychologe und Fachbuchautor. „Mobbingopfer, oft hochengagierte Persönlichkeiten, die ein erhöhtes Anforderungsprofil an sich selbst und auch an andere haben, sind über längere Zeit hinweg feindseligen, demütigenden Handlungen ausgesetzt.“ Der, der den Mobbingprozess vorantreibt, macht das nicht aus einer Laune heraus, sondern will einen Gegner „beseitigen“. „Irgendwann wird aus dem Konflikt ein Prozess, der nicht mehr nach Ethik fragt“, so Graf. Wenn das Mobbingopfer sich selbst oder mit Unterstützung, z. B. eines Vorgesetzten nicht aus der bedrohlichen Situation befreien kann, kommt es relativ rasch zum körperlichen, seelischen und sozialen Verfall.

Im letzten Stadium können sowohl bei Mobbing als auch bei Burnout nur noch erfahrene Fachkräfte, d. h. Ärzte, Psychologen oder Psy-



chotherapeuten helfen. „Dann ist es zu spät für Seminar- oder Coachingangebote seitens der Unternehmensführung“, macht Graf, der Führungskräften aber bei beiden Erscheinungen eine große präventive Verantwortung zuspricht, aufmerksam. Gute Führungskräfte haben eine

hohe Selbst- und Sozialkompetenz und erkennen, wann allgemeine Maßnahmen innerhalb der Organisations- und Personalentwicklung nicht mehr ausreichen, sondern ein Mitarbeiter ein psychologisch-psychotherapeutisch orientiertes Persönlichkeitscoaching benötigt.

„Leider wertet ein Großteil der Verantwortlichen einen

Arbeitspsychologe Helmut Graf kritisiert, dass oft zu vorschnell von Mobbing und Burnout gesprochen wird.



solchen Ansatz noch als psychologisches Gerebe ab“, bedauert Graf.

Auszeit ist wichtig. Haben vorbeugende Maßnahmen versagt und sind Arbeitnehmer tatsächlich von Mobbing oder Burnout betroffen, fallen sie mit Sicherheit an die drei Monate aus. „Zunächst ist es wichtig, Krisenintervention zu betreiben“, beschreibt Graf, der tagtäglich mit solchen Fällen zu tun hat und auch Unternehmen bei diesen Prozessen begleitet, seine Arbeit. „Man muss Verständnis zeigen, die Betroffenen die Verzweiflung aussprechen lassen.“ Danach wird der Erkrankte langsam, aber sicher dabei unterstützt an Stabilität zu gewinnen, am Selbstwert zu arbeiten. Im nächsten Schritt werden die Perspektiven, die Zukunft besprochen. Erst zum Schluss wird der Frage nachgegangen, welchen Eigenanteil der Betroffene zur schwierigen Situation eventuell beigetragen hat und wie das in Zukunft vermieden werden kann. „Diese Begleitung kann bis zu einem Jahr dauern“, so Graf. Wenn Führungskräfte und Arbeitnehmer gleichermaßen gewisse Warnsignale beachten, wird sie aber gar nicht erst nötig.