

STRESS – BURNOUT – RESILIENZ

Dr. med. Dieter Kissling, September 2017



STRESS – BURNOUT – RESILIENZ

Dr. med. Dieter Kissling, September 2017



INHALTSVERZEICHNIS

Faktenlage	3 – 4
Resilienz	4
Frühsymptome chronischer Stresskrankheiten	5
Spätfolgen chronischer Stresskrankheiten	6
Steigerung der individuellen Stressbewältigung	6 – 7
Steigerung der Resilienz in Organisationen	8 – 10
Die Arbeitsorganisation	11
Der Arbeitsinhalt	12
Die Arbeitsumgebung	12
Die fachliche Kompetenz	13
Das Führungsverhalten	13 – 14
Die Messung des Energiezustandes von Arbeitnehmenden	15 – 16
Fazit	17



STRESS – BURNOUT – RESILIENZ

Dr. med. Dieter Kissling

FAKTENLAGE

Der Schweizer Bevölkerung geht es gemäss der Gesundheitsstatistik des Bundesamtes für Statistik gut. Im 2012 sagen 83 % der Bevölkerung, dass ihre Gesundheit gut bis sehr gut ist und sogar 92 % empfinden eine gute bis sehr gute Lebensqualität. Die gleiche Untersuchung kommt jedoch zum Schluss, dass 18 % der Bevölkerung durch psychische Belastungen beeinträchtigt ist. 17 % erleben immer oder meistens Stress und 44 % erleben manchmal Stress an der Arbeit, wobei 18 % sich emotional verbraucht fühlen, dies eines der Kernsymptome des Burnouts. Die Personen, die Stress am Arbeitsplatz erwähnen, haben ein 5-fach höheres Risiko für Depressionen.

In Europa kann dasselbe Phänomen beobachtet werden. In allen europäischen Ländern ausser Finnland lässt sich gemäss einer Studie der OECD ein deutlicher Anstieg des subjektiven Stressempfindens der Arbeitnehmenden zwischen den 90er-Jahre und 2015 feststellen.

Psychische Diagnosen als Ursache von Arbeitsunfähigkeiten haben zwischen 2000 und 2010 um 76 % zugenommen, während körperliche Erkrankungen und Verletzungen in grossen deutschen Untersuchungen stabil geblieben sind. Dies sicher auch vor dem Hintergrund der besseren Diagnostik und der höheren Akzeptanz von psychischen Erkrankungen in der Gesellschaft. Untersucht man Langzeitabsenzen in Unternehmen, findet man, dass 50 % aller Langzeitkranken von länger als 6 Monaten wegen psychischen Erkrankungen arbeitsunfähig sind. Die gleiche Zahl findet sich in der Statistik der schweizerischen Invalidenversicherung. Auch in dieser Statistik sind 50 % aller Neurenten im 2010 aufgrund psychischer Diagnosen gesprochen worden.

Befragt man Führungskräfte und Personalchefs in grossen Unternehmen, wieviele Mitarbeitende schon psychische Probleme hatten, werden 25 % genannt. In KMU's antworten die gleichen Personen 50 %, man kennt sich in kleineren Unternehmen besser. Das heisst psychische Erkrankungen in der Arbeitswelt sind ein Massenphänomen.

Dass die psychosozialen Belastungen in der Arbeitswelt gestiegen sind, zeigt sich in zahlreichen Untersuchungen der letzten Jahre. Eine Studie des Staatssekretariats für Wirtschaft zeigt, dass von 2000 im Vergleich zu 2010 das subjektive Stresserleben («ich habe häufig bis sehr häufig Stress am Arbeitsplatz») von 26.6 % auf 34.4 % der Antwortenden gestiegen ist.

Untersucht man die Ursachen von Langzeitkranken, die länger als 6 Monate krank sind noch weiter, so sind 85 % aller Arbeitsunfähigkeiten durch drei Krankheitsbilder verursacht. Mit Abstand an erster Stelle sind es psychische Erkrankungen, gefolgt von Krankheiten des Muskel- und Skeletapparates und an dritter Stelle Herzkrankheiten.

Somit ist aus rein ökonomischen Überlegungen klar, auf welche gesundheitlichen Dimensionen bezüglich der Krankheitsabsenzen die Prävention für die individuelle Gesundheit ausgelegt werden muss, um einen möglichst grossen finanziellen Nutzen zu erwirtschaften.

Hochspannend sind die Untersuchungsergebnisse von Transferplus, die seit 1979 jährliche Befragungen über die Arbeitszufriedenheit der Schweizer Arbeitnehmenden durchführen. Im 2012 sind 40 % der Befragten resignativ zufrieden. Sie meinen, es könnte an ihrem Arbeitsplatz noch viel schlimmer sein. Diese grosse Gruppe entzieht letztendlich dem Arbeitgeber Produktivität und Kreativität. Die Grösse dieser Gruppe in einem Unternehmen ist abhängig vom Führungsverhalten, der Kultur und der Werte im Unternehmen.

RESILIENZ

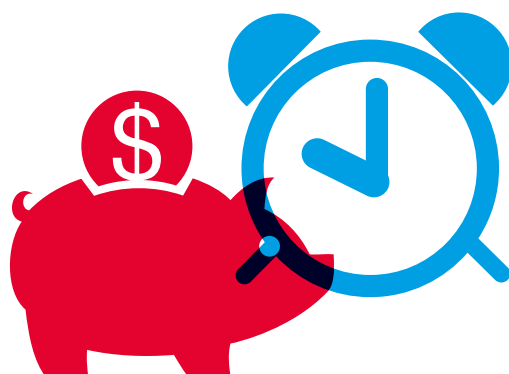
Auch psychische Widerstandsfähigkeit ist die Fähigkeit eines Individuums, sich mit schwierigen Bedingungen oder Krisen positiv auseinanderzusetzen und sich dabei positiv zu entwickeln. Resilienz wird durch genetische Faktoren (wird noch kontrovers diskutiert), frühkindliche Einflüsse und Umweltfaktoren stark beeinflusst. Selbst Erlebnisse während der Schwangerschaft scheinen Einfluss auf die zukünftige Resilienz zu haben.

