



Stress, Mobbing & Co.

Warum Frau D. krank wurde, Herr B. kündigte und Frau S. immer so viel Kaffee trank – psychische Belastungen im Arbeitsleben anhand ausgewählter Beispiele

Prävention in NRW | 13

Stress, Mobbing & Co.

Warum Frau D. krank wurde, Herr B. kündigte und Frau S. immer so viel Kaffee trank – psychische Belastungen im Arbeitsleben anhand ausgewählter Beispiele

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	4
Stress	6
Mobbing	14
Psychische Ermüdung	20
Ermüdungsähnliche Zustände	23
Reaktionen auf Extrembelastungen	26
Burnout	30
Sucht	33
Literaturhinweise	37
Impressum	40

Einleitung



Welche Rolle spielen psychische Belastungen im modernen Arbeitsschutz?

Psychische Belastungen werden häufig als sogenannte „weiche Faktoren“ bezeichnet. Diese können jedoch durchaus harte und weitreichende Folgen nach sich ziehen – bis hin zu körperlichen Erkrankungen. Neben Leid für die Betroffenen bedeutet dies für das Einzelunternehmen sowie für die Gesellschaft insgesamt Einschränkungen der Leistungsfähigkeit inklusive massiver finanzieller Belastungen.

Das Arbeitsschutzrecht trägt dieser Problematik Rechnung, indem z. B. das Sozialgesetzbuch VII den Unfallversicherungsträgern einen erweiterten Präventionsauftrag erteilt. So sind neben Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten auch arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren mit allen geeigneten Mitteln zu verhüten. Das Arbeitsschutzgesetz definiert Maßnahmen zur menschengerechten Gestaltung der Arbeit explizit als Maßnahmen des Arbeitsschutzes, die vom Arbeitgeber zu treffen sind. Bei der Gefährdungsbeurteilung und den Maßnahmen des Arbeitsschutzes sind auch psychische Faktoren zu berücksichtigen.

In der betrieblichen Praxis werden heutzutage populäre Begriffe wie Stress, Mobbing oder Burnout häufig geradezu inflationär, allerdings nicht immer korrekt verwendet. Fundierte psychologische Konzepte inklusive entsprechender Lösungsansätze sind leider oft weniger bekannt. Was genau verbirgt sich hinter den genannten Schlagworten wie Stress, Mobbing oder Burnout? Kann man überhaupt etwas dagegen tun? Oder wie entsteht eine „Posttraumatische Belastungsstörung“ (PTBS)? Welche Maßnahmen, welche Lösungsmöglichkeiten gibt es? Fragen, mit denen Führungskräfte, Personal-/Betriebsräte, Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Betriebsärzte, Sicherheitsbeauftragte und andere Personen, die sich im Unternehmen mit Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz befassen, zunehmend konfrontiert werden.

Die folgenden Fallbeispiele veranschaulichen problematische Aspekte psychischer Belastungen und zeigen, dass es dabei sowohl um Menschen, als auch um die Qualität von Dienstleistungen bzw. von Arbeit allgemein geht. Die jeweils relevanten psychologischen Hintergründe werden dabei in aller Kürze skizziert und mögliche Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes aufgezeigt.

Weiterführende Informationen enthält die Broschüre der DGUV bzw. des ehemaligen Bundesverbandes der Unfallkassen (BUK): GUV-I 8628 Psychische Belastungen am Arbeits- und Ausbildungsplatz – Ein Handbuch. Ausgabe April 2005.

Stress



Was ist Stress?

Stress gehört zu den Belastungen, denen Beschäftigte in den letzten Jahren zunehmend ausgesetzt sind. Der Begriff Stress stammt ursprünglich u. a. aus der Materialforschung. Im Englischen bedeutet „stress“ Druck, Gewicht, Belastung oder auch Anspannung und Verzerrung von Metallen oder Glas. Dieser Begriff wurde bereits zu Beginn des letzten Jahrhunderts auf den Menschen übertragen. Im Jahr 1997 hat die Europäische Kommission für „arbeitsbedingten Stress“ folgende Definition verfasst:

„Arbeitsbedingter Stress ist eine emotionale und psychophysiologische Reaktion auf ungünstige und schädliche Aspekte der Arbeit, des Arbeitsumfeldes und der Arbeitsorganisation. Stress ist ein Zustand, der durch hohe Aktivierungs- und Belastungsniveaus gekennzeichnet ist und oft mit dem Gefühl verbunden ist, man könne die Situation nicht bewältigen“.
(Europäische Kommission, Generaldirektion V, 1997)

„Wie funktioniert Stress?“ Zur Beantwortung dieser Frage ist es sinnvoll, Stress als einen Prozess zu verstehen. Das unten dargestellte Modell unterscheidet zwischen dem „Stressor“ als ein bestimmtes Umweltereignis (stressauslösende Bedingung) und den „Stressreaktionen“ als Prozesse, die bei der betroffenen Person ablaufen. Diese Stressreaktionen können auf drei unterschiedlichen Ebenen auftreten (siehe Abb. Seite 9) und dabei sowohl eine Beeinträchtigung der Gesundheit als auch eine Einschränkung der Leistungsfähigkeit für die Betroffenen darstellen.

Allgemein können Stressoren in folgende Kategorien eingeteilt werden:

- **Stressoren, die sich aus der Organisation ergeben** (unklare oder widersprüchliche Anweisungen, mangelnde Mitwirkungsmöglichkeit ...)
- **Individuelle Stressoren** (Versagensängste, familiäre Probleme ...)
- **Soziale Stressoren** (Konkurrenz, mangelnde Anerkennung ...)
- **Leistungsstressoren** (Über-/Unterforderung, enge Zeit- und Terminvorgaben ...)
- **Physikalische Stressoren** (Lärm, Hitze ...)
- **Körperliche Stressoren** (Verletzungen, Hunger ...)



Nachdem **Nicola D.** (35 Jahre) ihre Tochter Jennifer zur Kita gebracht hat, hastet sie durch den Berufsverkehr zur Arbeit. Ein Blick zur Uhr – Herzrasen. Die Sitzung ist für 8 Uhr angesetzt. Schon jetzt hat sie den vorwurfsvollen Blick ihres Chefs vor Augen. Schließlich kann man von einer Referentin für Personalentwicklung doch erwarten, dass sie pünktlich und gut vorbereitet ist, mit gutem Beispiel vorangeht eben. Aber die vielen unbearbeiteten Akten auf ihrem Schreibtisch ... die viele Post ... dauernd

neue E-Mails ... wichtige Besprechungen ... und jetzt auch noch die zusätzliche Verantwortung für die Personalauswahl. „Da können Sie ihre Fähigkeiten mal richtig unter Beweis stellen und sich Ihre ersten Sporen verdienen“, hatte ihr Chef gesagt. Die Erwartungen sind eben hoch an eine neue, junge und gut ausgebildete Mitarbeiterin. „Das schaffe ich schon“, hatte sie immer wieder zu sich selbst gesagt. Aber vor ein paar Tagen bat sie dann doch einen ihrer Kollegen um Unterstützung. Der winkt grinsend ab: „Hier muss schon jeder selber seinen Mann stehen.“

Manchmal glaubt sie, dem Druck nicht mehr standhalten zu können. Dabei war sie doch fest davon überzeugt, dass gerade sie es schaffen würde, Familie, Haushalt und Beruf unter einen Hut zu bringen, als alleinerziehende Mutter trotzdem erfolgreich in ihrem Job zu sein.

