

Stress am Arbeitsplatz

Mythos oder ernst zu nehmendes Problem?

Dr. Norbert K. Semmer

Prof. em.
Universität Bern
Institut für Psychologie
Arbeits- und Organisationspsychologie

SEV
Frühjahrsversammlung AS Sektion Bern
Bern, 16. 4. 2015

Stress: Die medizinischen Kosten in der Schweiz

(medizinische Kosten, Selbstmedikation, Fehlzeiten, Produktionsausfall)

- 18% sind nicht gestresst
5% der Kosten (Fr. 644.- / Person)
- 70% können *gut* mit dem Stress umgehen
72% der Kosten (Fr. 2'341.- / Person)
- Gut 12% können *nicht gut* mit ihrem Stress umgehen
23% der Kosten (Fr. 4'309.- / Person)

Direkte medizinische Kosten insgesamt: 4,2 Mrd. Fr. / Jahr
Entspricht 1,2% des BIP

Themen

- 1. Grundlegende Konzepte**
- 2. Zeitliche Verläufe, Erholung und Übertragung von Stress ins Privatleben (und umgekehrt)**
- 3. Langfristige Stressfolgen**
- 4. Stressoren und Ressourcen am Arbeitsplatz**
 - a. Übersicht
 - b. Arbeitsgestaltung
 - c. Soziale Aspekte: Wie wir miteinander umgehen
 - b. Das Soziale in der Arbeitsgestaltung
- 5. Was tun?**
 - a. Ziele
 - b. Stressprävention: Unternehmen
 - c. Stressprävention: Person

Themen

- 1. Grundlegende Konzepte**
- 2. Zeitliche Verläufe, Erholung und Übertragung von Stress ins Privatleben (und umgekehrt)**
- 3. Langfristige Stressfolgen**
- 4. Stressoren und Ressourcen am Arbeitsplatz**
 - a. Übersicht
 - b. Arbeitsgestaltung
 - c. Soziale Aspekte: Wie wir miteinander umgehen
 - b. Das Soziale in der Arbeitsgestaltung
- 5. Was tun?**
 - a. Ziele
 - b. Stressprävention: Unternehmen
 - c. Stressprävention: Person

Stress ist ein Ungleichgewichtszustand zwischen



Dieser Ungleichgewichtszustand ist

- **persönlich bedeutsam**
und wird von der Person als
- **unangenehm** erlebt

Stressbewältigung („Coping“)

Problembezogen

- Genaue Problemanalyse
- Ändern der Situation
- Lernen
- Prioritäten setzen
- Delegieren
- Ziele überprüfen

- *Effekte meist positiv*

Emotionsbezogen

- Ablenken
- Entspannen
- Trinken, Rauchen, Essen
- Dem Ärger Luft machen
- Bewegung

- *Effekte gemischt*

Stressreaktionen

Stresszustände sind gekennzeichnet durch

1. Unangenehme Gefühle
2. Körperliche Erregung
3. Vereinfachtes Handeln

1. Unangenehme Gefühle

- Ärger, Wut
- Angst
- Überforderung
- Kränkung
- Scham
- usw.

2. Körperliche Erregung

- erhöhter Herzschlag
- erhöhter Blutdruck
- Hormonausschüttung (z.B. Adrenalin, Cortisol)

3. Vereinfachtes Handeln

- Nur das Wichtigste wird beachtet
- Routine geht gut
- Komplexes Problemlösen geht schlecht
- Im Extremfall: Zielloses Agieren,
Blockierung

Beispiele: Stressverhalten

- **Sozialverhalten**

- Weniger Hilfe
- gereizte Reaktionen
- mehr Konflikteskalation
- schlechtere Kommunikation

- **Führung**

- Schlechteres Delegieren

- **Gesundheit**

- Mehr Rauchen, Alkohol,
- Schlafmangel
- Weniger Sport

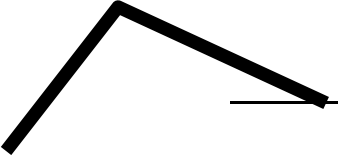
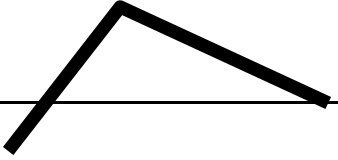
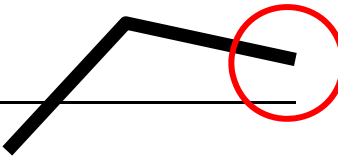
- **Entscheiden**

- Das Nächstliegende
- Kurzfristige Perspektive

- **Arbeitsstrategien**

- Routineverfahren
- Weniger Kontrolle, Warten, Pflegen
- Mehr riskantes Verhalten

Arbeitsbelastung von Prüfungsexperten (Fahrprüfung)

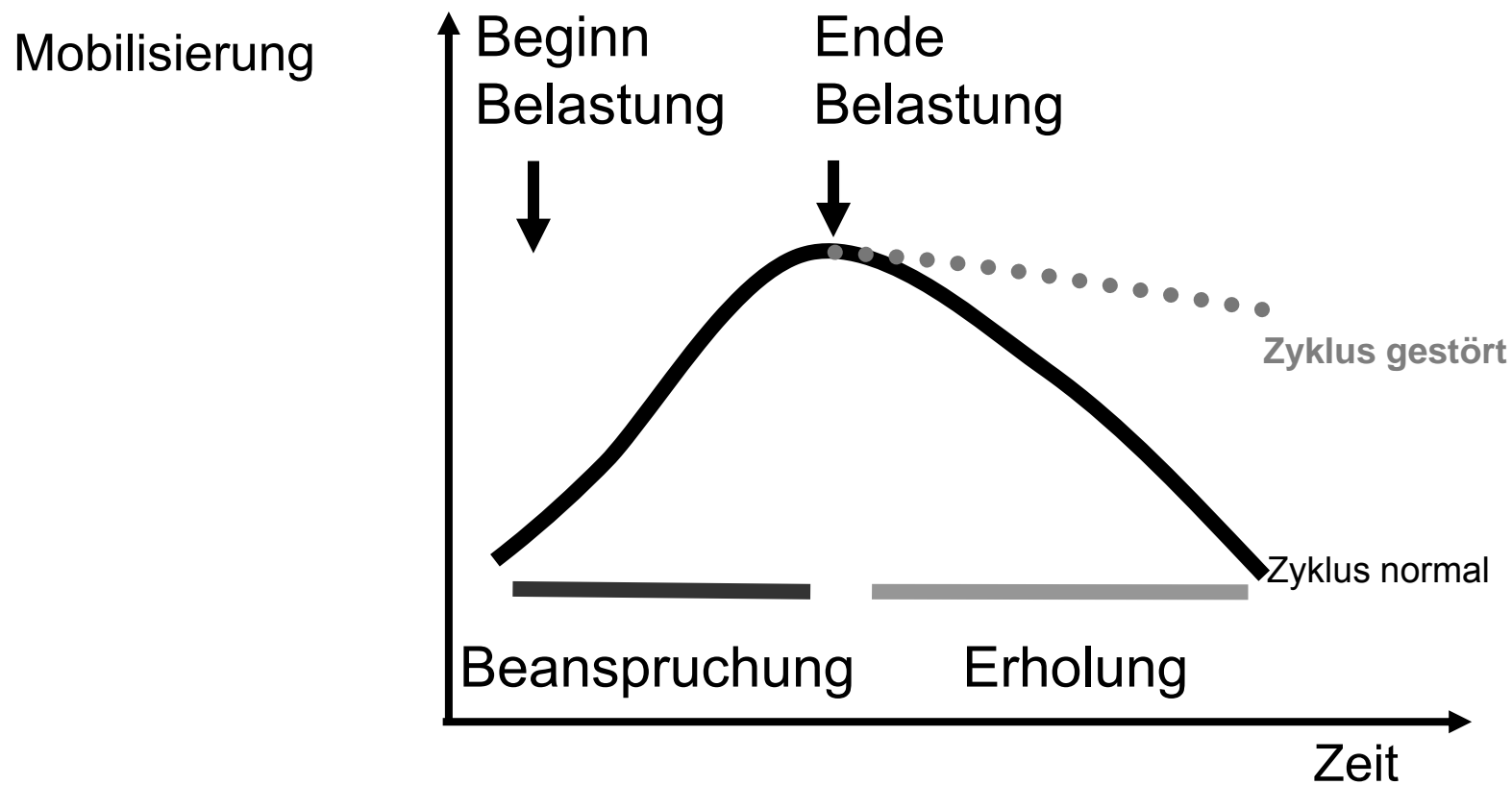
	Anzahl Prüfungen		
	9	10	11
Pause zwischen den Prüfungen	5	2	0
Warnungen, Eingriffe	22%	39%	39%
Durchfallquote (letzte und vorletzte Prüfung)*	63%	55%	75%
Spannungsgefühle		höher, auch am Abend und am Wochenende	
Adrenalin (schematisch)			

*Durchschnitt des vorhergehenden Jahres: 60%

Themen

1. Grundlegende Konzepte
2. **Zeitliche Verläufe, Erholung und Übertragung von Stress ins Privatleben** (und umgekehrt)
3. Langfristige Stressfolgen
4. Stressoren und Ressourcen am Arbeitsplatz
 - a. Übersicht
 - b. Arbeitsgestaltung
 - c. Soziale Aspekte: Wie wir miteinander umgehen
 - b. Das Soziale in der Arbeitsgestaltung
5. Was tun?
 - a. Ziele
 - b. Stressprävention: Unternehmen
 - c. Stressprävention: Person

Beanspruchungs-Erholungs-Zyklus



Erholungs-Gelegenheiten und ihre Nutzung

Gut für Erholung	Schlecht für Erholung
<ul style="list-style-type: none">➤ Gute Mischung von<ul style="list-style-type: none">• Bewegung / Sport• sozialen Aktivitäten• Entspannung (Fernsehen, ein Bad nehmen)	<ul style="list-style-type: none">➤ Tätigkeiten, die der eigenen Arbeit ähnlich sind➤ Über Probleme Grübeln (negativ, nicht lösungsorientiert)
<p><i>Aber:</i></p> <ul style="list-style-type: none">➤ Nicht nur die <i>Art</i> der Aktivitäten ist wichtig;➤ Entscheidend ist vor allem ihre <i>Qualität</i>:➤ Faustregel: Wenn es Freude bereitet, ist es erholsam (Sonntag & Zijlstra, 2006)	
<ul style="list-style-type: none">➤ Nutzung ist also z.T. eine Frage der Person➤ Aber nicht nur: Nach belastender Arbeit ist es oft besonders schwer, sich aufzuraffen: Stress beeinträchtigt Willenskraft (Muraven & Baumeister, 2000)➤ Z.B.: <i>Nach belastenden Tagen weniger Sport</i> (Sonntag & Jelden, 2005)	

Muraven, M. & Baumeister, R. F. (2000). Self-regulation and depletion of limited resources: Does self-control resemble a muscle? *Psychological Bulletin*, 126, 247-259.

