

Umgang mit Stress – wie geht das? (Essay)

Nina Hottinger nhconsulting GmbH (CH)*
Tobias Utz nhconsulting GmbH (CH)

Umgang mit Stress – wie geht das? (Essay)

Betriebliches Gesundheitsmanagement hat zum Ziel, die Gesundheit der einzelnen Mitarbeitenden und damit der gesamten Organisation zu erhalten, im Idealfall kontinuierlich zu verbessern sowie Absenzen zu verringern und langfristige Arbeitsunfähigkeit zu vermeiden. Neben der physischen Gesundheit wird auch die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden immer wichtiger und rückt in den Fokus. Denn wenn die Anforderungen der Umwelt und diejenigen, die wir an uns selber stellen, immer mehr und die persönlichen Ressourcen immer weniger werden, kippen wir in einen Zustand, den wir (Di-)Stress nennen und der gesundheitsschädlich ist. Stressoren abzubauen und Ressourcen aufzubauen, soll persönlich und im Betrieb geschehen. Betriebliche Massnahmen, die Mitarbeiter entlasten, sind insbesondere das Festlegen von erreichbaren Zielen und Arbeitspensen, eine gute Austauschkultur sowie die Unterstützung im persönlichen Stressmanagement. Beim persönlichen Stressmanagement geht es einerseits darum, mehr Ressourcen in eigenen Leben zu aktivieren, zum Beispiel indem man sich besser abgrenzt, Unterstützung holt oder sich ein erholsames Hobby zulegt. Andererseits geht es darum, Stressoren abzubauen, zum Beispiel durch gutes Zeitmanagement. Ob wir Stress empfinden, hängt oft von unserer Bewertung der Situation ab. Daher müssen wir auch lernen, unsere Art und Weise, wie wir denken, zu verändern – von «Wie soll ich das nur schaffen?» zu «Was ich nicht kann, kann ich lernen!».

Keywords: organizational and personal stress prevention, coping strategies, organizational health management, cognitive stress prevention, healthy leadership

doi: 10.3188/szf.2020.0xxx

* Rötelstrasse 15, CH-8006 Zürich, E-Mail info@nhconsulting.ch

Unglaublich – jetzt ist ihm tatsächlich der Bus vor der Nase weggefahren! Andreas Meroni¹ ärgert sich. Häufig kommt der Bus eine Minute zu spät, aber heute war er sogar eine Minute zu früh! Nun wird er nach der Busfahrt rennen müssen, damit er rechtzeitig an seinem Arbeitsplatz ist. Wirklich mühsam, so in die neue Woche zu starten, denkt Andreas. Montags ist sowieso immer besonders viel los. Endlich kommt der nächste Bus. Andreas steigt ein und setzt sich. Während der Busfahrt denkt er an seinen Vater. Letzte Woche hatte dieser einen Herzinfarkt. Zum Glück konnte er rasch mit der Ambulanz ins Spital gebracht werden. Es geht ihm nun schon besser, aber es ist unklar, ob er wieder so fit wird wie vorher. Andreas wollte heute in einer Pause versuchen, mit der zuständigen Ärztin zu telefonieren.

Das war jetzt aber wirklich ein Aufsteller! Andreas' Teamleiterin ist in der Pause extra zu ihm gekommen und hat sich erkundigt, wie es seinem Va-

ter gehe. Und auch einige Kollegen und Kolleginnen haben nachgefragt. Wirklich ein tolles Arbeitsteam, das ihn unterstützt! Aber gerade jetzt hat Andreas kaum Zeit, darüber nachzudenken, so viele Dinge sind noch zu erledigen. [Seine Aufgabenliste ist auch ganz schön lang. Zudem macht ihm die schwierige Situation mit der Trockenheit und dem Borkenkäfer zu schaffen. Andreas wird von Waldbesitzern, besorgten Bürgern und Medien mit Anfragen überhäuft, dabei weiss er selber nicht, was mit dem Klimawandel noch alles auf den Wald zukommt. Puh! Andreas beginnt zu schwitzen, und er merkt, wie sein Herz beginnt, schneller zu schlagen. Zudem stockt sein Atem. Also holt er zweimal tief Luft, um bereit zu sein für die nächste Projektsitzung mit seinen Kollegen.]

