

Mobbing, Burnout und Co.

Psychische Belastungen und ihre Auswirkungen in der Arbeitswelt. Wie können innerbetriebliche psychische Belastungen erkannt, und vermieden werden?



Dr. jur. Frank Sievert ist Lehrbeauftragter der Hochschule für Angewandte Wissenschaften, HAW-Hamburg, seine Tätigkeitsschwerpunkte umfassen den Mobbingrechtsschutz, sowie das Kündigungsschutzrecht.

**Rechtsanwaltskanzlei Dr. jur. Frank Sievert
Alsterkamp 26
20149 Hamburg
Telefon/ Fax: 040 / 51 97 94**

von Rechtsanwalt Dr. jur. Frank Sievert, Hamburg

Rezension des Buches

„Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, Ursachen, Auswirkungen, Handlungsmöglichkeiten.“

**von Dipl. Psychologe Dr. Stefan Poppelreuter und Dipl. Psychologin Prof. Dr. Katja Mierke,
Eric Schmidt Verlag GmbH & Co KG, 3. Auflage 2008, 270 Seiten,
zum Preis von 39,80 Euro**

Das Problem der psychologischen Belastungen am Arbeitsplatz ist in der heutigen Arbeitswelt weit verbreitet. Diese zu erkennen, zu vermeiden und die zukünftige Gestaltung der Arbeitsbedingung mit niedrigem Belastungspotential auszugestalten, wird immer mehr zur Hauptaufgabe von Personalverantwortlichen. Der Begriff Mobbing ist allgegenwärtig in der Tagespresse, dass neben dem Mobbing weitere Faktoren zu psychologischer Belastung führen und damit das Arbeitsklima und die Firmenproduktivität negativ beeinflussen, ist eine wenig bekannte Tatsache. Den Autoren gebührt das Verdienst, erstmals sämtliche Belastungsfaktoren einer breiten Öffentlichkeit in verständlicher Form näher gebracht zu haben. Die psychologische Belastung am Arbeitsplatz und deren Auswirkungen sowie die zumeist kläglichen Versuche der Beseitigung, wurden schon vielfältig, leider zumeist ohne jeden wissenschaftlichen Überbau, untersucht. Gerade deswegen bietet das vorliegend besprochene Werk der Autoren Diplompsychologe Poppelreuter und Diplompsychologin Mierke die einmalige Chance für Führungskräfte, sich der Bedeutung des Dreisäulenmodells bewusst zu werden und anhand dieses Modells schneller und effektiver das Belastungspotential im Unternehmen zu beseitigen.

1. Die Autoren, Struktur und Zielstellungen des Werkes

Die Autoren, Dr. Stefan Poppelreuter und Prof. Dr. Katja Mierke, sind ausgewiesene Spezialisten auf dem Gebiet der Bestimmung von psychischen Belastungsfaktoren innerhalb

von Unternehmen. Beide Verfasser haben eine fundierte akademische Ausbildung als Psychologe und Psychologin abgeschlossen und anschließend in ihrer akademischen Karriere wesentlich zur theoretischen Aufarbeitung der psychologischen Fachbegrifflichkeiten „**apersonale Belastungsfaktoren, interpersonale Belastungsfaktoren und personale Belastungsfaktoren**“ beigetragen. Die Autoren haben dabei diese drei Säulen der psychologischen Belastung zu einem einheitlichen Untersuchungsgegenstand verknüpft.

Jahrelange wissenschaftliche Befassung mit dem Dreisäulenmodell ermöglicht es den beiden Verfassern, ein Standardwerk zum Erkennen und Vermeiden spezieller Belastungssituationen im Unternehmen mit wissenschaftlich theoretischem Überbau und den für den Leser wichtigen praktischen Handlungsanweisungen zu verfassen. Die Verfasser haben mit dem vorliegenden Werk einen unverzichtbaren Ratgeber für Entscheider in Unternehmen geliefert. Personalverantwortliche Führungskräfte werden mit dem vorliegenden Buch in die Lage versetzt den leymannschen Grundgedanken der Effizienzsteigerung in Unternehmen durch Vermeidung von „Mobbing“ umzusetzen. Erkennen und Vermeiden der Belastungsfaktoren stellt einen wirtschaftlichen Vorteil dar, das Betriebsklima ist bares Geld wert.