Resiliente Personen sind fähiger problemlösungsorientiert zu denken, ihre Emotionen besser zu regulieren und können aktive Beziehungen eher gestalten.

Entscheidend ist, dass die Resilienz auch im Erwachsenenalter positiv beeinflusst werden kann.

Der Begriff Resilienz ist im Arbeitsumfeld allerdings kritisch zu hinterfragen. Belastungen, strukturelle und Führungsprobleme in der Arbeitswelt können zu Traumatisierungen der Arbeitnehmenden führen. Selbst hoch resiliente Personen können unter solchen Belastungen krank werden. Somit besteht die Gefahr in Unternehmen, dass durch die Arbeit erkrankte Personen einfach als nicht resilient eingestuft werden und die Organisation sich nicht hinterfragt.

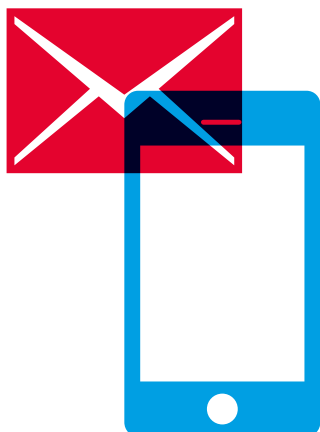
Welche Massnahmen kann ein Mitarbeitender in Eigenverantwortung ergreifen, um resilienter zu werden, respektive besser mit Stress umgehen zu können?



FRÜHSYMPTOME CHRONISCHER STRESSKRANKHEITEN

Patienten mit chronischen Stresskrankheiten entwickeln im Laufe der zunehmenden Erkrankung praktisch an allen Organen Symptome. Hier eine Liste häufiger Stressfolgen:

Herz-Kreislauf:	Herzrhythmusstörungen, hoher Blutdruck
Muskulatur:	Verspannungen im Schulter-Nacken-Bereich, Spannungskopfschmerzen, Schwindel
Magen Darm:	Reizdarm mit Durchfällen, Bauchkrämpfen, Blähungen, Reflux, gehäufte Windabgänge und Appetitveränderungen
Fortpflanzungsorgane:	Impotenz, Zyklusstörungen, Libidoverlust
Gehör:	Tinnitus
Haut:	kreisrunder Haarausfall, Juckreiz, Fieberblasen, Zunahme von Hauterkrankungen wie Psoriasis oder Beugenekzem
Blutgerinnungssystem:	Aktivierung der Blutgerinnung und somit erhöhte Gefahr von Hirnschlag oder Herzinfarkt
Gehirn:	<p>1. Kognitiv:</p> <p>chaotisches Denken, Konzentrationsstörungen, Vergesslichkeit, Nicht-abschalten können, Gefühl des Gehetztseins, Schlafstörungen, negatives Denken, Detailorientierung</p> <p>2. Sozial:</p> <p>Rückzug</p> <p>3. Verhalten:</p> <p>Aggressivität, Reizbarkeit, Dünnhäutigkeit, Nervosität, gehäufte emotionale Reaktionen, emotionaler Rückzug, Selbstwertverlust</p> <p>4. Stimmung:</p> <p>Traurigkeit, Ängstlichkeit, Panikattacken</p>



SPÄTFOLGEN CHRONISCHER STRESSKRANKHEITEN

Im chronischen Stress werden bedingt durch permanent erhöhtes Stresshormon Kortison Nerven geschädigt. Der Hippocampus, ein Hirnareal das für Emotionen und Gedächtnisleistungen mitverantwortlich ist, ist bei chronisch gestressten Menschen kleiner durch Zerstörung der Nerven. Das autonome Nervensystem degeneriert ebenfalls (siehe auch Messung der Herzratenvariabilität). Telomere sind Anhängsel an den Chromosomen, die für Zellneubildung verantwortlich sind. Diese werden im chronischen Stress verkürzt, dadurch werden weniger neue Zellen gebildet und der chronisch Gestresste macht eine Voralterung durch.

Durch den chronischen Stresszustand kommt der Betroffene in einen zunehmend tiefen Erschöpfungszustand und verliert die Erholungskompetenz. Letztendlich führt diese Entwicklung in ein depressives Erkrankungsbild, das landläufig als Burnout bezeichnet wird. Die Kernsymptome sind Erschöpfung, Ineffizienz und eine Reduktion der Emotionalität (Distanzierung) gekoppelt mit Schlafstörungen.

STEIGERUNG DER INDIVIDUELLEN STRESSBEWÄLTIGUNG

1. Bewegung

Bewegung ist für die Stressbewältigung von fundamentaler Bedeutung. Es gilt einige Grundregeln zu beachten.

Basis des Bewegungsverhaltens bildet eine halbe Stunde Alltagsbewegung pro Tag, die in 3 mal 10 Minuten unterteilt werden kann. Kürzere Bewegungseinheiten zählen nicht dazu. Mögliche Alltagsbewegungen sind Gehen, gemütlich Fahrradfahren, gemütliches Schwimmen.