Als sie nach einem langen und anstrengenden Tag endlich zu Hause ist, bringt sie ihre Tochter ins Bett – Zeit für Familie bleibt nicht mehr viel. Auch sie selbst ist am Ende, völlig erschöpft. Aber einschlafen kann sie auch heute wieder nicht. Ihr Herz rast und dieser furchtbare Pfeifton im linken Ohr macht sie noch ganz verrückt. Ihr Arzt hatte ihr schon vor einigen Monaten geraten, kürzerzutreten.

Vielleicht ist der Preis, den sie zahlt, doch zu hoch ... ?

Stressor

Beispiele aus dem Fall Nicola D.:

- Zeitdruck
- hohe Erwartungen des Vorgesetzten
- Vielzahl von dringenden Aufgaben
- hohe Verantwortung
- mangelnde soziale Unterstützung
- Doppel-/Dreifach-Belastung
- hohe Erwartungen an sich selber



Stressreaktion



Reaktionsebene: Gedanken/Gefühle

z. B.:

- Angst
- Enttäuschung
- Ärger
- „Immer ich!“
- „Jetzt auch das noch!“
- „Das schaffe ich nie!“



Reaktionsebene: Verhalten

z. B.:

- hastig und verkrampft arbeiten
- Gereiztheit
- fehlende Pausen
- „nebenbei“ essen
- mangelnde Planung und Übersicht



Reaktionsebene: Körper

• z. B.:

- Blutdruck ↑
- Puls ↑
- Muskelspannung ↑
- Atemfrequenz ↑
- Verdauung ↓

Diese unterschiedlichen Stressoren stellen Anforderungen oder Belastungen dar, die auf den Arbeitnehmer einwirken. Generell ist zu beachten, dass Stress auch ein individuelles Phänomen ist. Die gleiche Situation kann von der einen Person als Stressor empfunden werden und Stressreaktionen auslösen, während eine andere Person die Situation neutral oder sogar als motivierend empfindet. Dies steht auch im Einklang mit dem Belastungs-Beanspruchungs-Modell. Es fasst psychische Belastungen als die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken, auf.

Psychische Beanspruchung ist dann die unmittelbare Auswirkung der psychischen Belastung im Individuum, in Abhängigkeit von seinen jeweiligen überdauernden und augenblicklichen Voraussetzungen, einschließlich der individuellen Bewältigungsstrategien (vgl. DIN EN ISO 10075-1).

In der Praxis, so die Europäische Kommission (1999), gibt es jedoch eindrucksvolle Belege, die zeigen, dass die große Mehrheit der Arbeitskräfte auf bestimmte Stressoren empfindsam reagiert. Für die Entstehung von Stress am Arbeitsplatz sind in erster Linie die dauerhaften und/oder kurzfristig aufeinanderfolgenden betrieblichen Belastungsfaktoren ausschlaggebend. Dazu zählen arbeitsorganisatorische und soziale Faktoren ebenso wie technische bzw. ergonomische Defizite. Daher sollten Maßnahmen zur Stressprävention bzw. -reduzierung zunächst bei den betrieblichen Belastungsfaktoren ansetzen.

Welche Maßnahmen helfen?

Vorgehensweisen zur Prävention oder zur Reduzierung von Stress sind abhängig von den Gegebenheiten des jeweiligen Unternehmens auszuwählen. Daher ist es erforderlich, das Unternehmen als Ganzes zu betrachten und eine umfassende Bedarfsanalyse durchzuführen. In einem zweiten Schritt wird dann ein Handlungsplan entwickelt, wobei die Beschäftigten unbedingt in die geplanten Maßnahmen eingebunden werden müssen. Da Stress häufig aus einer Verknüpfung von arbeitsorganisatorischen und sozialen Faktoren sowie technischen und ergonomischen Defiziten resultiert, muss in der Regel auf mehreren Ebenen angesetzt werden. Grundsätzlich sind zwei verschiedene Ansatzpunkte zum Abbau von arbeitsbedingtem Stress wichtig.

Für ein ganzheitliches Stressmanagement sollen zunächst die Möglichkeiten der Verhältnisprävention zur Verhütung und Reduzierung von arbeitsbedingtem Stress ausgeschöpft werden. Zusätzlich sollen dann verhaltensbezogene Trainingsmaßnahmen zur Förderung der individuellen Bewältigungskompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angeboten werden.

Ganzheitliches Stressmanagement

Verhältnisprävention



Verbesserung der

- arbeitsorganisatorischen Faktoren
- sozialen Faktoren
- technischen/ergonomischen Gestaltungsdefizite

Verhaltensprävention



Verbesserung der

- Bewältigungskompetenzen der Beschäftigten (z. B. Stressbewältigungstraining)

Verhältnisprävention

Maßnahmen im arbeitsorganisatorischen Bereich

- Die **Qualifikation** der Beschäftigten soll mit den Anforderungen der Arbeitsaufgabe weitestgehend übereinstimmen. Dazu sind u. a. folgende Punkte erforderlich: **gezielte Personalauswahl, effektive Aufgabenverteilung, umfassende Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Durchführung von Bildungsbedarfsanalysen und Ausbildungs- und Schulungsmaßnahmen.**
- Arbeitsaufgaben sollten sinnvoll aufgeteilt werden, sodass die Beschäftigten in einen **Gesamtprozess** eingebunden werden und weitestgehend vollständige Aufgaben ausführen können. Diese sollen nach Möglichkeit sowohl planende und organisierende als auch kontrollierende Tätigkeiten beinhalten (ganzheitliche Aufgabengestaltung).
- Der **Schwierigkeitsgrad** von Aufgaben ist den Fähigkeiten der Beschäftigten anzupassen, so dass diese weder über- noch unterfordert sind.
- **Transparenz** betrieblicher Ziele und Vorgehensweisen kann Stress in vielen Bereichen reduzieren oder gar vermeiden, da Unsicherheiten bei der Belegschaft vermieden werden (dazu gehören u. a. die Kenntnis der Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten, der Unternehmensziele/-strategien oder der geplanten Veränderungen).

- Um Zeit- und Leistungsdruck vorzubeugen, ist eine möglichst **gleichmäßige Verteilung der Arbeitsaufgaben und des Arbeitsvolumens** auf alle Beschäftigten und über die gesamte Arbeitszeit wichtig.
- Mit Hilfe von eingeplanten **Pufferzeiten** kann zusätzlich Stress vermieden werden.
- Bezüglich der Entscheidungsprozesse in einem Unternehmen soll der **Handlungs- und Entscheidungsspielraum** der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter **angemessen groß** sein. Hier soll zumindest die Möglichkeit zur Beeinflussung der zeitlichen und inhaltlichen Abfolge der Aufgaben gegeben sein.
- Damit für die Beschäftigten die Arbeitsanforderungen überschaubar und planbar werden, ist es erforderlich, sie rechtzeitig mit den **notwendigen Informationen** zu versorgen.
- Um häufige Unterbrechungen und Störungen zu vermeiden, sollten die Beschäftigten und die Vorgesetzten möglichst **Absprachen** treffen und Besprechungstermine vereinbaren.

Maßnahmen im sozialen Bereich

- Grundvoraussetzung, um soziale Belastungsfaktoren weitestgehend zu vermeiden, sind innerbetriebliche **Kooperation, Partizipation** und eine **offene Kommunikation** der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Hier spielt z. B. die individuelle Leistungsrückmeldung durch Vorgesetzte eine wichtige Rolle.
- Ein weiterer Faktor zur Reduzierung von Stress ist die **soziale Unterstützung** durch Kolleginnen und Kollegen sowie Führungskräfte.