Sonntag, S. (2001). Work, recovery activities, and individual well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6, 196-210.

Sonntag, S. & Jelden, S. (2005). *The recovery paradox: Why we don't exercise after stressful days*. Paper presented at the 20th Annual SIOP Conference, Los Angeles, CA, 15.-17. April.

Sonntag, S., & Zijlstra, F. R. H. (2006). Job characteristics and off-job activities as predictors of need for recovery, well-being, and fatigue. *Journal of Applied Psychology*, 91, 330-350.

Themen

1. Grundlegende Konzepte
2. Zeitliche Verläufe, Erholung und Übertragung von Stress ins Privatleben (und umgekehrt)
3. **Langfristige Stressfolgen**
4. Stressoren und Ressourcen am Arbeitsplatz
 - a. Übersicht
 - b. Arbeitsgestaltung
 - c. Soziale Aspekte: Wie wir miteinander umgehen
 - b. Das Soziale in der Arbeitsgestaltung
5. Was tun?
 - a. Ziele
 - b. Stressprävention: Unternehmen
 - c. Stressprävention: Person

Langfristige Stressfolgen

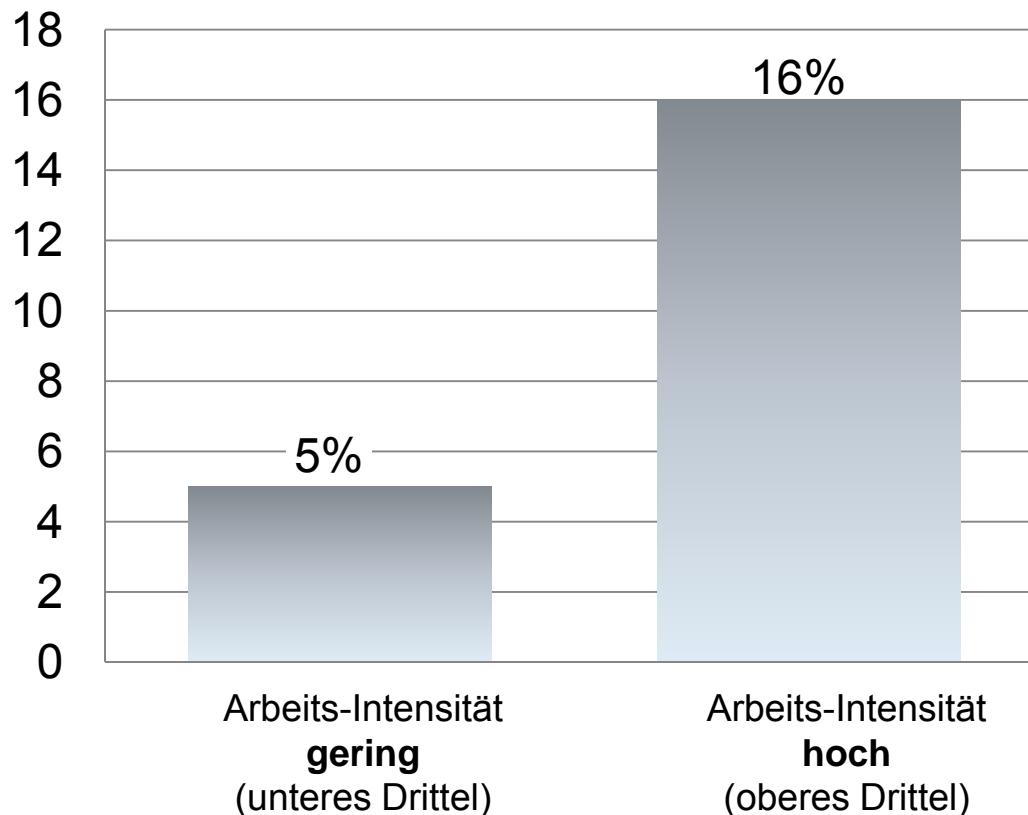
- 1. Psychische Symptome**
z.B. Geringes Selbstwertgefühl, Reizbarkeit
Energienmangel, Interessenverlust, Erschöpfung (Burnout)
- 2. Körperliche Symptome**
z.B. Schlafstörungen, Magen-Darm, Herz-Kreislauf, Rücken- und Nackenschmerzen, allg. Anfälligkeit
- 3. Gesundheitsverhalten**
z.B. Rauchen, Ernährung, Alkohol, Drogen
- 4. Soziale Aktivität**
z.B. sozialer Rückzug
- 5. Leistungseinbussen**
- 6. Verminderte Identifikation mit der Organisation**
- 7. Beeinträchtigte Stressreaktion**
z.B. Nicht abschalten können („Unwinding“),
Hyper- und Hypo-Reaktivität

Langfristige Stressfolgen

...treten nicht automatisch auf

Arbeitsintensität und psychosomatische Beschwerden

% mit hohen Beschwerden
(oberes Drittel)



Stress führt *nicht automatisch* und bei allen Personen zu Stress-Symptomen
Aber: Stress erhöht das *Risiko*, Stress-Symptome zu entwickeln

Langfristige Stressfolgen

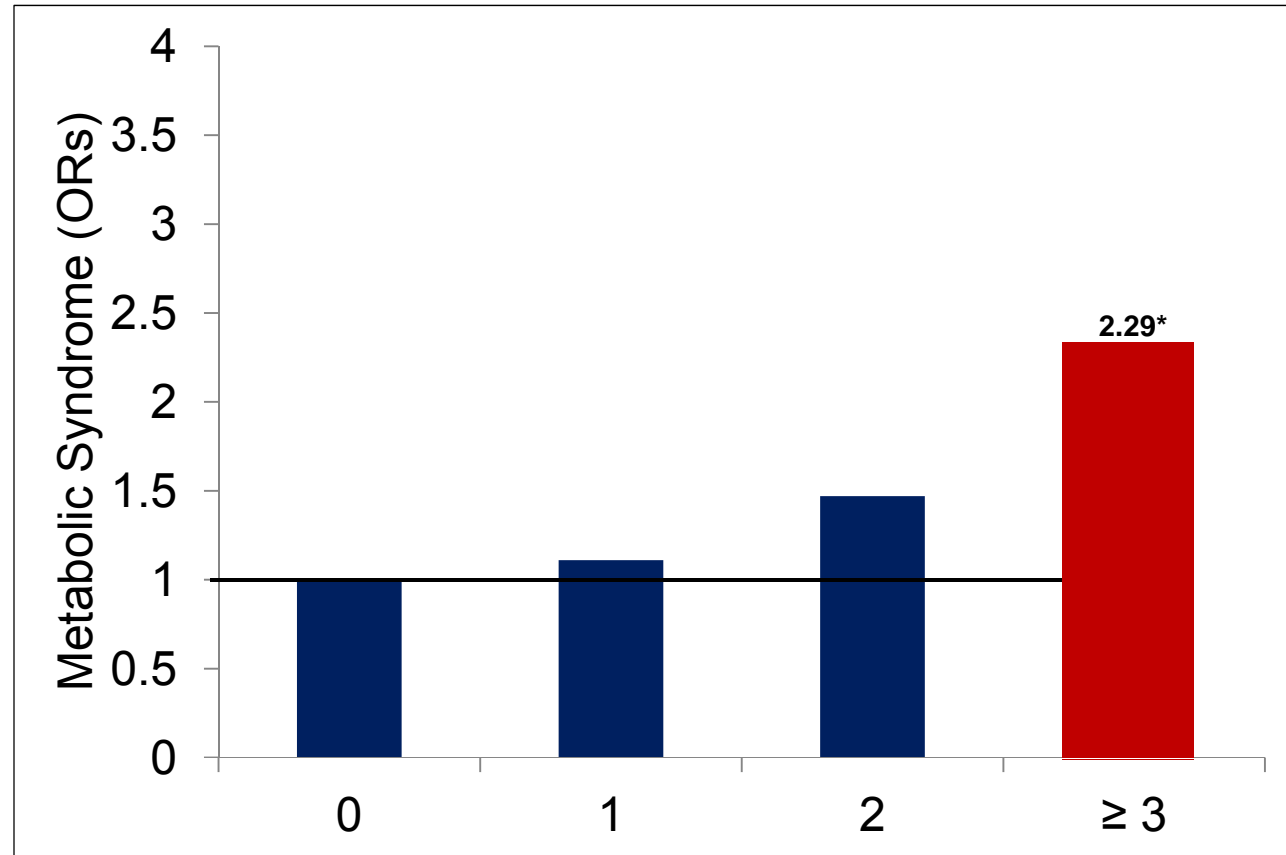
...treten oft erst nach langer
Zeit auf

Metabolisches Syndrom und ungünstige Arbeitsbedingungen

Vier Messungen zwischen 1985-88 und 1997-99

- **Metabolisches Syndrom:** mindestens drei von fünf Risikofaktoren:
 - **Bauchumfang**
> Männer: 102 cm; Frauen: 88 cm
 - **Triglyceride**
≥ 1.69 mmol/l
 - **HDL Cholesterin**
Männer: < 1.03 mmol/l
Frauen: < 1.29 mmol/l
 - **Blutdruck**
≥ 130/ ≥ 85 mm Hg
 - **Nüchtern-glucose**
≥ 6.11 mmol/l

- Ungünstige Arbeitsbedingungen
- Hohe **Anforderungen**
 - geringe **Autonomie**
 - geringe **soziale Unterstützung** (ISO-Strain);



Anzahl Messzeitpunkte mit belastenden Arbeitsbedingungen

ohne Personen mit Adipositas zu Beginn (N=6317)