Die nächste Stufe ist 3 mal wöchentlich ein Ausdauertraining von mindestens 30 Minuten. Diese Form der Bewegung ist auf Gesundheit ausgerichtet und hat keinerlei Ansprüche an die Leistung. Ziel ist es, permanent aerob also im korrekten Pulsbereich zu trainieren. Der Körper erbringt dabei 70 – 80 % seines Leistungsmaximums. Der Trainingspuls errechnet sich aus dem individuellen Pulsmaximum $(220 - \text{Alter})$. Der Puls bewegt sich nun im Bereich von 70 – 80 % des Maximalpulses. Training mit einer Herzfrequenz die zu hoch ist, hilft nicht zur Reduktion des Stressempfindens. Zusätzlich soll jeder Mensch noch 2 mal 15 Minuten Krafttraining pro Woche durchführen.

Sind diese Basisbewegungsmethoden absolviert, kann man noch weitere sportliche Aktivitäten an die Spitze der Bewegungspyramide setzen.

2. Genügend Schlafen und Entspannungsmethoden

90 % der Menschen benötigen 7 – 8 Stunden Schlaf pro Nacht. Nur 5 % brauchen mehr oder weniger. Zur Erhaltung der Stressresistenz ist genügend Schlaf unabdingbar (siehe auch Parasympathikus bei der Stressmessung). Nur 5 Stunden zu schlafen ist nicht ein Leistungsausweis sondern reine Dummheit und führt über kurz oder lang zu Erschöpfungssymptomen und reduzierter Leistungsfähigkeit. Um langfristig gesund zu bleiben und in Stresssituationen Ruhe bewahren zu können ist es äusserst wichtig, eine Entspannungstechnik anzuwenden. Welche Methode angewendet wird (Atemtechnik, Yoga, Meditation, Sauna, Musizieren etc.) spielt letztendlich keine Rolle. Bewährt und jederzeit anwendbar hat sich die Atemtechnik. Dabei werden täglich mehrmals 5 Minuten aufgewendet. In dieser Zeit findet eine kontrollierte Atmung statt (5 Sekunden einatmen und 5 Sekunden ausatmen). Um seine Leistungsfähigkeit über den ganzen Tag hoch zu halten, sind Mikropausen elementar. Alle Stunde 5 Minuten Pause mit Gedanken an etwas anderes als die anstehenden Probleme oder Aufgaben sind enorm hilfreich. Ein Sitzungsmarathon über Stunden ohne stündliche Kurzpause reduziert die Leistungsfähigkeit und fördert die Erschöpfung.

3. Soziale Kontakte

Aus der Resilienzforschung ist bekannt, dass soziale Unterstützung und soziale Kontakte enorm resilienzsteigernd sind. Das Leben sozialer Kontakte und der regelmässige ausserberufliche Austausch mit Menschen sind gesund erhaltend.

4. Grenzen setzen

Jeder Mensch erreicht irgendwann seine Leistungsgrenzen. Die Kunst nein zu sagen muss gelernt sein. In der Stressforschung sprechen wir von den «interessiert Selbstgefährdeten». Es handelt sich dabei um Menschen, die ihre Arbeit äusserst herausfordernd, interessant und faszinierend finden und deshalb bereit sind, bis zum Tod umfallen ihr Maximum in die Arbeit zu stecken und dabei vergessen auf ihre Gesundheit und ihr soziales Umfeld zu achten. Längerfristig führt dieses Verhalten in eine zunehmende Erschöpfung. Als Arbeitgeber mit Nachhaltigkeit im Fokus ziehe ich Marathonläufer den Sprintern vor. Längerfristig sind sie viel produktiver für mein Unternehmen. Wichtig ist dass ich lerne meine eigenen Leistungsgrenzen zu erkennen und darauf Rücksicht zu nehmen.

5. Stressverschärfende Gedanken und positives Denken

Schon Gedanken an etwas Belastendes können in unserem Körper Stresshormone freisetzen, alleine die Vorstellung genügt. Wir Menschen tendieren dazu, Dinge als belastend zu hinterfragen auch wenn sie unabänderlich sind. Resiliente Menschen haben die Fähigkeit unabänderliches für sie belastendes zu akzeptieren und nach Problemlösungen zu suchen. Resiliente Personen halten sich nicht an Problemen sondern wissen, dass sie es sind, die Lösungen suchen müssen. Diese positive Orientierung, weg vom Gedanken ein Opfer zu sein, befähigt diese Menschen auch schwierige Situationen zu meistern.

Perfektionistisch orientierte Personen laufen Gefahr, die Eigenerwartungen sehr hoch zu halten und somit immer wieder in Stresssituationen zu gelangen. Resiliente Menschen haben ein realistisches Bild von ihren Fähigkeiten. Viele meiner Patienten mit chronischen Stresskrankheiten haben enorm hohe Erwartungen an sich selbst, können sich selbst nicht genügen und sind so permanent mit sich unzufrieden.

STEIGERUNG DER RESILIENZ IN ORGANISATIONEN

Leistungsfähigkeit

Folgende Faktoren beeinflussen die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitenden:

1. Die individuelle Gesundheit der Mitarbeitenden
2. Die Motivation und Einstellung der Mitarbeitenden zur Arbeit
3. Die Arbeitsorganisation
4. Der Arbeitsinhalt
5. Die Arbeitsumgebung
6. Die fachliche Kompetenz
7. Das Führungsverhalten

Gemäss Untersuchungen des finnischen Arbeitswissenschaftlers Juhani Ilmarinen hat das Führungsverhalten mit Abstand den grössten Einfluss auf die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitenden vor allen anderen Faktoren.