¹ Aufgrund der einfacheren Lesbarkeit wird im Folgenden die männliche Form verwendet. Es könnte sich jedoch genauso gut um Andrea Meroni handeln.

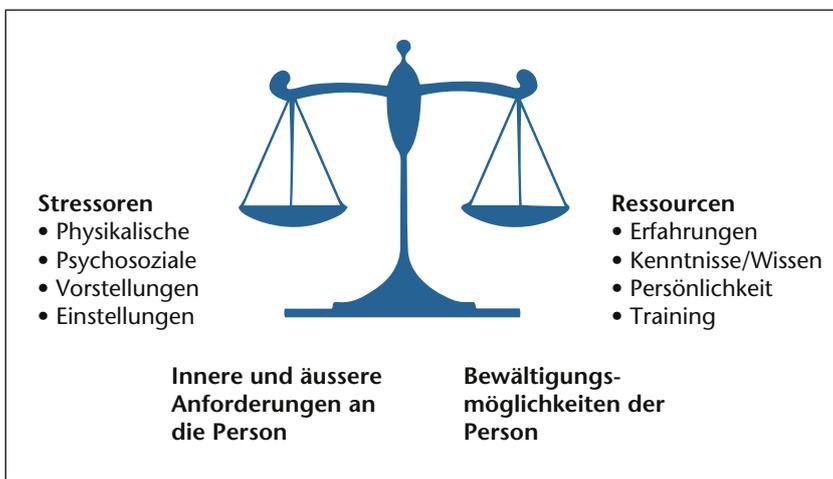


Abb 1 Stress gilt als Ergebnis eines Ungleichgewichts zwischen Situation (äussere Anforderungen) und Mensch (individuelle Möglichkeiten, die Anforderungen zu bewältigen).

Nach Arbeitsende, auf dem Weg in die Reha-Klinik, denkt Andreas zurück. Nun ist es genau ein Jahr her, seit er drei Wochen in der Burnout-Klinik in den Bergen verbracht hat. Damals war er wirklich am Tiefpunkt angelangt. Über drei Jahre hinweg hatte sich sein Gesundheitszustand immer mehr verschlechtert. Er fragte sich damals, was mit ihm los sei, fühlte sich nervös und grübelte oft über Situationen aus dem Arbeitsalltag nach; und das auch immer häufiger während seiner Freizeit. Nicht nur die viele Arbeit machte ihm zu schaffen, sondern auch das Gefühl der Aussichtslosigkeit und Sinnlosigkeit. Die Werte, die Generationen vorher erschaffen hatten, schienen durch die Umwelteinflüsse vernichtet zu werden. Erkältungen waren in dieser Zeit ein Dauerzustand, immer wieder kamen Phasen mit Magen-Darm-Problemen hinzu. Sein Immunsystem schien auch nicht mehr zu funktionieren. In der Nacht wachte er häufig so gegen 4 Uhr auf, und wenn er dann wach lag, fing er an, an die Arbeit zu denken. An Schlaf war überhaupt nicht mehr zu denken. Am Morgen fühlte er sich müde und ausgepowert. Die Folgen waren chronische Magenprobleme, eine grosse innere Unruhe, und er konnte sich nicht mehr gut konzentrieren. Er hatte das Gefühl, dass er nichts mehr «auf die Reihe» bekomme, und fühlte sich wertlos, energielos und deprimiert. Irgendwann hat sein Hausarzt ihm gesagt, dass es so nicht mehr weitergehe. Zum Glück. Seit dem Klinikaufenthalt geht es ihm besser. Und durch das regelmässige Coaching fühlt er sich in seiner Kraft.