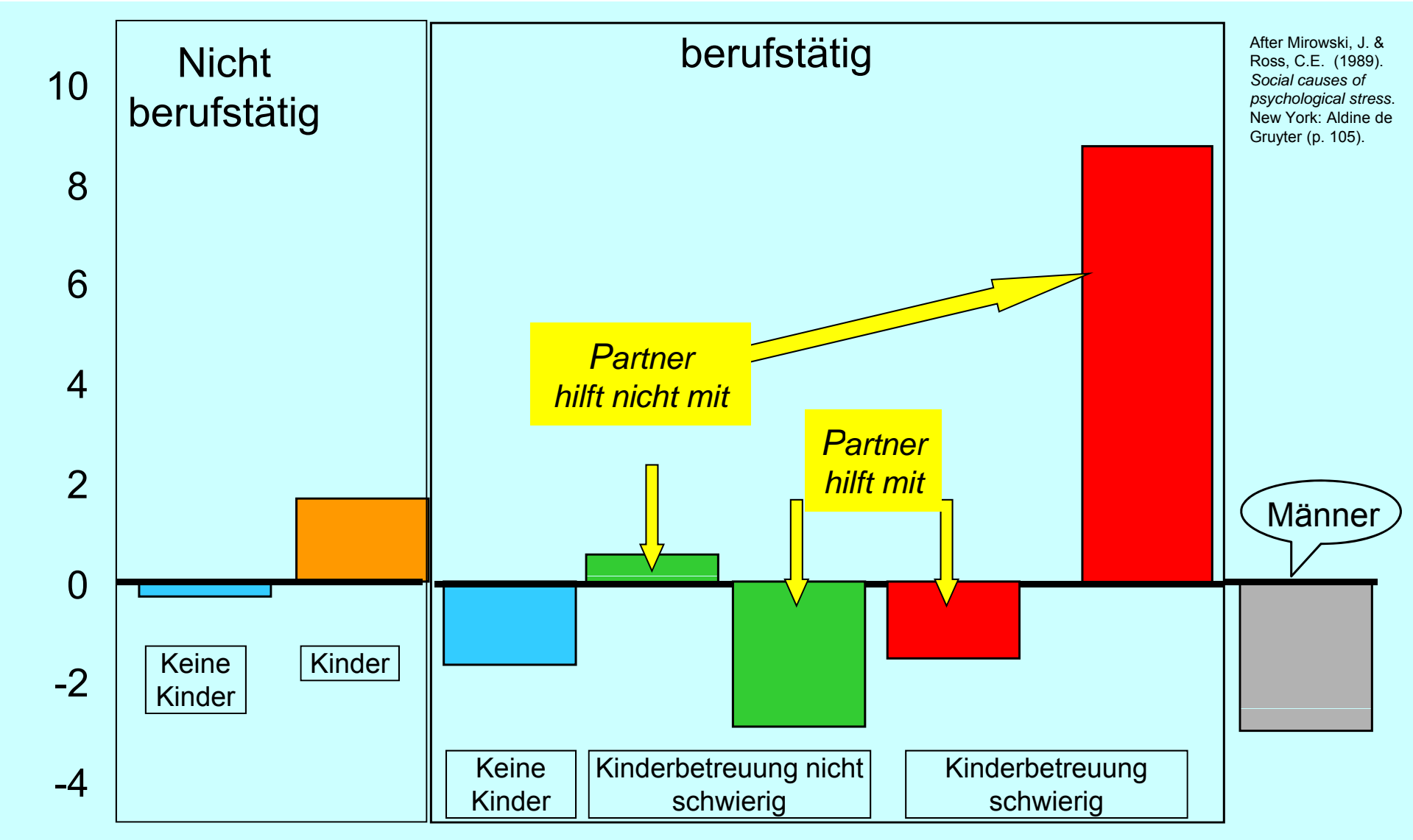
Chandola, T., Brunner, E., & Marmot, M. (2006). Chronic stress at work and the metabolic syndrome: Prospective Study. *British Medical Journal*, 332, 521-525.

Odds Ratio (OR; entspricht relativem Risiko) für die Entwicklung des metabolischen Syndroms im Vergleich zur Referenzgruppe (Gruppe ohne belastende Arbeitsbedingungen)
Kontrolliert: Alter, Beschäftigungsniveau, Gesundheitsverhalten; nur TN ohne Adipositas zu Beginn.
• Statistisch signifikant

Langfristige Stressfolgen

...erfordern oft das
Zusammenwirken mehrerer
Probleme

Depressivität bei Frauen



Themen

1. Grundlegende Konzepte
2. Zeitliche Verläufe, Erholung und Übertragung von Stress ins Privatleben (und umgekehrt)
3. Langfristige Stressfolgen
4. **Stressoren und Ressourcen am Arbeitsplatz**
 - a. Übersicht
 - b. Arbeitsgestaltung
 - c. Soziale Aspekte: Wie wir miteinander umgehen
 - b. Das Soziale in der Arbeitsgestaltung
5. Was tun?
 - a. Ziele
 - b. Stressprävention: Unternehmen
 - c. Stressprävention: Person

Stressfaktoren

1. **Arbeitsaufgaben**

Zu eintönig / zu schwierig / gefährlich / emotional belastend („Emotionsarbeit“)

2. **Arbeitsorganisation**

Überlastung / alles bis ins Detail vorgeschrieben / Ineffizienz / mangelhafte Arbeitsmittel / unklare Anweisungen / unklare Bewertungskriterien

3. **Die physischen Bedingungen**

Lärm / Hitze / Kälte / Erschütterungen / Enge / Nachtarbeit

4. **Die sozialen Bedingungen**

Konflikte / Schlechtes Klima / Mobbing

5. **Die organisationalen Bedingungen**

Status und Anerkennung / Informationspolitik / Lohnpolitik (Fairness) / Zukunftsaussichten (Aufstieg; Sicherheit des Arbeitsplatzes) / Ständige Umstellungen

Ressourcen in Organisationen: Was uns gut tut und hilft, Belastungen zu bewältigen

(und zum Stressor werden kann, wenn es fehlt)

- **Autonomie (Kontrolle, Handlungsspielraum):**
 - Kann man selbst (mit-) entscheiden, was man wann und wie macht?
- **Soziale Unterstützung**
 - Kann man sich in schwierigen Situationen auf die Unterstützung von KollegInnen und Vorgesetzten verlassen?
- **Fairness**
 - Wird man fair behandelt?
 - Erhält man eine adäquate Gegenleistung
- **Wertschätzung / Anerkennung**
 - Erfährt man Wertschätzung als Person?
 - Wird die eigene Leistung gewürdigt?

Persönliche Faktoren

- **Emotionale Stabilität**
 - Bringen mich oft Kleinigkeiten aus der Fassung?
- **Selbstsicherheit**
 - Habe ich einen gesunden Selbstwert?
- **Optimismus**
- **Vertrauen / Misstrauen**
 - Unterstelle ich im Zweifel finstere Absicht?
 - (nicht zu verwechseln mit Naivität)
- **Ohnmacht**
 - Fühle ich mich den Dingen ausgeliefert?
- **Stressbewältigungs-Strategien**
 - Gehe ich Probleme aktiv an?

Themen

1. Grundlegende Konzepte
2. Zeitliche Verläufe, Erholung und Übertragung von Stress ins Privatleben (und umgekehrt)
3. Langfristige Stressfolgen
4. **Stressoren und Ressourcen am Arbeitsplatz**
 - a. Übersicht
 - b. Arbeitsgestaltung**
 - c. Soziale Aspekte: Wie wir miteinander umgehen
 - b. Das Soziale in der Arbeitsgestaltung
5. Was tun?
 - a. Ziele
 - b. Stressprävention: Unternehmen
 - c. Stressprävention: Person

Überlastung

Ein weit verbreiteter Belastungsfaktor

Betreuungsdichte im Spital

1 Patient mehr pro Pflegekraft

=

Zunahme des Risikos für

- *Burnout der Krankenschwester: 23%*
- *Arbeitsunzufriedenheit der Krankenschwester: 15%*
- *Patienten: Mortalität nach schweren Operationen: 7%*

Hohe Belastung als zweiseitiges Schwert

(Zeitdruck als „Challenge Stressor“)

Zeitdruck (und andere Challenge-Stressoren) bedeuten **Stress** aber auch **Herausforderung**

➤ Erfolgreiche Bewältigung ⇒ Selbstbestätigung

Hängt deshalb mit verschiedenen **Stress-Symptomen** *als auch* mit **Zufriedenheit** und **Selbstbewusstsein** zusammen

Man kann also durchaus zufrieden und stolz sein – und gleichzeitig das Burnout vorbereiten

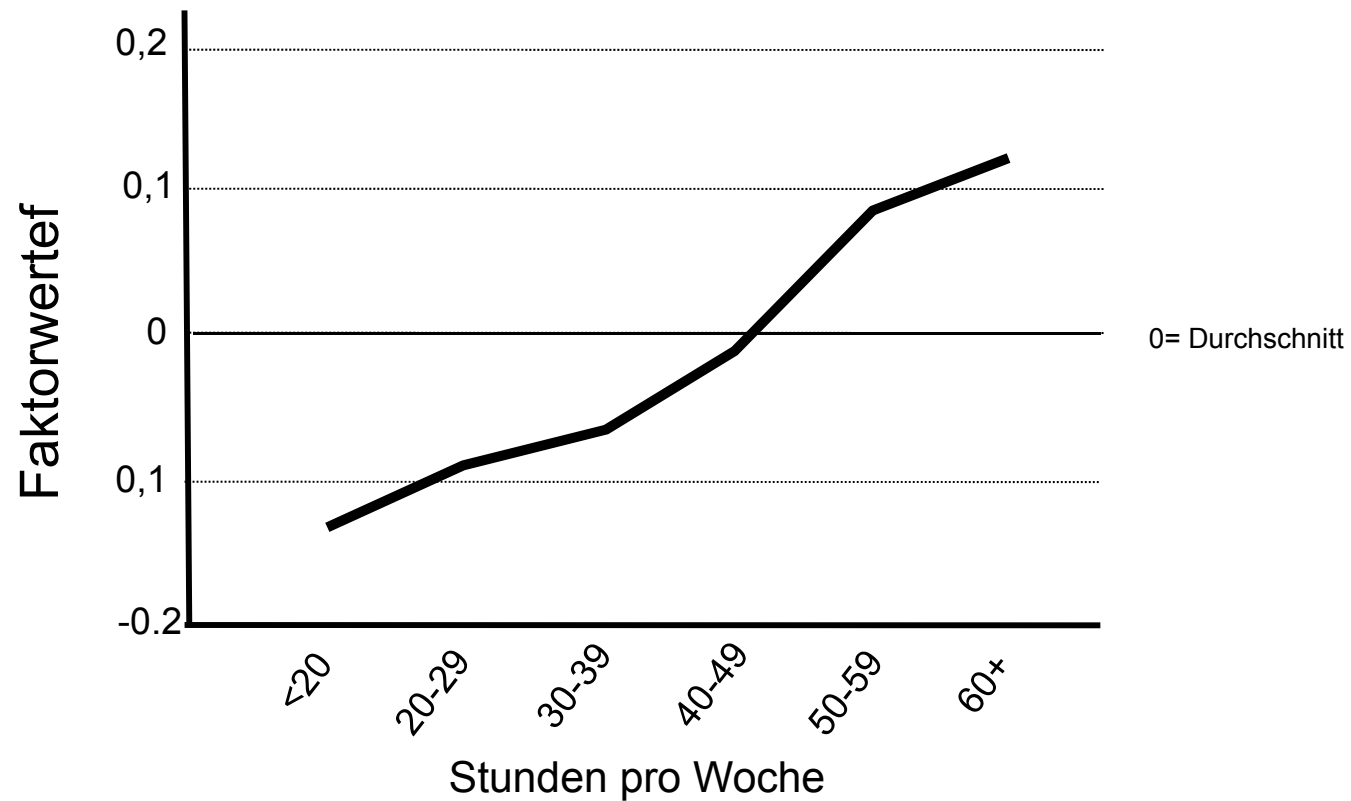
Zeitdruck ist besonders gravierend, wenn erfolgreiche Bewältigung nicht mehr möglich erscheint
⇒ Das Gefühl, seine Arbeit in *ungenügender Qualität* zu erledigen, ist besonders belastend

