

Auszug aus

HR Today

Stressprävention

Balance of Performance statt Stress und Burnout

Stressprävention wird immer mehr zur dringlichen Aufgabe in Unternehmen. Es gilt, die wesentlichen Handlungsfelder aufzuspüren. Dabei spielen nicht nur organisationale Faktoren eine Rolle.



Unnötige Bürokratie kann die Mitarbeiter vom Kurs abbringen und negativen Stress verursachen. (Bild: 123RF)

Leistungsminderung infolge chronischer Überlastung, Arbeitsausfälle wegen stressbedingter psychosomatischer Beschwerden, ... – für viele Unternehmen wird das Thema Burnout immer mehr zum ernsthaften Problem. Das zeigt nicht zuletzt der aktuelle Monitoringbericht des Schweizerischen Gesundheitsobservatoriums (Obsan). Demnach steigt die Zahl der psychisch und physisch Erschöpften und verursacht jährlich Kosten in Milliardenhöhe.

Fest steht: Die krankheitsbedingten Fehlzeiten, aber auch die Leistungsminderung durch Stress in den Griff zu bekommen, muss zur Aufgabe schlechthin in den Unternehmen werden. Schliesslich sind ihre Mitarbeiter

beziehungsweise deren Know-how, Kompetenz und Engagement ihr wichtigstes Kapital.

«Es gilt, die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu erhalten. Ansonsten ist die Performance und somit der Erfolg der Organisation gefährdet», bringt es Claudia Lanz, Consultant bei der Scheelen AG Schweiz, auf den Punkt. Sie ist spezialisiert auf lösungs- und umsetzungsorientierte Prozessbegleitung sowie auf die Konzeption und Umsetzung von ganzheitlichen Führungs- und Managemententwicklungsprogrammen und weiss somit aus erster Hand, dass eine professionelle Stressprävention für die Unternehmen immer mehr zum entscheidenden Teil in der Personal- und Organisationsentwicklung werden muss.

Balance of Performance ist nötig

Mit flexiblen Arbeitszeiten und dem Angebot von Entspannungskursen ist es dabei nicht getan. «Die Unternehmen müssen eine Balance of Performance schaffen. Das ist die wirkliche Herausforderung eines in das gesamte Unternehmen und seinen Prozessen integrierten betrieblichen Gesundheitsmanagements», sagt Lanz. Hierzu müssen jene Faktoren betrachtet werden, die im Berufsleben negativen Stress bis hin zu gesundheitlichen Auswirkungen verursachen können. Zum einen sind das organisationale Faktoren, zum Beispiel zu viele Überstunden, zu wenige Pausen oder falsche Ergonomie. Aber auch komplizierte Arbeitsabläufe und unnötige Bürokratie fallen darunter sowie die Zusammenarbeit und Stimmung im Team.

Laut Claudia Lanz muss insbesondere auch die Führungskompetenz im Unternehmen betrachtet werden. «Mitarbeiter, die sich von ihrem Chef nicht verstanden, gefördert, wertgeschätzt oder gar falsch eingesetzt fühlen, stehen unter einer stärkeren Stressbelastung als jene, die mit ihrem Vorgesetzten zufrieden sind», sagt die HR-Beraterin.

Doch längst nicht immer ist das Stressempfinden der Mitarbeiter auf organisationale Misstrände und die Führungskräfte zurückzuführen. Zu einem Grossteil spielen intrapersonelle Faktoren mit, es entsteht quasi Stress

Marke Eigenbau. «Fast jeder Mensch hat stress- und konfliktfördernde Denk-, Fühl- und Verhaltensmuster, die ihre Ursprünge oftmals bereits in der Kindheit haben. Sie entstehen jeweils durch verinnerlichte Normen und Wertvorstellungen, denen der Mensch gerecht werden will», erläutert der Schweizer Psychiater, Coach und medizinische Gutachter Andreas Canziani. Typische Muster sind etwa, möglichst perfekt sein zu wollen oder gefällig zu sein und es jedem recht machen zu wollen.

«Solche stressverstärkenden Fühl- und Verhaltensmuster zu kennen, ist für die Führungskräfte hilfreich, um rechtzeitig intervenieren zu können», sagt Claudia Lanz. Das gleiche gelte hinsichtlich der Motivationslage der Mitarbeiter. «In meiner Beratungsarbeit erfahre ich häufig, dass die Arbeitnehmer ihre Arbeit nicht als sinnvoll erleben. Sie können sich zum Beispiel nicht mit ihren Kernaufgaben identifizieren oder die eigenen Fähigkeiten und Ressourcen nicht ausleben.» Das Gefühl der Sinnhaftigkeit, das der Mitarbeiter am Arbeitsplatz erlebt, ist laut Arbeitspsychologen aber ein entscheidender Faktor. «Haben wir das Gefühl, dass wir etwas Sinnvolles tun, sind wir nicht nur resilienter gegen Stressoren, wir erleben auch mehr Freude an der Aufgabe und haben besseren Zugang zu unseren inneren Ressourcen», sagt Andreas Canziani.

Entwicklungspotenziale analysieren

Das Wissen um Ressourcen und Entwicklungspotenziale ist für die Unternehmen von grossem Wert. Denn dieses liefert – ebenso wie das Wissen über die organisationalen und psycho-sozialen Belastungen sowie die Kenntnis über individuelle Verhaltensmuster und eventueller Demotivation der Mitarbeiter durch mangelnde Sinnfindung – klare Hinweise für ein zielgerichtetes betriebliches Gesundheitsmanagement sowie konkrete Ansätze für

eine unterstützende Personal- und Organisationsentwicklung. Freilich bedarf es hierfür eines grösseren Analyseprozesses. Der Einsatz spezieller Testverfahren ist dabei sinnvoll. Er ermöglicht eine systematische und ganzheitlich ausgerichtete Vorgehensweise bei der Implementierung eines Gesundheitsmanagement-Programms, bei der die Investitionen und daraus resultierende Einsparungen transparent und nachvollziehbar sind.

SCHEELLEN® 

Klettgaustrasse 21 | D-79761 Waldshut-Tiengen
TEL +49 (0) 7741 9694 -0 | FAX +49 (0) 7741 9694 -20
info@scheelen-institut.de | www.scheelen-institut.de