

Teamwork ist cool

Konflikte am Arbeitsplatz sind alltäglich – und fordern uns heraus. Ob diese ein Betriebsklima vergiften, Wohlbefinden und Arbeitsleistung schädigen – oder im Gegenteil gar beleben und weiterbringen – das hängt nicht von den Konflikten ab, sondern vom Umgang damit.

VON MARIE-THERES ANNEN UND
KLAUS SCHILLER-STUTZ

Zum Thema psychosozialer Stress am Arbeitsplatz war kürzlich zu lesen: «Dass immer mehr Leute in Therapiepraxen strömen, hat mit der allgemeinen Verunsicherung zu tun, mit der «Ex-und-hopp-Ökonomie», wo Vertrauen, Respekt und Verlässlichkeit als Auslaufmodelle gelten und viele Mitarbeitende mit Wut und Angst zur Arbeit kommen... und ebenso mit dem Schwinden tragender Beziehungen» («Tages-Anzeiger» 7.10.2004, S. 57).

Hohe Anforderungen unter Zeit- und Konkurrenzdruck lassen den Spannungspegel gefährlich ansteigen. Dies mag sich in Leistungseinbrüchen oder zwischenmenschlichen Explosionen entladen. Gereiztheit macht Beziehungen anfällig; das Solidaritätsgefühl leidet, ebenso die emotionale Identifikation mit dem Unternehmen.

In angespannter Situation tauchen leicht «primitive» Handlungsmuster auf: Suche nach Schuldigen, Ellenbogenmentalität, Machtspiele. Lässt man ihnen freien Lauf, drohen destruktive Entwicklungen wie Burnout, innere oder formelle

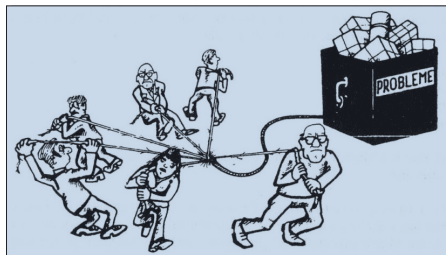


Abb. 1. ...wenn alle an einem Strang ziehen, bewegt sich häufig nichts...

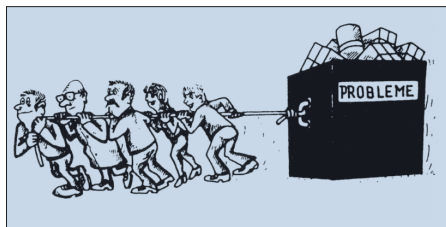


Abb. 2. ...denn präzise Zielvorgaben (bzw. gemeinsame Ziele) sind ebenso notwendig wie die gemeinsame Kraftanstrengung.

Quelle: Brommer U.: Konfliktmanagement statt Unternehmenskrise. Moderne Instrumente zur Unternehmensführung. Zürich, Orell Füssli, 1994, S. 131.

Kündigung, Mobbing. Dies ist das moderne Wort für altbekannte Konflikt-«Bewältigung»: Sündenbockrollen, systematisches Attackieren, Ausgrenzen, Ausbremsen und Hinausekeln einzelner Personen. Dies steigert noch den bestehenden psychosozialen Stress mit seiner destruktiven Dynamik, was gesundheitliche Probleme nach sich zieht – im Extremfall bis zu Suicid oder Amoklauf. Zwei Beispiele:

In einer Bank häufen sich Kundenreklamationen, krankheitsbedingte Personalabsenzen, Spannungen auf Führungsebene. Die Probleme werden mit Kündigungen angegangen, was in langwierige Verfahren vor Arbeitsgericht mündet. Trotz Umsatz- und Kundenzuwachs bleibt das Betriebsklima schlecht; der Filialleiter erkrankt, erfährt aus der Zeitung von seinem Abgang; es folgen Nervenzusammenbruch; Rechtsanwälte auf beiden Seiten; rückwirkende Kündigung, Mediation, Freistellung, hohe Abfindung und lange Rekonzaleszenz, Kündigung auch der Stellvertreterin.

Eine Hochschule leistet sich eine Betriebsanalyse durch eine renommierte (und teure) Beratungsfirma. Die Ergebnisse und Verbesserungsvorschläge entsprechen weitgehend dem, was Jahre zuvor Assistenten in einer internen Umfra-

ge (gratis) äusserten und was dann schubladisiert blieb...

