

Sprechen wir darüber: betriebliche Stressprävention

Discussion Paper der BGF-Berlin
 Mai / Juni 2002
 DP 02-0708

Dr. Gerhard Westermayer, BGF-Berlin, 2002

Stressmanagement galt lange Zeit als Hilfe für Betroffene, besser mit ansteigenden Belastungen fertig zu werden, indem ihnen gezeigt wurde, wie sie schneller arbeiten können. Heute sieht, dass je besser dies gelingt, die Belastungen umso stärker und schneller wachsen. Wie im Märchen vom Hasen und Igel erfordert jede Beschleunigung die nächste, verändert jede Beschleunigung die Fähigkeit, die Welt gleichbleibend wahrzunehmen. Der Hase steigert seine Überanstrengung derart stark, dass er im wahrsten Sinne des Wortes nicht einmal mehr Mann und Frau unterscheiden kann. Ähnlich geht es uns heute in den Unternehmen, die klare, bisher ungefragt geltende Regeln des Zusammenarbeitens auflösen:

Da wird von **Vertrauensarbeitszeit** gesprochen, der Möglichkeit für Mitarbeiter, ihre Zeit selbst zu bestimmen und siehe da, sie arbeiten doppelt so lange mit einem steigenden Gefühl des persönlichen Versagens. Gewerkschaften sprechen von **Entgrenzung**, Ärzte von **Burnout**, Krankenkassen von einer nicht gekannten Steigerungsrate in der Hauptdiagnosegruppe psychisch-psychiatrischer Erkrankungen.

Autonomie, früher als Garantie für ein selbstbestimmtes und darin stressfreieres Leben betrachtet, wird unter heutigen Bedingungen zunehmend zur ernststen Gesundheitsgefahr. Unter von der Technik und der Börse vorgegebenem Hochdruck doppelt so schnell Ziele erreichen zu müssen und – das ist neu – für die Erreichung der Ziele allein oder als Team verantwortlich gemacht zu werden, obwohl der Betrieb und die Vorgesetzten keine geeigneten Mittel für die Zielerreichung zur Verfügung stellen, hat freilich wenig mit Autonomie zu tun, auch wenn dies heute gerne so genannt wird. Wie der Hase im Märchen haben die Betroffenen keine Zeit, die entsprechenden akademischen Diskussionen zur Frage von autonomen oder teilautonomen Teams zu verfolgen.

Trotz umfassender Qualitätsoffensiven, trotz Humanisierung des Arbeitslebens und Gesundheitsförderung geben

- 50 % aller Arbeitnehmer an, dass sie während eines Viertels ihres Arbeitstags mit hohem Arbeitstempo oder unter großem Zeitdruck arbeiten müssen
- ein Drittel der Arbeitnehmer an, keinen bis wenig Einfluss auf ihre Arbeit zu haben
- 9% der Arbeitnehmer an, Einschüchterungen ausgesetzt zu sein.

Es ist in der Tat höchste Zeit, etwas gegen den zunehmenden Stress zu tun. Ein erster wichtiger Schritt wäre es, damit aufzuhören, Arbeitnehmern steigenden Zeitdruck und erhöhten Verantwortungsdruck als etwas zu *verkaufen*, was es nicht ist: Autonomie und Entscheidungsspielraum.

Heute arbeiten sehr viel mehr Arbeitnehmer als früher unter den Bedingungen einer „kontrollierten Autonomie“, einer Belastungssituation, die früher Managern vorbehalten war und auch als sogenannte Sandwichposition (Druck von oben, Druck von unten) bekannt geworden ist. Bei den Arbeitnehmern wird der Druck von unten durch den Druck von der Seite ersetzt. Solidarität, Möglichkeiten, sich im Privatleben zu erholen, Stolz zu sein auf erreichte Ziele, all diese die Gesundheit fördernden Ressourcen lösen sich schleichend auf und weichen Angst vor Arbeitsplatzverlust, Ellbogendenken und dem Gefühl, nichts erreichen und verändern zu können. Das macht in der Tat krank. Doch was kann getan werden?