Technische Maßnahmen

- Durch den **Einsatz technischer Hilfsmittel und Maschinen** sollen körperliche Anstrengungen auf ein Mindestmaß reduziert werden.
- **Technische Maßnahmen** zum Abbau von Gefährdungen und Belastungen gehören zu den grundlegenden Bedingungen, ein möglichst stressfreies Arbeitssystem zu gestalten. Beispiele hierfür sind der richtige Umgang mit den „klassischen“ Belastungsfaktoren wie Lärm, Raumklima, Beleuchtung, biologischen und chemischen Arbeitsstoffen, die beispielsweise in den Unfallverhütungsvorschriften oder anerkannten Regeln der Technik thematisiert werden.

Verhaltensprävention

Wenn im Rahmen der Verhältnisprävention auf arbeitsorganisatorischer, sozialer und technischer Ebene alle erforderlichen Rahmenbedingungen zur Gestaltung eines „stressfreien Arbeitssystems“ geschaffen sind, können diese durch Maßnahmen zur individuellen Stressprävention und -bewältigung sinnvoll zu einem ganzheitlichen Stressmanagement ergänzt werden.

Dazu existieren eine Reihe von psychologischen Konzepten, die an den drei Reaktionsebenen „Gedanken und Gefühle“, „Verhalten“ und „Körper“ ansetzen, auf die sich Stressoren auswirken (siehe Abbildung Seite 9). So können Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen z. B. auf der Ebene der „Gedanken und Gefühle“ durch spezielle Strategien einen positiven gedanklichen Umgang mit Belastungsfaktoren erlernen und so das eigene Stressempfinden reduzieren. Auf der Verhaltensebene geht es in erster Linie darum, Strategien zum effektiven Umgang mit Stressoren bzw. Problemen zu entwickeln. Dazu gehören z. B. Problemlösetechniken, effektives Zeit- und Aufgabenmanagement und die Förderung der sozialen Kompetenz. Die breite Palette für den Abbau von körperlichem Stress reicht von Ausgleichssport bis hin zu verschiedenen Entspannungstechniken. Dabei ist beispielsweise die Wirksamkeit der Progressiven Muskelentspannung oder des Autogenen Trainings in einer Vielzahl wissenschaftlicher Untersuchungen bestätigt worden.

Bei den genannten Ansätzen steht zum einen die Förderung der individuellen Bewältigungskompetenzen und zum anderen die Schaffung eines Gleichgewichts zwischen Belastung und Entspannung im Vordergrund. Für den Bereich des individuellen Stressmanagements werden von verschiedenen Institutionen Schulungsprogramme angeboten. Seminare zu wichtigen Themen, wie z. B. psychische Belastungen, Stressbewältigung, Entspannung, Zeit- und Aufgabenmanagement etc., werden auch von den Trägern der gesetzlichen Unfallversicherung durchgeführt.

Mobbing



Was ist Mobbing?

Mobbing gehört genauso wie Stress zu den Belastungen, denen Beschäftigte in den letzten Jahren zunehmend ausgesetzt sind. Der Begriff Mobbing ist auf das englische Substantiv „Mob“ zurückzuführen, welches eine Verkürzung des lateinischen Begriffes „mobile vulgus“ = aufgewiegelte Volkmenge, Pöbel, darstellt. Als Verb hat das Wort die Bedeutung: anpöbeln, angreifen, attackieren.

Wird eine Person oder eine Gruppe am Arbeitsplatz von Kollegen, Vorgesetzten oder Mitarbeitern, die ihr überlegen sind, systematisch belästigt, schikaniert, beleidigt, ausgegrenzt oder mit kränkenden Arbeitsaufgaben bedacht, so spricht man von Mobbing. Dabei müssen diese Handlungen absichtsvoll, häufig und wiederholt auftreten (z. B. mindestens einmal pro Woche) oder sich über einen längeren Zeitraum erstrecken (mindestens ein halbes Jahr). Streit unter gleich starken Parteien oder einmalig vorkommende Ungerechtigkeiten, Krach oder Hänseleien werden nicht dem Mobbing zugeordnet.

„Eine Unverschämtheit, einmal gesagt, ist und bleibt eine Unverschämtheit. Wiederholt sie sich aber täglich über mehrere Wochen, dann sprechen wir vom Mobbing.“ (Leymann)

Mobbinghandlungen sind vielfältig und können sich sowohl auf die Arbeitsebene als auch auf die soziale Ebene beziehen.

Mobbing auf der Arbeitsebene ist, wenn den Betroffenen beispielsweise Aufgaben, die weit unter oder über ihren Fähigkeiten liegen, zugeteilt werden, oder sie keine oder nur wenige Aufgaben bearbeiten dürfen. Häufig werden wichtige arbeitsbezogene Informationen an die Betroffenen nicht mehr weitergegeben oder das Arbeitsverhalten in falscher oder kränkender Art und Weise beurteilt. Mobbinghandlungen auf der sozialen Ebene liegen im Bereich der Kommunikation und betreffen häufig das soziale Ansehen der Betroffenen. Hier kommt es vermehrt dazu, dass die Möglichkeit der Äußerung der Betroffenen durch Vorgesetzte oder Kollegen eingeschränkt oder der Kontakt durch abwertende Blicke oder Gesten verweigert wird. Durch das Verbreiten von Gerüchten und das Lustigmachen über das Privatleben wird versucht, das soziale Ansehen zu schädigen. Sexuelle Annäherungen oder verbale sexuelle Angebote sind nicht

selten. Ziel von Mobbing ist es, die Betroffenen zu schädigen – welche Methode gewählt wird, ist sehr stark von den beteiligten Personen abhängig.

Werden keine Maßnahmen gegen Mobbing unternommen, so verläuft ein typischer Mobbingprozess häufig in vier Phasen:

Zu Beginn einer Mobbinghandlung steht häufig ein Konflikt, der nicht beachtet wurde, nicht lösbar erscheint oder nicht bearbeitet wurde.

1. Phase **Unzureichende Konfliktbearbeitung**



2. Phase **Feindseligkeiten**



3. Phase **Rechts- und Machtübergriffe**



4. Phase **Ausschluss aus der Arbeitswelt**

Sachliche Aspekte des Konfliktes treten bei mangelnder Bearbeitung in den Hintergrund, mehr und mehr wird die Person selbst zur Zielscheibe beginnenden Psychoterrors. Halten diese Beschäftigten dem psychischen Druck nicht mehr Stand, werden sie zu Problemmitarbeiterinnen oder -mitarbeitern. Häufig treten psychosomatische Beschwerden auf, die Leistungen lassen nach. Dies kann bis hin zu arbeitsrechtlichen Konsequenzen führen.

Die betroffene Person ist den Anforderungen dann nicht mehr gewachsen. Schwächen, die ihr unterstellt wurden, treten jetzt tatsächlich auf. Letzte Conse-

Eigentlich hatte sich Herr **Peter B.** (45 Jahre) auf seinen neuen Job als Sachbearbeiter im Bürgeramt der Stadt gefreut. Nach einem Jahr Arbeitslosigkeit war auch eine Vertretungsstelle sehr attraktiv für ihn. Er würde sein Bestes geben, sich engagieren und viel von dem, was er in der Weiterbildung gelernt hatte, einbringen. Aber welche Ernüchterung – sehr bald spürt er, dass sein Vorgesetzter ihn nicht leiden kann. Warum nur teilt er immer nur ihm Arbeiten zu, die sonst niemand erledigen möchte? Und seine Kollegen? Was sollen immer wieder diese missgünstigen Blicke? Andauernd erwähnen sie, wie ihnen doch die ehemalige Stelleninhaberin fehlt und wie sehr sie sich auf deren Rückkehr freuen. Hinter seinem Rücken wird darüber geredet, Peter B. wolle sich beim Abteilungsleiter einschmeicheln, um so eine feste Anstellung zu bekommen. Immer weniger Kollegen reden direkt mit ihm. „Ich werde wie Luft behandelt und demonstrativ gemieden“, klagt er seiner Frau. Wenn Peter B. abends zu Bett geht, findet er keine Ruhe, weil er Angst hat vor dem nächsten Arbeits-



tag – vor der Unsicherheit, nicht zu wissen, was als nächstes passiert. Stechende Kopfschmerzen kommen immer häufiger – er geht zum Arzt, der ihn krank schreibt.

