



HÄNDE HOCH! Die Angst vor dem Arbeitsplatz hat viele Ursachen. Sie entsteht beispielsweise nach einem traumatischen Erlebnis – etwa einem Banküberfall.

# In der Bürohölle

»Schmidt ist schon wieder krank – der leidet doch wohl nicht unter Schreibtischpanik?!« Was nach einem bösen Scherz unter Kollegen klingt, plagt tatsächlich viele Berufstätige: die Angst vorm Job.

TEXT: BEATE MUSCHALLA | FOTOS: STEFANIE SCHMITT

**M**anuela H. erinnert sich nur ungern an die Zeit vor rund einem Jahr zurück. Damals arbeitete sie als Sachbearbeiterin in einer Bank. Und ging jeden Morgen mit schweißnassen Händen und Magenschmerzen durch die Drehtür des Frankfurter Büroturms: »Bloß nicht Kollege Müller in die Hände fallen – oder dem Abteilungsleiter einen Grund zum Meckern liefern!« Irgendwann hielt es die junge Frau nicht mehr aus und vertraute sich einem Therapeuten an. Über ihre auffällig vielen Krankheitstage sprach da schon die ganze Büroetage.

Jeden Tag aufs Neue beeinflussen die Geschehnisse im Job unseren Alltag. Kein Wunder: Im Beruf verbringen die meisten von uns einen Großteil ihrer Zeit. Und da gehen negative Erlebnisse an kaum einem Menschen spurlos vorüber. Doch einige empfinden mehr als Unlust beim Gedanken an den Arbeitsplatz. Sie leiden unter Arbeitsplatzphobie auf Grund eines Traumas oder belastender Stress-situationen, wegen Mobblings durch den Chef oder Kollegen.

Psychische Störungen im Zusammenhang mit dem Arbeitsplatz gewinnen in Deutschland immer mehr an Bedeutung: Die Zahl der Krankheitsausfälle auf Grund von psychischen Erkrankungen

stieg allein im Zeitraum von 1997 bis 2004 um 70 Prozent.

Besonders besorgniserregend: Dass ein psychisches Problem mit dem Job zu tun haben könnte, wird Patienten wie Behandlern häufig erst klar, wenn der Betroffene schon lange krankgeschrieben ist – oder aus der Reha kommt und unter keinen Umständen an den Arbeitsplatz zurückwill.

## Seelennot ist tabu

Ein Grund für dieses Versteckspiel: Bei einer Forsa-Umfrage von 2004 gaben 30 Prozent der Befragten an, ihr Vorgesetzter hätte sicher wenig Verständnis für Fehlzeiten wegen psychischer Probleme. 56 Prozent erklärten zudem, ihnen sei es weitaus unangenehmer, wegen psychischer Probleme krankgeschrieben zu sein als wegen körperlicher. Seelische Leiden sind in unserer Arbeitswelt offenbar noch immer ein Tabu.

Dementsprechend sind es meist körperliche Beschwerden, die eine Krankenschreibung auslösen. Dann sieht es so aus, als ob der oder die Betroffene wegen Rückenschmerzen den Job nicht mehr machen könnte oder unter Migräneattacken leidet. Geht der Arzt den Problemen auf den Grund, offenbaren sich aber häu-

fig andere Faktoren, die den Patienten belasten.

Arbeitsplatzängste können sich auf ganz unterschiedliche Dinge beziehen – beispielsweise bestimmte Situationen, Aufgaben oder Kollegen: Viele Betroffene sind permanent in Sorge, etwas falsch zu machen, oder fürchten, zu wenig Leistung zu erbringen. Wieder andere sind Mobbing-Opfer und leben stets in Erwartung des nächsten gehässigen Kommentars. Dann wieder haben Betroffene das beklemmende Gefühl, im stickigen Büro keine Luft zu bekommen. Am weitaus häufigsten ist es jedoch die Existenzangst, die Menschen den Arbeitstag zur Hölle macht: Bloß nicht die Stelle verlieren!

Unsere Arbeitsgruppe für Psychosomatische Rehabilitation an der Charité Berlin entwickelt seit 2005 Selbsteinschätzungs-Fragebögen zu arbeitsplatzbezogenen Ängsten. Die so genannte Job-Angst-Skala zählt dabei Gefühle und Situationen auf, die bei Arbeitsplatzängsten häufig auftreten können: Haben Sie das Gefühl, am Arbeitsplatz Willkür und Ungerechtigkeiten ausgesetzt zu sein? Treten bei Ihnen Panik oder andere Befindlichkeitsstörungen auf? Gibt es Probleme mit den Vorgesetzten oder Kol-

## Die Wurzeln der Job-Phobie

**Arbeitsplätze sind von Natur aus Angst auslösend.** Sie erfordern zumeist soziale Ein- und Unterordnung: In jedem Betrieb gibt es eine formale Hierarchie, in der verschiedene Positionen fest definiert sind und in der der Verstoß gegen Regeln und Konventionen sanktioniert wird.

Neben dieser offiziellen Rollenverteilung gibt es aber auch eine informelle »Hackordnung« unter gleichgestellten Kollegen. Fast jeder Mitarbeiter muss daher früher oder später soziale Machtkämpfe bestehen und sich gegenüber anderen behaupten. Insbesondere unter starkem Konkurrenzdruck kann dies Unsicherheiten und Ängste auslösen.

Ob hohe Leistungsanforderungen auf den einzelnen Mitarbeiter als Ansporn oder Belastung wirken, hängt vor allem von dessen Selbstwirksamkeit ab. Mit diesem Terminus bezeichnen Psychologen den Grad der subjektiven Überzeugung von Menschen, Herr über das eigene Wohl und Wehe zu sein – nach dem Motto: »Wenn es Probleme gibt, werde ich sie schon meistern. Das wäre ja gelacht!«

Mangelt es einer Person an solchem Optimismus, mehren sich die Zweifel an der eigenen Kompetenz. Das Gefühl, perma-

nent überfordert zu sein, mindert wiederum die berufliche Leistungsfähigkeit und ruft Versagensängste hervor – ein Teufelskreis beginnt.

Der Umgang mit Kunden oder anderen Dritten birgt an vielen Arbeitsplätzen eine weitere Angstquelle: Vom gehetzten, unfreundlichen Reisenden am Bahnschalter bis hin zu aggressiven Schülern – häufige Auseinandersetzungen und unkontrollierbare Wagnisse münden naturgemäß schnell in Unsicherheit. Neben solchen Faktoren existieren in manchen Berufen natürlich auch tatsächliche physische Bedrohungen, zum Beispiel durch mögliche Überfälle auf Geldinstitute oder Unfallrisiken auf Baustellen.

Die heutige Arbeitswelt ist – last, not least – oft rasanten Veränderungen unterworfen: neue Technologien, wechselnde Kollegen oder Vorgesetzte, schmerzhaft Umstrukturierungen oder die Sorge um die eigene Stelle – all das löst Stress aus und erfordert von Arbeitnehmern eine hohe psychische Anpassungsfähigkeit. Dies mit der eigentlichen inhaltlichen Arbeit unter einen Hut zu bringen, ist eine wichtige Voraussetzung für Zufriedenheit im Beruf.

## Psychologische Fassetten der Phobie



**Eine Arbeitsplatzphobie kann auf ganz unterschiedliche Weise entstehen.** Es beginnt häufig mit Konflikten in der Firma, mit Streitigkeiten unter Kollegen, Mobbing und mangelndem Rückhalt von Seiten des Chefs. Andere Betroffene leiden unter ihren Arbeitsbedingungen: Sie haben das Gefühl, eingengt zu sein oder in der stickigen Luft nicht atmen zu können. Auch

Veranlagung spielt eine wichtige Rolle – also etwa die körperliche und seelische Belastbarkeit eines Arbeitnehmers sowie seine Fähigkeit, Konflikte zu lösen. Treffen die genannten Arbeitsplatz-Stressoren auf einen Menschen, der besonders anfällig oder labil ist, steigern sich Arbeitsplatzängste leicht zu einer manifesten Arbeitsplatzphobie.



**JETZT BLOSS NICHTS FALSCH MACHEN!**  
Viele Arbeitsplatzphobiker leiden unter Existenzangst: Sie leben in ständiger Sorge, nicht genügend zu leisten, und bangen um ihren Job.

legen? Die Probanden kreuzen auf einer mehrstufigen Skala an, wie stark die verschiedenen Aussagen auf ihre Person zu treffen.

Nach mittlerweile 330 persönlichen Interviews sowie der Auswertung von rund 500 solcher Fragebögen kristallisierten sich für uns verschiedene Arten von Arbeitsplatzängsten heraus: Am weitesten häufigsten entwickelten die Probanden Situationsängste, das heißt, sie litten unter ganz bestimmten Konstellationen im Job. Manchmal reichte allein der Gedanke an gewisse Orte, Arbeitsabläufe oder Situationen aus wie zum Beispiel die wöchentliche Montagskonferenz oder das Autofahren im Außendienst. Die Betroffenen versuchten, die Angst auslösenden Situationen zu vermeiden, oder ertrugen sie nur unter größter Anspannung.

Ebenfalls sehr häufig treten soziale Ängste auf. Frauen sind davon sehr viel häufiger betroffen als Männer. Auslöser sind hier Konfrontationen mit anderen Menschen am Arbeitsplatz. Die Betroffenen sind in ständiger ängstlicher Erwartung solcher Momente – beispiels-

weise dem Zusammentreffen mit dem Kollegen X oder dem Vorgesetzten Y.

Meist entstehen diese Ängste nach Mobbing-Erfahrungen. Die Betroffenen wurden angegriffen, ausgegrenzt und erlebten eine Schikane nach der anderen. Schließlich werden der gesamte Kollegenkreis und der Arbeitsplatz überhaupt als Bedrohung wahrgenommen.

### Ein Gefühl wie im Schwitzkasten

Panik am Arbeitsplatz äußert sich vor allem in physischen Beschwerden: Zittern, Schwitzen, Herzrasen, das Gefühl neben sich zu stehen. Diese Symptome treten zunächst ebenfalls in ganz bestimmten Situationen auf – und schließlich auch dann, wenn die Patienten der Arbeitsstelle nur näher kommen.

Die generalisierte Angst kennzeichnen ständige Sorgen und gedankliche Beschäftigung mit dem Job. Details bezüglich der Arbeit werden im Kopf immer wieder hin- und hergeschoben. Habe ich die Kopie des Briefs für Herrn Meier richtig abgeheftet? Was wird in der Bespre-

chung morgen an meinem Projektentwurf bemängelt? Werde ich die Kritik entkräften können? Das Private rückt dabei in den Hintergrund – einen Unterschied zwischen Arbeit und Freizeit gibt es nicht mehr.

Eine eher seltene Posttraumatische Belastungsreaktion schließlich entsteht nach einem bedrohlichen, womöglich lebensbedrohlichen Ereignis im Zusammenhang mit dem Arbeitsplatz. Immer wieder taucht diese eine Situation vor dem inneren Auge auf.

Manche Betroffene erleben das Trauma aber tatsächlich ein zweites Mal – so wie die Bankangestellte, die zweimal hintereinander in einen Überfall verwickelt wurde. Beim ersten Mal gelang es der jungen Frau, ihre Arbeit wieder aufzunehmen. Doch nach dem zweiten Überfall konnte sie die Sparkasse nicht mehr betreten, durchlebte das Ereignis in Gedanken immer wieder. Das Angstgefühl wurde irgendwann so stark, dass die Patientin schließlich keine Straße mehr entlanggehen konnte, in der es ein Geldinstitut gab.



### LÄSTERMÄULER UND KONSORTEN

Frauen leiden häufiger als Männer unter Arbeitsplatzängsten, die mit dem sozialen Umfeld zu tun haben: etwa Kollegen, die mobben, oder Chefs, die immer nur Forderungen stellen.

Die Angst vor dem Job ist zu Anfang oft eine natürliche Reaktion auf einen negativen Reiz: die Kündigungswelle in der Firma, missgünstige Kollegen, enorme Belastungen bei der Arbeit. Krank machen diese Ereignisse und die damit verbundenen Ängste, wenn sie zu häufig und zu intensiv über die Betroffenen hereinbrechen und deren Leistung und Wohlbefinden stark beeinträchtigen.

Wenn sich Arbeitsplatzängste im Lauf der Zeit verschlimmern, führen sie schließlich zu einer manifesten Phobie:

*»Mein Chef kontrolliert mich ständig, steht plötzlich hinter mir und wartet nur darauf, dass ich einen Fehler mache! Ich schaffe meine Arbeit erst, wenn er Feierabend hat und endlich weg ist«*

Die Ängste des Betroffenen sind jetzt so stark, dass er die Arbeitsstätte überhaupt nicht mehr betreten kann. Er versucht vielmehr, jeden Kontakt damit zu vermeiden.

Die körperlichen Symptome der Patienten ähneln sich dabei: Sie empfinden Panik, zittern, schwitzen, fühlen ihr Herz rasen, haben Ohnmachtsgefühle. Manche Arbeitsplatzphobiker untersuchen ihren Körper auch ständig nach irgendwelchen Krankheitsanzeichen. Ein For-

scherteam um Janet Haines von der University of Tasmania in Australien nahm 2002 diese körperlichen Reaktionen von Menschen mit Arbeitsplatzphobie genauer ins Visier. Die Wissenschaftler verzeichneten ein Ansteigen oder Abklingen der erwähnten Symptome – je nachdem, in welcher Entfernung zu ihrem Arbeitsplatz sich die Patienten gerade befanden.

Insgesamt existieren kaum Studien, die sich mit dem breiten Spektrum arbeitsplatzbezogener Ängste auseinandersetzen. Eine erste umfassende Untersu-

chung führte unsere Arbeitsgruppe im Jahr 2005 durch. Wir nahmen rund 130 Patienten einer psychosomatischen Rehaklinik genauer unter die Lupe. Mit ihrer Hilfe wollten wir unter anderem die Frage klären: Wie lassen sich Arbeitsplatzängste von anderen Phobien unterscheiden?

### Anders als andere Ängste

Wir befragten die Patienten zu ihren Symptomen. Sie litten an unterschiedlichen psychischen Störungen – etwa De-

pressionen oder Angsterkrankungen –, viele hatten auch körperliche Beschwerden ohne organischen Befund. Die Analyse ergab schließlich: Arbeitsplatzängste lassen sich mittels der Job-Angst-Skala gut von anderen psychischen Störungen abgrenzen. So fanden wir bei etwa zwei Drittel der untersuchten Patienten wenigstens eine Form von Arbeitsplatzangst. Frauen waren dabei mit rund 70 Prozent deutlich öfter betroffen als Männer mit 54 Prozent.

Alle bisher beschriebenen Arbeitsplatzängste können, wenn sie unbehandelt bleiben, zu einer manifesten Arbeitsplatzphobie führen. Sie sind dann so stark, dass die Firma überhaupt nicht mehr betreten werden kann – es genügt schon der Gedanke, um die oben beschriebenen Symptome hervorzurufen.

Phobien führen unbehandelt zu schweren Beeinträchtigungen im Alltag und gefährden die Erwerbsfähigkeit. Arbeitsplatzbezogene Ängste treten allerdings in ganz unterschiedlicher Form und Intensität auf. In vielen Fällen wird selbst der betreuende Arzt erst durch auffällige Fehlzeiten auf die Leiden eines Arbeitsplatzphobikers aufmerksam. Ein früher Verdacht sollte jedoch aufkommen, wenn der Patient erklärt, künftig Orte meiden zu müssen, die irgendwie



mit dem Job zusammenhängen. Viele nehmen beispielsweise auch in der Freizeit lieber einen Umweg in Kauf, als die Straße entlangzugehen, in der sich das Büro befindet.

In jedem Fall muss sich der Behandler fragen, ob eine Krankschreibung allein sinnvoll ist: Mit dieser wird der Patient zwar kurzfristig entlastet, die Erwartungsangst jedoch bleibt bestehen. Arbeitsplatzvermeidung in Form von Krankschreibung ist daher selten ein probates Mittel, um die Berufsfähigkeit wieder völlig herzustellen!

Die Betroffenen benötigen stattdessen konkrete psychotherapeutische Hilfe. Dies kann zum Beispiel im Rahmen einer »beruflichen Belastungsprobe« geschehen, bei der die Patienten – zunächst nur stunden- oder tageweise und ohne Leistungsdruck – kleine Praktika in Betrieben absolvieren, bevor sie in den alten Job zurückkehren.

Generell handelt es sich bei der Arbeitsplatzphobie nicht um eine neuartige Angstform, sondern um ein altbekanntes Reaktionsmuster. Es ist jedoch an einen Lebensbereich gebunden, der für die meisten Menschen enorm wichtig ist: Der Beruf bedeutet sowohl Existenzsicherung als auch Selbstverwirklichung und Beziehungspflege – allesamt wichtige Grundbedürfnisse. Sie zu befriedigen gilt als Voraussetzung für Gesundheit und Glück. ~

*Beate Muschalla ist Diplompsychologin und Therapeutin am Rehabilitationszentrum Seehof in Teltow bei Berlin.*

### LITERATURTIPPS

**Kittner, C.:** Angst im Job. München: Hampp 2003.

**Linden, M., Muschalla, B.:** Anxiety Disorders and Workplace-Related Anxieties. In: Journal of Anxiety Disorders 21, 2006, S. 467–474.

**Linden, M., Muschalla, B.:** Arbeitsplatzphobie. Ätiologie, Empirie und Therapie. In: Der Nervenarzt 78, 2006, S. 39–44.

### KONTAKT

[www.charite.de/fpr](http://www.charite.de/fpr)

E-Mail: [fpr@charite.de](mailto:fpr@charite.de)



**MICHAEL LINDEN**  
ist leitender Arzt am Rehabilitationszentrum Klinik Seehof in Teltow bei Berlin und Leiter der Forschungsgruppe Psychosomatische Rehabilitation an der Charité Berlin.

## »EIN ORT, DER ANGST MACHT«

*Der Psychiater Michael Linden erforscht Arbeitsplatzphobien, ihre Ursachen und Risikofaktoren sowie besondere Schwierigkeiten in der Therapie.*

### *Herr Linden, ist Arbeitsplatzphobie ein Phänomen der Globalisierung?*

Nein. Angst vorm Arbeitsplatz gab es schon immer. Sie wurde allerdings bisher nicht in ihrer Bedeutung wahrgenommen, weil man sich mehr über den Arbeitsplatz an sich als über die Angst der Menschen vor ihm Gedanken gemacht hat.

### *Die Arbeitsplatzphobie wird als Störung bislang nicht von den Krankenkassen anerkannt. Wieso ist sie Ihrer Meinung nach dennoch ein eigenständiges Krankheitsbild?*

Auch wenn sie nicht im ICD aufgelistet ist, hat sie einen eigenen Krankheitswert. Ein Beispiel: Leidet jemand an einer Fettstoffwechselstörung, führt diese zu einer Arteriosklerose und dies wiederum zu einem Herzinfarkt. Der Infarkt ist insofern nichts weiter als ein Symptom der Fettstoffwechselstörung. Dennoch würde kein Mensch sagen, der Herzinfarkt ist keine Krankheit eigener Qualität. Ähnlich verhält es sich mit der Angst vorm Arbeitsplatz, die Symptom oder Folge verschiedener Erkrankungen sein kann. Wenn ein Patient aber erst einmal unter Arbeitsplatzangst leidet, dann hat er ein Zusatzproblem, das einer eigenständigen Behandlung bedarf.

### *Wo ist die Arbeitsplatzphobie grundsätzlich einzuordnen: Gehört sie zu den speziellen Phobien, wie etwa die Angst vor Spinnen?*

Unsere Forschungen haben gezeigt, dass die Angst vorm Arbeitsplatz vieltypisch ist. Am ehesten lässt sie sich mit der Agoraphobie vergleichen – der Furcht vor einer Panikattacke in der Öffentlichkeit. Sie ist auf eine bestimmte Situation bezogen und geht mit panischen Reaktionen einher. Etwa ein Viertel sind primär Arbeitsplatzphobiker: Sie erleben die Ängste nur bei der Arbeit, sonst nicht.

### *Wieso kommt es gerade am Arbeitsplatz zu Ängsten?*

Der Arbeitsplatz ist seiner Natur nach ein Ort, der Angst macht: Jeder wird dort mit Herausforderungen und Erwartungen konfrontiert. Deshalb besteht immer die Möglichkeit zu scheitern. Dazu kommt ein Chef, der sanktionieren kann und muss, Kollegen, die man sich nicht aussuchen kann, Kunden, die die Erfüllung von Aufträgen einfordern und vieles mehr.

### *Wie wird eine Arbeitsplatzphobie diagnostiziert?*

Da es so viele Varianten gibt, sind arbeitsplatzbezogene Ängste manchmal



## »Unter Kollegen entwickelt sich oft eine Hackordnung wie im Hühnerstall«

schwierig zu erkennen. Oft hat man es mit einer maskierten Angst zu tun: Andere Erkrankungen stehen dann im Vordergrund, etwa Kopf- oder Rückenschmerzen. Ein Arzt ist jedoch nicht nur auf den Selbstbericht des Patienten angewiesen. Ein Phobiker zeigt in der Regel schon im Gespräch über den Arbeitsplatz Angstsymptome. Manche fürchten eher bestimmte Personen oder Situationen im Kontext ihres Erwerbsumfelds.

### **Welche Rolle spielen Hausärzte bei der Diagnose und Behandlung von Arbeitsplatzphobien?**

Eine aktuelle Untersuchung hat ergeben, dass Allgemeinmediziner das Problem kennen. Alle befragten Ärzte haben angegeben, mindestens einmal pro Woche einen Patienten mit Arbeitsplatzängsten zu sehen. Etwa ein Drittel behandelt sogar täglich Menschen, bei denen mutmaßlich eine Angststörung vorliegt. Sie stehen sozusagen an der Front. Denn Betroffene wollen ihren Job meiden und brauchen dazu eine Krankmeldung. Und sie entwickeln körperliche Symptome, die psychische Probleme kaschieren. In diesen Fällen muss ein Psychotherapeut hinzugezogen werden.

### **Wie wird die Angst vor dem Arbeitsplatz therapiert?**

Im Prinzip – wie jede andere phobische Störung auch – durch Konfrontation mit der gefürchteten Situation. Es gibt allerdings ein Problem: Eine U-Bahn oder ein volles Kaufhaus sind anonyme und leicht zugängliche Orte, an denen ein Agoraphobiker seine Anonymität wahren kann. Im Büro geht das nicht. Deshalb ist in den meisten Fällen eine reale Exposition schwierig und wir Therapeuten müssen überhaupt erst an den Angst auslösenden

Stimulus herankommen, zum Beispiel durch mentale Konfrontation. Wir nennen die Methode »kognitives Rehearsal«.

### **Wie gut sind die Heilungschancen?**

Obwohl arbeitsplatzbezogene Ängste schwieriger zu behandeln sind als andere Phobien, kann auch diesen Patienten inzwischen mit einer konsequenten Therapie geholfen werden. Viele psychosomatische Rehabilitationskliniken haben mittlerweile eigene Strukturen aufgebaut, um den Job des Patienten in die Therapie einzubeziehen – zum Beispiel durch Erprobungsarbeitsplätze.

### **Welche Menschen sind besonders gefährdet?**

Wesentlich sind zwei Faktoren: zum einen die Persönlichkeit – besonders sensible und ängstliche Menschen haben ein erhöhtes Risiko –, zum anderen der Beruf selbst. Es gibt Tätigkeiten, die eher Ängste auslösen, zum Beispiel ein Job als Bühnenkünstler oder Lehrer, weil diese Berufsgruppen ständig unter Beobachtung stehen. Die Gefahr, die Aufgaben nicht zu bewältigen, wenn noch andere belastende Faktoren im Leben dazukommen, ist entsprechend hoch.

### **Welche weiteren Faktoren erhöhen das Risiko einer Arbeitsplatzphobie?**

Es gibt eine Reihe von so genannten Angst auslösenden Stimuli. Stellen Sie sich vor, Sie sollten sich zu Beginn eines Meetings auf den Stuhl des Chefs setzen. Die wenigsten würden sich dabei wohlfühlen. Es gibt eine angeborene soziale Angst, ebenso wie es eine angeborene Klaustrophobie und eine angeborene Höhenangst gibt. Deshalb sollte nur jemand Dachdecker werden, bei dem die natürliche Angst vor Höhen nicht stark ausgeprägt ist. Eine Verkäuferin hingegen darf hö-

hängstlich sein, sollte jedoch keine Furcht vor Menschen haben.

### **Hilft es, wenn in einem Betrieb flache Hierarchien herrschen?**

Das nutzt nicht viel. Nach 24 Stunden hat sich auch in einer Gruppe gleichrangiger Mitarbeiter eine unausgesprochene Rangordnung ausgebildet. Unter Kollegen entwickelt sich oft eine Hackordnung wie im Hühnerstall, das bleibt nicht aus. Werden Hierarchien »pseudoflach« gehalten, wird das Leben für die Mitarbeiter eher schwerer. Ein Kollege von mir wollte das Arbeitsklima in Konferenzen freundlicher gestalten und hat als Chef immer wieder den Platz gewechselt, um zu signalisieren: Wir stehen auf einer Stufe. Das Experiment ging total daneben – die spontanen Platzwechsel setzen die Mitarbeiter unter Stress.

### **Was raten Sie Vorgesetzten?**

Wer Chef ist, muss sich auch wie ein Chef verhalten. Auch wenn das Distanz schafft. Transparenz ist wichtig; Mitarbeiter müssen die Rollen am Arbeitsplatz kennen, um mit ihnen umgehen zu können. Und Vorgesetzte müssen damit leben, dass nicht jeder sie liebt.

### **Glauben Sie, dass die Arbeitsplatzphobie in Zukunft mehr Beachtung bei Psychologen und Medizinern findet?**

Ja, denn Erkrankungen, die die Erwerbsfähigkeit beeinflussen, verursachen die meisten Kosten im Gesundheitssystem. Doch die Forschung steckt noch in den Kinderschuhen. Verschiedene Kliniken arbeiten daran, die arbeitsplatzbezogene Rehabilitation zu verbessern. Auch hoffen wir, zukünftig konkretere Therapieempfehlungen geben zu können.

Das Interview führte **Rabea Rentschler**.