

Angst und Unsicherheit als Stressfaktoren

Burnout: Stress lass nach!

Die heutige Arbeitswelt ist durch Schnellebigkeit, hohen Druck und ständigen Wandel geprägt. Anpassung an neue Anforderungen und Flexibilität sind unerlässlich. Sich diesen Herausforderungen zu stellen, bedeutet für jeden Mitarbeitenden eine individuelle Auseinandersetzung mit sich selbst. Nicht jeder ist dem gewachsen. Zuviel negativer Stress führt zum Burnout-Syndrom. Wie man dies vermeiden kann, welche Eigeninitiative und Motivationsanstösse dazu nötig sind, erläuterte Rolf P. Rado in einem VEDIBA(*)-Seminar zum Thema «Burnout».

■ Allgemeine Einflüsse

Die Globalisierung und der Wettbewerb fordern von den Unternehmen und ihren Mitarbeitenden Flexibilität, Ausdauer und Belastbarkeit. Veränderungen sind in der heutigen Zeit nichts Seltenes, gerade in Zeiten unbeständiger Wirtschaftslagen. Stellenabbau, Konkurse, Firmenübernahmen u.a.m. bedeuten für die Arbeitnehmenden Unsicherheit und somit zusätzlichen Stress. Obwohl *Veränderungen nötig* sind, um den *Durchbruch zu schaffen und Erfolge zu erzielen*, sind über 80% der Menschen nicht bereit, sich dem Neuen zu stellen (vgl. Abbildung 1: Die Welle der Veränderung). In Anbetracht der vielen Misserfolge, die durch Veränderungen entstanden sind, ist dies nicht erstaunlich. Nach Rolf P. Rado, Partner der Axios GmbH (Dübendorf), scheitert die Umsetzung von Veränderungen oftmals aus folgenden Gründen:

- unklare, zu wenig ausgereifte Strategien
- «Ego»-Entscheidungen im Management
- zu hohe Konzentration auf Leistungsmanagement
- keine Berücksichtigung verschiedener Kulturen



Sonja Giardini
«Schweizer Arbeitgeber»

Bild: H. R.

- keine Bereitschaft für Veränderungen bei den Mitarbeitenden.

Zahlen und Fakten

In den frühen 70er Jahren hat man erstmals das Burnout-Syndrom («Ausgebrannt») festgestellt. Ausgelöst wird

Burnout durch zuviel negativen Stress, welcher nicht mehr selber abgebaut werden kann. Mittlerweile gehört Stress zu den häufigsten Krankheitsursachen in den Industriestaaten und hat die Grippe vom ersten Platz verdrängt.

In den USA entstanden aufgrund von arbeitsbedingtem Stress in den 80er Jahren Kosten von rund 150 Mrd. \$. Grossbritannien verzeichnete stressbedingte Fehlzeiten von 5 Mrd. £ und Deutschland solche von 100 Mrd. €. Zudem gab Deutschland für entsprechende Medikamente 20 Mrd. € aus.

■ Ursachen und Symptome

Diagnose Stress

Der Körper reagiert auf gewisse Reize im Körper. Dieser kann *positiv* (Eustress) oder *negativ* (Distress) sein (vgl. Abbildung 2: Die Stressreaktion). Ausgelöst wird Stress durch *Überlastung*, innere Unruhe, Über- und Unterforderung u. a. m. Doch jeder Mensch reagiert individuell auf diese Reize, weshalb Stress von jedem anders interpretiert wird. Die einen brauchen einen gewissen Stress als Motivation, um besser arbeiten zu können, andere wiederum arbeiten effizienter und effektiver ohne Druck. Allerdings benötigen wir Menschen schon einen gewissen Adrenalinstoss, damit wir am Morgen überhaupt aufstehen. Oft stehen aber heute Mitarbeitende in einem gewissen *Dauerstress*, durch den Symptome wie Kopfschmerzen, Migräne, Bauchschmerzen, Zuckungen, Rückenschmerzen, Blähungen, Allergien, Schwindelgefühle, Depressionen usw. hervorgerufen werden können. Ernsthaftere Krankheiten wie z.B. ein Magengeschwür sind erste Anzeichen für das Burnout-Syndrom. Diverse Studien belegen zudem,

(*) Verein der AKAD-Business-Absolventen

dass zuviel negativer Stress sogar Krebs, Herzinfarkte und weitere Krankheiten auslösen kann.

