

Belastung und Burn-out vermeiden

Die digitale Arbeitswelt ist von Veränderung geprägt. Mitarbeiter müssen Stresssituationen beherrschen. Sonst schlägt ihr Gefordert-Sein in ein Überfordert-Sein um.

Die Zahl der psychischen Erkrankungen von Arbeitnehmern steigt. Als Hauptursache hierfür wird in Studien oft der erhöhte Stress am Arbeitsplatz identifiziert. Denn heute müssen in vielen Betrieben weniger Arbeitnehmer eine größere Arbeitsmenge als früher bewältigen, und es ändern sich aufgrund des erhöhten Wettbewerbs und technischen Fortschritts die Anforderungen an die Mitarbeiter rasch. Damit allein kommen Unternehmen bei der Förderung und Bewahrung der Gesundheit ihrer Mitarbeiter nicht weit, denn in dieser Erkenntnis spiegeln sich auch Markterfordernisse wider. Zudem ist es sehr subjektiv, was eine Person als Stress erlebt. Denkt zum Beispiel ein Mitarbeiter bei einer neuen Aufgabe „Toll, jetzt kann ich mich beweisen“, gerät ein anderer in Panik und ist überzeugt: „Das schaffe ich nie.“

Solche individuellen Denk- und Verhaltensmuster spielen beim Stressempfinden eine wichtige Rolle. Und diese zeigen die Mitarbeiter außer am Arbeitsplatz auch zu Hause, denn sie sind ein Teil ihrer Persönlichkeit. Deshalb lassen sich beim Stressempfinden Berufliches und Privates nur schwer trennen. Und so kommen Unternehmen etwa beim Versuch, eine Überlastung ihrer Mitarbeiter zu vermeiden, mit einer Gesundheitsprävention, die sich primär auf das gesundheitsgerechte Gestalten des Arbeitsumfelds fixiert, allein nicht weit. Sie müssen den Menschen als Ganzen im Blick haben.

Work-life-Balance ist meist nicht genug

Zahlreiche Unternehmen haben das erkannt. Deshalb orientieren sich ihre Konzepte zur Gesundheitsprävention heute nur noch selten am klassischen Ziel der betrieblichen Gesundheitsförderung „Krankheit vermeiden“. Ihnen liegt vielmehr ein Präventionsansatz zugrunde, der sich an Zielen wie „Steigern der Vitalität und Lebensfreude“ und „mehr Selbstbestimmung über das eigene Leben“ orientiert.

Demzufolge „boomten“ im vergangenen Jahrzehnt Maßnahmen zum Bewahren der Work-life-Balance der Mitarbeiter - angefangen bei Stressmanagement-Seminaren bis hin zu Entspannungskursen. Außerdem offerieren die Betriebe ihren Mitarbeitern heute

mehr Möglichkeiten, ihre Arbeitszeiten flexibel zu gestalten. Auch Angebote zur Kinderbetreuung oder zur Kurzzeitpflege von Angehörigen sind bei (Groß-) Unternehmen nicht ungewöhnlich. Das alles sind zielführende Maßnahmen zum Bewahren der Lebensbalance und somit Leistungskraft der Mitarbeiter.

Unterdessen erkennen immer mehr Unternehmen: Allein damit kommen wir nicht zum Ziel, denn Stress auslösende Faktoren können wir nur bedingt beheben. So wäre es eine Fiktion anzunehmen, dass der Wettbewerbs- und Veränderungsdruck, der auf den Unternehmen lastet, in den kommenden Jahren sinkt. Also wird auch die Arbeitsbelastung der Mitarbeiter steigen - ebenso der Druck, sich neuen Herausforderungen zu stellen sowie eine große Verhaltensflexibilität zu zeigen. Deshalb müssen Mitarbeiter über die Kompetenz verfügen, auch in Stresszeiten, wenn es beruflich oder privat „heiß hergeht“, ihre Lebensbalance zu bewahren und mit neuen Herausforderungen produktiv umzugehen. Und beim Entwickeln dieser Fähigkeiten sollten die Unternehmen ihre Mitarbeiter unterstützen.

Deutlich widerstandsfähiger werden

Zuhilfe kommt den Unternehmen dabei, dass man nicht nur im Betriebsalltag immer wieder registriert: Menschen reagieren auf dieselbe Belastung unterschiedlich. Während zum Beispiel Mitarbeiter Müller wegen der „stressigen Arbeitsbedingungen“ nach einiger Zeit einen Burn-out erleidet und für längere Zeit ausfällt, klagt sein Kollege Maier zwar auch ab und zu „Das ist ja ganz schön stressig“, doch dann macht er sich wieder ans Werk. Warum dies so ist, damit beschäftigt sich die Resilienzforschung und kommt zum Schluss: Manche Menschen haben eine höhere



Personalexpertin Christina Seitter arbeitet als Trainerin und Beraterin für eine Unternehmensberatung bei Tübingen.

