

Ein riesiger Wandel hat sich in den letzten Jahren im Bereich der Arbeit vollzogen.

Wahrnehmungen und Erkenntnisse von Christian Aichmayr

1. Organisatorisches Unvermögen im Privatleben

Unternehmen ziehen sich oftmals auf den Standpunkt zurück, eine Burn-Out Krise entsteht bei ihren MitarbeiterInnen primär dadurch, weil sich diese in ihrer Freizeit Probleme aufhalsen, die ihnen dann über den Kopf wachsen und sie dann durch ihr „Unvermögen im Privatleben“ arbeitsunfähig werden. Wenn die Verantwortung so klar und ausschließlich an den nicht-adäquaten persönlichen Lebensstil und an gegebene Fehlleistungen in die Organisation des Privatlebens delegiert wird, braucht sich ein Unternehmen nicht mit dem Hinterfragen von internen Prozessabläufen und Strukturen beschäftigen.

2. Psychopharmaka zur Bewältigung des Arbeitsalltages

2009 nahmen 15 % der ÖsterreicherInnen regelmäßig Psychopharmaka, zehn Jahre zuvor waren es noch 8 %. Muss denn eine gesunde Wirtschaft tatsächlich kranke MitarbeiterInnen erzeugen?

3. Fortlaufende Veränderungsprozesse

Oftmals werden Veränderungsprozesse abgebrochen und durch neue Veränderungsprozesse ersetzt, ohne dass man die Ergebnisse eines Prozesses abwartet. Diese Überlagerung von Veränderungsprozessen ist die Folge eines Karrieremechanismus: Wer über Veränderungsideen verfügt, steigt auf und muss seinen Aufstieg mit neuen Veränderungsideen rechtfertigen. Der permanente Zwang, sich innovativ zu zeigen, geht zunehmend mehr und mehr auf Kosten der Arbeits- und Leistungsqualität.

4. Dokumentations- und Evaluationspflichten

Um die Qualität von Arbeitsleistungen zu sichern und zu steigern, werden zunehmend zeitaufwändige Dokumentations- und Evaluationspflichten eingeführt. Die Verwaltungsarbeit in Organisationen werden damit unverhältnismäßig vermehrt, was viel Zeit kostet, was auf Kosten der Zeit für die tatsächliche Arbeitsleistung geht. Gerade im Gesundheits- und Sozialbereich nimmt die Dokumentation einer gerade verrichteten Tätigkeit häufig mehr Zeit in Anspruch als die vorgenommene Tätigkeit selbst.

5. UnternehmerInnen der eigenen Arbeitskraft

Vormals eindeutig definierte Arbeitsaufgaben werden diffuser, und DienstnehmerInnen sind heute mehr als früher für vielerlei Arbeitsbedingungen an ihrem Arbeitsplatz selbst verantwortlich. Die einst getrennten Sphären von Arbeit und Leben verschwimmen. Damit ergibt sich eine Veränderung der Beruflichkeit: DienstnehmerInnen werden zu UnternehmerInnen ihrer eigenen Arbeitskraft. Sie müssen sich selbst organisieren, vermehrt wirtschaftlich

Verantwortung tragen und dabei ihr eigenes Handeln sowie die Entwicklung und Vermarktung ihrer Fähigkeiten selbst kontrollieren.

6. Erwartungshaltung der Dienstgeber:

Jederzeit an die eigenen Grenzen der Arbeitskraft zu gehen

Bei der betrieblichen Erwartung an die DienstnehmerInnen, jederzeit an die eigenen Grenzen der Arbeitskraft zu gehen, stehen die physische und vor allem die psychische Gesundheit auf dem Spiel, besonders dann, wenn Tätigkeiten zu leisten sind, für die keine entlastenden Routinen zur Verfügung stehen. Die steigende Arbeits- und Anforderungsintensität macht krank oder führt zu einer inneren Kündigung oder auch zu Präsentismus, was sicherlich nicht der Gesunderhaltung dient.

7. Ständig unter Bewährung

Während immer mehr Leistungsverdichtung gefordert wird, erlebt der Einzelne, dass er immer weniger wirksam werden kann, also immer weniger leistet ... und der Erfolg ist kurzweilig. Was gestern war, ist schon wieder endgültig vorbei! Die Frage ist, wie sich der Erfolg bei zukünftigen Projekten einstellt, ist man diesen gewachsen? Man ist immer gefordert, und frühere Erfolge sind Vergangenheit und zählen nicht mehr!

8. Mangelnde Anerkennung am Arbeitsplatz

In der Stressforschung ist bekannt: Mangelnde bzw. keine Anerkennung am Arbeitsplatz bedeutet, man wird sozial nicht wahrgenommen! Und wenn das trotz maximaler Anstrengung nicht passiert, „der Einsatz keine Würdigung erfährt“, dann macht das mit den Betroffenen sehr wohl etwas! Und für eine „normale“ solide Arbeitsleistung, gibt es schon lange keine wirkliche Wertschätzung mehr. Es sind bestenfalls die außerordentlichen Leistungen, die da mal kurze Erwähnung finden.

9. Erschöpfte Arbeitswelt

Arbeit und Gesundheit liegen im Konflikt: Es ist nicht die Arbeit an sich, die krank macht – keine Arbeit kann ja auch krank machen. Es sind also vielmehr die Bedingungen, unter den gearbeitet wird, wie Arbeit gestaltet, organisiert und reguliert wird. Mit dem Mehr an Spielräumen, Entscheidungen, Flexibilitäten, flachen Hierarchien und Selbstorganisation sowie schlanken Strukturen ist offensichtlich die Arbeitswelt nicht besser geworden.

10. „Was der Markt verlangt?“

In dieser Zwickmühle stecken heutzutage viele. Die Organisation und die Steuerung von Arbeit haben sich in vielen Unternehmen stark verändert. Primär geht es heute darum, „was der Markt verlangt“ – und erst danach, was das Unternehmen und die Beschäftigten tatsächlich leisten können. So wird nicht überprüft, wie viel Personalkapazitäten werden benötigt, um eine gewisse Leistung zu erbringen sondern den vorhandenen MitarbeiterInnen wird einfach Ihr

Ziel vorgegeben. Somit treten Leistungserwartung und Leistungsfähigkeit systematisch auseinander, prinzipiell „maßlose“ (Markt)anforderungen treffen auf natürlich begrenzte Ressourcen, Arbeit und Gesundheit geraten in Konflikt.

11. Es wird Erfolg geschuldet

Der OGH hat in einem Gerichtsurteil den § 1151 Abs 1 aus dem ABGB wie folgt interpretiert: Unselbständige DienstnehmerInnen sind zu einer auf Zeit abgestellten Arbeitsleistung, nicht aber zur Erbringung eines bestimmten Erfolges ihrer Arbeitsleistung verpflichtet! Sie schulden eine Arbeitsleistung, aber keinen bestimmten Arbeitserfolg – sprich: **„sie schulden ein Bemühen!“**

Das entspricht aber nicht der gelebten Wirklichkeit am Arbeitsplatz. Selbstverständlich erwartet der Arbeitgeber einen Erfolg vom Wirken seines Arbeitnehmers! Das Bemühen alleine reicht heute nicht aus – die Erwartungen zielen sehr wohl auf den Erfolg! Und nur diesen! Und dieser Erfolg soll dauerhaft geliefert werden: Selbst wenn man 10 Projekte perfekt abgeschlossen hat, und das nächstfolgende Projekt läuft nicht ganz wie geplant, wird man sofort in Frage gestellt ... In der Arbeitswelt von heute steht der Arbeitnehmer (tendenziell) permanent unter Bewährung und unter dem Zwang, sich fortlaufend täglich aufs Neue beweisen zu müssen!

12. Burn-Out als Reaktion auf veränderte Arbeitsbedingungen

Burn-Out ist eindeutig eine Reaktion auf veränderte Arbeitsbedingungen. „Engagiere Dich mit Haut und Haar“ – ist die heutige Grundregel für Erfolg! In den meisten Tätigkeiten ist die ganze Person gefordert, daher entgrenzt sich Arbeit auch immer ins Private!

Burn-Out entsteht oft aus dem Missverhältnis, dass eine Person sich komplett engagiert, die Arbeitgeber aber nicht wirklich an der Person selbst interessiert sind, sondern lediglich daran, den Mehrwert des persönlichen Engagements abzuschöpfen, ohne wirklich Anerkennung zu gewähren oder Sinnangebote zu schaffen. Und so liegen Selbstverwirklichung und Selbstüberforderung ganz nahe beieinander – und die Rede von der Selbstverwirklichung enthält auch einen Selbstbetrug! Es geht dabei ja um eine Standard-Selbstverwirklichung, die ins vorgegebene Konzept passt – aber natürlich keineswegs um eine „freie Selbstverwirklichung“.

13. „Gelebtes Arbeitsrecht“ als „Burn-Out-Prophylaxe“

„Gelebtes Arbeitsrecht ist die beste „Burn-Out-Prophylaxe“ so wurde ich einmal nach einem von mir in der Arbeiterkammer OÖ. gehaltenen Workshop zitiert. Und dass damit schon ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung getan wird, davon bin ich noch heute überzeugt! Inzwischen hat sich auch im Bereich des ArbeitnehmerInnenschutzes viel getan: Mit der verpflichtenden Evaluierung der psychischen Belastung am Arbeitsplatz ist nun der Focus in den Unternehmen auf negative psychische Belastungsfaktoren zu stellen, die im Österreichischen Arbeitsgesundheitsmonitor definiert sind: Stressempfinden/Druck, Demotivation, Unfähigkeit abzuschalten, Depressivität, Gefühl der Erschöpfung und Überlastung, Gereiztheit und Sinnleere!

Nur: Wenn das Geld überallknapp wird, dann ist nicht zu erwarten, dass sich die Arbeitgeber mit Enthusiasmus in diese Ihnen gesetzlich vorgeschriebene Evaluierung stürzen: Denn tauchen dann Belastungssituationen tatsächlich auf und werden diese vorschriftsmäßig entsprechend dokumentiert, sind Maßnahmen zu setzen, die natürlich auch wiederum Ressourcen kosten werden. Und den Nutzen von Nachhaltigkeit haben die Unternehmen in Österreich von meiner Einschätzung her meist noch nicht wirklich entdeckt! Irgendwie wird die Zunahme von psychischen Erkrankungen inzwischen beinahe doch so hingenommen, wie eben auch der Klimawandel!

Christian Aichmayr, akademischer Supervisor & Coach, Mediator