Mobbing ist ein teurer «Sport»

Die Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz sieht Mobbing als extremen sozialen Stressor auf dem Vormarsch – mit schwerwiegenden Folgen für die betroffenen Personen, Betriebe und Gesellschaft. Die Ergebnisse der Schweizer Mobbing-Studie (seco, 2002, Abb. 3) zeigen, wie Häufigkeit und Intensität der psychischen und somatischen Beschwerden mit psychosozialer Belastung und Mobbing korrelieren: Häufigere Arztbesuche, vermehrte Medikamenteneinnahme, vermehrte krankheitsbedingte Fehlzeiten, sinkende Arbeitsleistung (=innere Kündigung), häufige Stellenwechsel.

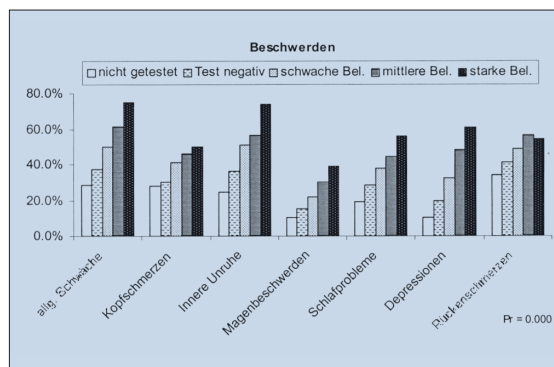


Abb. 3. Zusammenhang zwischen den Beschwerden und der differenzierten psychosozialen Belastung. Darstellung 27 aus der Schweizer Mobbing-Studie, seco, 2002, S. 41.

Quelle: Kiener, A., Graf, M., Schiffer, J. & von Holzen Beusch, E.: Mobbing und andere psychosoziale Spannungen am Arbeitsplatz in der Schweiz. seco, 2002 (www.arbeitsbedingungen.ch/Arbeit und Gesundheit)

Die Gesamtkosten für arbeitsbedingte, gesundheitliche Beschwerden, Arbeitsunfälle und Berufskrankheiten inbegriffen, werden auf 8 Milliarden Franken geschätzt (= 2,3% BIP). (Schweizer Stress-Studie, seco, 2000).

Rechtliche Aspekte

Die Wegleitung zum Arbeitsgesetz (ArGV3) verpflichtet im Rahmen der Fürsorgepflicht Arbeitgeber/innen zu Massnahmen im Betrieb zum Schutz der physischen und psychischen Gesundheit und Persönlichkeit der Arbeitnehmer/innen (z.B. sexuelle Belästigung, Mobbing). Eine Führungsperson, die Mobbing nicht



Klaus Schiller-Stutz

Lic. phil. I, arbeitet in eigener Praxis als Fachpsychologe für Klinische Psychologie und Psychotherapie FSP. Konfliktberater, Supervisor, Seminarleiter sowie freier Mitarbeiter bei diacova ag (www.diacova.ch), 8908 Hedingen. E-Mail: praxis@schiller-stutz.ch, www.schiller-stutz.ch.



Marie-Theres Annen

Dr. phil., Gesundheitspsychologin, Fachpsychologin FSP für Klinische Psychologie und Psychotherapie. Eigene Psychologische Praxis in Cham ZG; langjährige Lehr- und Supervisionsaufträge für diverse Institutionen; Referate und «psychofit»-Seminare (Seelischer Gesundheitsschutz, Konstruktiver Umgang mit Stress, Konflikte als Herausforderung, Gewaltfreie Kommunikation, Alltag als Lernchance), Vizepräsidentin der Schweiz. Gesellschaft für Gesundheitspsychologie SGGPsy. E-Mail: annen.mt@bluewin.ch, www.psychofit.ch

verhindert, verletzt ihre Fürsorgepflicht (OR, Art. 328 / Bundesgerichtsentscheid Okt. 1998). Umstritten ist, ob Kündigung wegen Mobbing-bedingter Leistungseinbusse missbräuchlich sei.

Was kann «man» tun? Sozialkompetenz lernen

Eine gesundheitspsychologische Option ist, Konflikte konstruktiv nutzen zu lernen. In ehrlicher Auseinandersetzung mit Konflikten und den daran Beteiligten kann man gerade durch sie eine Menge gewinnen – auf menschlicher und materieller Ebene. Am Anfang eines Konflikts stehen oft Missverständnisse, unausgesprochene Erwartungen; jeder wartet auf den andern. Statt Sündenböcke zu suchen und sich gegenseitig zu beschuldigen, lehrt der salutogenetische Ansatz, die andere Person als Ressource zu sehen, die etwas zu bieten hat. Diese Haltung fördert ein Klima gegenseitiger Akzeptanz, von Respekt und partnerschaftlichem Verhalten.

