

# Traumatisierungen in der Arbeitswelt

Klaus v. Ploetz

Seit geraumer Zeit vollzieht sich in unserer Gesellschaft eine Umwertung der Arbeit. Für die einen wird sie immer mehr zu einem unverbindlichen Job, mit dem man nur das notwendige Geld für den Lebensunterhalt verdient. Man fühlt sich mit dem Betrieb, für den man arbeitet nicht mehr emotional verbunden. Verpflichtet ist man nur noch zu dem was vertraglich vereinbart wurde. Unter rein funktionalen Kriterien ist es gleichgültig ob man als Taxifahrer, in der Gastronomie oder in der Computerbranche tätig ist. Das eigentliche Leben findet an einem anderen Ort statt: In der Familie, in der Freizeit im Urlaub.

Doch es gibt auch die gegenläufige Tendenz. Viele Menschen erwarten von der Arbeit, dass sie soziale und intellektuelle Kompetenzen erwerben, die auch den eigenen Lebenshorizont erweitern. Ein hohes Maß an Motivation und Verantwortungsbereitschaft und der Mut, sich neuen Anforderungen zu stellen, sind dazu notwendig.

Für eine dritte Gruppe verliert die Arbeit jede Bedeutung. Viele Tätigkeiten werden durch moderne Technologien effizienter ausgeführt, Arbeitsplätze werden wegrationalisiert, ganze Berufsgruppen verschwinden. Für die soziale Identität der Betroffenen ist die Arbeit nur noch negativ besetzt, durch das Gefühl versagt und den Platz in der Gesellschaft verloren zu haben, überflüssig und von institutioneller Hilfe abhängig zu sein.

Auf der anderen Seite besteht das Interesse der Arbeitgeber diese Rationalisierungsprozesse im Umgang mit ihren Arbeitnehmer zu optimieren, da die Kosten für die Arbeitskräften einen hohen Anteil in der Herstellung von Waren oder Dienstleistungen darstellen.

Die vorhandenen Rechte für Arbeit stellen für manche Arbeitgeber ein hohes Hindernis für den flexiblen Einsatz ihrer Angestellten dar, sodaß hier die Tendenz besteht bestimmte Umgangsformen und systemische Kommunikationsprozesse zu gestalten, durch die es leichter möglich sein könnte, diese Arbeitnehmer freiwillig zu motivieren, vorzeitig aus dem Arbeitsverhältnis auszuschneiden. Diese Prozesse werden von den Betroffenen sehr oft traumatisch erlebt, da sie sich zum Opfer gemacht fühlen aus für sie absolut undurchsichtigen Motiven.

Aus einer anderen Ebene wird deutlich, wie wenig die Entscheidungen zu einem Beruf oder Anstellung transparent und bewusst vollzogen werden. Diese Entscheidungsprozesse beinhalten aber eine hohe Langzeitwirkung, für viele erscheinen sie daher wie ein endgültiges Urteil.

Diese Entscheidungen finden in einer Art Black-Box statt, vor der Black-Box sind die Erwartungen hoch an diese Entscheidung: Nach der Black-Box scheint das meiste festgelegt. Der Entscheidungsprozess selber unterliegt in dieser Form der „Dunkelkammer“ unklaren Kriterien. Einerseits besteht eine Belastung durch Loyalität. Kinder wollen den Wünschen der Eltern nachkommen und ihnen zuliebe einen erwarteten Beruf ergreifen. Zum anderen bieten sich spontan Zufall Gelegenheiten für das Erwerbsleben an, die dann eine Eigendynamik entwickeln. Die Vorbereitung für die Berufsentscheidung erscheinen dadurch äusserst riskant in ihren Chancen auf einen positiven oder negativen Ausgang.

Seit Jahren hat sich ein psychologischer Test bewährt, mehr Licht in diese Dunkelkammerprozesse zu bringen. Der Test nennt sich AVEM, „Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster.“

Dieses psychologische Verfahren ist ein mehrdimensionaler persönlichkeitsdiagnostischer Test, mit dem differenzierte Selbsteinschätzungen zum Verhalten und Erleben in Bezug auf die Arbeitstätigkeit erhoben werden können.