Ursachen von Burnout

Die Diagnose lautet Burnout, wenn für den «Stressgeplagten» kein Stressabbau möglich ist und folgende Faktoren Psyche und Körper beeinflussen:

- langanhaltender Stress
- Mangel an Kontrolle
- permanente Arbeitsüberlastung
- unzureichende Entschädigung
- keine Wertschätzung
- Ungerechtigkeit/fehlende Fairness
- Mobbing
- Angst, die Stelle zu verlieren/Arbeitslosigkeit
- Unzufriedenheit
- keine Weiterentwicklungsmöglichkeiten/Unterforderung
- Wertekonflikt (Bsp. Mitarbeitende können nicht hinter der Unternehmensphilosophie stehen)
- Zusammenbruch des Teams u. a. m.

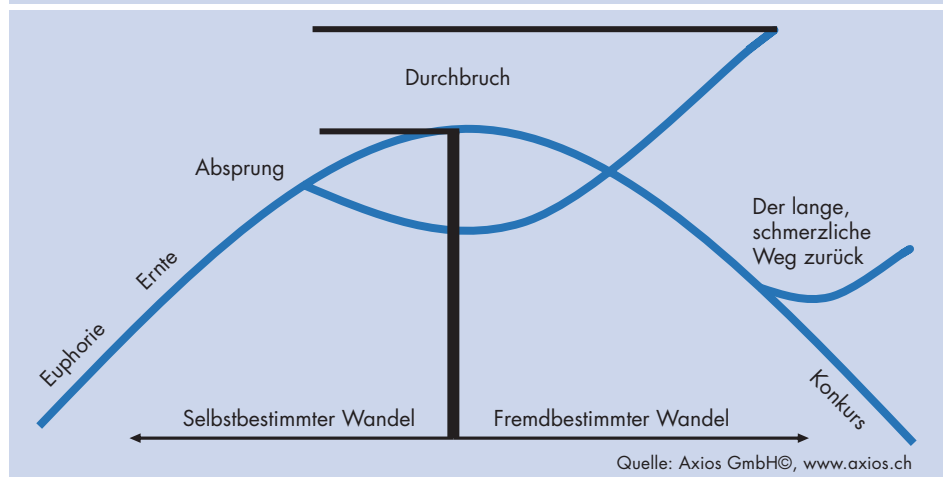
Besonders gefährdet sind Personen aus Berufsgattungen des sozialen Bereichs wie

- Assistenzärzte
- Krankenschwestern/-pfleger
- LehrerInnen und
- SozialarbeiterInnen.

Anzeichen eines Burnout

Erste Anzeichen eines Burnout machen sich auf der *Gefühlsebene bemerkbar*. Die Motivation lässt nach, der Mitarbeitende verbreitet schlechte Laune, ist depressiv und frustriert, leicht reizbar, ermüdet schnell, vergisst wichtige Termine und Gegenstände und zieht sich von allem zurück. Der Rückzug findet aber nicht nur am Arbeitsplatz statt, sondern

Abbildung 1
Die Welle der Veränderung



betrifft insbesondere auch Familie und Freunde. Daneben *leidet auch die körperliche Verfassung*. Kopfschmerzen und Schmerzen im allgemeinen sind oft Begleiter eines zu «gestressten» Menschen. Bei diesen Alarmsignalen ist es höchste Zeit zum Handeln. Hilfe von Fachpersonen ist notwendig. Ein Burnout-Patient benötigt zwingend psychologische Betreuung, um wieder «geheilt» zu werden und nicht zu einem IV-Bezüger zu werden.

■ Stressbewältigung

Stressmanagement

Mit Stress umzugehen ist ein individueller Prozess mit sich selbst. Jedoch erläuterte der Referent fünf wichtige Faktoren, welche als Rahmenbedingungen für das Stressmanagement wichtig sind:

1. