



»Hier bin ich Mensch!«

Ein Arbeitsplatz ist keine mechanistisch vorgegebene Einheit, viele Zahnradchen gestalten ihn mit. Sowohl aus Sicht von Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber muss die Schaffung vom „Lebensraum Arbeitsplatz“ Ziel der Bemühungen sein.

Jeder kennt sie entweder aus Erzählungen, meist aber aus Eigenerfahrung: die mangelnde Motivation am ersten Arbeitstag nach einem erholsamen Urlaub oder schlicht nach dem Krankenstand. Im asiatischen Raum herrscht eine andere Mentalität vor. „Dort gilt die Redewendung: Morgen treffe ich meine Freunde wieder“, erzählt Mag. Andreas Kremla, Leiter des Arbeitspsychologischen Zentrums der Health Consult. Das Gemeinschaftsgefühl bildet auch in heimischen Unternehmen einen wichtigen Faktor. In einer Nielsen-Studie (2010, Mehrfachnennungen möglich) gaben 95 % der Befragten nette Arbeitskollegen als das wichtigste Kriterium am Arbeitsplatz an. 91 % reihen die Sicherheit des Arbeitsplatzes an die erste Stelle und 86 % die Weiterbildungsmöglichkeiten. „Soziale Beziehungen sind die wichtigsten Hygienefaktoren. Dazu zählen sowohl der Zusammenhalt im Team, als auch das Verhältnis zum unmittelbaren Vorgesetzten“, zeigt Kremla auf. Dennoch

Oben: Viele ArbeitnehmerInnen arbeiten in ungesunden Gebäuden, sogenannten „sick buildings“. Hier lassen sich etwa Fenster nicht öffnen oder ständiger Lärm, wie noch oft in Großraumbüros vorhanden, erschwert konzentriertes Arbeiten.

überwiegt in Europa die Meinung: Morgen muss ich wieder ins Bergwerk (steht für Büro).

ARBEITSSPIRALEN

Was macht einen Arbeitsplatz nun aus, der als Lebensraum angesehen wird, an dem man sich wohlfühlt und gute Leistungen erbringen kann? „An einem positiv besetzten Arbeitsplatz werde ich bestätigt“, weiß Kremla. „Das schafft Selbstwert und sorgt für Energie und Motivation.“ Die Folge ist gute Arbeit, daraus resultieren wiederum Anerkennung und Selbstbestätigung, womit sich der Kreislauf schließt. „Ich nenne das die Energiespirale“, so Kremla. Leider gibt es auch negativ besetzte Arbeitsplätze. Hier überwiegen laut Arbeitspsychologen Ignoranz und Abwertung von und durch Kollegen, vor allem durch Führungskräfte. Berufstätige Mütter sind oft mit der Negativspirale konfrontiert. Das beginnt schon beim Berufseinstieg. Laut Regus (Umfrage 2011) planen nur 27 % jener Arbeitgeber, die ihr Team erweitern möchten, die Aufnahme von Frauen mit Kindern. Ist der Jobeintritt doch gelungen, wird Müttern oft ein geringeres Engagement unterstellt (37 % der Befragten), es herrschen Bedenken vor einer weiteren Schwangerschaft (33 %) und die Ansicht, dass das Ausbildungsniveau von Müttern nicht mehr den aktuellen Anforderungen entspricht (24 %). Viele dieser negativen Meinungen können laut Arbeitspsychologen mit einer funktionierenden Kommunikationsschleife aus der Welt geschafft werden. „Reden bringt Leut' z'samm“, heißt es in einem alten Sprichwort. „Eine gute Feedbackschleife ist die Basis für ein erfolgreiches gemeinsames Schaffen“, betont Kremla.

LEBENSRAUM ARBEITSPLATZ

Rund 60.000 bis 80.000 Stunden seines Lebens verbringt der Mensch am Arbeitsplatz. Unzählige Faktoren entscheiden darüber, ob diese 80.000 Stunden mit Wohlbehagen oder Unzufriedenheit verbracht werden. Die erste Assoziation zum Arbeitsplatz ist sicher die Ausstattung, die laut Arbeitspsychologen wesentlichen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit ausübt. Viele ArbeitnehmerInnen arbeiten in ungesunden Gebäuden, sogenannten „sick buildings“. Hier lassen sich etwa Fenster nicht öffnen oder ständiger Lärm, wie noch oft in Großraumbüros und Fertigungshallen vorhanden, erschwert konzentriertes Arbeiten. „Nach neuesten Erkenntnissen ist nicht mehr der Zeitdruck Stressfaktor Nummer 1, sondern Arbeitsunterbrechungen“, informiert der Gesundheitsexperte.