Aus meiner Sicht sind es die Führungskräfte in den Unternehmen, die wieder ein Stück ihrer Verantwortung für die Gesundheit der Mitarbeiter übernehmen müssen. Mitarbeiter haben in diesem Sinne Anspruch auf Orientierung und Führung. Der Verweis auf die Globalisierung und die allgemeine Beschleunigung der Märkte nützt hier wenig. Mitarbeiter wollen darüber sprechen, wo es hingehet, welche Ziele zu verfolgen sind, wie ihre Zukunft aussehen wird. Solche Gesprächsmöglichkeiten zu bieten, wäre weit effektiver und gesundheitsförderlicher auch für die wirtschaftliche Seite der Unternehmen als nichts zu sagen, sich zurückzuziehen oder ähnlich wie im Märchen auf einmal am Ende der Rennbahn kurz aufzutauchen und zu sagen: „Ich bin schon da.“

In Zeiten der Beschleunigung und Verunsicherung sind Vorgesetzte gefragt, die Konturen zeigen, die Verlässlichkeit und Berechenbarkeit bieten, die ob autoritär oder kooperativ, zeigen, dass ihnen ihre Mitarbeiter **nicht gleichgültig** sind.

Es wird allgemein unterschätzt, wie wichtig es ist, über Belastungen und Stress sprechen zu können.

Mit Gesundheitszirkeln, mit Fürsorgegesprächen, mit Führungskräftefeedbackinstrumenten und Befragungen bietet die BGF in Zusammenarbeit mit der AOK-Berlin Instrumente an, die das Gespräch über steigende Belastungen nicht nur ermöglichen, sondern in eine lösungsorientierte Richtung lenken helfen. Dass hierbei in der Regel auch sehr viele andere Verbesserungen in konkreten Arbeitsabläufen, im Betriebsklima und Verhaltensweisen einzelner Mitarbeiter erreicht werden, ist erfreulich und ein Kosten sparender Nebeneffekt betrieblicher Stressprävention.

Über die Gesundheit der Mitarbeiter und des Unternehmens im Gespräch zu bleiben, hilft nicht nur unnötigen Stress zu vermeiden, sondern bereits bestehenden abzubauen. Das darüber sprechen können, reduziert Stress enorm, denn ein wichtiger, wenn nicht der wichtigste Aspekt von Stress besteht darin, dass man in der Regel nicht weiß, was es genau ist, was einen in einer Stresssituation so unter Druck setzt. Hier muss man sich Zeit nehmen, um das - am besten gemeinsam- herauszufinden

Impressum

© Dr. Gerhard Westermayer, Gesellschaft für Betriebliche Gesundheitsförderung

Das Discussion Paper erscheint alle zwei Monate als Online-Publikation auf der Homepage der Gesellschaft für betriebliche Gesundheitsförderung (BGF): <http://www.bgf-berlin.de>

Es wären keine Diskussionspapiere, wenn nicht Möglichkeit und der ausdrückliche Wunsch bestünde, hier besprochene aktuelle Themen mit interessierten Lesern zu diskutieren. Daher unsere ausdrückliche Einladung an Sie, sich an der Diskussion zu beteiligen.

Senden Sie Ihren Beitrag per eMail, Fax oder Post an den Autor des Discussion Papers. Mit Ihrer ausdrücklichen Genehmigung wird Ihr Beitrag ggf. dem Discussion Paper auf unserer Homepage beigelegt.

Anschrift des Autors:

Dr. Gerhard Westermayer
Gesellschaft für betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)
Manfred von Richthofen Straße 15
12101 Berlin
Tel: 030 / 78096241
Fax: 030/ 78096242
eMail: gerd.westermayer@bgf-berlin.de

Das nächste Discussion Paper erscheint im September 2002.