

AUF EIN WORT

Soft Skills Es ist nicht immer einfach, den richtigen Ton, die richtigen Worte und den richtigen Zeitpunkt zu finden, um Lob, Probleme und Kritik anzusprechen. Damit kann es funktionieren: Tipps aus der Arbeitspsychologie.

Von Helena Zottmann

1 DEN RICHTIGEN TON ANGEBEN

Der Umgang innerhalb des Teams ist zu einem großen Teil von Führungspersonen und der Unternehmenskultur bestimmt. „Da geht es vor allem um das Thema Wertschätzung, also wie weit sich die Mitarbeiter*innen gesehen, gehört und verstanden fühlen“, sagt Arbeitspsychologin Regina Nicham. Es müsse okay sein, persönliche Dinge anzusprechen, dafür brauche es einen offenen Zugang von Seiten der Führung. Wenn der Chef oder die Chefin über Befindlichkeiten offen spricht – „es ist gerade eine schwierige Zeit“ – dann ermuntert das auch die Mitarbeiter*innen, offen über Probleme zu sprechen. „Besonders in Krisenzeiten äußern sich private, berufliche und persönliche Dinge verstärkt“, so Nicham. Daher sei es besser, diese Themen offen aufzunehmen, als sie in der Tabu-Ecke zu verstecken.

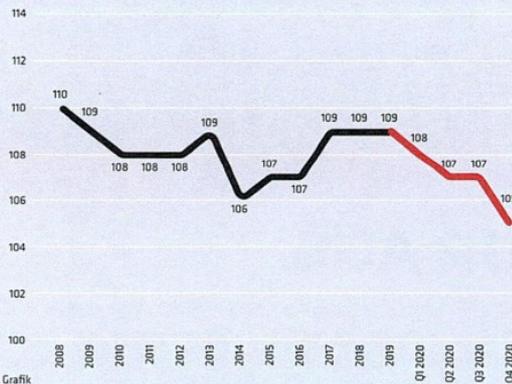
2 WERTSCHÄTZEN STATT LOBEN

Es wirkt nach wie vor: Das Lob an die gesamte Gruppe für eine gelungene Arbeit, eine gut überstandene Phase oder ein weiteres erfolgreiches Jahr. Die Mundwinkel ziehen sich nach oben, die Mitarbeiter*innen nicken sich bestätigend zu. Über das Jahr und im Alltag verteilt bringen generelle Wertschätzung und Respekt aber wesentlich mehr als vereinzelt konkretes Lob. „Es geht darum, dass sich Mitarbeiter*innen gesehen fühlen“, sagt Nicham. Diese Wertschätzung könne man besonders gut nach einem Urlaub oder nach einem Krankenstand ausdrücken, rät etwa Veronika Jakl, die ebenso als Arbeitspsychologin Unternehmen berät: „Ein kurzes Gespräch nach der Rückkehr zeigt der Person, dass das Fehlen wahrgenommen wurde und dass wertgeschätzt wird, dass sie wieder da ist.“

3 BELASTUNGEN VORBEUGEN

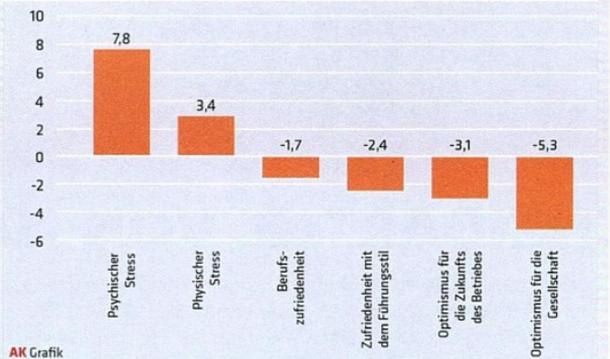
Es müssen Arbeitsbedingungen geschaffen werden, die eine Überlastung oder ein Burn-out von vornherein vermeiden. Dazu müssen folgende Fragen gestellt werden: Stimmt die Auslastung der Mitarbeiter*innen? Sind Ziele realistisch gesetzt? „Die Zielerreichung muss jedenfalls realistisch gesetzt werden, sonst geht den Beteiligten die Luft aus“, rät Nicham. Weiters ist erwiesen, dass Menschen nicht multitaskingfähig sind: Der Mensch kann sich nur jeweils auf eine Sache konzentrieren. „Multitasking ist ein Hin-und-Herspringen zwischen Aufgaben und ein ständiges Unterbrochen-Werden“, erklärt Jakl, was sich negativ auf die Leistungs- und Konzentrationsfähigkeit auswirkt. Um das zu vermeiden, brauche es die Möglichkeit von offenen Gesprächen, was machbar ist und ab wann es zu viel ist.