Seit fast einem Jahr wird Peter B. nun geschnitten – das Arbeitsklima ist für ihn unerträglich: „Wo ist nur meine Lebensfreude geblieben?“, fragt er sich und kennt sich selbst nicht mehr. Kann er die Situation noch ändern oder ist die Kündigung der einzige Ausweg, der ihm noch bleibt? •

quenzen sind in der Regel eine Umsetzung oder das Ausscheiden aus dem Unternehmen, sei es durch chronische Erkrankung, Frühberentung oder Kündigung. Zurück bleiben Betroffene mit einem vielschichtigen Störungsbild, bei denen Depressionen, Ängste, Traumatisierungseffekte und Alkohol- oder Medikamentenabhängigkeit auftreten können. Nicht unwesentlich ist auch die Suizidrate unter den Mobbingopfern.

Welche Maßnahmen helfen?

Mobbing ist kein Kavaliersdelikt, sondern ein ernst zu nehmendes Problem in der Arbeitswelt. An erster Stelle steht die Prävention durch Schaffung von Strukturen, in denen Mobbing nicht entstehen kann. Die Hauptursachen des Mobbings liegen in der Organisation der Arbeit (Umstrukturierungsmaßnahmen, Stellenabbau, Leistungsdruck etc.), im Führungsverhalten der Vorgesetzten (diffuse Zuständigkeiten, Abwälzung von Verantwortung, mangelnde Transparenz bei Entscheidungen etc.) und in der besonderen Stellung der Betroffenen. So kann Mobbing vermieden werden:

- **Sensibilisierung für die Ursachen und Folgen von Mobbing**

Nur wer über die Ursachen, die Entstehung und die Folgen von Mobbing informiert ist, kann Mobbinghandlungen vorbeugen und frühzeitig in entstehende Mobbingprozesse eingreifen. Eine aktive Information und Aufklärung der Führungskräfte und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über diese Strukturen ist unabdingbar. Dabei ist wichtig, dass die Unternehmensleitung – nicht zuletzt auch im Bewusstsein möglicher negativer betriebswirtschaftlicher Konsequenzen – bewusst eine klare und eindeutige Position bezieht.

- **Schaffung eines gesunden Betriebsklimas**

Mobbing tritt häufig in Unternehmen mit unzureichender Personalentwicklung, mangelnder Arbeitsorganisation und schlechtem Betriebs- und Arbeitsklima auf. Daher ist die Schaffung eines gesunden Betriebsklimas unablässig. Eine Erhöhung der Konfliktlösekompetenz bei den Vorgesetzten (Vorbildfunktion) und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie regelmäßige Teamgespräche und Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche tragen maßgeblich zu einem gesunden Klima bei.

- **Organisatorische Veränderungen**

Durch betriebsorganisatorische Veränderungen, wie die Einrichtung einer betrieblichen Beratungsstelle, eines Beschwerdewesens sowie den Abschluss einer Betriebsvereinbarung zum Thema Mobbing wird die Wahrscheinlichkeit für Mobbing noch weiter verringert.

Mehr Transparenz in den Arbeitsabläufen, der Aufgaben- und Rollenverteilung verhindert Unsicherheiten bei den Beschäftigten und schafft so ein Klima, in dem die Ausbreitung von Mobbing gebremst wird. Ein Mentor oder „Pate“ fördert die Integration in ein bestehendes Arbeitsteam.

Falls dennoch Mobbing auftritt, sollten Betroffene versuchen, sich rechtzeitig zu wehren und abzugrenzen, möglichst früh eine Aussprache fordern, den zugrundeliegenden Konflikt offenlegen und eine Lösung anbieten. Man kann sich Verbündete suchen und darüber reden. Auch betriebsinterne oder externe Beratungen können unterstützend wirken.

Bemerkt der Vorgesetzte Mobbinghandlungen, so kann dieser aktiv das Gespräch mit den Beteiligten suchen. Dabei steht die gemeinsame Ursachenanalyse und Konfliktbewältigung im Vordergrund. Er soll keine Vorverurteilung vornehmen, sondern versuchen, eine möglichst angenehme Gesprächssituation zu schaffen. Gemeinsam muss nach Lösungen gesucht werden, die für alle akzeptabel sind.

Psychische Ermüdung



Was ist Psychische Ermüdung?

Bei **psychischer Ermüdung** handelt es sich um „eine vorübergehende Beeinträchtigung der psychischen und körperlichen Funktionstüchtigkeit, die von Intensität, Dauer und Verlauf der vorangegangenen psychischen Beanspruchung abhängt. Erholung von psychischer Ermüdung kann besser durch eine zeitliche Unterbrechung der Tätigkeit statt durch deren Änderung erzielt werden“. Psychische Ermüdung gehört zu den Beanspruchungsfolgen, die bereits **international normiert** worden sind. Die zitierte Definition findet sich in der Norm DIN EN ISO 10075-1 „Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung, Teil 1“.

Als Chirurgin im Krankenhaus hat **Dr. Jutta S.** (41 Jahre) ein anspruchsvolles Programm abzuleisten. Mehrere schwierige Operationen hintereinander sind dabei keine Seltenheit. Die Verantwortung, die sie zu tragen hat, wiegt schwer, da jeder Fehler schlimme Folgen haben kann. Höchste Konzentration ist für sie deswegen eine absolute Selbstverständlichkeit. Wenn nur die Schichtplangestaltung des Krankenhauses sie nicht noch zusätzlich belasten würde! Häufig schleppt sich Jutta S. nach der Arbeit völlig erschöpft nach Hause. Oft hat sie das Gefühl, dass die Freizeitintervalle viel zu kurz sind, um sich vollständig erholen zu können. Und die Pausen während der Arbeitszeit? Da kann man teilweise froh sein, wenn die Zeit ausreicht, genügend Kaffee trinken zu können, um das starke Müdigkeitsempfinden zu bezwingen, um noch diese Operation durchzustehen und dann noch die nächste und dann ... •



Bei ausreichenden Erholungsmöglichkeiten muss sich psychische Ermüdung per se nicht negativ auswirken. Es handelt sich dann um einen normalen Prozess, der bei Arbeitstätigkeiten auftritt und durch angemessene Regeneration wieder ausgeglichen werden kann. Erst durch fehlende oder ungenügende Erholungsmöglichkeiten kann psychische Ermüdung auch langfristig negative Auswirkungen mit sich bringen. Viele Menschen versuchen dann, Ermüdungssymptome durch den Konsum von Anregungsmitteln zu bekämpfen. Übermäßiger Kaffeegenuss, stimulierende Arzneimittel oder Drogen können zwar kurz- und mittelfristig zu Leistungssteigerungen, auf Dauer jedoch zu Erschöpfungs- und Depressionzuständen führen. Ein paradox anmutender Effekt chronischer psychischer Ermüdung sind außerdem Ein- und Durchschlafstörungen. Es entsteht so ein Teufelskreis, der einer natürlichen Regeneration entgegensteht.