Arbeitszeit

Nicht so harmlos wie viele meinen

Wöchentliche Arbeitszeit und Beschwerden

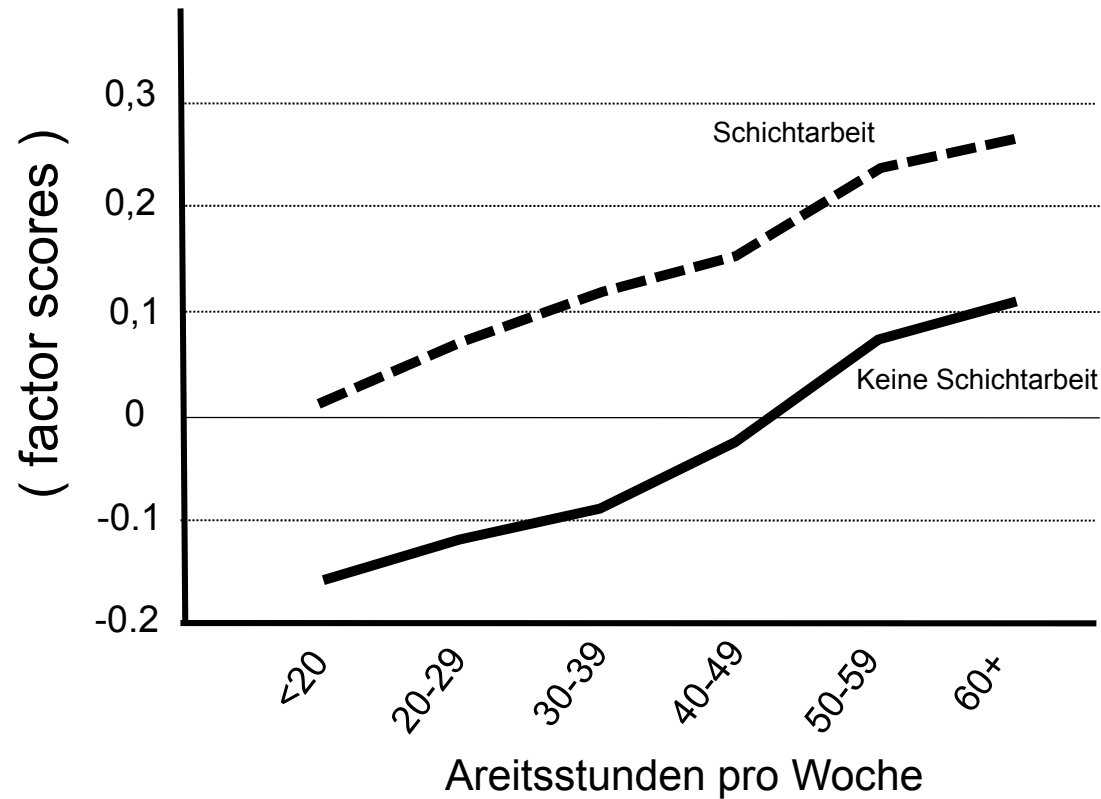
Herz, Magen-Darm, Schlaf, Erschöpfung u.ä.



(moving averages)

Schichtarbeit und Beschwerden

Herz, Magen-Darm, Schlaf, Erschöpfung u.ä.



Verweist auf die Bedeutung guter Schichtplangestaltung (v.a.: Vorwärtsrotation, nicht zu viele Nachtschichten nacheinander)

(moving averages)

Pausengestaltung

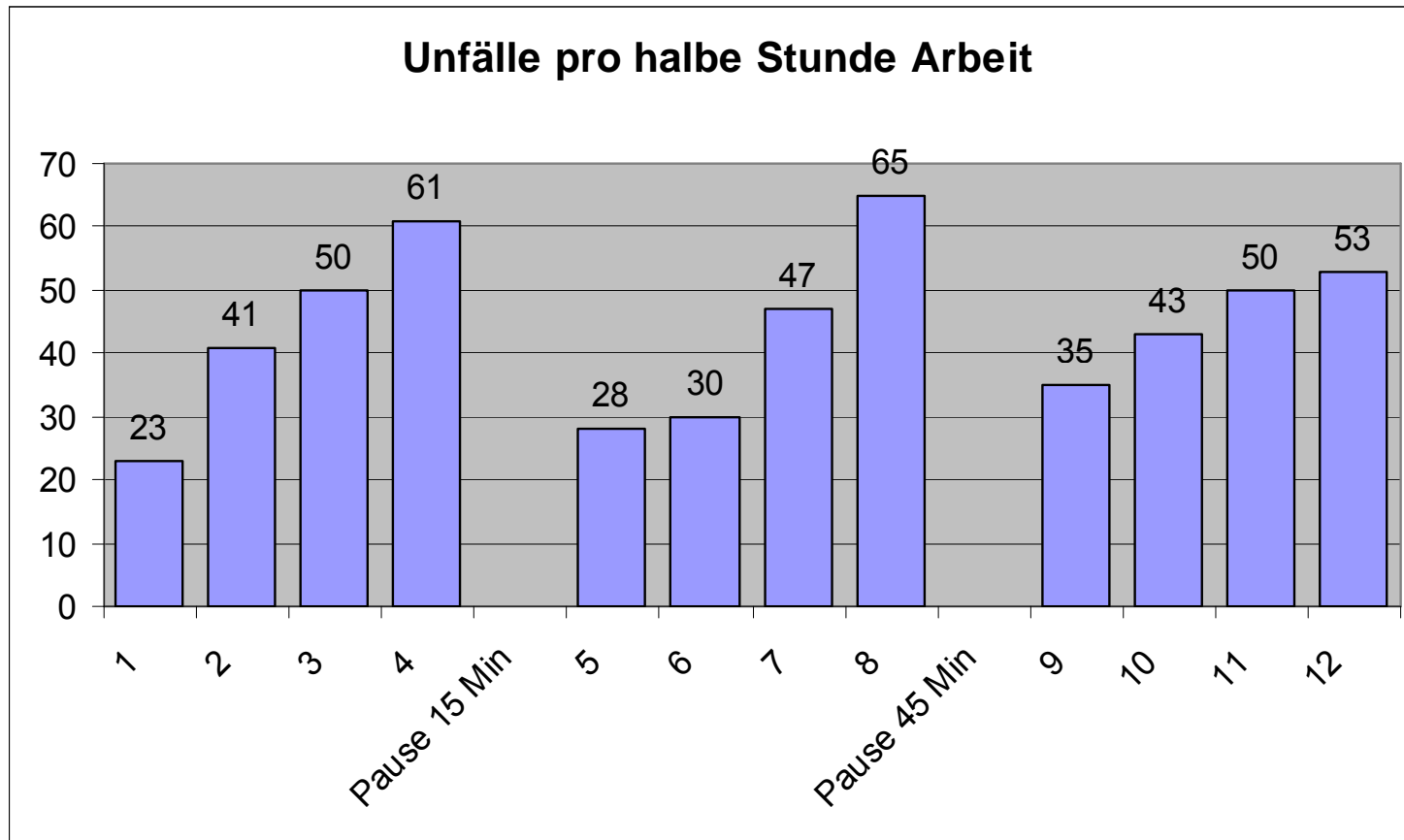
Wird in ihrer Bedeutung oft unterschätzt

Vor allem: Viele kurze Pausen

- Beugen der Ermüdung vor
- Schmälern die Leistung nicht
- Vermindern Risiko von Fehlern, Unfällen und Verletzungen

Unfälle

über drei Perioden à zwei Stunden ohne Pause



Automobilindustrie, kurzzyklische Montagetätigkeiten

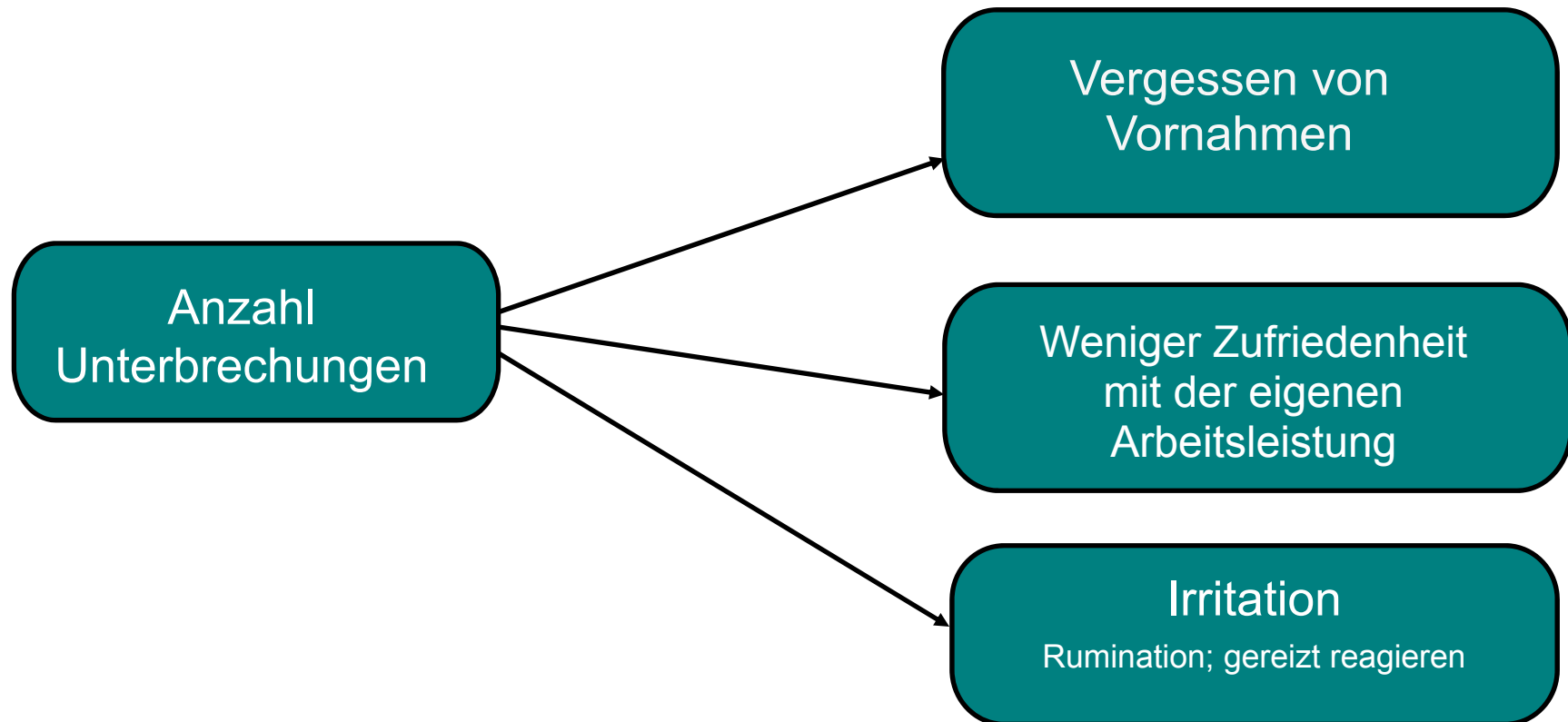
Aggregiert über die drei Perioden: 86 / 114 / 147 / 179
Relatives Risiko 1 / 1.33 / 1.71 / 2.08

Tucker, P., Folkard, S., & Macdonald, I. (2003). Rest breaks and accident risk. *The Lancet*, 361, 680 39

Unterbrechungen

Ein oft unterschätzter Belastungsfaktor

Unterbrechungen



Ständige Erreichbarkeit

Ein zunehmender Belastungsfaktor

Ständige Erreichbarkeit

Immer mehr Beschäftigte sind auch ausserhalb der Arbeit erreichbar / erledigen Arbeitsaufträge

- kann Erholung beeinträchtigen
- kann die Balance Arbeit / Privatleben beeinträchtigen
- ist in vielen Studien mit beeinträchtigtem Befinden verbunden

- Aber: Hängt auch mit der Art der Arbeit zusammen:
- Hohe Erreichbarkeit ist vor allem dann ein Problem,
- wenn sehr weitgehend
- wenn mit ungünstigen Arbeitsbedingungen verbunden, v.a.
 - hoher Zeitdruck
 - wenig Autonomie

- Sehr gute Arbeitsbedingungen können viele Effekte erweiterter Erreichbarkeit kompensieren

Erfolg und Misserfolg

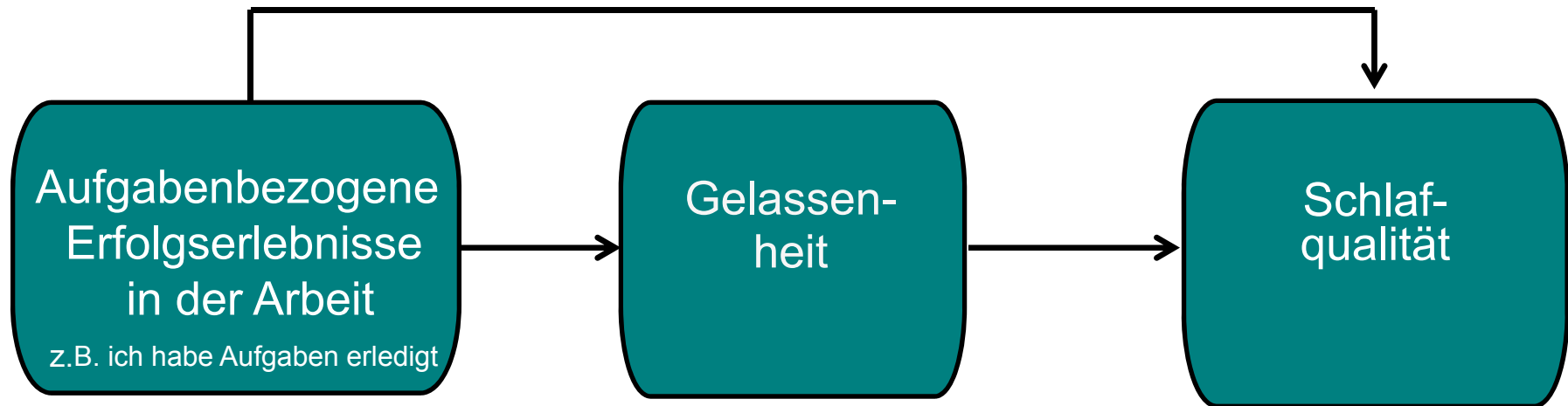
Auch emotional Kernelemente im
Arbeitsleben

Erfolgs-erlebnisse

Arbeitsende

Am Abend

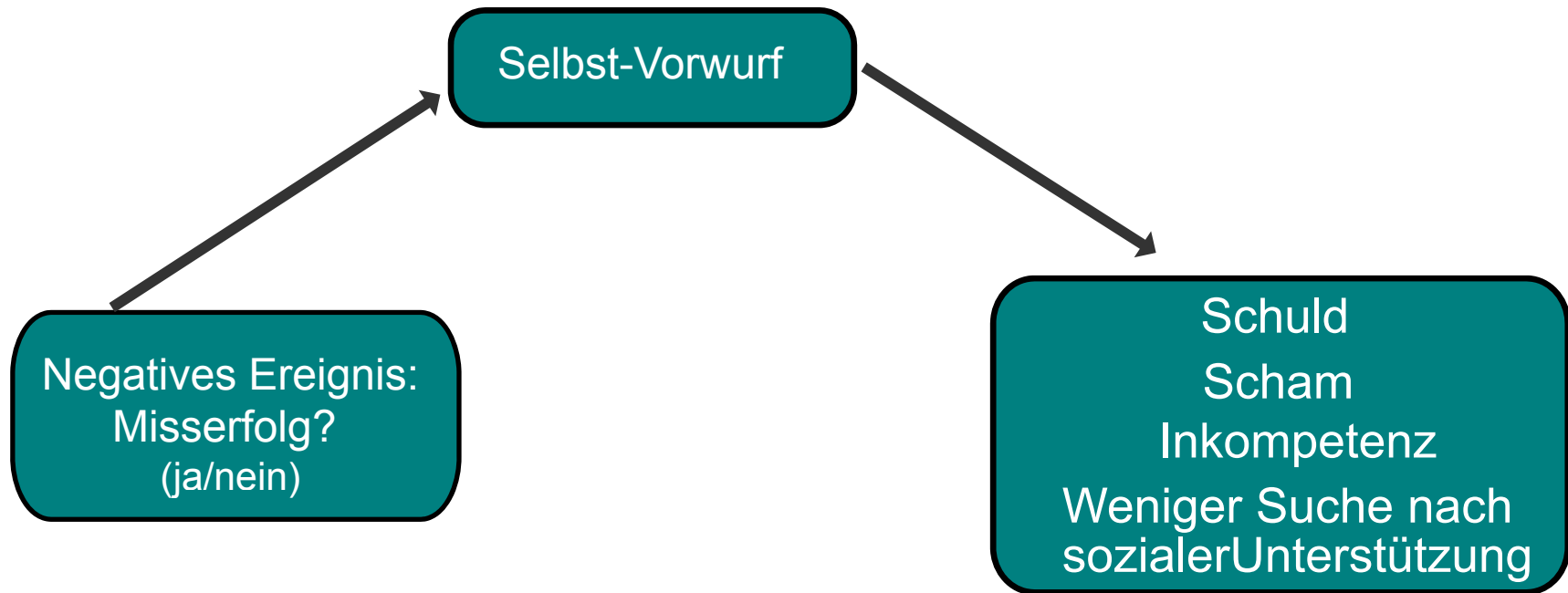
Am nächsten Morgen



Intra-individuelle Analysen;
kontrolliert für Morgenwerte von
Schlafqualität und Gelassenheit

Mühlethaler, C., Pereira, D., Emeier, L. L., & Semmer, N. K. (2012). Daily achievements, serenity, and sleep quality: A diary study. Unpublished manuscript, University of Bern

Misserfolgserlebnisse

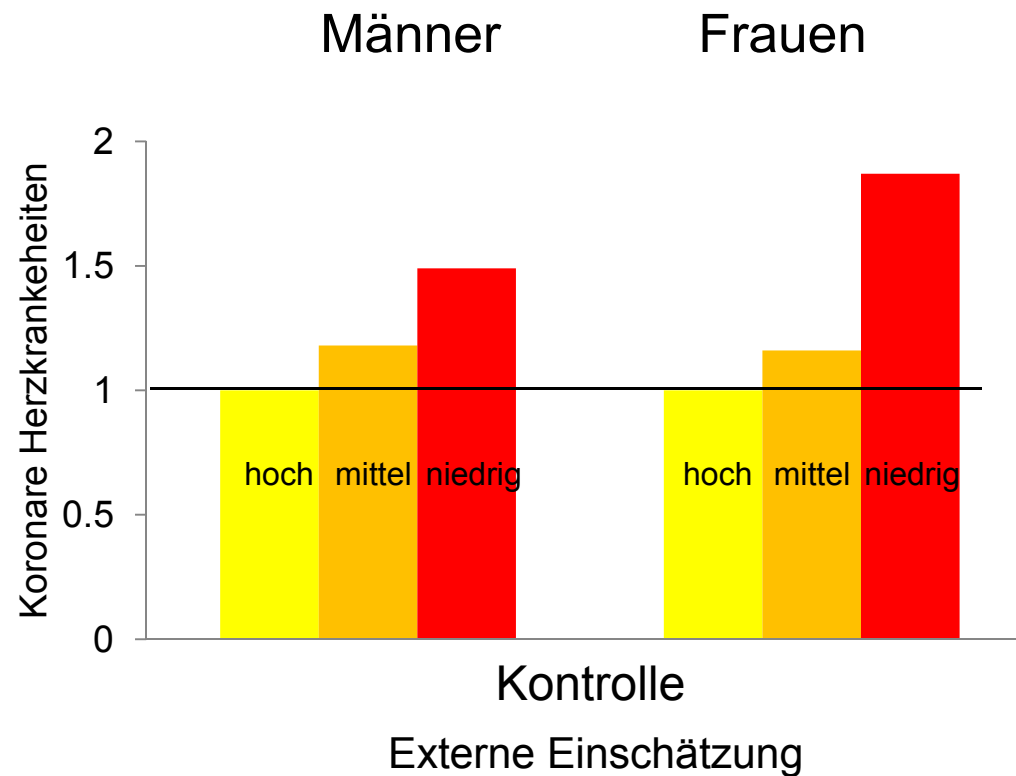


Kontrolle (Autonomie):
Einfluss nehmen können – eine nicht
zu unterschätzende Ressource

Kontrolle in der Arbeit und koronare Herzkrankheiten

Die Whitehall-Studie

Fast 10'000 Personen
Drei Messungen zwischen 1985 und 1993
Nur Gesunde (keine KHK)



Effekte bleiben signifikant, wenn Persönliche Dispositionen kontrolliert werden (z.B. Feindseligkeit, negative Affektivität, Psychosomatische Symptome (GHQ)).