Die individuelle Gesundheit der Mitarbeitenden

Die individuelle Gesundheit der Mitarbeitenden liegt klar in der Eigenverantwortung jedes Einzelnen. Neben genetischen Risiken, die wir alle in uns tragen, spielt unser Verhalten eine zentrale Rolle. Leider haben Menschen mit einem tieferen Bildungsstand ein schlechteres Gesundheitsverhalten, dies wurde erneut in der schweizerischen Gesundheitsstatistik 2014 aufgezeigt. Menschen mit besserer Bildung bewegen sich mehr und sind weniger übergewichtig. Mangelnde Bewegung und Übergewicht sind Risikofaktoren für die Entwicklung von Diabetes und Herz-Kreislauf-Krankheiten. Erwiesenermassen ist Bewegung ein Schutzfaktor vor der Entwicklung psychischer Krankheiten. Aus rein betriebswirtschaftlicher Betrachtung liegt es im Interesse der Arbeitgeber, gesundheitlich bedingte Absenzen und Leistungseinbussen präventiv zu beeinflussen, auch wenn es in der Eigenverantwortung des Mitarbeitenden läge, dem Arbeitgeber seine volle Leistungsfähigkeit zur Verfügung zu stellen und für seine Gesundheit zu sorgen. Somit versprechen unterstützende Massnahmen des Arbeitgebers, Einfluss auf die individuelle Gesundheit der Mitarbeitenden zu nehmen, eine Leistungssteigerung der Mitarbeitenden. Dass gesundheitsförderliche Massnahmen zur Verbesserung der individuellen Gesundheit rentabel sind, ist in zahlreichen Untersuchungen aufgezeigt worden. Unternehmen, die die Bewegung der Mitarbeitenden fördern haben in der Folge weniger Gesundheitskosten. Unternehmen, die mit ihrer Belegschaft das Thema psychische Erkrankungen aktiv angehen, haben eine geringere Rate an depressiv erkrankten, als Unternehmen, die nichts dafür tun. Aus Sicht der sozialen Verantwortung aber auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist die aktive Förderung der individuellen Gesundheit durch den Arbeitgeber somit ratsam und rentabel.

Die Motivation und die Einstellung zur Arbeit

Spannend sind Untersuchungen, die erforschen, welche Anreize beim Menschen zu einer Bereitschaft Leistung zu bringen, kulturell unterschiedlich sind. Eine Untersuchung von Mercer im 2008 hat gezeigt, dass in Europa vor allem der Respekt, der einem Mitarbeitenden entgegengebracht wird eine stark motivationsfördernde Wirkung hat, während dem in Japan die materielle Komponente viel wichtiger zur Motivationsförderung ist. Untersuchungen in der Schweiz ergeben, dass das Wichtigste, das ein Mitarbeiter vom Vorgesetzten erwartet, der respektvolle Umgang ist.

	Global	China	Frankreich	Deutschland	Indien	Japan	UK	US
Respekt	125	121	133	129	104	90	144	122
Art der Arbeit	112	75	138	113	116	107	122	112
Work-Life-Balance	112	98	133	106	97	119	119	111
Bereitstellung von gutem Kunden-Service	108	108	110	108	103	79	122	107
Grundgehalt	108	113	110	105	103	140	117	114
Menschen, mit denen man zusammen arbeitet	107	96	105	131	98	107	120	104
Betriebliche Zusatzleistung	94	127	81	110	94	75	76	112
Langfristige Karriere-möglichkeiten	92	91	89	77	108	94	88	92
Weiterbildungen und Entwicklung	91	83	67	80	98	86	85	82
Flexibles Arbeiten	87	85	77	92	80	88	83	88
Möglichkeiten zu Beförderung/beruflichem Fortkommen	85	91	79	83	113	92	68	80
Variable Vergütung/Bonus	80	111	77	65	86	123	56	75

Werte um die 100 weisen auf eine mittlere Bedeutung, Werte unter 100 auf eine geringere Bedeutung, Werte über 100 auf eine sehr hohe Bedeutung hin.

Massgebend sind auch die Arbeiten von Johannes Siegrist zu der Effort-Reward-Balance. Ein Mitarbeitender führt regelmässig eine Standortbestimmung durch mit der Fragestellung: «was gebe ich meinem Unternehmen und was erhalte ich dafür?» Untenstehend eine Liste von Antworten Arbeitnehmender zu den Fragen «was gebe ich dem Unternehmen» und «was erhalte ich vom Unternehmen».

Effort/Leistung: Zeit, Wissen, Sicherheit, Herzblut, Kreativität, Loyalität, Energie, Commitment, Wertschätzung, Kommunikation, Dankbarkeit, Erfahrung, Netzwerk, Identität, Soziale Kompetenz

Reward/Belohnung: Lohn, Dank, **Wertschätzung, Interessante Arbeit, Vertrauen, Erfahrung, Soziale Sicherheit, Weiterentwicklung, Ausbildung, Ergonomischer Arbeitsplatz, Verantwortung, Anerkennung, Kompetenzen, Spielraum, Netzwerk, Team, Andere Kulturen, Tagesstruktur, Sinnhaftigkeit**

Die auf der Reward-Liste rot markierten Nennungen sind weiche Faktoren, die dem Mitarbeitenden durch die Führungskraft gegeben werden müssen. Empfinden Mitarbeitende, sie gäben mehr als sie erhalten, verdoppelt sich ihr Risiko für Herz-Kreislauf-Erkrankungen und für Depressionen. Gleichzeitig steigt die Bereitschaft, den Beruf aufzugeben oder sich früher berenten zu lassen. Denken wir an die 40 % resignativen Mitarbeitenden in der Schweiz, ist offensichtlich, dass eine unterstützende wertschätzende Führung, die nicht mit den weichen Reward-Faktoren geizt, eine Motivationssteigerung bewirkt.