Rückblickend hat er in dieser Zeit einige Strategien erlernen können, die ihm noch heute in stressigen Phasen helfen: Er musste sich aneignen, auch mal nein zu sagen und sich abzugrenzen. Zudem hat er gelernt, dass es nicht immer hilfreich ist, wenn er jede Tätigkeit – sei es im Beruf oder auch privat – perfekt machen möchte. Er lernte, unrealistische Ansprüche an sich selber zu vermeiden und dass er auch mal eine Sache stehen lassen kann. Zudem hat er sei-

nen Bären, den Hund, mit dem er regelmässig spazieren geht. Zudem geht er einmal im Monat abends mit seiner Partnerin ins Schwimmbad, und gelegentlich gönnt er sich dort sogar eine Massage. Dies hilft ihm zu entspannen und neue Energie zu tanken. Er nimmt sich nun auch täglich zehn Minuten Zeit, morgens vor der Arbeit und abends nach Feierabend, um wieder ganz zu sich zu kommen, den Alltag hinter sich zu lassen und in eine gute Grundstimmung zu kommen. Dazu setzt er sich auf sein Sofa und atmet tief in seinen Bauch, lässt die Gedanken ziehen und erlebt, wie sich sein Puls verlangsamt. Diese Praxis tut ihm so gut, dass er sich fast nicht mehr vorstellen kann, wie es früher mal war ohne diese kurzen Zwischenstopps im Leben. Andreas ist zuversichtlich, dass er dank seinen neuen Stressmanagement-Techniken nicht mehr in ein Burnout hineingeraten wird. Auch wenn es manchmal wieder schwierigere Zeiten gibt.

Gesundheit am Arbeitsplatz

Das Thema «Gesundheit am Arbeitsplatz» wird im 21. Jahrhundert angesichts der demografischen Entwicklung und dem damit verbundenen Wettbewerb um qualifizierte Nachwuchskräfte zum Wettbewerbsfaktor Nr. 1. Da sind sich die Trendforscher einig. Wie kann es aber gelingen, das Thema in ein Unternehmen zu integrieren? Welche Möglichkeiten gibt es für Unternehmen, die physische und psychische Gesundheit ihrer Mitarbeiter zu fördern, ohne in ihre Privatsphäre einzugreifen? Wie kann erreicht werden, dass die Mitarbeitenden trotz hohem Zeitdruck und Arbeitsvolumen so gesund bleiben, dass sie motiviert arbeiten, gerne im Unternehmen sind und sich wertgeschätzt und ausgeglichen fühlen? Die Antworten auf diese Fragen finden sich in einem systematisch durchgeführten betrieblichen Gesundheitsmanagement, welches im Unternehmen als kontinuierlicher Lernprozess organisiert ist.

Betriebliches Gesundheitsmanagement – mehr als nur ein Apfeltag

Gutes betriebliches Gesundheitsmanagement bedeutet nicht die Aneinanderreihung verschiedener Gesundheitsinterventionen, sondern es bedeutet eine nachhaltige Investition in das Sozial- und Humankapital eines Unternehmens. Denn nur so profitieren beide Seiten: die Unternehmen und die Beschäftigten. Dabei müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, mit denen einerseits die persönlichen Ressourcen der Beschäftigten gestärkt und andererseits unnötige Stressoren abgebaut werden – idealerweise in einem partizipativen Setting. Nur wenn Stressoren und Ressourcen im Gleichgewicht

sind, fühlen wir uns wohl und ausgeglichen (Abbildung 3). Werden aber die Anforderungen der Umwelt und diejenigen, die wir an uns selber stellen, immer mehr und die Ressourcen weniger, so kippen wir in einen Zustand, den wir (Di-)Stress nennen und der gesundheitsschädlich ist (Zapf & Semmer 2004).