Die Belastbarkeit in Stresssituationen und der Umgang damit spielen eine große Rolle hinsichtlich des Verhaltens und des Erlebens der eigenen Arbeitstätigkeit. Stress kann sich in unterschiedlichsten Reaktionen von Furcht über Ärger bis hin zu Müdigkeit, Hilflosigkeit und Niedergeschlagenheit äußern. Grundsätzlich sind im beruflichen Alltag eigene Einstellungen, Erwartungshaltungen und Befürchtungen zentrale Aspekte, die das Verhalten und Erleben beeinflussen. Zu hohe persönliche Erwartungen, das Nichterreichen gesteckter Ziele, ständige Frustration und Überforderung können zu beruflicher Erschöpfung führen.

Die elf Skalen des AVEM lassen sich in drei Gruppen zusammenfassen:

- Arbeitsengagement (Subjektive Bedeutsamkeit der Arbeit, Beruflicher Ehrgeiz, Verausgabebereitschaft, Perfektionsstreben, Distanzierungsfähigkeit),
- Persönliche Widerstandsfähigkeit (und das Bewältigungsverhalten gegenüber Belastungen: Resignationstendenz bei Misserfolg, Offensive Problembewältigung) sowie
- Emotionen (Erfolgserleben und Zufriedenheit: Innere Ruhe und Ausgeglichenheit, Erfolgserleben im Beruf, Lebenszufriedenheit, Erleben sozialer Unterstützung).

Es lassen sich daraus vier arbeitsbezogenen Verhaltens- und Erlebensmustern definieren:

- G ([Gesundheit](#))
- S (Schonung)
- A (Risiko im Sinne der Selbstüberforderung)
- B (Risiko im Sinne von chronischem Erschöpfungserleben und Resignation).

Es sind besonders die beiden Risikomuster A und B die den Einblick in das Verhalten in der Arbeit bieten. Das Risikomuster A gibt dem Betroffenen zunächst einen starken Bezug zur Arbeit. Die Schutzfaktoren in der Arbeit wie Abgrenzung gegen überzogene Forderungen Anderer, Robustheit gegenüber Enttäuschungen, erfolgreiches Problemmanagement mit Entspannungsmöglichkeiten und ein gutes soziales Netzwerk werden aufgegeben zugunsten des unbedingt erwarteten Erfolg in der Arbeit. Diese riskante innere Einseitigkeit erreicht oft zunächst den gewünschten beruflichen Erfolg, allerdings bedingt dieser Prozess eine hohe Idealisierung von Arbeitsthemen mit einer nicht wahrgenommen eigenen Verletzlichkeit.

Das Risikomuster B kehrt diese Verletzlichkeit heraus, bei nicht vorhandenen Schutzfaktoren, mit dem Ergebnis chronischer Erschöpfung.

Fallgeschichte:

K., weiblich, 52 Jahre

Eine heute 52 Jahre alte Frau beginnt mit 16 Jahren eine Ausbildung zur Industriekauffrau bei einem großen internationalen Computerhersteller, der Vater war bereits in dieser Firma tätig. Durch firmeninterne Fortbildungen wird sie zur Marketingspezialistin im Unternehmen. Auslandsaufenthalte vor allem in den USA bekräftigen das Profil als Marketingspezialistin. Nach einer mehrjährigen Erziehungszeit kehrt sie ins Unternehmen zurück und beginnt mit dem Wiedereinstieg ins Thema Marketing. Zunächst scheint dieser Wiedereinstieg zu gelingen.

Aus Reorganisierungsgründen im Unternehmen wird ihr vorgeschlagen sich für die nächsten 6 Monate einen anderen Job im Unternehmen zu suchen, allerdings gebe es dafür kein Coaching, das sonst eigentlich üblich war. Den Job den sie dann findet passt nicht in ihr bisheriges Profil. Ihre neue Chefin unterstützt sie nicht. Das Betriebsklima in der neuen Abteilung erscheint ihr feindselig. Nach 6 Monaten wird ihr bedeutet, es gäbe keinen Job mehr für sie, es sei denn sie wäre mit Gehaltskürzungen einverstanden.