Themen

1. Grundlegende Konzepte
2. Zeitliche Verläufe, Erholung und Übertragung von Stress ins Privatleben (und umgekehrt)
3. Langfristige Stressfolgen
4. **Stressoren und Ressourcen am Arbeitsplatz**
 - a. Übersicht
 - b. Arbeitsgestaltung
 - c. **Soziale Aspekte: Wie wir miteinander umgehen**
 - b. Das Soziale in der Arbeitsgestaltung
5. Was tun?
 - a. Ziele
 - b. Stressprävention: Unternehmen
 - c. Stressprävention: Person

Das Bedürfnis nach Wertschätzung

Wertschätzung und Anerkennung zu erfahren,
ist ein grundlegendes Bedürfnis

«All»-tägliche Wertschätzung: Häufigkeit, Formen, Quellen

139 Personen aus verschiedenen Berufen
notieren Wertschätzungs-Situationen während 5 Arbeitstagen

Wieviele Wertschätzungs-Situationen werden berichtet?

- Im Schnitt knapp eine WS-Situation pro Tag (0,9)

Was wird als Wertschätzung empfunden?

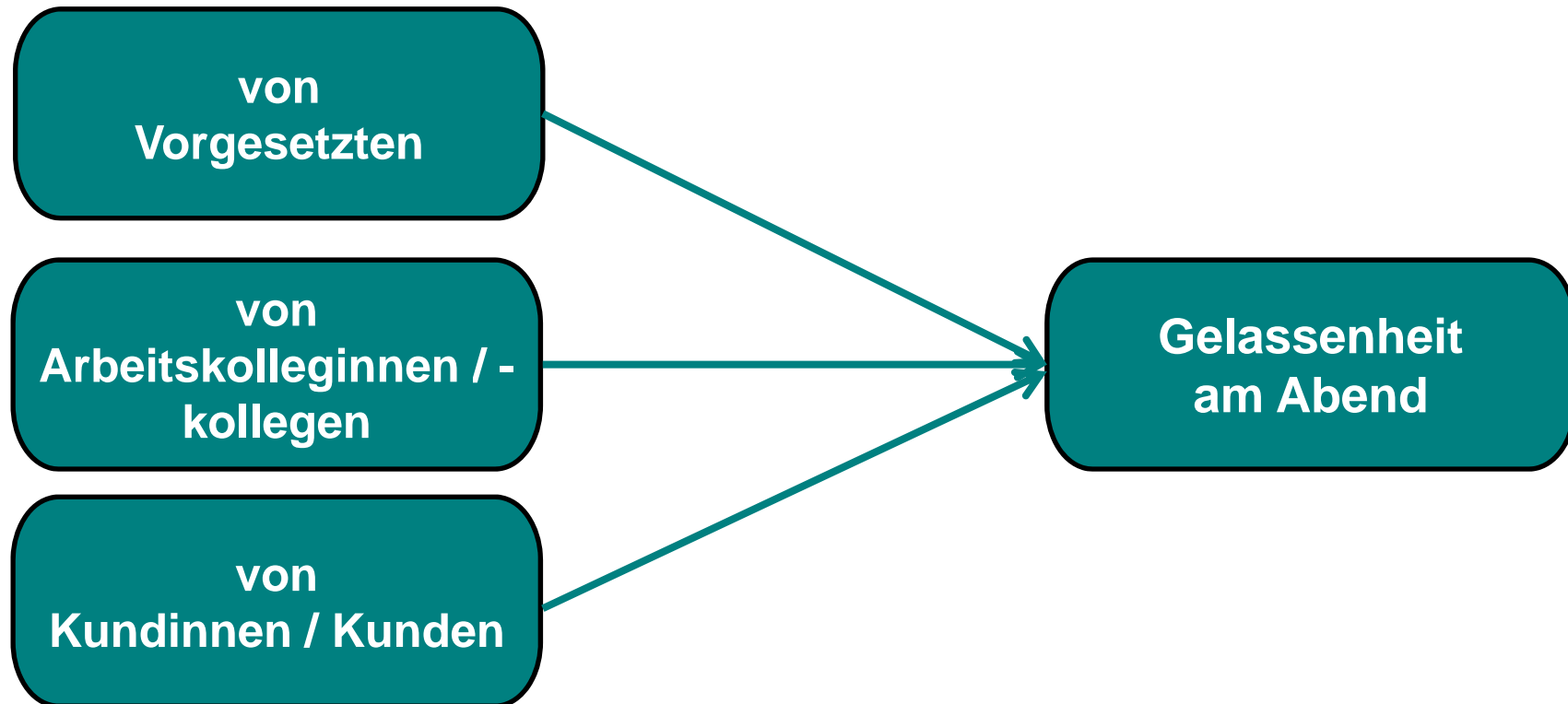
- Lob, Dank, Anerkennung (52%)
- Vertrauen, Übertragung von Verantwortung (13%)
- Freude an der Zusammenarbeit (11%)

Von wem kommt die WS?

