

Stressprävention

Stress vorbeugen, Leistung erhalten

Für Unternehmen wird es immer wichtiger, Stress vorzubeugen und den Leistungserhalt zu sichern. Doch wie kann eine «Balance of Performance» erzielt werden? Welche Stressfaktoren zu beachten sind und wie der Arbeitgeber diesen entgegenwirken kann.

Von Claudia Lanz



Dem Druck nicht mehr gewachsen – unter Dauerstress ist die Leistungsfähigkeit bald erschöpft.

Viele Berufstätige fühlen sich an ihrem Arbeitsplatz wie in einem Hamster-rad. Zunehmender Leistungsdruck, unterschiedliche strategische Ansichten, die Anforderungen von Stakeholdern und auch die Erwartungen des privaten Umfelds bringen die Arbeitnehmenden aus der Balance. Sie reagieren gestresst, brennen aus und werden krank. Laut dem aktuellen Monitoring-Bericht des Schweizerischen Gesundheitsobservatoriums (Obsan) steigt die Zahl der psychisch und physisch Erschöpften drastisch. Rund jede sechste Person in der Schweiz leidet inzwischen an einer psychischen Störung.

Für die Unternehmen entstehen dadurch Kosten in Millionenhöhe. Und dies nicht allein wegen der krankheitsbedingten Fehlzeiten. Lange bevor ein Mitarbeitender sich wegen psychischer Beschwerden krankschreiben lässt, verringert sich in der Regel sein Leistungsniveau. Auch Präsentismus spielt eine grosse Rolle: Manche Mitarbeitenden schleppen sich selbst

dann noch zur Arbeit, wenn sie eigentlich gar nicht mehr können – teilweise aus Angst, bei zu vielen Krankheitstagen ihren Arbeitsplatz zu verlieren. Sie sind zwar anwesend, doch ihre Leistungsfähigkeit ist stark reduziert.

Unternehmen sind zum Handeln gezwungen. Schliesslich sind ihre Mitarbeitenden ihr wichtigstes Kapital. Es gilt also, die Leistungsminderung durch Stress in den Griff zu bekommen. Die wesentliche Frage für viele Unternehmen ist, was sie tun können, um Totalausfällen vorzubeugen und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden zu bewahren. Doch wie funktioniert wirksame Stressprävention?

Stressoren ganzheitlich betrachten

Fest steht: Mit flexiblen Arbeitszeiten und dem Angebot von Entspannungskursen ist es nicht getan. Statt Alibiübungen sind eine ganzheitliche Betrachtungsweise und strategischer Weitblick vonnöten.

Hierzu müssen sowohl in der Organisation liegende als auch persönliche Faktoren genau betrachtet werden. Konkret gilt es folgende Handlungsfelder zu analysieren:

1. Physische Belastungen

Körperliche Beanspruchungen wie z.B. zu viele Überstunden oder zu wenige Pausen führen dazu, dass sich die Mitarbeitenden zu sehr auspowern. Unternehmen sollten daher vorgängig prüfen, ob der Arbeitsumfang der Mitarbeitenden eventuell zu hoch ist. Herrscht Personalmangel? Arbeiten die Mitarbeitenden auch am Wochenende? Dann heisst es, umzuschichten und für Entlastung zu sorgen. Darüber hinaus ist zu schauen, wie es um die ergonomische Unterstützung im Unternehmen bestellt ist. Sind die Arbeitsplätze so eingerichtet, dass die Mitarbeiter sich optimal bewegen und arbeiten können? Eventuell macht es Sinn, einen Ergonomie-Berater hinzuzuziehen.

2. Organisationale Faktoren

Belastungen der Mitarbeitenden können auch dadurch entstehen, weil Prozesse nicht ideal sind oder weil bestimmte Gegebenheiten in der Organisation die Arbeit behindern – etwa unnötige Bürokratie. Arbeitsabläufe im Unternehmen sollten insgesamt nochmals genau unter die Lupe genommen werden: Wo hakt es und wo entstehen öfter Fehler? Gibt es unnötige Unterbrechungen der Prozesse? Womit sind die Mitarbeitenden unzufrieden?

Wichtig ist auch eine gute Zusammenarbeit der Abteilungen. Wenn sich etwa andere Abteilungen unnötig in den organisatorischen Ablauf einmischen oder umgekehrt zu viele abteilungsfremde Tätigkeiten verrichtet werden müssen,



entstehen oft Ärger und Reibungsverluste. Möglicherweise sind auch die Entscheidungsprozesse nicht klar. Dann sollte sich das Unternehmen die grundsätzliche Frage stellen, wie im Betrieb mit Entscheidungen umgegangen wird. Ist immer klar, wer was wann entscheidet? Oder ist die Entscheidungskultur eventuell zu kompliziert?

3. Teamgeist

Mobbende Kollegen und nicht funktionierende Teams führen zu psychosozialen Stress. Zu hinterfragen sind also die Stimmung und das Verhältnis im Team: Gibt es viele Konflikte im Team? Weshalb kommt es immer wieder zu Schwierigkeiten? Müssen die Mitarbeitenden eventuell mit fachlich inkompetenten Kollegen zusammenarbeiten? Eventuelle Probleme im Team sollten geklärt werden – mittels Mitarbeitergesprächen, eventuell auch durch einen Mediator oder einen Coach.