FOTO: MANAGEMENTBERATUNG MÜLLERSCHÖN

„Widerstandsfähigkeit“ als andere. Sie haben sozusagen eine „dickere Haut“, wenn es um den Umgang mit herausfordernden Situationen geht. Deshalb perlen Belastungen an ihnen scheinbar ab, während sie bei anderen zu einer Überforderung und Überlastung führen.

Inwiefern können wir unsere Mitarbeiter unterstützen, ihre Resilienz, also Widerstandskraft, zu erhöhen? Diese Frage stellen sich immer mehr Unternehmen - in vielen wurden bereits erste Konzepte zur Förderung der Resilienz der Mitarbeiter realisiert.

Folgende acht Merkmale basieren meist auf der Erkenntnis der Resilienzforschung, dass Menschen mit einer hohen Widerstandsfähigkeit in der Regel über folgende acht Eigenschaften und Persönlichkeitsmerkmale verfügen:

- > Positives Denken: Widerstandsfähige Menschen reagieren auf neue Anforderungen und Herausforderungen nicht panisch. Sie denken vielmehr: Irgendwie schaffe ich das schon - auch wenn ich noch nicht weiß wie.
- > Selbstwertgefühl: Widerstandsfähige Menschen glauben an sich und an das, was sie tun.
- > Problemlösefähigkeit: Widerstandsfähige Menschen denken lösungsorientiert. Sie planen ihre Zukunft und

- blicken ihr nicht besorgt entgegen.
- > Selbstverantwortung: Widerstandsfähige Menschen nehmen ihr Leben und Schicksal in die Hand. Sie lassen sich nicht in eine Opferrolle drängen.
 - > Selbstwirksamkeit: Widerstandsfähige Menschen akzeptieren (negative) Dinge und Umstände zunächst so wie sie sind. Sie lassen diese aber nicht so: Sie verändern sie.
 - > Soziale Kompetenz: Widerstandsfähige Menschen bleiben bei Stress im Dialog mit ihrer Umwelt. Sie bitten bei Bedarf um Unterstützung oder organisieren diese selbst.
 - > Achtsamkeit: Widerstandsfähige Menschen haben ein Gespür für sich selbst. Sie wissen, was ihnen (nicht) gut tut, und spüren, wann sie an ihre Belastungsgrenzen stoßen.
 - > Stressbewältigungsstrategien: Widerstandsfähige Menschen haben Strategien entwickelt, um auch in Stresszeiten für die nötige Entspannung zu

sorgen und, soweit möglich, die Balance in ihrem Leben zu wahren.

„Resiliente“ Persönlichkeiten entwickeln

Ebenfalls zeigt die Resilienzforschung: Diese Fähigkeiten und Eigenschaften schlummern in fast allen Menschen. Ohne eine externe Unterstützung fällt es ihnen aber oft schwer, diese zu aktivieren. Denn dies setzt ein Bewusstsein darüber voraus: Wie reagiere ich regelmäßig in gewissen Situationen, bei neuen Herausforderungen, wenn wichtige Entscheidungen anstehen? Außerdem: Warum reagiere ich so und nicht anders? Diese Fragen kann sich jeder Mensch allein stellen. Viele tun dies faktisch nicht. Und wenn doch, finden sie oft nicht die richtigen Antworten. Zum Beispiel, weil sie gar nicht registrieren, dass sie in vergleichbaren Situationen stets ähnlich reagieren, oder weil ihnen ihr Verhalten so selbstver-

ständig erscheint, dass sie sich nicht vorstellen können, anders zu reagieren.

Daher offerieren Unternehmen, die Mitarbeiter beim Steigern ihrer Resilienz unterstützen möchten, diesen oft nicht nur entsprechende Seminare; sie stellen ihnen (danach) häufig auch einen Coach zur Seite, der sie dabei unterstützt, ihre Denk- und Verhaltensmuster zu erkennen und gegebenenfalls zu verändern. Ein weiteres Ziel dieser Unterstützung ist es, die Selbst-Achtsamkeit der Mitarbeiter zu erhöhen - also ihre Sensibilität dafür, wann sie zum Beispiel in eine Situation geraten, in der eine Überforderung droht. Denn dann können sie meist noch gegensteuern und sich Hilfe organisieren, so dass ein „Ausbrennen“ und somit Burnout vermieden wird. /

CHRISTINA SEITTER

Informationen:
www.muellerschoen-beratung.de