Institutionell empfiehlt sich *betriebliche Gesundheitsförderung*, welche obgenannter Fürsorgepflicht entspricht (Eka-Richtlinie 6508). Durch *Gesundheitszirkel* in Betrieben können Fehlzeiten (Absenzen, Krankheiten) reduziert werden. Inhalt dieser durch eine externe Fachperson

Von einer guten Beziehung profitieren immer beide Seiten.

Partnerschaftlich arbeiten statt Mobbing.

moderierten Mitarbeitertreffen sind: Analyse von gesundheitsförderlichen bzw. -hinderlichen Faktoren am Arbeitsplatz; Lösungsvorschläge technischer, organisatorischer und personeller Natur. *Team-Coaching*, *Kommunikationsschulung* (gewaltfreie Kommunikation), *Standortbestimmungen* sind weitere Möglichkeiten zur Förderung der Sozialkompetenz – als Schlüsselfaktor für erfolgreiches Handeln, Kooperieren und Koordinieren.

«Woher der Wind weht, ist nicht entscheidend, sondern wie du die Segel dazu stellst.»

Mit andern Worten, Lamentieren über Windrichtung- oder -stärke bringt uns beim Segeln und Surfen nicht weiter. Wir können jedoch lernen, *jeden* Wind, selbst Gegenwind, für unsere Ziele zu nutzen – indem wir das Segel handhaben lernen. Dies liegt in unserer Macht. Analoges gilt im alltäglichen, zwischenmenschlichen Bereich: Alles Lamentieren über Wirtschaftslage, Situation, unmögliche Chefs, Mitarbeitende oder Kunden nützt und ändert nichts. Es ist wie gegen Wind und Wetter protestieren. Was wir aber tun können, ist uns immer wieder neu die Frage stellen: Was möchte und kann ich tun? Wie stelle *ich* mich (mein Segel) dazu?

WAS sage/tue/verschweige ich? WIE sage/tue ich es? An WEN wende ich mich? In dieser Hinsicht liegen Riesenpotenziale brach. Statt solcher Fragestellungen erliegt man oft dem Kurzschluss «da kann man nichts machen». Es braucht Fantasie und Mut, zunächst Verrückt-Erscheinendes zu denken, seine Gefühle ernst zu nehmen und dafür einzustehen.

Teamwork in Aktion

Abteilungsreorganisation

Die Ausbildner eines *Schulungszentrums* leiden an organisatorischem Chaos und Spannungen untereinander. In einer einzigen psychologischen Gruppen-Supervision von 2 Stunden schaffen sie es, ihre Aufgaben so aufzuteilen, dass alle erleichtert und mit ihrem Anteil zufrieden sind. Das Vorgehen dabei: Jede/r macht Angebote, was er/sie am liebsten übernehmen würde. Anhand dieser Prioritätenliste konnten 85% der Arbeit wunschgemäß zugeteilt werden. Aus Dankbarkeit für dieses Entgegenkommen war jede/r bereit, auch noch einen Bruchteil der 15% unliebsamer Arbeit zu übernehmen.

«Buon giorno»

Nach Umzug ins neue *Spital* droht das neuformierte Pflorgeteam auseinander zu brechen. Die Leitung organisiert Team-Supervision, wo vor allem gegenseitige Angst vor Beurteilung durch andere erstmals thematisiert und die Einrichtung eines neuen Austausch-«Gefässes» besprochen wird. Das Team beschliesst, zwei-

mal pro Woche die erste Viertelstunde des Morgenrapports nicht für Medizinszwecke zu verwenden, sondern um (fakultativ!) einander etwas vom momentanen persönlichen Befinden mitzuteilen – und tauft dies «Buon giorno».

Nach zwei Monaten (und zwei Supervisionen à 1½ Stunden) hat Vertrauen Fuss gefasst; das Team ist voll leistungsfähig und motiviert. «Die Arbeit wiegt nur noch halb so schwer, und wir sind froh umeinander», bringt es eine Mitarbeiterin auf den Punkt.

Weitere Informationen

Seminare: «Partnerschaftlich arbeiten statt Mobbing» mit Klaus Schiller-Stutz, lic.phil., und Dr. M.Th. Annen.
www.schiller-stutz.ch / www.psychofit.ch.

Nationale Gesundheitspolitik:
www.nationalegesundheit.ch

Föderation der Schweizer Psychologen
FSP: www.psychologie.ch

Gesundheitspsychologie:
www.healthpsychology.ch ■