Das «Demand-Control-Modell» von Theorell und Karasek zeigt, dass hoher Handlungsspielraum gekoppelt mit hohen Anforderungen zu besserer Gesundheit führt. Somit kann aufgrund deren Modells davon ausgegangen werden, dass auch wenn hohe Belastungen in der Arbeit vorhanden sind, diese besser von den Mitarbeitenden ertragen werden, wenn sie einen hohen Handlungsspielraum haben. Ein zusätzlicher Faktor der die Belastungsfolgen mindert, ist die soziale Unterstützung, die nicht nur im Privatleben erfolgen soll, sondern auch im Unternehmen einen hohen Stellenwert haben muss. Dies weist auch auf die Wichtigkeit des Arbeitsklimas und der Führungskompetenz im Unternehmen hin.



DIE ARBEITSORGANISATION

Die Arbeitsorganisation beinhaltet die Aspekte der Arbeitszeiten, inklusive Schichtpläne, betriebliche Strukturen, die Arbeitsabläufe, die Anforderungen an die Arbeitnehmenden (Überforderung/Unterforderung) und deren Qualifikation und die Kommunikation im Unternehmen.

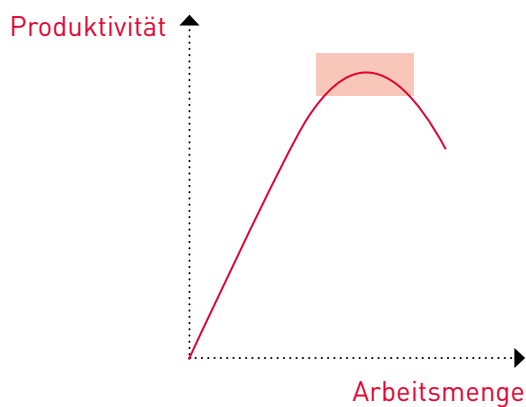
Durch die heutigen technischen Möglichkeiten jederzeit von überall zu arbeiten, wird die Kompetenz der Grenzziehung zwischen Arbeit und Freizeit immer wichtiger. Zahlreiche Studien zeigen, dass die heutigen Arbeitnehmenden noch nicht befähigt sind, diese Grenzen selbst zu setzen. Eine Untersuchung von 2014 zeigt, dass bei einem Viertel der Schweizer Ferienreisenden der Vorgesetzte von Ihnen verlangt, in den Ferien erreichbar zu sein. Dahingegen lesen 76 % der Ferienreisenden geschäftliche Mails, 74 % beantworten während der Ferien geschäftliche Mails und 41 % führen während den Ferien geschäftliche Telefonate. Volkswagen hat in einem Betrieb nachts die Mailserver für Mitarbeitende abgestellt, damit diese nicht zugreifen können und ihre Freizeit als Freizeit nutzen. Meines Erachtens ein falscher Ansatz. Wir müssen die Mitarbeitenden befähigen, die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit zu ziehen. Deutsche Untersuchungen zeigen, dass Mitarbeitende, die ständig erreichbar sind, eine höhere Depressionsrate aufweisen, als diejenigen, die die Grenzziehung beherrschen.

Weitere leistungssteigernde arbeitsorganisatorische Massnahmen sind korrekte Schichtpläne, die die chronische Gefahr von Schlafdefiziten möglichst verhindern. Die Arbeitsabläufe im Unternehmen und die Zuständigkeiten sollen klar geregelt sein. Die Mitarbeitenden sollen ermutigt werden, sich laufend weiter fortzubilden, um ihre Qualifikation hoch zu halten und arbeitsmarktfähig zu bleiben. Das Unternehmen soll dazu einen finanziellen Beitrag leisten. Eine eigene Untersuchung über mehrere Jahre bei Führungskräften der untersten Führungsebene eines grossen Unternehmens zeigte, dass die Hälfte der Führungskräfte Unsicherheiten bezüglich ihrer Arbeitsaufgaben hatten. Die klaren Anweisungen von oben fehlten. Es entwickelten sich daraus negative Gefühle gegen das eigene Unternehmen und der Arbeitsenthusiasmus war bei diesen Personen, die eigentlich Vorbildcharakter hätten, tief. Die Hälfte dieser Führungskräfte war fixiert unzufrieden, wohlwissend, dass unter den herrschenden Bedingungen keine Verbesserung im Unternehmen eintreten würde. Dementsprechend waren die Geschäftszahlen dieses Unternehmens miserabel.

Bei der Kommunikation ist ein Augenmerk darauf zu legen, dass die wesentlichen Belange des Unternehmens transparent und zeitgerecht kommuniziert werden. Die Motivation einer Forschungsabteilung in einem Unternehmen fiel auf einen Tiefpunkt, als die Mitarbeitenden aus den Medien erfahren mussten, dass geplant war 20 % der Stellen in diesem Unternehmensbereich zu reduzieren. Zur guten Kommunikation im Unternehmen, die motivierend und leistungssteigernd ist, gehört der Ansatz der Partizipation. Mitarbeitende, die in ihrem Arbeitsbereich Experten sind, sollen in Entscheidungsprozesse mit einbezogen werden.