Dagegen setzt sie sich zur Wehr unter Einschaltung des Betriebsrates. Erneut kommt es zur Umsetzung in eine andere Abteilung. Es werden ihr Ziele gesetzt, die sie eigentlich nicht erreichen kann durch fehlende Weiterbildung. Die einzige Unterstützung sind die Werksstudenten. Als sie wider Erwarten die Ziele erreicht, wird sie erneut umgesetzt und einem ähnlichem Verfahren unterzogen. Die Mitarbeiterbeurteilungen sinken und es wird klar, dass sie mit einer zweimaligen firmeneigenen Beurteilungsskala von C bis D kündbar ist. Als die Abteilungsleitung wechselt wird ihr mitgeteilt, sie habe keinen Arbeitsplatz mehr. Damit tritt ein Paradoxon ein, obwohl 34 Jahre im Unternehmen beschäftigt ist sie faktisch bei monatlichem Gehalt arbeitslos. Sie ist im Unternehmen isoliert, die Arbeitskollegen ziehen sich zurück, der Betriebsrat sieht sich selber ohnmächtig. Massive psychosomatische Probleme setzen ein, Schlafstörungen, Grübeln, Depressionen, somatoforme Beschwerden. Der ursprünglich wohl vorhandene AVEM Risikotyp A verwandelt sich in Risikotyp B. Gefühle der Isolation setzen ein, mit Tendenzen zu paranoidem Denken Ein Phänomen tritt auf, dass mit „Identifikation mit dem Aggressor“ bezeichnet werden kann. Unterstützt von einem anklammernden Bindungsstil. Intrusionen setzen ein. Immer wieder sieht sie sich mit inneren Bildern aus Gesprächen mit Vorgesetzten etc konfrontiert. Massive psychosomatische Symptome mit Gefühlen der Sinnlosigkeit und Einsamkeit treten auf. Krankschreibung seit Oktober 2009 setzt ein. Erst während ihres Therapieaufenthalts in der psychosomatischen Klinik Bad Herrenalb gelingt es der Patientin einen vollständigeren Einblick in ihre Symptomatik zu erhalten. Die dann begonnene Traumatherapie kann für sie erste Veränderungsschritte erreichen. Nach Entlassung kommt es zu einem Arbeitsgerichtsverfahren und einem darin entschiedenen Vergleich, der auch eine angemessene Abfindung beinhaltet. Aktuell ist sie in Teilzeit in einem anderen Unternehmen beschäftigt und engagiert sich in ihrer freien Zeit für Betroffene in einer Beratungsstelle.

Diese Fallgeschichte hat in der Zwischenzeit einen eher alltäglichen Charakter angenommen. Menschen die von Burnout betroffen sind, berichten oft über ähnliche Umgangsweisen in

ihren Unternehmen. Die Ebenen wechseln gelegentlich, Vorgesetzte die aus ihrem Erleben gezwungen werden mit ihren langjährigen Mitarbeitern in ähnlicher Form umzugehen, geraten selber unter Druck und entwickeln dann selber in ein Erschöpfungssyndrom.

Die unablässige Steigerung von Effizienz verbunden mit dem sich beschleunigenden Verbrauch von Konsumartikeln und der Hoffnung auf einen unbegrenzten technologischen Fortschritt genügen nicht allein, um dem Leben einen Sinn zu geben. Diese Form der Beschleunigung erreicht einen „rasenden Stillstand“ aus dem heraus der persönliche Zusammenbruch zur eigentlichen Lösung wird. Die auf hohem Niveau stagnierend bis zunehmenden Abhängigkeitserkrankungen, der Drogenkonsum und die steigende Kriminalität schon unter Schülern, die Vereinsamung alter und kranker Menschen sind ein eindeutiges Indiz für den Mangel an sozialer und emotionaler Intelligenz und einer ethische Desorientierung. Die damit verbundene Veränderung der psychosozialen Lage für viele Arbeitnehmer kann nicht mehr allein unter dem Aspekt von Vorgesetztenwillkür oder besonders arbeitnehmerunfreundlichem Verhalten einzelner Unternehmen gesehen werden. Arbeitgeber räumen selber zwar diese Missstände ein, betrachten dies aber als eine Form von Kollateralschäden, die die Notwendigkeit der Unternehmens effizienter zu werden, nach sichziehen. Trotz oft bestehender eigener Irritation zu diesem Verhalten, tritt die Effizienz in den Vordergrund, die Betroffenen werden damit zu einem kalkulierten Schaden.

