

Neue Zürcher Zeitung

– 19. Januar 2017 –

Vorgesetzte dürfen ab und zu auch einmal loben



Von der Diagnose Burnout hört man weniger als auch schon. Für eine gute Gesundheit bleibt das Arbeitsklima aber wichtig.

Wulf Rössler

Zum Glück ist der Hype um das Thema Burnout abgeklungen. Da gab es einerseits anrührende Geschichten, wie die heutige Arbeitswelt Angestellte ruiniert habe. Indignierte Arbeitgeber klagten darüber, dass die Schuld für persönliche Probleme des Personals bei ihnen gesucht werde. Und obendrauf kam die Schelte von Gesellschaftskritikern, der deregulierte Markt habe die Arbeitswelt selbst in der Schweiz in ein Höllenfeuer verwandelt.

Für einmal galt auch nicht, was sonst für die tabuisierten psychischen Erkrankungen gilt: Viele Menschen mit Burnout haben darüber gesprochen, anstatt sich beschämt zurückzuziehen. Da mag man zwar hinter der vorgehaltenen Hand getuschelt haben, er? oder sie sei doch schon immer schwierig oder nicht belastbar gewesen. Aber der wahre Schuldige war jeweils schnell ausgemacht: die heutige Arbeitswelt.

Inzwischen hat sich der Rauch etwas verzogen. Aber die Gesundheitsrisiken der Arbeitswelt bleiben ein Thema. Die Errungenschaften der modernen Arbeitsmedizin, welche die Standards für unsere physische Arbeitsumwelt gesetzt haben, sind heute weitherum akzeptiert: Helmpflicht auf dem Bau, Kopfhörer in einer lärmbelasteten Umgebung, ergonomische Bürostühle, Empfehlungen für Bildschirmarbeit bis hin zum Rauchverbot in Gebäuden, um nur einige wenige zu nennen.

Wenig bekannt und bei Arbeitgebern wenig beliebt ist hingegen der Diskurs über die Risiken der psychosozialen Umwelt am Arbeitsplatz. Die Arbeitgeber rollen schon mit den Augen beim Gedanken, für was alles sie noch in die Pflicht genommen werden sollen: Sie sind doch schon für die betriebliche Gesundheitsförderung zuständig, und irgendwann ist doch einmal genug! Aber gesundes Essen in der Kantine und ein Abonnement fürs Fitnesscenter sind noch nicht genug für das betrieblichen Gesundheitsmanagement. In einer Dienstleistungsgesellschaft, wie die Schweiz eine ist, bilden die Mitarbeiter die wichtigste Grundlage für die Prosperität des einzelnen Unternehmens wie der ganzen Wirtschaft – was sich auch im wenig erfreulichen Begriff des Humankapitals spiegelt.

Leistungsfähige und gesunde Mitarbeiter sind für die Firmen wichtiger denn je. Sie entscheiden durch ihr Know-how, ihre Persönlichkeit und ihre Motivation über den Unternehmenserfolg in einer kompetitiven Wirtschaftswelt. Dort sind die Arbeitnehmer tiefgreifenden Veränderungen ihres Arbeitsplatzes und Arbeitsumfelds ausgesetzt. Die Technologisierung hat die traditionellen Grenzen der Arbeitszeit aufgelöst. Verfügbarkeit an sieben Tagen pro Woche rund um die Uhr wird erwartet. Das stellt hohe Anforderungen an die Belastbarkeit, Flexibilität und sozialen Kompetenzen der Mitarbeiter. Arbeitnehmer, die den Belastungen nicht standhalten, sollen nicht einfach an den Reparaturbetrieb Gesundheitswesen weitergereicht werden.

Was also sind die Risiken? Hier sind ein paar, für die es mittlerweile Evidenz zuhauf gibt: Eine hohe Arbeitsdichte bei geringem eigenem Handlungs- und Entscheidungsspielraum ist die wichtigste Ursache für arbeitsplatzbedingte psychische Störungen. Die Vorgesetzten sollten deshalb bei der Arbeitszuteilung Prioritäten setzen und den Mitarbeitern Entscheidungskompetenzen geben. Ein guter Lohn ist viel wert, aber nicht alles. Anerkennung, Arbeitsplatzsicherheit, Aufstiegschancen sind ebenfalls wichtige Motivatoren. Auch wenn es schwerfällt: Vorgesetzte dürfen ab und zu auch einmal loben und ihre Mitarbeiter sogar um die Meinung fragen. Modernes Führungsverhalten steigert die Produktivität, und das ist doch letztlich das Einzige, was für Firmen im internationalen Wettbewerb zählt.

Wulf Rössler ist emeritierter Professor für Psychiatrie an der Universität Zürich.