Betriebliches Stressmanagement

Stressoren abzubauen und Ressourcen aufzubauen – das darf persönlich und auch im Betrieb geschehen. Idealerweise läuft beides Hand in Hand. Zu

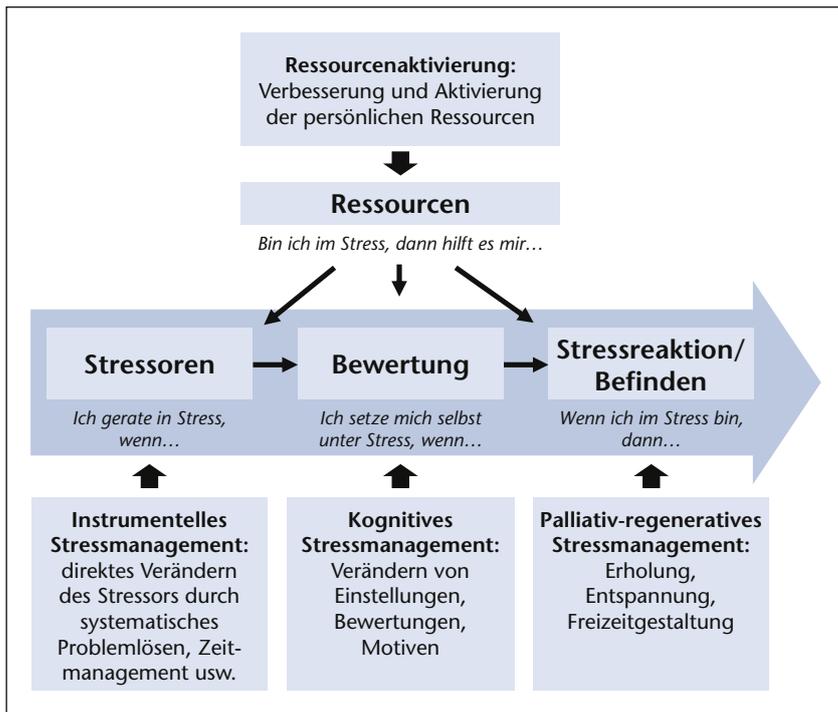


Abb 2 [Die vier Elemente des Stressmanagements: Ressourcenaktivierung sowie instrumentelles, kognitives und palliativ-regeneratives Stressmanagement.] Nach Kaluza (2004)

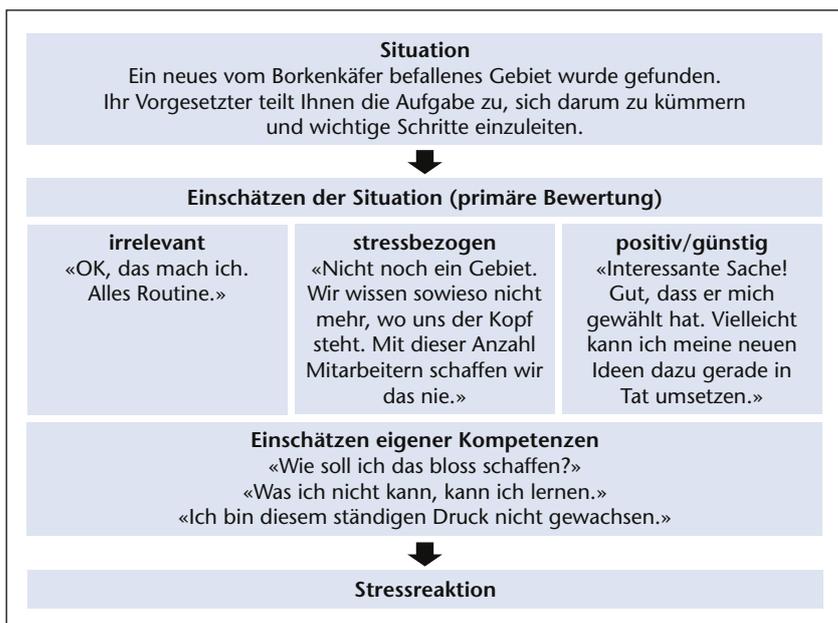


Abb 3 Transaktionales Stressmodell nach Lazarus (1966).