4. Führungskompetenz

Mitarbeitende, die sich von ihrem Chef nicht verstanden, gefördert, wertgeschätzt oder gar falsch eingesetzt fühlen, sind ebenfalls psychosozialen Belastungen ausgesetzt, die häufig demotivierend wirken. Der Bereich Führung ist also ganz wesentlich, wenn es darum geht, Mitarbeitende gesund zu erhalten und ihre Leistungsfähigkeit zu bewahren. So gilt es zu überprüfen, wie es insgesamt um die Führungskompetenz der Vorgesetzten steht. Verstehen sie es, zu motivieren und zu fördern? Sind sie in der Lage, die Mitarbeitenden bei starken Belastungen zu unterstützen? Haben die Mitarbeitenden ausreichend Selbstbestimmungsmöglichkeiten? Bei Mängeln in der Führungskompetenz sollten Weiterbildungsangebote und/oder Coaching herangezogen werden.

5. Individuelle Belastungsfaktoren

Während sich die oben genannten Faktoren der Stressbelastung meist auf ganze Abteilungen auswirken, gibt es intrapersonelle Stressfaktoren, die von Mensch zu Mensch sehr unterschiedlich sind. Es handelt sich um stress- und konfliktfördernde Denk-, Fühl- und Verhaltensmuster der einzelnen Mitarbeitenden aufgrund von verinnerlichten Normen und Wertvorstellungen, denen sie gerecht werden wollen. Um der dadurch entstehenden inneren

Demotivierende Stressdynamiken

Muster 1: Sei stark!

Kennzeichnende Verhaltensweisen: Innere Bewegtheit und Empfindungen werden eher verborgen.

Muster 2: Sei perfekt!

Die Person ist stets um Makellosigkeit bemüht. Häufiges Rechtfertigen und besonderer Sinn für Vollkommenheit.

Muster 3: Sei gefällig!

Es allen recht machen wollen, nicht auffallen und durch «emotionales Beziehungsmanagement» punkten wollen.

Muster 4: Beeil dich!

Jede Aufgabe schnell erledigen wollen. Sich ständig unter Druck fühlen und viele Dinge auf einmal anpacken.

Muster 5: Streng dich an!

Lustvolle Leistungen und Freude auch am leicht erreichbaren Erfolg sind ausgeschlossen, nach dem Motto: Leistung muss mühsam sein.

Spannung zu entkommen, setzen viele Menschen unbewusste Verhaltensmuster ein, die meist nicht der Realität entsprechen. Solche «Fehlhaltungen» haben auf das Alltags- und das Berufsleben nachweislich einen negativen Einfluss.

Stressdynamiken erkennen

Die typischen Stress-Verhaltensmuster (siehe Kasten) zu kennen, ist für Führungskräfte hilfreich, um gewisse Warnsignale zu erkennen und rechtzeitig zu intervenieren. Sinnvoll ist zudem der Einsatz von Stressanalyse-Tools. Das Instrument «MOA-Business» (MOA steht für «Meaningful Occupation Assessment») zum Beispiel berücksichtigt neben organisationalen auch intrapersonelle Aspekte der Stressbelastung und zeigt unter anderem auf, wie stark sich jemand durch bestimmte Dynamiken selbst unter Druck setzt und so Stress «Marke Eigenbau» betreibt.

Optimal ist es, die zwanghaften Verhaltensweisen von vornherein zu verhindern. Die Unternehmen sollten daher in gewissem Masse für die Work-Life-Balance ihrer Mitarbeitenden Verantwortung übernehmen, indem sie beispielsweise darauf achten, dass die Mitarbeitenden ausreichend Ruhezeiten haben und nutzen. Ferner ist immer wichtig,

dass die Führungskraft selbst als Vorbild vorangeht. Denn Vorgesetzte, die selber nur im Stress sind, übertragen dies in der Regel auch auf ihre Mitarbeitenden.

Führungskultur ist entscheidend

Der Knackpunkt für eine optimale «Balance of Performance» ist letztlich immer die Führungskultur im Unternehmen. Nicht zuletzt deshalb wird es in Sachen Führungskräfteentwicklung auch immer wichtiger, Vorgesetzte bezüglich der Stressthematik zu sensibilisieren. Im Zweifel müssen sie stärker ihrer operativen Aufgaben entbunden werden, damit sie sich mehr auf ihre Führungsaufgaben konzentrieren und so erkennen können, wie es um die Motivationslage der Mitarbeitenden steht. Nicht selten nämlich betrachten die Mitarbeitenden ihre Arbeit als nicht sinnvoll. Sie können sich nicht mit ihren Kernaufgaben identifizieren, sehen wenig bis keine freien Gestaltungsmöglichkeiten in ihrem Job oder können die eigenen Fähigkeiten und Ressourcen nicht ausleben. Das Gefühl der Sinnhaftigkeit, das der Mitarbeitende am Arbeitsplatz erlebt, ist laut Arbeitspsychologen und ihrem heutigen Stand der Wissenschaft aber ein ganz entscheidender Faktor: Ohne Sinnfindung ist der Mitarbeitende schneller demotiviert und gestresst.

Ob eine Demotivation durch Sinnentfremdung gegeben ist, kann ebenfalls mit Testverfahren wie MOA untersucht werden. Wichtig wiederum, um gegenzusteuern beziehungsweise einer mangelnden Sinnfindung vorzubeugen: Entwicklungspotenziale der Mitarbeitenden müssen aufgedeckt werden. Das liefert – ebenso wie das Wissen über die organisatorischen und psychischen Belastungen – Hinweise für ein zielgerichtetes Gesundheitsmanagement sowie konkrete Ansätze für eine unterstützende Personal- und Organisationsentwicklung.



Autorin

Claudia Lanz ist Consultant bei der Scheelen AG Schweiz. Sie ist spezialisiert auf lösungs- und umsetzungsorientierte Prozessbegleitung sowie auf die Konzeption und die Umsetzung von ganzheitlichen Führungs- und Managemententwicklungs-Programmen.