2. Definition der Belastungsfaktoren

Das besprochene Buch gliedert sich in 7 Kapitel. Dem wissenschaftlichen Ansatz ist die streng formale Herangehensweise an das Thema geschuldet. Nach einer kurzen Einleitung und der notwendigen Definition der wesentlichen Fachtermini beginnt der spannende Hauptteil des Buches. Im Dritten Kapitel findet auf über 100 Seiten eine Zusammenstellung der denkbaren Belastungsfaktoren statt. Die drei Belastungsfaktoren, apersonale, interpersonale und personale Belastungsfaktoren werden umfassend erläutert und in ihren Auswirkungen auf die Betroffenen untersucht. Dabei gelingt es den Autoren, dieses Verdienst ist besonders herauszustellen, über die Belastung durch „Mobbing“ hinausgehende Belastungsfaktoren zu einem Gesamtbild der Belastungsfaktoren zusammenzufügen. Wesentlich über die bloße Betrachtung des Mobbings hinaus geht die Erkenntnis, dass psychische Belastung aus drei vollkommen unterschiedlichen einzelnen Belastungsfaktoren zusammengesetzt ist. Es handelt sich zum einen um apersonale Belastungen, darunter sind psychische Probleme wegen unzureichender Belüftung, Klimatisierung oder anderer Gebäudeauswirkungen zu verstehen. Weiterhin sind interpersonale Belastungen zu berücksichtigen, hier in erster Linie Mobbing in all seinen Auswirkungen. Schließlich bilden die personalen Belastungen die letzte Gruppe. Derartige Belastungen sind gekennzeichnet durch Störungen im eigenen psychologischen Gleichgewicht, ohne unmittelbare Fremdeinwirkung auf die eigene Person. Typische Fälle der personalen Belastungen können Arbeitssucht oder Burn-Out-Symptome sein. Für das Entstehen derartiger Belastungen sind zumeist so genannte kritische Lebensereignisse verantwortlich. Darunter verstehen die Autoren, in Anlehnung an die herrschende Lehrmeinung, Ereignisse von besonderer Relevanz für die Betroffenen, ohne dass dabei eine zielgerichtete Wirkung auf das Arbeitsleben verbunden ist. Beispielhaft seien hier der Tod eines Lebenspartners oder das Ende einer Beziehung genannt.

3. Erkennen von Belastungen

Auf der Basis der im dritten Kapitel erarbeiteten Belastungsfaktoren wird im vierten Kapitel eine Darstellung der einzelnen Möglichkeiten, die Belastungen zu erkennen, gegeben. Der Leser, die mit Personalhoheit ausgestattete Führungskraft im Unternehmen, erhält hier eine praktische Aufstellung der Möglichkeiten unterschiedliche Belastungssituationen zu

erkennen. Von der Gefährdungsanalyse bis hin zu Arbeitsanalysen, Screening-Verfahren und Mitarbeiterbefragungen werden dem Leser gängige Möglichkeiten der Bewältigung von psychologischen Problemen an die Hand gegeben. Besonders erfreulich ist, dass die Autoren auch in diesem Abschnitt ihrer Leitlinie treu bleiben und neben der bloßen Aufzählung der möglichen psychischen Belastungen weiterführende wissenschaftliche Erläuterungen zu deren Verständnis liefern.