DER ARBEITSINHALT

In letzter Zeit häufen sich in Seminaren die Aussagen von Mitarbeitenden und Führungskräften, dass die Produktivität gesteigert werden müsse, dies jedoch mit weniger Ressourcen. Überforderungen, seien sie quantitativ oder qualitativ, sind ein wichtiger Risikofaktor für die Stressbelastung von Mitarbeitenden. Es ist eine der zentralen Aufgaben von Führungskräften, festzustellen, wann ein Team am Optimum der Produktivität angelangt ist. Im Optimum der Produktivität zu arbeiten heisst Wohlbefinden und gute Leistungsfähigkeit. Dies ist mit der untenstehenden Grafik anschaulich dargelegt. Gibt man einem Team mehr Arbeit, steigt die Produktivität kontinuierlich bis zum Optimum. Erhält das Team mehr Arbeit, beginnt die Produktivität zu sinken. Die Folge davon ist in der Regel, dass die Führung noch mehr Arbeit gibt, um die Produktivität erneut zu steigern. Dadurch wird die Produktivität noch weiter sinken.



Weitere zu unterlassende Aspekte im Arbeitsinhalt sind widersprüchliche Anforderungen an die Mitarbeitenden, das heisst mehr Leistung mit weniger Ressourcen bei bestehender Vollausslastung oder Arbeiten für die der Mitarbeitende die nötigen körperlichen, fachlichen oder intellektuellen Voraussetzungen nicht mitbringt. Wichtig ist auch das Verhindern von monoton-repetitiven oder einseitigen Arbeiten, ebenso das Geben von illegitimen Tätigkeiten, z.B. unnötige Aufgaben oder Aufgaben, die vom Mitarbeitenden als minderwertig eingestuft werden.

DIE ARBEITSUMGEBUNG

Um die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitenden hoch zu halten oder zu steigern, ist es ebenfalls wichtig, dass der Arbeitsplatz korrekt ist. Die Ergonomie sollte den Mindestansprüchen eines heutigen Arbeitsplatzes entsprechen und die physikalischen und chemischen Faktoren wie Lärm, Temperatur, Geruchsbelästigung etc. sollten korrekt sein und den gesetzlichen Anforderungen des Arbeitsgesetzes entsprechen.

DIE FACHLICHE KOMPETENZ

Von den Mitarbeitern soll nicht nur gefordert werden, es ist auch elementar, dass sie sich im Zeitalter des dauernden Wandels technischer Anforderungen konstant weiterbilden. Selbstverständlich sollte man von ihnen erwarten, dass sie dies eigenverantwortlich tun. Gleichzeitig steht es einem Unternehmen gut an, wenn es die Mitarbeitenden in ihren regelmässigen Weiterbildungsaktivitäten materiell und motivational unterstützt.

DAS FÜHRUNGSVERHALTEN

Wie Ilmarinen in seinen Arbeiten aufzeigen konnte, ist das Führungsverhalten für die Arbeitsfähigkeit der zentrale Faktor. Zahlreiche weitere Studien beweisen, dass das Führungsverhalten für die Gesundheit der Mitarbeitenden ebenfalls von ausschlaggebender Bedeutung sind. Somit stellt sich die Frage, was denn gutes Führungsverhalten ist.

Heike Bruch konnte in ihren Arbeiten aufzeigen, dass wenn in einem Unternehmen die transformationale Führung gelebt wird, sich zahlreiche Aspekte positiv verändern. Die Unternehmensleistung steigt um 15 %, die Bindung der Mitarbeiter ans Unternehmen wird stärker, das Engagement der Mitarbeitenden steigt um 19 %, die Kündigungsabsichten in der Belegschaft sinken um 75 %, die Mitarbeitenden sind um 52 % weniger resigniert, sind zufriedener und identifizieren sich stärker mit dem Unternehmen.

Die Führungskraft, die die transformationale Führung lebt, zeichnet sich durch folgende Kompetenzen aus: Sie ist Vorbild und geniesst und bildet das Vertrauen der Mitarbeitenden. Sie zeigt gegenüber den Untergebenen Respekt und wird selbst auch respektvoll behandelt. Sie begeistert ihre Mitarbeiter mit identifizierbaren und gemeinsam zu erreichenden Zielen. Sie vermittelt den Mitarbeitenden die Sinnhaftigkeit der Aufgaben und Arbeiten. Sie stimuliert die Mitarbeitenden intellektuell und fordert sie dazu auf, beizutragen, kreative Lösungen zu finden und ihr intellektuelles Potential einzubringen. Sie beurteilt die Mitarbeitenden individuell und erkennt und kennt die Fähigkeiten der Teammitglieder. Sie unterstützt und fördert die unterstellten Mitarbeitenden gemäss derer Fähigkeiten und Bedürfnisse.

Wie sieht die Realität aus? Im 2014 wurde eine Untersuchung zum Führungsverhalten in der Schweiz durchgeführt. 1497 Angestellte, 935 Führungskräfte und 255 HR-Fachleute wurden befragt. Die Resultate sind ernüchternd. 62 % der Arbeitnehmenden ohne Führungsverantwortung gaben an, schon wegen eines Vorgesetzten ihre Stelle gekündigt zu haben. Jedoch meinten nur 16 % der Führungskräfte, dass je ein Mitarbeiter wegen ihnen gekündigt hat. Die Chefs wurden auch gefragt, wie oft sie Feedback geben. 84 % meinten oft oder fast immer, während bei der Befragung der Mitarbeitenden, wie oft sie Feedback erhalten, 70 % äusserten «nie», «selten» oder «ab und zu» dieses zu erhalten. Während 84 % der Führungskräfte mit ihrer Rolle als Chefs zufrieden sind, sind nur 39 % der HR-Leiter und 33 % der Mitarbeitenden mit ihren Chefs zufrieden. Die Quintessenz aus

dieser Untersuchung: Die Reflektionsfähigkeit und das Selbstbild der Vorgesetzten in der Schweiz hat eindeutig noch Verbesserungspotential.