In dieser Bewertung geschieht eine Art Umkehr, die scheinbar Verantwortlichen definieren sich als nur Ausführende. Die Betroffenen geraten in einen unüberschaubaren Sinnzusammenhang, der weder Solidarität, Unterstützung oder Klärung erwarten kann.

Damit werden die Verhältnisse zum Thema, ohne das daraus neue Handlungsanweisungen für die Betroffenen entstehen können.

Die Verhältnisse bleiben damit undurchschaubar. Selbst die Medien, als kontrollierende Instanz der Zivilgesellschaft können diese Zustände zwar mitbeklagen, ohne hier aber Veränderungstendenzen zu skizzieren. Einer ihrer frühen Vordenker, Adam Smith, hatte die Figur der unsichtbaren Hand, eingeführt, die das chaotische Marktgeschehen ordnet und alles schließlich zum Guten wendet. Diese Vorsehung des ökonomischen Marktes ist für die Betroffenen keine Hilfe mehr. Im Gegenteil, das hohe Engagement dieser Menschen im Arbeitsleben, ihre Zurückstellung von Schutzfaktoren, wie Abgrenzung gegenüber überfordernden Ansprüchen. Die Aufgabe von wichtigen privaten und sozialen Netzwerken und Entspannungsmöglichkeiten, machen sie verletzlicher für Traumatisierungen. Diese Aufgabe von Schutzfaktoren steht im Dienste des geschäftlichen Erfolges, der für diese Menschen sich oft genug einzustellen vermag. Das Risiko der hohen Verletzlichkeit bildet den toten Winkel für diese Menschen, da sie implizit annehmen, ihr hohes Engagement würde den psychosozialen Schutz schon bewirken. Die dann oft einsetzende Erkenntnis, hier überhaupt keine Robustheit zu besitzen, ist Teil der traumatisierenden Gewalt. Diese meist fehlende psychosoziale Robustheit dieser Leistungsträger ist Kern ihrer existenziellen Einstellung zum Leben. Es ist daher nicht überraschend, in der weiteren Entwicklung hier massiv veränderte Erwerbskarrieren zu finden.

Die von Adam Smith entworfene „unsichtbare Hand“ hat auch Auswirkungen für die inneren Selbstzuschreibungen der Menschen. Die Unsichtbarkeit und doch bestehende Gültigkeit dieser Verhaltensweisen, Angestellten in Firmen Arbeitsplätze anzubieten und gleichzeitig unsichtbar eine gegenteilige Bedeutung zu geben, nämlich die des Ausschlusses und der Unerwünschtheit. Diese Form der Unüberschaubarkeit, des Nichtnachvollziehbaren, die Elemente des Unsichtbaren sind, bewirken das Trauma. Ein Trauma das die bisherigen Antreiber zu einem engagierten Arbeitsleben ausser Kraft setzen, ohne das zunächst eine Bewältigungsstrategie daraus folgen könnte. Die Bewältigungsstrategie lag bisher auf der Ebene der Leistung. Eine Leistung die nicht effizient werden kann ist nutzlos, daher das Ergebnis völliger eigener Nutzlosigkeit und Sinnlosigkeit.

Einem gesund und unbefangenen reagierenden Menschen fiel jetzt spontan die Möglichkeit der Empörung ein. Aber diese Menschen empörte sich nicht, sie scheinen spontan erstmal ihrem Schicksal zuzustimmen, den sie wurden abqualifiziert unter zur Hilfenahme eigener Kriterien.

Von Albert Einstein stammt der Satz: Manche Probleme liessen sich nicht auf der Ebene lösen, in der sie auftraten. Es bedürfe einer anderen Ebene um diese Form des Problems zu lösen. Einem systemischen Therapieansatz ist dieser Überlegung nicht fremd.

Was wäre die andere Ebene bei den Traumatisierung in der Arbeitswelt? Sicher die Utilisierungen der Schutzfaktoren, die Entdeckung eigener Resilienz und die Ausbildung eigener Sinnressourcen. In eine andere Sprache gebracht: „Haben Sie Dank für das, was Sie mir nicht antun konnten.“