4. Vorbeugen und Abhilfe

In den Kapiteln 5 bis 7 werden die Lösungsansätze geliefert. Sowohl Vorbeugemaßnahmen als auch Abhilfemaßnahmen werden dabei aus der Sicht des Betriebes und der Betroffenen untersucht. Hier liegt eindeutig der Erkenntnisschwerpunkt für den Leser. Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln die Belastungen als solche ermittelt wurden, Wege aufgezeigt wurden, wie Belastungen zu ermitteln sind, wird hier nun umfassend erläutert, wie die erkannten psychischen Belastungen vermieden werden können. Auf diese Kapitel sollte der Leser sein Hauptaugenmerk richten. Im Gegensatz zu den gängigen „Ratgebern“ wird auch hier der wissenschaftliche Ansatz überdeutlich. Statt plumper Handlungsanweisungen werden dezidiert Strategien zur Herabsetzung der psychologischen Belastung aus Sicht des Unternehmens und der Betroffenen aufgezeigt. Gerade hier hebt sich das Buch wohltuend ab von vielen allgemeinplätzigen, zum Teil rechtlich fragwürdigen „Bestsellern“. Dem personalverantwortlichen Entscheider im Unternehmen werden vielfältige Instrumentarien an die Hand gegeben, mit denen er, vom Anreizsystem bis zur betrieblichen Gesundheitsförderung, die psychologischen Belastungen verringern kann.

5. Zusammenfassung

Das vorliegend besprochene Buch stellt eine Abkehr von den „simplen Ratgebern“ dar. Derartige Bücher über Mobbing oder Belastungen am Arbeitsplatz sind in rauen Mengen auf dem Buchmarkt zu finden. Die meisten dieser Bücher zeichnen sich weder durch Tiefgang noch durch eine fundierte wissenschaftliche Betrachtung der Konflikte am Arbeitsplatz oder der Belastungsursachen aus. Das hier besprochene Werk hebt sich deutlich ab. Es werden neben den praktischen Hinweisen, welche Belastungen wie entstehen und auf welche Art sie zu vermeiden sind, auch die theoretischen Grundlagen vermittelt, um den notwendigen psychologischen Background zu verstehen. Ein wesentliches Verdienst des besprochenen Buches liegt in der gelungenen Synthese von Wissenschaft und praktischem Nutzen für den Leser. Beispielhaft sei hier die Darstellung des Burn-Out-Syndroms auf den Seiten 103 folgende genannt. Wissenschaftlich umfassend werden die Symptome eines Burn-Outs dargestellt und über einen Fragebogen wird dem Leser die Möglichkeit eröffnet, seine eigene, respektive die Gefährdung seiner Mitarbeiter zu überprüfen.

Wer eine über das „Mobbing“ hinausgehende Betrachtung der Belastungsfaktoren am Arbeitsplatz, das heißt eine Gesamtschau der Risiken am Arbeitsplatz sucht, der ist mit dem vorgelegten Werk auf eine in dieser Bandbreite einzigartige Informationsquelle gestoßen. Gerade die Wirtschaftskrise der vergangenen beiden Jahre hat den innerbetrieblichen Druck und damit die Zahl der psychischen Belastungen für Mitarbeiter und Vorgesetzte merklich erhöht. Den Autoren gebührt das Verdienst, erstmals eine Gesamtschau der Belastungsfaktoren nebst Lösungsstrategien vorgelegt zu haben. Besonders hervorzuheben ist, dass der wissenschaftliche Überbau es ermöglicht, bei der Suche nach konkreten Lösungsansätzen weit über das „Niveau“ der allgemeinen Ratgeber hinauszugehen. Wer Belastungen am Arbeitsplatz verstehen will, der kommt nicht umhin, dieses Buch zu lesen.

Wer innerbetriebliche Konflikte als Folge der oben genannten Belastungsfaktoren erkannt hat, der kann mit Hilfe des Buches diese Konflikte lösen.

Ein unbedingt empfehlenswertes Buch, das jeder „Entscheider“ in Unternehmen gelesen haben sollte.

Dr. jur. Frank Sievert
Rechtsanwalt
Hamburg, 5.Mai 2010