DIE ENTWICKLUNG DES ARBEITSKLIMA INDEX



Durch die Covid-19-Krise ist das Arbeitsklima stark gesunken.

VERÄNDERUNGEN EINZELNER INDIKATOREN DES ARBEITSKLIMA INDEX (2019-2020, IN INDEXPUNKTEN)



Der psychische Stress durch die Arbeit steigt, die Zufriedenheit sinkt.



MULTITASKING IST EIN HIN-UND-HERSPRINGEN ZWISCHEN AUFGABEN UND EIN STÄNDIGES UNTERBROCHEN-WERDEN.

Veronika Jakl, Arbeitspsychologin

4 PROBLEME ANSPRECHEN

Kein Dienstverhältnis kommt ganz ohne Probleme aus, besonders hier ist ein sensibler Umgang gefragt. Generell gehört ein solches Gespräch nicht zwischen Tür und Angel, sondern in eine Vier-Augen-Situation. „Feedback zu Leistung oder auch über Krankenstände braucht eine vertrauliche, ruhige Atmosphäre“, sagt Jakl. Außerdem dürfe man den Mitarbeiter*innen keine Absicht für Fehler unterstellen. „Menschen wollen in ihrem Kern gute Arbeit leisten“, so die Psychologin. Ideal sei eine Stimmung der offenen Neugierde und Ich-Botschaften: „Mir ist in letzter Zeit etwas aufgefallen ...“ Am besten kann das an konkreten Situationen und Beispielen veranschaulicht werden. Daraufhin müsse das Gegenüber auch die Möglichkeit bekommen, sich ebenso zu erklären und die andere Seite darzustellen.

5 EXTREMFALL: MOBBING

Als Mobbing bezeichnet man konfliktbelastete bis hin zu feindlicher Kommunikation am Arbeitsplatz. Das können Worte oder Gesten sein, aber auch Gesprächsverweigerung sowie regelmäßige Angriffe auf eine Person über längere Zeit. „Generell kann man davon ausgehen, dass dieses Problem in kleinen Organisationen tendenziell seltener vorkommt als in großen. Bei sehr kleinen Unternehmensstrukturen ist die Handlungsfähigkeit des Angestellten besser gegeben“, so Jakl. In großen Organisationen mit Hunderten Kollegen passiert es schneller, dass man mit einem oder mehreren nicht gut auskommt und dass sich Konflikte oder systematisches Mobbing entwickelt. In solchen Fällen raten Psycholog*innen, als Betroffene*r Tagebuch führen und sich damit dann an die Vorgesetzten zu wenden.



Lob und klärende Gespräche sind wichtig für das Arbeitsklima.

Vorgaben an den Arbeitsplatz

§2 ArbeitnehmerInnenschutzgesetz ArbSchG

(7) Unter Gefahrenverhütung im Sinne dieses Bundesgesetzes sind sämtliche Regelungen und Maßnahmen zu verstehen, die zur Vermeidung oder Verringerung arbeitsbedingter Gefahren vorgesehen sind. Unter Gefahren im Sinne dieses Bundesgesetzes sind arbeitsbedingte physische und psychische Belastungen zu verstehen, die zu Fehlbeanspruchungen führen.

> Mit der Aktualisierung des ArbSchG im Jahr 2013 rückten die psychischen Belastungen in den Fokus.