Zurückkommend auf die transformationale Führung darf nicht ausser Acht gelassen werden, dass sie dazu führt, dass die Mitarbeitenden hoch engagiert, hoch motiviert und grenzenlos leistungsbereit für das Unternehmen und ihr Team werden. Die Nebenwirkung der transformationalen Führung ist demzufolge die Gefahr der interessierten Selbstgefährdung, was nichts anderes heisst, dass die Mitarbeitenden aufgrund der tollen Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz rücksichtslos gegenüber der eigenen Gesundheit sind. Man kann zusehen, wie sie sich durch ihr Arbeitsverhalten gesundheitlich zu Grunde richten. Sie verzichten auf Ferien, machen regelmässig Überzeiten und kommen krank zur Arbeit. Sie verlieren die Fähigkeit ihre Bedürfnisse zu erkennen und die gesundheitlichen Folgen in Form von psychosomatischen Beschwerden werden von ihnen negiert. In einer Studie von Kuoni an Reiserückkehrern wurde im 2014 aufgezeigt, dass 78 % der Schweizer Ferienreisenden während den Ferien ihre Mails lesen und 74 % auch Mails beantworten. Dies obwohl nur bei einem Viertel dies vom Vorgesetzten verlangt wird. Diese Untersuchung zeigt auf, dass wir noch nicht mit dem Thema der ständigen Erreichbarkeit korrekt umzugehen wissen. Befragt man Mitarbeitende weshalb sie Arbeiten in der Freizeit erledigen, kommen am häufigsten folgende Antworten: «ich liebe meine Arbeit»; «es ist praktisch immer erreichbar zu sein» und «es ist mir wichtig, ständig über Aktuelles informiert zu sein».

Ein Teil der Mitarbeitenden scheint somit die Fähigkeit eines eigenverantwortlichen für die Gesundheit zuträglichen Arbeitsverhaltens nicht zu besitzen. Bei diesen Personen ist die Führungskraft gefordert, dieses schädigende Verhalten zu erkennen und zu korrigieren, um den Mitarbeitenden zu schützen. Die Gefahr der Entwicklung einer Stressfolgekrankheit ist bei diesen Personen sehr hoch. Auf den Punkt gebracht muss gesagt werden, dass ein nachhaltig wirtschaftendes Unternehmen Marathonläufer und nicht Sprinter benötigt.



DIE MESSUNG DES ENERGIEZUSTANDES VON ARBEITNEHMENDEN

Chronischer Stress führt beim Menschen zu erhöhten Cortisonspiegeln. Cortison ist ein vom Menschen in der Nebenniere produziertes Hormon. Über längere Zeit erhöhte Cortisonspiegel im Blut sind neurotoxisch, das heisst können Nervenzellen zerstören. Dies wurde in den 90er-Jahren medizinisch gezeigt. Insbesondere die Hirnregion, die für das Gedächtnis und Emotionen von zentraler Bedeutung ist, der Hippocampus, wird durch chronisch erhöhtes Cortison geschädigt und bei chronischen Stresszuständen nimmt das Volumen des Hippocampus ab. Interessanterweise steigt das Hippocampusvolumen, wenn sich diese Personen im korrekten Pulsbereich bewegen (aerobes Training), wieder an. Bisher noch nicht wissenschaftlich bewiesen, meiner Meinung nach jedoch empirisch hoch wahrscheinlich ist die Tatsache, dass auch das autonome Nervensystem, das die Funktion unserer inneren Organe steuert, vom chronisch erhöhten Cortison im Stress geschädigt wird. Der Zustand des autonomen Nervensystems kann gemessen werden.

Das autonome Nervensystem besitzt zwei Nervensysteme, die sich als Gegenspieler verhalten. Der Sympathikus ist der Nerv, der aktiv ist, wenn wir erregt sind, aktiv sind oder gestresst sind. Der Parasympathikus ist aktiv, wenn wir uns erholen, entspannen und im Schlaf. Nun ist wichtig zu wissen, dass bei einer starken Sympathikusaktivierung wie im Stress, diese Aktivität dazu führt, dass unsere Herzschläge monoton mit gleichen Abständen von einem Schlag zum nächsten ablaufen. Während dem wenn der Parasympathikus überwiegt, jeder Herzschlag zeitliche Abweichungen zum vorhergehenden und nachfolgenden aufweist. Diese Tatsache wird dazu genutzt, zu eruieren, welchen Energielevel ein Mitarbeiter hat. Während 24 Stunden werden mit einem tragbaren EKG-Gerät alle Herzschläge aufgezeichnet und neben der Diagnose von Rhythmusstörungen kann der Zustand des autonomen Nervensystems beurteilt werden. Dabei fällt auf, je länger und stärker eine Person über Jahre gestresst ist, desto schlechter sind die Signale von Sympathikus und Parasympathikus, was genau dem Zugrunde gehen dieser Nerven durch die schädigende Wirkung des körpereigenen Cortisons entspricht.

Hier nun einige Beispiele dazu:

Bild einer Person in gutem Zustand. Kräftige Signale von Sympathikus und Parasympathikus. Jeweils gutes Signal des Parasympathikus im Schlaf, was auf eine gute Erholungskompetenz hindeutet. Der Sympathikus ist während des Tages sehr aktiv. Es handelt sich um eine Führungskraft mit guter Abgrenzungskompetenz, die wohlbefindlich ist.