- KundInnen: 37%
- KollegInnen: 27%
- Vorgesetzte: 21%

«All»-tägliche Wertschätzung und Befinden am Abend

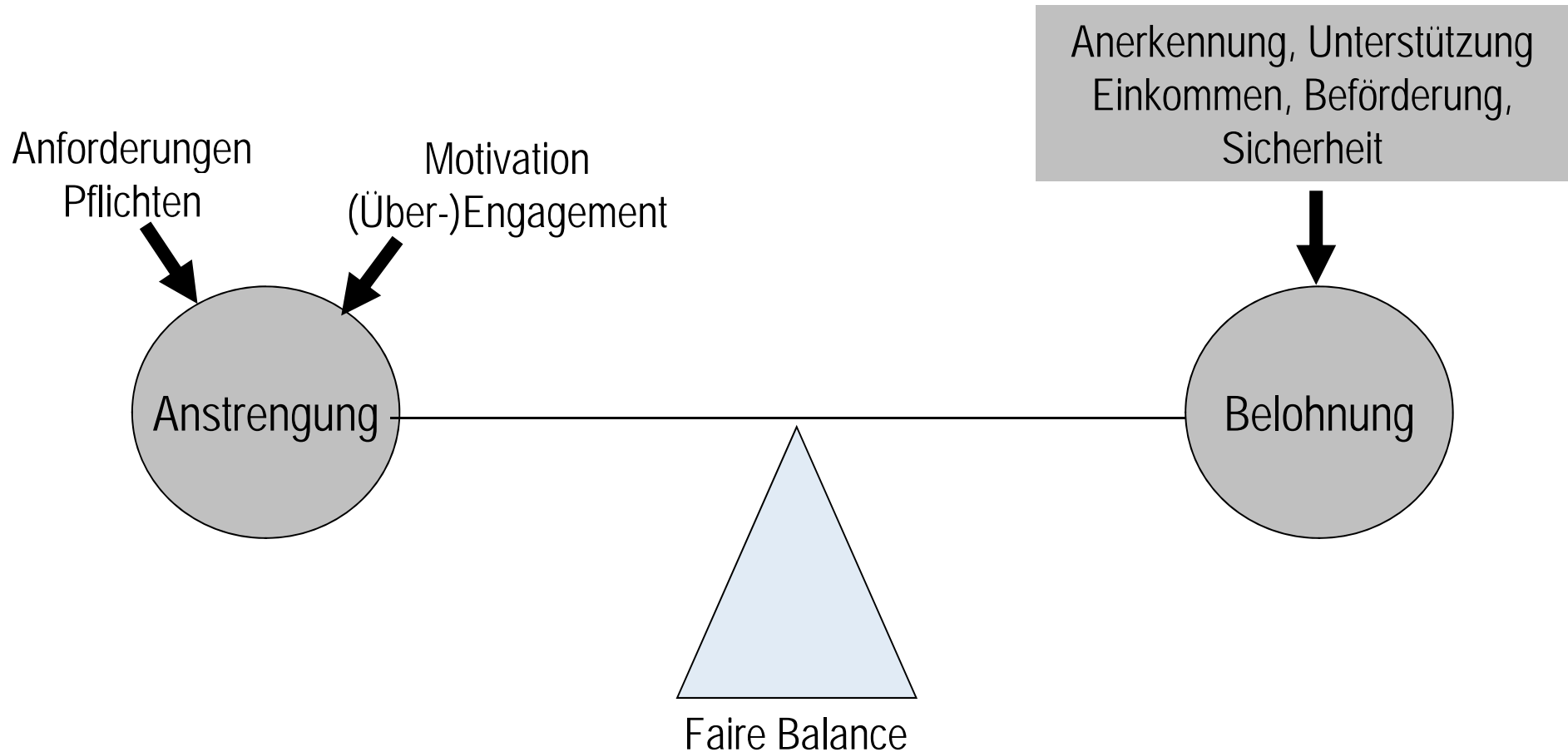
Wertschätzung am Arbeitstag



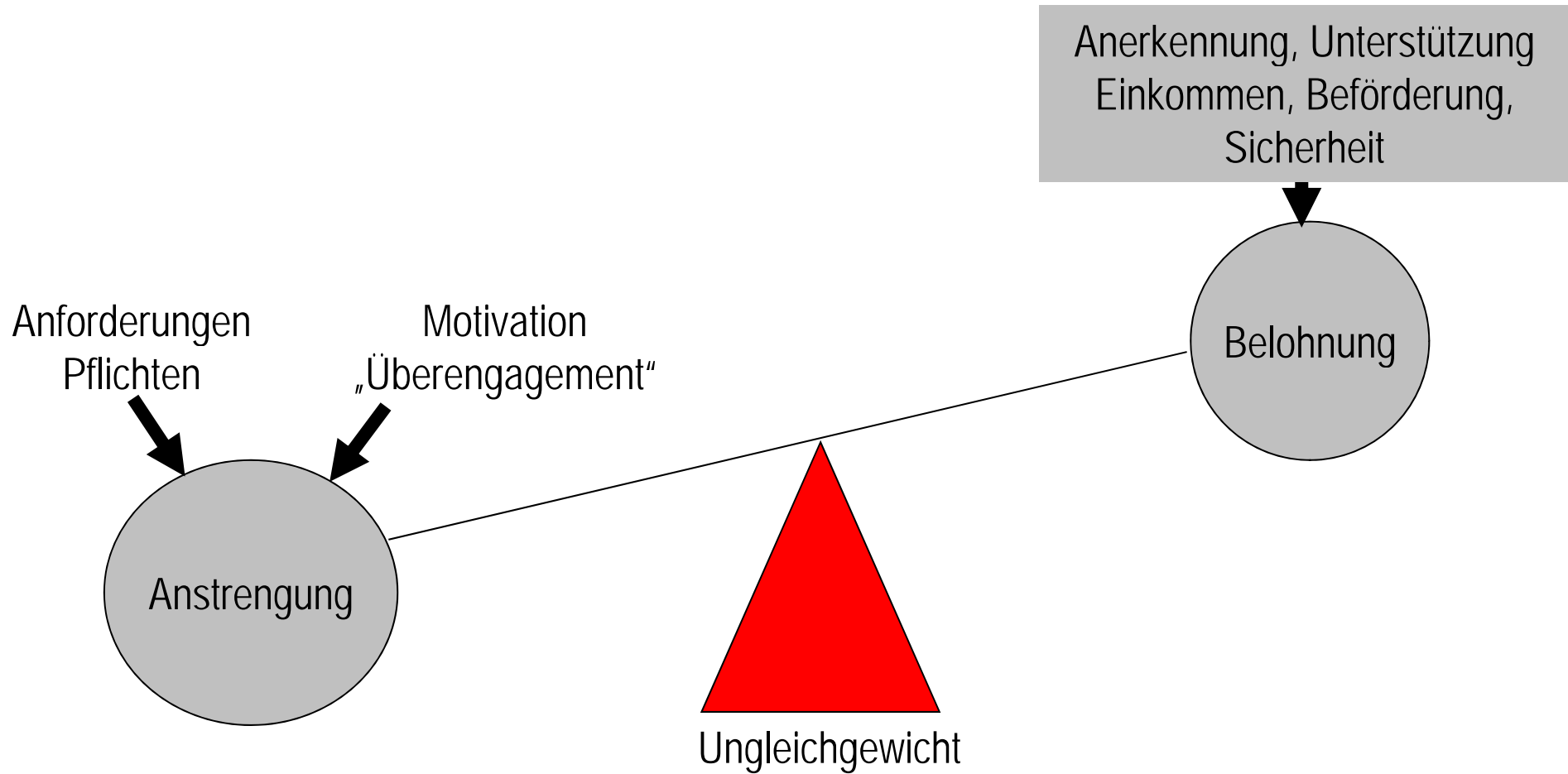
Fairness

Faires Verhalten signalisiert Wertschätzung.
Unfares Verhalten wird als abschätzig empfunden

Fairer Austausch: Die Balance zwischen Anstrengung und Belohnung

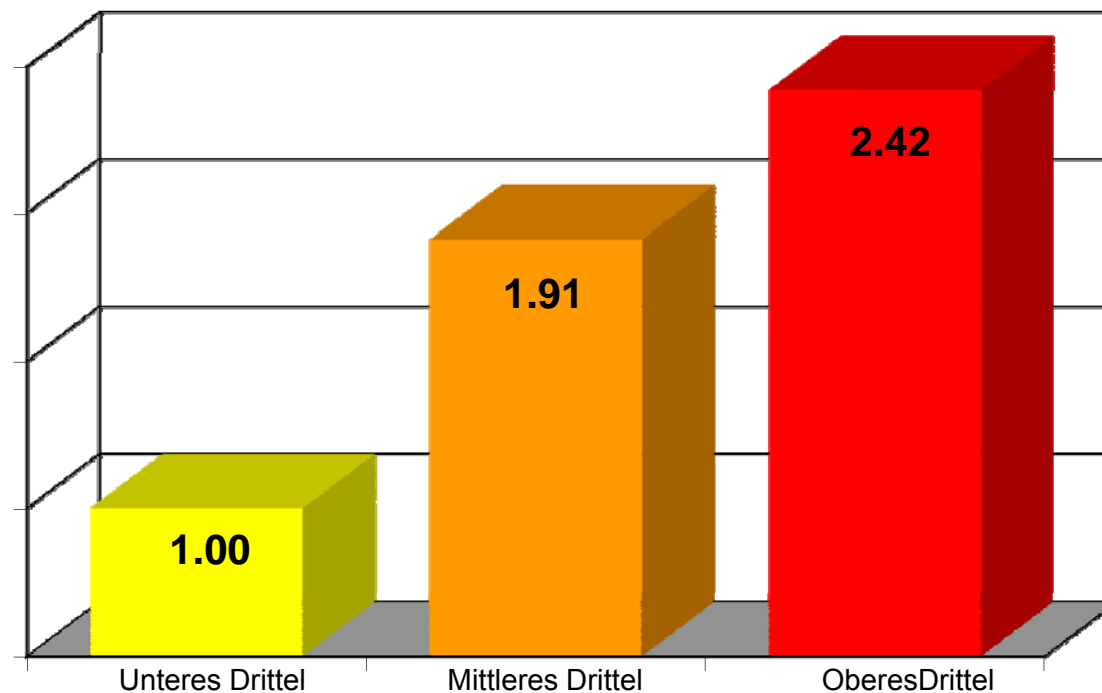


Die Balance zwischen Anstrengung und Belohnung



Imbalance und kardiovaskuläre Krankheiten

Das Risiko, im Verlauf von 25 Jahren an kardiovaskulären Krankheiten zu sterben, beträgt...



Imbalance
zwischen Anstrengung und Belohnung

Wer seine
Anstrengung nicht
gewürdigt sieht,
stirbt früher!

Unteres Drittel = Vergleichsgruppe
Kontrolliert:
Alter, Geschlecht, Berufsgruppe,
Rauchen, körperliche Aktivität,
systolischer Blutdruck, Gesamt-
Cholesterin, BMI

Konflikte / Mobbing / sozialer Ausschluss

Bedrohen unser Bedürfnis
nach sozialer Gemeinschaft

Konflikte

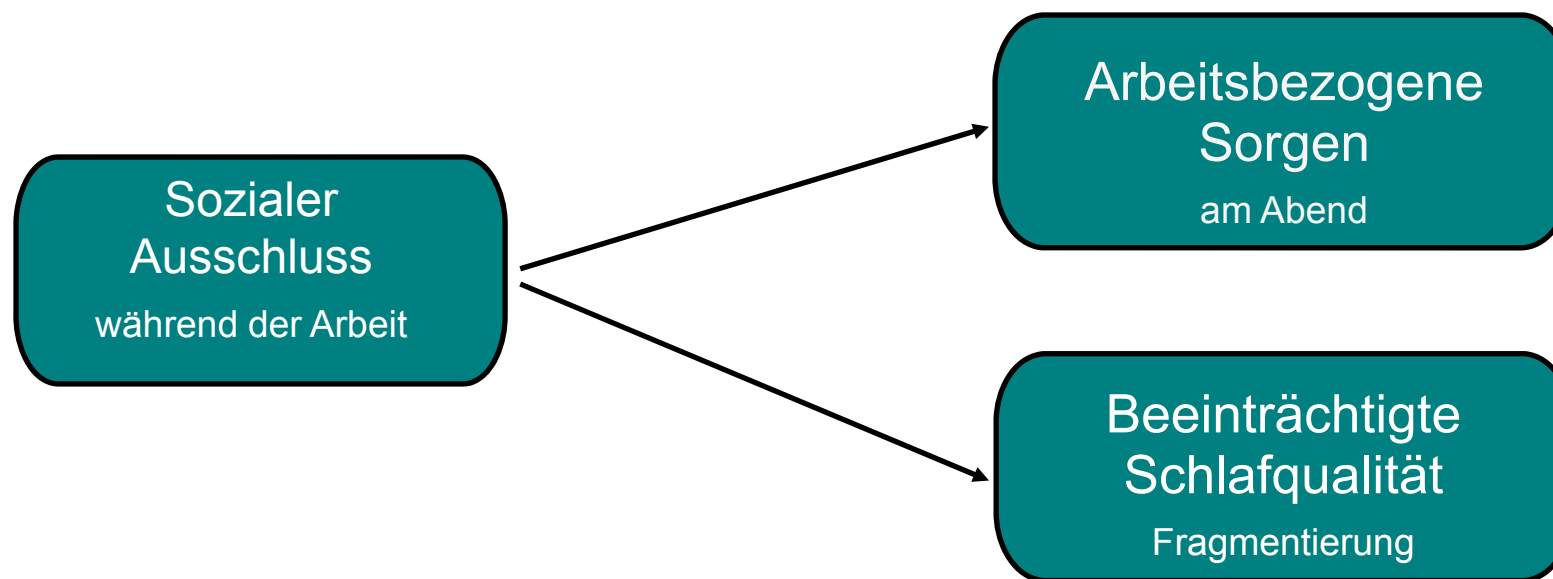
➤ Rein *sachliche* Auseinandersetzungen sind nicht unbedingt belastend.

- *Emotionale* Konflikte sind typischerweise
 - mit intensiven Emotionen verbunden (v.a. Ärger)
 - haben eine Tendenz zur Eskalation
 - ein Wort gibt das andere...
 - aus dem Gegenargument wird ein persönlicher Angriff
 - Das Klima wird zunehmend vergiftet, abschätzig, abwertend
 - sind sehr belastend, beschäftigen uns oft noch lange

➤ Und: Sachliche Auseinandersetzungen haben oft die Tendenz, zunehmend emotional zu werden.

Sozialer Ausschluss und Schlafqualität in der darauf folgenden Nacht

z.B.: Heute hatte ich in der Arbeit den Eindruck, dass die anderen mir aus dem Weg gegangen sind



Mobbing: Extreme Form von Konflikten

- Nicht jede schlechte Behandlung ist Mobbing
- Es müssen verschiedene Bedingungen erfüllt sein:
 1. Es muss gezielt gegen bestimmte Personen gehen
 - Wenn der Chef bei schlechter Laune alle anbrüllt, die er gerade trifft, ist das nicht Mobbing
 2. Es muss häufig vorkommen
 - ab und zu ungerecht behandelt werden, ist noch kein Mobbing
 - Gängiges Kriterium: Wöchentlich
 3. Es muss länger andauern
 - Gängiges Kriterium: 6 Monate

Also:

- eher selten, aber
- langdauernd (oft jahrelang)
- Zermürend – oft massive Beschwerden
 - Angst, Depression, somatische Symptome

Feedback

Wichtig für unseren Selbstwert

➤ Lob tut gut – wenn es ehrlich und glaubwürdig ist

➤ Kritik kann schnell verletzen

➤ vor allem, wenn man sich dadurch grundsätzlich in Frage gestellt fühlt

Wertschätzung / Kränkung bei Feedback und Kritik

- Kritik wirkt besonders verletzend,
- wenn sie auf die Person abzielt
 - Direkt: „Du bist unfähig“
 - Pauschalisierend: Immer, nie
 - Wenn jemand etwas „immer“ falsch / „nie“ richtig macht, muss es ja an der Person liegen (*internale Attribution*)
 - Aggressiv und vorwurfsvoll statt sachlich und höflich
 - Wenn man für etwas verantwortlich gemacht wird, für das man gar nichts kann

Achtung: Es muss nicht immer grob sein, um zu verletzen. Man kann auch „sanft sticheln“ – z.B. auf Kleinigkeiten herzumreiten

- Unhöfliche, vorwurfsvolle Kundinnen und Kunden können zum Belastungsfaktor werden (Dormann & Zapf, 2004)
- Und dann muss man selber auch noch freundlich bleiben und die eigenen Emotionen kontrollieren
- Emotionsarbeit als Stressfaktor (Zapf u.a., 2003)

Dormann, C., & Zapf, D. (2004). Customer-related social stressors and burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, 61-82.