den grössten betrieblichen Stressfällen gehören sicherlich eine schlecht strukturierte Arbeitsorganisation und ein schlechtes Betriebsklima. Betriebliche Massnahmen, die Mitarbeiter entlasten, sind:

- das Festlegen von erreichbaren Zielen,
- das Definieren von Arbeitspensen, die erreichbar sind,
- das Schaffen von genügend Entscheidungsspielraum,
- das Aufbauen einer Vertrauenskultur im Betrieb,
- das Aufbauen und das konsequente Nutzen von gut strukturierten Gesprächsgefässen (regelmässige Bilanzgespräche, in denen auch die Themen eigene Gesundheit und Stress einen Platz haben dürfen, Teamsitzungen, Erfahrungsaustausch),
- das Feiern von kurzfristigen Erfolgen,
- die Unterstützung im persönlichen Stressmanagement, zum Beispiel mit Stressmanagementkursen,
- das Führen der Mitarbeiter aus der Opferhaltung in eine selbstverantwortliche Haltung,
- [das zur Verfügung stellen von Anlaufstellen und Coachingangeboten gegen Stress,]
- das Einhalten von Arbeitszeiten und Pausen,
- das Minimieren von Arbeitsunterbrechungen.

Es zeigt sich in dieser Auflistung, dass gute Stressprävention auch Chefsache ist. Gute ausgebildete Führungskräfte, die wissen, wie sie stresspräventiv führen, sind für einen Betrieb eine enorme Ressource. Idealerweise gehen die Chefs voran und leben ein gutes persönliches Stressmanagement vor und führen sodann gesund und fair.

Persönliches Stressmanagement

Betriebliches und persönliches Stressmanagement soll sich gegenseitig ergänzen. Denn auch an einem stressreduzierten Arbeitsplatz kann Stress entstehen, wenn die Mitarbeitenden keine Bewältigungsstrategien kennen. Stress entsteht dann, wenn wir unsere Ressourcenlage schlecht einschätzen – wenn wir das Gefühl haben, über zu wenig Ressourcen zu verfügen, um uns den Belastungen entgegenzustellen. So macht es Sinn, mehr Ressourcen in seinem Leben zu aktivieren (Abbildung 2). Das können erholsame Hobbies sein oder mehr bewusst genutzte Pausen. Es kann heissen zu lernen, sich besser abzugrenzen oder sich Unterstützung zu holen.

Eine weitere Möglichkeit ist es, Stressoren, die veränderbar sind, abzubauen (Abbildung 2). Hier sprechen wir von Strategien wie gutem Zeitmanagement oder guten Problemlösefähigkeiten, die helfen, Belastungen direkt zu verändern. Doch nicht alle Stressoren lassen sich einfach so abbauen. Kranke Familienmitglieder oder schwierige Arbeitsbedingungen sind manchmal Rahmenbedingungen, die

trotz guter Problemlösestrategien bestehen bleiben. Dann geht es darum, unsere Art und Weise, wie wir denken, zu verändern, denn die Einschätzung unserer Ressourcenlage ist ein kognitiver Akt und hat daher oft weniger damit zu tun, wie viele Belastungen wir in unserem Leben haben, sondern was wir darüber denken.

Unsere Bewertung hängt sehr von unseren persönlichen Denkmustern ab. Bewerte ich meine Kompetenzen oft negativ, entsteht oft Stress in meinem System. Ein wichtiger Pfeiler von gutem persönlichen Stressmanagement lässt uns erkennen, dass wir unsere Situation oft stressinduziert bewerten und hilft uns, unseren «Denkfehler» zu ändern. Stress ist daher auch eine Frage der Bewertung – wichtig ist zu erkennen, dass ich selbst Einfluss habe auf die Realität, die ich erfahre (Abbildung 3).

