

INTERVIEW

„Es fehlt oft der Mut, etwas zu verändern“

Arbeitspsychologe Helmut Graf über das Gelingen eines Reorganisationsprozesses.

Sie haben den Reorganisationsprozess im Bezirks-Altenwohnheim Ferlach begleitet und durchgeführt. Was ist Ihrer Meinung nach erforderlich, damit ein Prozess wie dieser gelingen kann?

Helmut Graf: Allgegenwärtige, demotivierende Beeinträchtigungen müssen innerhalb einer Organisation enttabuisiert werden. Etwa das dauernde Einspringen, wenn jemand ausfällt, oder der Stress Marke „Eigenbau“. Der Mut

zu Verhaltens- und Verhältnisänderungen bei Pflegenden wie auch beim Management ist oft nicht vorhanden. Sprich: Die Frage nach selbst verschuldeten Missständen muss erlaubt sein. Wichtig ist bei einem Reorganisationsprozess, dass sich Mitarbeiter wie auch die Führungsspitze daran beteiligen.

Sie sprechen von Stress Marke „Eigenbau“. Was darf man sich unter diesem Begriff vorstellen?

Vereinfacht gesagt, ist das

selbst verursachter Druck: Man muss Stärke zeigen und das Beste geben; alles richtig machen, damit man akzeptiert wird. Zum Beispiel, wenn eine Führungskraft übergenau ist und das auch von den Mitarbei-



Arbeitspsychologe Helmut Graf

PRIVAT

terinnen und Mitarbeitern verlangt. Das kann dazu führen, dass es auch in einer guten Organisation durcheinander geht.

Wo gibt es aus Ihrer Sicht einen Aufholbedarf?

Wir brauchen vom Gesetz her eine

klare Regelung. Laut Arbeitnehmerschutzgesetz darf man nur die Belastung messen. Das Gesetz erfasst daher nicht den ganzen Menschen, sprich auch die persönliche Beanspruchung, was aber oft die Ursache von Erschöpfungszuständen ist. Eine kontinuierliche psychologisch-psychotherapeutische Begleitung von Führungspersonen muss gesetzlich als Muss- und nicht als Kann-Bestimmung definiert werden.

Petra Lerchbaumer