Zapf, D., Isic, A., Fischbach, A., & Dormann, C. (2003). Emotionsarbeit in Dienstleistungsberufen. Das Konzept und seine Implikationen für die Personal und Organisationsentwicklung. In K.-C. Hamborg & H. Holling (Hrsg.), *Innovative Personal- und Organisationsentwicklung* (S. 266-290). Göttingen: Hogrefe.

Soziale Unterstützung

z.B.

„Wenn es bei der Arbeit schwierig wird, kann ich mich auf meine(n) Vorgesetzte(n) verlassen“

- Menschen, die viel soziale Unterstützung berichten,
 - Von Vorgesetzten, Kolleginnen und Kollegen, Partnerinnen und Partnern
 - sind im Durchschnitt gesünder
 - körperlich
 - psychisch
 - leben länger

Zwei Grundformen sozialer Unterstützung

Problembezogen

- Tatkräftige Hilfe
- Tipps zur Problemlösung
- Information

Hilft,
das Problem
zu bewältigen / zu mildern

Emotional

- Zuhören
- Verständnis zeigen
- Wertschätzung zeigen

Tut gut,
• Man fühlt sich akzeptiert /
geschätzt / verstanden
• man fühlt sich nicht alleine
• Man fühlt sich nicht (mehr) als
Versager/in

Achtung:

Soziale Unterstützung ist grundsätzlich gut

Aber: das kann auch nach hinten losgehen

- Manchmal fällt es schwer, Unterstützung anzunehmen, weil man als
inkompetent / schwach / nicht belastbar
- erscheinen könnte!
- Also: Vorsicht mit voreiliger Unterstützung
- Aber auch: Kultur pflegen, in der man über Probleme und Unsicherheiten reden kann

- Manchmal fällt es schwer, sich über Unterstützung zu freuen, weil sie ungeschickt angeboten wird
- Unterstützung ohne Wertschätzung kann den Selbstwert bedrohen!

Wie kann man unterstützen – und trotzdem abschätzig wirken? („Dysfunktionale Soziale Unterstützung“)

Sie müssen nur...

- ...Vorwürfe machen:
 - Ich habe Dir immer gesagt, Du sollst dich darauf nicht einlassen!

- ...Ihre helfende Rolle betonen
 - So, jetzt sitzt Du in der Patsche, und ich soll's wieder richten

- ...ganz schnell Lösungsvorschläge machen
 - Du musst nur...

Damit kommunizieren Sie

- *Dein Fehler!*
- *Ich hab's immer gewusst*

- *Ich komme total draus*
- *Im Unterschied zu Dir!*

- *Ist doch ganz einfach!*
- *Nicht zu fassen, dass Dich das so belastet – ich weiss die Lösung nach 2 Minuten*

Themen

1. Grundlegende Konzepte
2. Zeitliche Verläufe, Erholung und Übertragung von Stress ins Privatleben (und umgekehrt)
3. Langfristige Stressfolgen
4. **Stressoren und Ressourcen am Arbeitsplatz**
 - a. Übersicht
 - b. Arbeitsgestaltung
 - c. Soziale Aspekte: Wie wir miteinander umgehen
 - b. Das Soziale in der Arbeitsgestaltung**
5. Was tun?
 - a. Ziele
 - b. Stressprävention: Unternehmen
 - c. Stressprävention: Person

Wertschätzung und Arbeitsgestaltung

- Auch die Gestaltung der Arbeit kann Wertschätzung ausdrücken – oder abschätzig wirken!

- Jemandem Freiräume geben (Autonomie) heisst auch:
- *„Ich traue Dir zu, dass Du das gut und zuverlässig erledigst“*
- Ergonomisch ungünstige Situationen nicht beheben, heisst für viele auch:
- *„Ihr seid uns nicht so wichtig“*

Legitime und illegitime Belastungen

- Manche Belastungen sind legitim: Sie gehören zum Beruf, sind unvermeidbar
 - z.B. Überzeit im Spital wegen Notfall
- Andere Belastungen wären vermeidbar, sind illegitim
 - z.B. Mehrarbeit, weil die Schicht vor uns nicht sauber gearbeitet hat

- *Illegitime Belastungen werden als abschätzig empfunden:
Man foutiert sich um unsere Bedürfnisse*
 - *Sie lösen daher mehr Stress aus als legitime Belastungen*

Themen

1. Grundlegende Konzepte
2. Zeitliche Verläufe, Erholung und Übertragung von Stress ins Privatleben (und umgekehrt)
3. Langfristige Stressfolgen
4. Stressoren und Ressourcen am Arbeitsplatz
 - a. Übersicht
 - b. Arbeitsgestaltung
 - c. Soziale Aspekte: Wie wir miteinander umgehen
 - b. Das Soziale in der Arbeitsgestaltung
5. **Was tun?**
 - a. **Ziele**
 - b. Stressprävention: Unternehmen
 - c. Stressprävention: Person

Was tun?

Ziele:

- Arbeit gut gestalten
- Kultur der Wertschätzung und Unterstützung fördern

Arbeitsgestaltung

- Interessante und herausfordernde Aufgaben
- Entscheidungsspielräume
- Keine kleinlichen Kontrollen
- Angemessene Arbeitsmittel
- Gute Gestaltung von Schichtplänen
- Vernünftige Pausengestaltung

Gute Arbeitsgestaltung

- fördert die Leistung
- mindert Stress
- vermittelt Wertschätzung

- Keine Belastungen, die vermeidbar (illegitim) sind
- Missstände möglichst schnell beheben

... und wenn es unvermeidlich ist, davon abzuweichen:

- Gut begründen und informieren,
- Verständnis zeigen

Wertschätzung im täglichen Umgang vermitteln

Beispiele

- Lob und Anerkennung
- Vorschläge und Einwände ernst nehmen
 - D.h. nicht: Alles akzeptieren. Aber: Nicht wegwischen
(„*Wie stellen Sie sich das denn vor?*“)
- Schwierigkeiten anerkennen
 - Nicht: „*Andere schaffen das auch!*“
 - „Sondern: „*Ich weiss, der Termin ist kurz...*“
- Anteil nehmen / Interesse zeigen
 - „*Ist das denn jetzt besser mit Ihrem Computer oder stürzt er immer noch andauernd ab?*“
- Informieren
- Nicht defensiv reagieren
 - „*Glauben Sie, das hätten wir nicht auch überlegt? Das war nun einmal nicht machbar!*“
- Unterstützen – auf selbstverständliche und wertschätzende Art

Themen

1. Grundlegende Konzepte
2. Zeitliche Verläufe, Erholung und Übertragung von Stress ins Privatleben (und umgekehrt)
3. Langfristige Stressfolgen
4. Stressoren und Ressourcen am Arbeitsplatz
 - a. Übersicht
 - b. Arbeitsgestaltung
 - c. Soziale Aspekte: Wie wir miteinander umgehen
 - b. Das Soziale in der Arbeitsgestaltung
5. **Was tun?**
 - a. Ziele
 - b. **Vorgehensweisen: Unternehmen**
 - c. Vorgehensweisen: Person

Vorgehensweisen für Stressprävention und Stressbewältigung

Ansatzpunkte

- Person („Verhaltensprävention“)
- Umwelt („Verhältnisprävention“)

Grundsätzlich ist eine Kombination beider
Herangehensweisen sinnvoll

Gemeinsame Stressprävention im Unternehmen

(in Anlehnung an das Konzept des Gesundheitszirkels)

Gruppen bilden (Gesundheitszirkel) unter Beteiligung von Mitarbeitenden aller Ebenen und mit viel Information/ Feedback	
Stresssymptome analysieren	<ul style="list-style-type: none">• z.B. Krankenstand, Unfälle, Fluktuation, Qualitätsprobleme• Zufriedenheit, psychisches Befinden
Arbeitssituation analysieren	<ul style="list-style-type: none">• Wo häufen sich Probleme?• Befragung / Arbeitsplatzanalysen
Vorschläge erarbeiten	<ul style="list-style-type: none">• Kurz-, mittel- und langfristig• Schwerpunkte setzen
Soziales Unterstützungssystem pflegen	<ul style="list-style-type: none">• Kultur der Anerkennung und Unterstützung fördern

Veränderungen in sozialen Systemen sind schwer zu erreichen Daher:

- > Prioritäten: Nicht alles ändern wollen
- > Zeitrahmen setzen:
Was geht kurz-, mittel-, langfristig?
- > Vor- *und* Nachteile analysieren
- > Mit Konflikten / Widerständen / Rückschlägen rechnen

Geduld
Realistische (Zwischen-)Ziele
Balance zwischen Euphorie und Resignation

Themen

1. Grundlegende Konzepte
2. Zeitliche Verläufe, Erholung und Übertragung von Stress ins Privatleben (und umgekehrt)
3. Langfristige Stressfolgen
4. Stressoren und Ressourcen am Arbeitsplatz
 - a. Übersicht
 - b. Arbeitsgestaltung
 - c. Soziale Aspekte: Wie wir miteinander umgehen
 - b. Das Soziale in der Arbeitsgestaltung
5. **Was tun?**
 - a. Ziele
 - b. Stressprävention: Unternehmen
 - c. **Stressprävention: Person**

Persönliche Stressbewältigung: Ansätze

- Entspannungstraining / Meditation
- Ausgleich (Sport)
- Konfliktmanagement
- Zeitmanagement / Selbstregulation
- Problemlösetraining
- „Stress-Management“

Stressmanagement: Stressimpfungstraining

Beispiel für Vorgehen (unter Anleitung)

➤ **Beobachten:**

- Die eigenen Stressreaktionen
z.B. Herzklopfen, Zittern, Schweiss, laut werden
- Das eigene Verhalten:
Was bekämpft den Stress, was verstärkt ihn?

➤ **Erarbeiten, wie man gerne reagieren möchte**

- z.B.:
- Ich möchte erst fragen, bevor ich kritisiere
- Ich möchte mir Zeit nehmen, das Problem zu durchdenken und nicht in Aktionismus verfallen

➤ **Alles in der **Vorstellung** durcharbeiten**

- Typische – aber ungewollte Reaktion
- Stop!
- Neue Reaktion

➤ **Im **Alltag** üben**

Achtung: Mit Rückschlägen rechnen – die sind normal!

Stress am Arbeitsplatz
Mythos oder ernst zu nehmendes Problem?

Norbert K. Semmer

Vielen Dank!

SEV
Frühjahrsversammlung AS Sektion Bern
Bern, 16. 4. 2015