Lärm als einer der Hauptauslöser lässt sich mit einfachen Maßnahmen eindämmen. Größere Abstände zwischen den Arbeitsflächen, Workgroups, Paravents, Möbelsysteme mit schallabsorbierenden Eigenschaften

und geänderte räumliche und zeitliche Aufteilungen sorgen für Wohlbefinden und damit mehr Einsatz und Leistung. Neben gesundheitlichen Verbesserungen hat die Bürogestaltung auch psychische Effekte. „Ein guter Monitor hat weniger Auswirkungen auf die Sehkraft und vermittelt das Gefühl von Wertschätzung. Dieser einfache, nicht sehr kostenintensive Schritt bewirkt viel“, weiß der Psychologe. Das trifft auch auf Fußböden, Sesseln und Fenster zu. Licht ist generell ein wichtiger Faktor. Zu den materiellen Elementen treten beim Lebensraum Arbeitsplatz auch organisatorische. „Der Gestaltungsspielraum hat enormen Einfluss darauf, ob die Arbeit als zufriedenstellend oder krankmachend empfunden wird“, zeigt Kremla auf. „Einem erfahrenen Mitarbeiter tut es gut, wenn er mehr verantwortungsvolle Aufgaben übertragen bekommt. Ein neu eingetretener Kollege kann dagegen überfordert werden. Innerhalb der Aufgaben muss die Entscheidungs- und Gestaltungskompetenz angepasst werden.“ Erfolgreiche Mitarbeiter sollten die Freiheit haben, selbstständig ihren Arbeitsablauf zu gestalten. Das schafft Zufriedenheit und Motivation. „Hier sind wir wieder bei der Energiespirale“, schreibt Kremla Selbstbestätigung erneut große Bedeutung zu.

KRANKENANSTALT ARBEITSPLATZ?

Arbeitnehmer wechseln heute durchschnittlich siebenmal den Arbeitsplatz. Die Positivspirale hat hoffentlich jeder bereits erfahren. Der leider weit verbreiteten Negativspirale entkommt man kaum. Negativspiralen sind der Nährboden für Krankenstände und hohe Mitarbeiterfluktuation. Wer will schon in einem schlechten Team, an einem sterilen Büroarbeitsplatz oder acht Stunden ohne soziale Kontakte arbeiten. Ungerechte Arbeitsverteilung ist ebenso ein Negativfaktor. „Warum muss ich das schon wieder tun“, ist eine häufig genannte Beschwerde. „Was wir stark wahrnehmen, sind Prioritäten- und Wertekonflikte mit demografischem Hintergrund“, berichtet Kremla. Ältere ArbeitnehmerInnen, etwa im Bankenbereich, sind mit den Werten Genauigkeit, Sorgfalt und Umsicht aufgewachsen. Jüngere Kollegen legen mehr Wert auf Flexibilität und Selbstorganisation. Gefordert ist heute Schnelligkeit, die widerspricht aber zu einem gewissen Teil der Genauigkeit. Bei älteren Arbeitnehmern entstehen damit laut Arbeitspsychologie große Verunsicherung, Wertekonflikte und Unbehagen. Muss nun jeder Betrieb seinen eigenen Berater beschäftigen? „Natürlich sind Arbeitspsychologen wichtig, was sollte ich anderes sagen“, lacht Kremla. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht sieht er den größten Nutzen in vorbeugenden Maßnahmen. „Für einen Mitarbeiter mit einem akuten Problem benötigen wir drei bis fünf Beratungsstunden, um



Soziale Beziehungen sind die wichtigsten Hygienefaktoren. Dazu zählen sowohl der Zusammenhalt im Team als auch das Verhältnis zum unmittelbaren Vorgesetzten.

ihm wieder zu einer gesunden Arbeitshaltung zu verhelfen. Wenn ich ein Führungskräfte-Training mit zehn Leitern à acht Stunden durchführe und mit ihnen Möglichkeiten erarbeite, wie sie ihren Bereich gesünder, zufriedenstellender und erfüllender gestalten können, schaffen wir in einem Tag bessere Bedingungen für über 100 Mitarbeiter.“ Externe Psychologen sind für Unternehmen damit eindeutig kostengünstiger, 4-Augen-Gespräche mit Mitarbeitern können dann zusätzlich eingesetzt werden.

ARBEITSPLATZ BEDEUTET MEHR

„Anforderungen und Ressourcen müssen sich die Waage halten, sowohl bei der Arbeit als auch im Privaten“, resümiert Kremla, Vater von vier Kindern. Nach einem Arbeitstag voller Ärger, nahezu unlösbaren Aufgaben und Anschuldigungen wird ein Problem zu Hause oft zur überwindbaren Mauer. Job-Zufriedenheit schafft dagegen die Basis für Harmonie daheim. „Wenn ich ausgeglichen heimkomme, kann ich etwas Nettes mit den Kindern machen, bevor es ans Abendessen, ans Aufräumen und an die Hausaufgaben geht. Natürlich bleiben berufliche Themen im Hinterkopf, aber ich kann Abstand schaffen. In den nächsten Arbeitstag starte ich dann wieder mit der Überzeugung: Hier identifiziere ich mich. Hier bringe ich gerne meine persönlichen Ressourcen ein. Hier bin ich Mensch.“ ■

FACTS

HEALTH CONSULT, GESELLSCHAFT FÜR VORSORGE-MEDIZIN GESMBH

Tätigkeitsbereiche: Arbeitsmedizin, Arbeitspsychologie, Vorsorgeklinik, Facharztzentrum
Angebote: Arbeitsmedizinische Betreuung, Vorsorge-Untersuchungen, Facharztordinationen, Arbeitspsychologische Betreuung, Notfallpsychologische Krisenintervention, Workshops für MitarbeiterInnen, Führungskräfte-Training, Betriebliche Gesundheitsförderung, Organisationsentwicklung
MitarbeiterInnen: 60 fixe, 40 externe ExpertInnen
Betreute Firmen: ca. 250 mit Standorten in ganz Österreich
Betreute MitarbeiterInnen: bis zu 40.000