Welche Maßnahmen helfen?

- Arbeitsvertragliche Regelungen der Arbeitszeit bzw. die Bestimmungen des Arbeitszeitgesetzes sollen eingehalten werden. Mehrarbeit bzw. Überstunden sollen durch Freizeitausgleich kompensiert werden.
- Die volle Wiederherstellung der Leistungsfähigkeit bis zur nächsten Schicht bzw. bis zum nächsten Arbeitseinsatz soll möglich sein. Neben einem ausreichend bemessenen Zeitintervall setzt dies auch das Vorhandensein von Erholungsmöglichkeiten voraus.
- Bei Nacht- und Schichtarbeit sowie im Bereitschaftsdienst soll die Schichtplangestaltung arbeitswissenschaftlich gesicherten Erkenntnissen folgen.
- Pausen sollen eingehalten und erholungswirksam gestaltet werden können. Die Einführung speziell gestalteter Kurzpausensysteme gilt als besonders wirksame Maßnahme.
- Die Durchführung betrieblicher Fitnessprogramme beugt psychischer Ermüdung vor. Auch hier konnten positive Effekte nachgewiesen werden.

Ermüdungsähnliche Zustände



Was sind ermüdungsähnliche Zustände?

Ermüdungsähnliche Zustände treten bei Menschen als Auswirkungen psychischer Beanspruchung in abwechslungsarmen Situationen auf. Sie verschwinden schnell nach Eintreten eines Wechsels der Arbeitsaufgabe und/oder der Umgebung bzw. der äußeren Situation. Dazu zählen Monotonie, herabgesetzte Vigilanz (Wachsamkeit) und psychische Sättigung. Auch die ermüdungsähnlichen Zustände sind in der Norm DIN EN ISO 10075-1 „Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung, Teil 1“ definiert.

Was ist Monotonie?

Ein langsam entstehender Zustand herabgesetzter Aktivierung, der bei langdauernden, einförmigen und sich wiederholenden Arbeitsaufgaben oder Tätigkeiten auftreten kann, wie z. B. bei bestimmten Formen der Fließbandarbeit. Monotonie geht häufig mit Schläfrigkeit, Müdigkeit, Leistungsabnahme und -schwankungen einher, Verminderung der Umstellungs- und Reaktionsfähigkeit sowie Abnahme der Herzschlagfrequenz.

Was ist herabgesetzte Vigilanz?

Ein bei abwechslungsarmen Beobachtungstätigkeiten langsam entstehender Zustand mit herabgesetzter Signalentdeckungsleistung (z. B. bei Radarschirm- und Instrumententafelbeobachtungen). Monotonie und herabgesetzte Wachsamkeit unterscheiden sich zwar in den Entstehungsbedingungen, nicht aber in den Auswirkungen.

Was ist psychische Sättigung?

Ein Zustand der nervös-unruhevollen, stark affektbetonten Ablehnung einer sich wiederholenden Tätigkeit oder Situation, bei der das Erlebnis des „Auf-der-Stelle-Tretens“ oder des „Nicht-weiter-Kommens“ entsteht. Zusätzliche Symptome psychischer Sättigung sind Ärger, Leistungsabfall und/oder Müdigkeitsempfinden und die Tendenz, sich von der Aufgabe zurückzuziehen. Die psychische Sättigung ist im Gegensatz zu Monotonie und herabgesetzter Wachsamkeit durch ein unverändertes oder sogar gesteigertes Niveau der Aktivierung, verbunden mit negativer Erlebnisqualität gekennzeichnet.

Erna J. (45 Jahre) steht am Band – wie jeden Werktag seit vielen Jahren führt sie immer wieder dieselben Handgriffe aus. Die gleichförmigen Geräusche der Maschinen, das stets gleichbleibende, scheinbar ewig wiederkehrende Bild des Bandes gleiten in ihrer Wahrnehmung zu einer seltsamen Mischung zusammen, fast wie ein Brei, in dem sie irgendwie festzustecken scheint. Wenn sie doch die Augen einfach schließen könnte, abschweifen in Gedanken – aber schon kommt der nächste Handgriff, schon kommt die nächste Bewegung, die Hinsehen und Zufassen erfordert. Man muss ja froh sein, dass man einen Job hat – die meis-



ten der früheren Kolleginnen und Kollegen sind inzwischen arbeitslos. Und trotzdem – manchmal kommt sie dann wieder, diese Wut – Wut über das Band, über die Maschinen, über den Takt, der einem diesen fremden Rhythmus aufzwingt und einen trotzdem niemals von der Stelle kommen lässt. •

Welche Maßnahmen helfen?

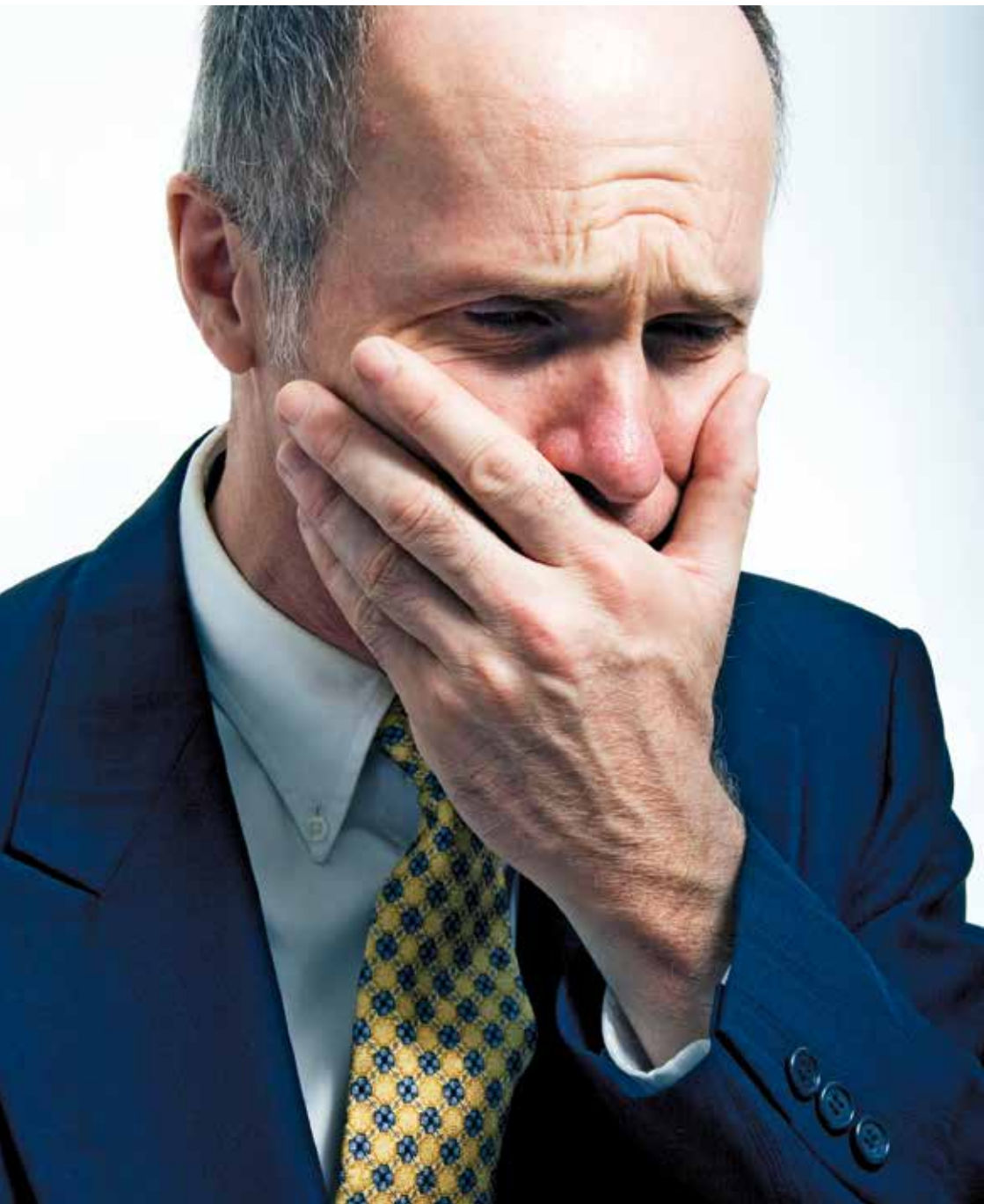
Zur Vermeidung bzw. Verringerung von Monotonie und herabgesetzter Vigilanz:

- Mehr Abwechslung in die Tätigkeiten bringen (z. B. durch Job Rotation)
- Arbeitsinhalte erweitern (Job Enlargement) oder anreichern (Job Enrichment)
- Kommunikations- und Partizipationsmöglichkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern (z. B. Qualitätszirkel)
- Arbeitsumgebung ansprechend gestalten (z. B. durch Farbgebung, Raumklima, Beleuchtung)

Zur Vermeidung bzw. Verringerung von psychischer Sättigung:

- Möglichkeiten zur Rückmeldung über die geleistete eigene Arbeit ausbauen
- Dabei sollte auch der weitere Verlauf der Auftrags erledigung transparent werden, um so das Bewusstsein für den Sinn der eigenen Tätigkeit im Gesamtzusammenhang zu verbessern
- Möglichkeiten zu Mitsprache und Beteiligung sollten eruiert und genutzt werden

Reaktionen auf Extrembelastungen



Wie reagieren Menschen auf Extrembelastungen?

Was ist ein Trauma?

Eine Person erlebte, beobachtete oder war mit Ereignissen konfrontiert, die tatsächlichen oder drohenden Tod oder ernsthafte Verletzung oder eine Gefahr der körperlichen Unversehrtheit der eigenen Person oder anderer Personen beinhalten. Die Reaktion der Person umfasste intensive Furcht, Hilflosigkeit oder Entsetzen. Traumatische Situationen sind beispielweise: kriegerische Auseinandersetzungen, gewalttätige Angriffe auf die eigene Person, Vergewaltigung, Entführung, Geiselnahme, Terroranschlag, Folterung, Kriegsgefangenschaft, Gefangenschaft in einem Konzentrationslager, Natur- oder durch Menschen verursachte Katastrophen, schwere Unfälle oder die Diagnose einer lebensbedrohlichen Krankheit.

Was ist eine akute Belastungsreaktion?

Nach dem Erleben einer sehr belastenden Situation kann zunächst eine akute Belastungsreaktion auftreten. Diese ist „eine vorübergehende Störung von beträchtlichem Schweregrad, die sich bei einem psychisch nicht manifest gestörten Menschen als Reaktion auf eine außergewöhnliche körperliche oder seelische Belastung entwickelt und im Allgemeinen innerhalb von Stunden oder Tagen abklingt“. Als typische Symptomatik wird ein vielschichtiges und gewöhnlich wechselndes Bild genannt, in dem nach einem anfänglichen Gefühl des Betäubtseins depressive, ängstliche, ärgerliche und verzweifelnde Empfindungen erlebt werden. Im Verhalten treten Schwankungen zwischen Überaktivität und Rückzug auf. Die Symptome klingen in der Regel nach 24 bis 48 Stunden wieder ab und sind nach drei Tagen nur noch minimal vorhanden.

Was ist eine Posttraumatische Belastungsstörung?

Falls das Störungsbild länger als einen Monat andauert, ist häufig eine Posttraumatische Belastungsstörung (PTBS) zu diagnostizieren. Betroffene berichten dabei häufig das wiederholte Erleben der traumatischen Erfahrung in sich aufdrängenden Erinnerungen, die wie ein „innerer Film“ im Wachzustand oder im Traum immer wieder ablaufen. Solche Phänomene werden auch als „Nachhallerinnerungen“ oder „Flashbacks“ bezeichnet. Im Zusammenhang damit steht der Versuch, Erinnerungen an die traumatische Situation zu vermeiden. Gleichzeitig führt ein Zustand vegetativer Übererregtheit häufig zu Schlaf-

störungen. Das bereits bei der akuten Belastungsreaktion beschriebene Gefühl des Betäubtseins kann sich bis zu emotionaler Stumpfheit und Gleichgültigkeit gegenüber anderen Menschen auswachsen. Bei weiterer Verschärfung sind Depressionen und Angststörungen sowie Alkohol- und Drogenkonsum häufig mit der PTBS assoziiert und Suizidgedanken keine Seltenheit. Dabei gehen bei entsprechender Chronifizierung auch Veränderungen hirnpfysiologischer Art einher, so dass die PTBS als schwerwiegende und behandlungsbedürftige Erkrankung angesehen werden muss, bei der psychotherapeutische Interventionen möglichst frühzeitig in die Wege geleitet werden sollten.

Welche Maßnahmen helfen?

Eine Reihe von Berufsgruppen ist in besonderer Weise gefährdet, im Rahmen ihrer Arbeitstätigkeiten mit potenziell traumatisierenden Situationen konfrontiert zu werden. Dazu zählen beispielsweise Polizei und Feuerwehr, Rettungsdienst und Intensivpflege, aber auch andere Berufsgruppen wie Lokführer, die u. U. Suizide miterleben müssen, Beschäftigte im Straßenbetriebsdienst, die mit schweren Unfällen konfrontiert werden oder Bankangestellte, die Opfer von Überfällen werden. Bei solchen Berufsgruppen ergibt sich aus den genannten Belastungen eine besondere Fürsorgepflicht seitens des Arbeitgebers:

- Die Integration entsprechender psychologischer Konzepte zur Vorbereitung, Begleitung und Nachsorge von Extrembelastungen in die Organisations- und Personalentwicklung bzw. in das Unternehmensleitbild sind entscheidende Grundvoraussetzungen. Aus der Vielzahl vorhandener psychologischer Konzepte sollte eine auf die jeweiligen Bedingungen zugeschnittene Auswahl getroffen werden.
- Bereits bei der Personalauswahl müssen jeweils spezifische Anforderungsprofile berücksichtigt werden. Dies bringt neben einer verbesserten Selektion von Bewerberinnen und Bewerbern auch die Möglichkeit mit sich, diese realistisch informieren zu können.

Sven O. (43 Jahre) ist im Rettungsdienst tätig. Er hat immer wieder extrem belastende Situationen, Einsätze auf Autobahnen und viele schwere Unfällen erlebt: Vor Schmerzen verzweifelt schreiende Menschen, denen er geholfen hatte, manchmal mit mehr, manchmal mit weniger Erfolg. Er hat die Bilder und Eindrücke mitgenommen nach Hause - und dann irgendwie innerlich bewältigt und verarbeitet. „Der Job ist hart, aber wir sind die Guten“ hatte er oft zu jüngeren Kollegen gesagt, die ihre ersten Schwerverletzten betreut hatten ... bis dann dieser 17. November kam: Ein schwerer Unfall auf der A 3, mehrere Schwerverletzte, Sterbende ... diese Augen würde er nie mehr vergessen ... Kinderaugen, deren Blicke sich tief in seine Seele brennen ... Kinderhände ... Schreie ... auch Wochen später noch läuft die gespenstische Szene immer wieder wie ein Film vor seinem inne-



ren Auge ab ... der Vater, der sein totes Kind im Arm hält, trägt, und wie in Zeitlupe auf der Unfallstelle umherläuft ... eine gedehnte Zwischenwelt aus Blech, Blut und Rauch ... auch jetzt noch, viele Monate später, sind diese Bilder für Sven O. so deutlich und nah wie an diesem 17. November ...