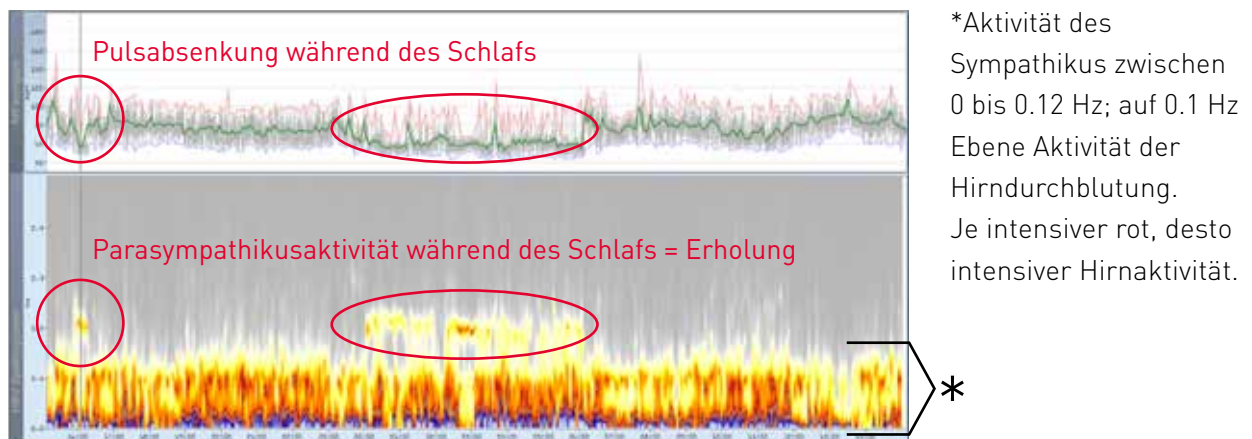
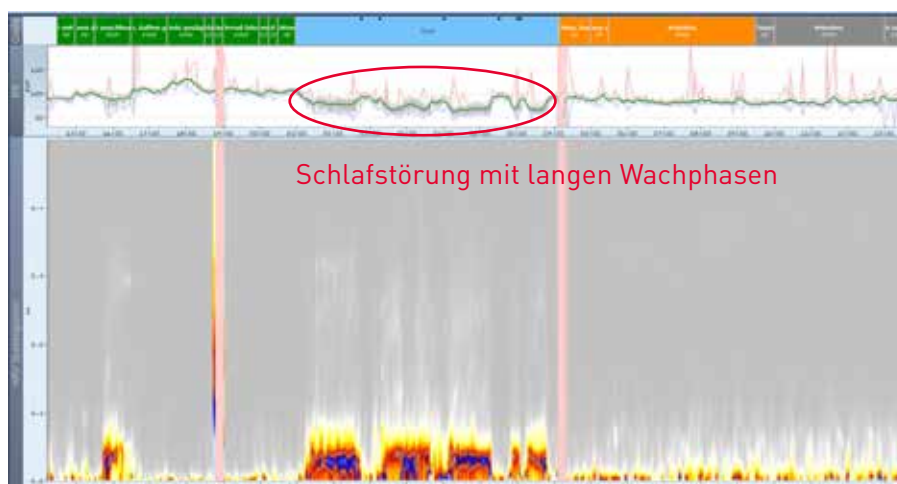


Bild einer Person im Burnout. Chronische Überforderung mit mangelnder Abgrenzung seit Jahren, schwere Schlafstörung mit Wachphasen während der ganzen Nacht, angezeigt durch ständige Pulsanstiege. Der Parasympathikus ist degeneriert, der Sympathikus ist nur noch im Schlaf vorhanden. Hier sind starke Zeichen einer Degeneration des autonomen Nervensystems auszumachen. Die Person leidet unter schweren psychischen und körperlichen Beschwerden, ist nicht mehr leistungsfähig und arbeitsunfähig. Der Patient hat keine Erholungskompetenz mehr.



Der Vorteil dieser Untersuchungsmethode liegt in der Objektivierung des Erschöpfungszustandes eines Individuums bei einem Krankheitsbild bei dem die Patienten dazu neigen, ihre Veränderungen und ihre gesundheitlichen Beschwerden zu ignorieren, respektive zu verdrängen. Das Aufzeigen des realen Zustandsbildes führt bei vielen Personen mit schlechten Werten zu einer Einsicht, die sie zu einer nachhaltigen Bereitschaft zur Veränderung ihres Arbeitsverhaltens führt.

FAZIT

Die heutige Arbeitswelt, so spannend, herausfordernd und sinnstiftend sie auch ist, verlangt von den Arbeitnehmenden eine hohe Verausgabungsbereitschaft. Leistungsfähig bleibt nur, wer die Fähigkeiten hat, den gestiegenen Stress zu bewältigen und haushalterisch mit seinen Kräften umzugehen. Um die Kosten von Stressfolgekrankheiten tief zu halten und die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden hoch zu halten müssen Unternehmen in die Führungskompetenz ihrer Vorgesetzten investieren und die Selektion für Führungskräfte so steuern, dass nur Menschen in die Führungsposition kommen, die auch am Wohlergehen der Mitarbeitenden interessiert sind. Die Führungskultur in einem Unternehmen und das Führungsverhalten der Vorgesetzten sind der entscheidende Faktor für die Steigerung der gesunden Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden und dem langfristigen Unternehmenserfolg.