Der letzte wichtige Pfeiler einer guten persönlichen Stressbewältigung ist die palliativ-regenerative (Abbildung 2). Diese setzt ein, wenn der Stress im Körper schon ausgelöst wurde und uns unser Körper Stressenergie zum Überleben bereitstellt. Diese schnell wieder abzubauen ist wichtig, denn gespeicherte Stressenergie macht krank. Dies kann mit gesunder Bewegung und körperlicher Aktivität gesche-

hen. Auch Achtsamkeit und Meditation gehören hier dazu.

Fazit

Aus vielen wissenschaftlichen Erhebungen wissen wir, dass Stress und seine Folgen auch für Arbeitgeber und unsere Gesellschaft teuer sind. Es lohnt sich daher sehr als Arbeitgeber, in gesunde Strukturen und Prozesse sowie ein gutes Betriebsklima zu investieren und Mitarbeiter zu befähigen, mit Belastungen gut umzugehen. ■

Eingereicht: 24. Mai 2020, akzeptiert (ohne Review): 2. Juni 2020

Literatur

- KALUZA G (2004)** Stressbewältigung. Trainingsmanual zur psychologischen Gesundheitsförderung. Berlin: Springer. 257 p.
- LAZARUS RS (1966)** Psychological stress and the coping process. New York: McGraw Hill. 466 p.
- ZAPF D, SEMMER NK (2004)** Stress und Gesundheit in Organisationen. In: Schuler H, editor. Organisationspsychologie – Grundlagen und Personalpsychologie. Göttingen: Hogrefe. pp. 1007–1112.

Comment gérer le stress ? (Essai)

La gestion de la santé en entreprise a pour objectif de préserver la santé de chaque employé et donc de l'ensemble de l'organisation, idéalement pour améliorer cette dernière en permanence, de réduire les absences et d'éviter les incapacités de travail à long terme. Outre la santé physique, la santé mentale des employés devient de plus en plus importante et fait l'objet d'une attention particulière. Car lorsque les exigences de l'environnement et celles que nous nous imposons deviennent de plus en plus contraignantes et que les ressources personnelles sont de moins en moins disponibles, nous tombons dans ce que nous appelons le (di-)stress, un état nuisible à la santé. La réduction des facteurs de stress et le développement des ressources doivent être faits personnellement et dans l'entreprise. Les mesures opérationnelles qui soulagent les employés sont notamment la fixation d'objectifs et de charges de travail réalisables, une bonne culture d'échange et un soutien dans la gestion du stress personnel. La gestion du stress personnel consiste à activer davantage de ressources dans sa propre vie, par exemple en se démarquant, en obtenant un soutien ou en s'adonnant à un passe-temps relaxant. D'autre part, il s'agit de réduire les facteurs de stress, par exemple par une bonne gestion du temps. Le fait de ressentir du stress dépend souvent de notre évaluation de la situation. C'est pourquoi nous devons également apprendre à changer notre façon de penser – de «Comment puis-je y arriver?» à «Ce que je ne sais pas faire, je peux l'apprendre!».

How to deal with stress (essay)

The aim of health management in a company is to maintain and, ideally to improve continuously, the health of individual employees and thus of the entire organisation, as well as to reduce absenteeism and avoid long-term incapacity to work. In addition to physical health, the mental health of employees is becoming increasingly important and is becoming the focus of attention. Because when the demands arising from our environment and those arising from inside ourselves all become more and more challenging and our personal resources weaker and weaker, we fall into what we call distress, a state that is harmful to health. Reducing stressors and building up resources should be done at the level of the individual and of the company. Operational measures that relieve employees include the setting of achievable goals and workloads, a good culture of exchange and the support in personal stress management. Personal stress management is about activating more resources in one's own life, for example by setting personal protective boundaries, getting support or taking up a relaxing hobby. On the other hand, it is about reducing stressors, for example through good time management. Whether we feel stress often depends on our assessment of the situation. Therefore, we must also learn to change the way we think – from “How on earth can I get this done?” to “What I can't do, I can learn!”