- Sorgfältig ausgebildete kollegiale Ansprechpartner und Ansprechpartnerinnen bieten für Betroffene eine erste und häufig auch ausreichende Anlaufstation.
- Falls eine akute Belastungsstörung vorliegt, hat sich in kontrollierten Studien eine kognitiv-verhaltenstherapeutische Kurzzeittherapie als erfolgreich erwiesen.
- Im Falle einer Posttraumatischen Belastungsstörung haben sich ebenfalls psychologische Therapieverfahren als wirksam gezeigt. Dabei hat sich herausgestellt, dass der Erfolg solcher Verfahren größer ist als eine rein medikamentöse Behandlung.

Burnout



Was ist Burnout?

Burnout wird als Syndrom emotionaler Erschöpfung, Depersonalisation und reduzierter Leistungsfähigkeit gekennzeichnet. Das „Ausbrennen“ ist eine eher langfristige Beanspruchungsfolge nach chronischen Belastungen im Umgang mit Menschen. Die emotionale Erschöpfung resultiert dabei aus anstrengender emotionaler Arbeit, die z. B. bei Tätigkeiten in den Pflegeberufen oder im Dienstleistungsbereich zu erbringen ist. Auch bei Lehrkräften wurden in jüngster Zeit verstärkt Symptome des Burnout festgestellt. Oft wird eine Entwicklung von anfänglichem Idealismus über Ernüchterung bis hin zu ausgeprägtem Zynismus

Für die Altenpflegerin **Sandra L.** (47 Jahre) war es immer eine Selbstverständlichkeit gewesen, alles zum Wohle der von ihr betreuten Menschen zu tun, sich in ihrem Beruf stets tausendprozentig einzusetzen. Sicher, die Bezahlung könnte besser sein und Anerkennung ihrer aufopfernden Arbeit durch die Heimleitung war praktisch nicht vorhanden. Doch Sandra L. dachte oft: „Sind dankbare Gesichter oder ein freundlicher Händedruck der armen alten Leute nicht viel mehr wert als Geld und Lob?“ Sandra L. war schon immer ein Typ gewesen, der sich für andere einsetzte. „Unsere Idealistin“, hatte ihr Bruder immer gesagt. Auch wenn es manchmal sehr anstrengend war – sie tat alles, um zu helfen. Und trotzdem – irgendwie schien alles nicht genug zu sein, immer noch mehr schien gefordert zu werden. Und noch mehr versuchte sie, den Erwartungen gerecht zu werden, auch dann noch, als aus Rationalisierungsgründen die Zeit immer knapper wurde. Bis sie merkte, wie sie innerlich einen immer stärkeren Widerwillen entwickelte und sie sich immer mehr überwinden musste. Bis sie



selbst erschrak, wie sie den alten Menschen erst mit immer stärkerer Gleichgültigkeit und schließlich mit Verachtung entgegentrat. Bis sie das Gefühl hatte: Es geht nicht mehr ... •

beobachtet. Depersonalisation meint dann das Wahrnehmen und Behandeln der Beteiligten weniger als Menschen (also als „Personen“) sondern eher als „Nummern“, z. B. als „Bauchspeicheldrüse in Zimmer 387“.

Welche Maßnahmen helfen?

Sowohl die jeweilige Organisation als auch Gefährdete selbst können Burnout vorbeugen. Im Falle einer bereits vorhandenen ausgeprägten Symptomatik kann eine (begleitende) Psychotherapie angezeigt sein. Organisationsmerkmale, die Burnout entgegenwirken, sind:

- Ausreichende Personalbesetzung und ausreichendes Zeitbudget
- Arbeitszeit-/Schichtdienstregelungen, die für Partnerbeziehungen, familiäre Aktivitäten sowie Freizeitneigungen ausreichend Raum belassen
- Wechsel zwischen Phasen der Überforderung und Erschöpfung vermeiden („Balance“)
- Anforderungsvielfalt sicherstellen
- Zeitliche und inhaltliche Tätigkeitsspielräume ermöglichen
- Gruppenarbeit, Qualitäts- und Gesundheitszirkel durchführen
- Aus- und Weiterbildung anbieten und fördern
- Arbeitsbezogenes Betreuungssystem einrichten, z. B. Supervision, Gruppendiskussionen



Was ist Sucht?

Sucht im engeren Sinn lässt sich als ein zwanghaft gewordener Missbrauch von Rauschmitteln (Alkoholismus, Drogenabhängigkeit, Arzneimittelsucht) bezeichnen. Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) hat zur Definition der vorliegenden Problematik Abstand vom englischen Begriff „addiction“, also Sucht genommen und diesen durch „dependence“, also Abhängigkeit ersetzt. Im deutschen Sprachgebrauch finden jedoch weiterhin beide Begriffe Verwendung. Mit „Abhängigkeit“ werden dann oft eher die pharmakologischen Aspekte und mit „Sucht“ die psychischen und sozialen Begleit- und Folgeerscheinungen beschrieben.

Während anfangs oft das Erleben erwünschter psychischer Sonderzustände oder die Erleichterung oder Beseitigung von seelischen oder körperlichen Belastungen im Mittelpunkt steht, führt im Stadium der Abhängigkeit der fehlende Konsum des Suchtmittels zu Entzugserscheinungen, die sich z. B. in Form von Angstzuständen, innerer Unruhe und einer Vielzahl körperlicher Symptome äußern können, so dass Alkohol, Droge oder Medikament zum absoluten Lebensmittelpunkt des Betroffenen wird. Das Tückische an der Suchtproblematik ist auch, dass zum einen der Missbrauch beispielsweise mancher Drogen oder Medikamente im Berufsleben für eine gewisse Zeit sogar leistungssteigernd wirken kann. Zum anderen sind Übergänge zwischen Einstieg, Gewöhnung und Abhängigkeit oftmals fließend und werden von Außenstehenden und auch vom Betroffenen selbst nicht wahrgenommen oder nicht richtig eingeschätzt. Der fortschreitende körperliche, psychische und soziale Verfall der Betroffenen ist der Preis, den jedes Jahr Tausende von Menschen allein in Deutschland zu entrichten haben. Nach Schätzungen der Deutschen Hauptstelle gegen die Suchtgefahren (DHS) sind etwa 2,5 Millionen Deutsche behandlungsbedürftig alkoholabhängig. Etwa 40.000 Alkoholtote sind jedes Jahr zu beklagen.



Früher war es für **Hans M.** (51 Jahre) selbstverständlich, Alkohol nur am Abend zu konsumieren. „Job ist Job und Schnaps ist Schnaps“ hatte er gerne gesagt. Beliebt war er, ein gern gesehener Gast, der beim geselligen Zusammensein lustig und unterhaltsam war; immer lustiger und unterhaltsamer, je länger der Abend dauerte. Lange Jahre ging alles gut. Hans M. hatte alles im Griff. Er merkte gar nicht so recht, wie er sich mehr und mehr verstrickte, dachte nicht groß darüber nach, dass der Alkohol nach und nach alle Lebensbereiche durchdrang. Es klappte doch alles. Heimliches

Trinken auf der Kantine-toilette machte ihn locker – entspannt genug, jede Form von Stress zu bewältigen. Zwischenzeitlich hatte er zwar noch versucht, den Tag auch ohne Alkohol zu überstehen – nach einer solchen Phase „ohne“ trank er dafür aber abends umso mehr – auch allein – und dann irgendwann auch morgens. Seine Frau hatte mehrfach versucht, ihn vom Trinken abzubringen. Sie wollte ihm helfen, ihn unterstützen, stand ihm zur Seite, zeigte Verständnis, hatte Geduld, entschuldigte, kaschierte. Er würde aufhören versprach er. Wieder und wieder ...

Welche Maßnahmen helfen?

Im Fallbeispiel von Hans M. ist angedeutet, dass Angehörige, oft aber auch z. B. Vorgesetzte, Kolleginnen und Kollegen in eine Falle geraten können, die als „Co-Abhängigkeit“ bezeichnet wird. Dabei führen gerade die Versuche, dem Abhängigen zu helfen, zu einer Stabilisierung des Systems, so dass eine konstruktive Entwicklung letzten Endes sogar verhindert wird. Da Verleugnungen und gebrochene Versprechen Kennzeichen vieler Suchtschicksale sind, unterstützen solche wohlgemeinten Versuche den Abhängigen oft nur dabei, abhängig bleiben zu können. Deswegen ist leider oft nur die stufenweise Erhöhung des Leidensdrucks die einzige Möglichkeit, den Abhängigen dazu zu bringen, sich aus dem Teufelskreis zu befreien.

Betriebliche Maßnahmen sind Dienst- und Betriebsvereinbarungen zur Suchtproblematik, die Hilfs- und Präventionsmaßnahmen, aber auch entsprechende Sanktionen eindeutig festlegen. Aufklärungs- und Sensibilisierungsprogramme sollten bereits im Vorfeld ansetzen und somit präventiv die Suchtgefährdung eindämmen. Entsprechende Programme sollten im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung implementiert werden. Schulungen des Personal- bzw. Betriebsrates oder auch von Suchtbeauftragten stellen dabei wichtige unterstützende Schritte dar. Sie entbinden jedoch Vorgesetzte nicht von ihrer besonderen Verantwortung bei vorliegender Suchtproblematik ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Vorgesetzte sollten Auffälligkeiten auch und gerade bei leistungsfähigen Beschäftigten nicht verschleiern, sondern frühzeitig einschreiten und das Gespräch suchen. Dabei geht es darum, Vertrauen zu schaffen, zu signalisieren, dass man helfen will und nicht die Entlassung anstrebt. Konkrete Hilfsangebote sollen genannt werden, z. B. den Betriebsarzt oder externe Beratungsstellen einzubinden. Dennoch sollen auch mögliche Konsequenzen aufgezeigt und diese dann stufenweise umgesetzt werden, falls Vereinbarungen bzw. Auflagen durch die Abhängigen nicht eingehalten werden. Ziel ist dabei der schrittweise Aufbau des so genannten „konstruktiven Leidensdrucks“, der den Abhängigen spürbar verdeutlicht, dass sie etwas ändern müssen. Dies verbessert die Chance, dass Betroffene die angebotene Unterstützung auch tatsächlich konstruktiv nutzen und sich so aus dem Teufelskreis befreien können.

Literaturhinweise



Badura, B.; Litsch, M.; Vetter, C. (Hrsg.) (1999). „Fehlzeiten-Report 1999. Psychische Belastung am Arbeitsplatz. Zahlen, Daten, Fakten aus allen Branchen der Wirtschaft“. Berlin: Springer.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2011). „Wenn aus Kollegen Feinde werden“. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.

Bundesverband der Unfallkassen, Hauptverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften und Deutscher Verkehrssicherheitsrat. (2008) „Suchtprobleme im Betrieb. Alkohol, Medikamente, illegale Drogen“. (GUV-I 8562, bisher GUV 50.6)

Europäische Kommission (1999). „Stress am Arbeitsplatz ein Leitfaden – Würze des Lebens – oder Giftrauch des Todes?“. Brüssel: Generaldirektion Beschäftigung und Soziales.

Holzbecher, M; Meschkutat, B. (2002). „Mobbing am Arbeitsplatz - Informationen, Handlungsstrategien, Schulungsmaterialien“. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (S 49).

Kaluza, G. (2007). „Gelassen und sicher im Stress“. Heidelberg: Springer.

Leymann, H. (2002). „Mobbing: Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann“. Reinbek: Rowohlt.

Siegrist, S.; Silberhorn, T. (1998). „Stressabbau in Organisationen – ein Manual zum Stressmanagement“. Münster: LIT.

Oppolzer, A. (2009). „Psychische Belastungen in der Arbeitswelt“. Heidelberg: Berufsgenossenschaft Handel und Warendistribution, Mannheim

Projektgruppe „Stress“ der BAuA (2001). „Stress im Betrieb? - Handlungshilfen für die Praxis“. Hrsg.: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund: BAuA.

Richter, G. (2000). „Psychische Belastung und Beanspruchung – Stress, psychische Ermüdung, Monotonie, psychische Sättigung“. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW (Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Forschungsanwendung, Fa 36).

Richter, P.; Hacker, W. (2008). „Belastung und Beanspruchung. Streß, Ermüdung und Burnout im Arbeitsleben“. Heidelberg: Asanger.

Teegen, F. (2003). „Posttraumatische Belastungsstörungen bei gefährdeten Berufsgruppen – Prävalenz, Prävention, Behandlung“. Bern, Göttingen, Toronto, Seattle: Huber.

Wagner-Link, A. (2008). „Der Stress – Stressoren erkennen, Belastungen vermeiden, Stress bewältigen“. Hrsg.: Techniker Krankenkasse, Hamburg: TK.

Zuschlag, B. (2001). „Mobbing – Schikane am Arbeitsplatz“. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

Impressum

Herausgeber

Unfallkasse NRW
Sankt-Franziskus-Str. 146
40470 Düsseldorf
Telefon 0211 9024-0
E-Mail info@unfallkasse-nrw.de
Internet www.unfallkasse-nrw.de

Autorinnen und Autoren

Heike Walgenbach
Martina Lotter
Roland Portuné

Redaktion

Ina Sieler
Karin Winkes-Glüssenkamp

Gestaltung

Gathmann Michaelis und Freunde, Essen

Druck

Druckerei Festge, Oelde

Bildnachweis

S. 1 istockphoto.de/WillSelarep, S. 4 istockphoto.de/track5, S. 6 istockphoto.de/lisegagne,
S. 8 istockphoto.de/YazolinoGirl, S. 14 istockphoto.de/TwilightEye, S. 17 istockphoto.de/PeterAlbrektsen,
S. 20 istockphoto.de/diane39, S. 21 istockphoto.de/izusek, S. 23 istockphoto.de/killerb10,
S. 25 istockphoto.de/imagestock, S. 26 istockphoto.de/MathieuViennet, S. 30
istockphoto.de/ArtmannWitte, S. 31 istockphoto.de/AlexRaths, S. 33 istockphoto.de/jophil,
S. 35 istockphoto.de/petdcat, S. 37 istockphoto.de/Viorika, S. 29 © Fotolia VII

2. durchgesehene Auflage Mai 2015

5.000 Exemplare

Bestellnummer

PIN 13

Unfallkasse NRW

Sankt-Franziskus-Str. 146
40470 Düsseldorf
Telefon 0211 9024-0
Telefax 0211 9024-355
www.unfallkasse-nrw.de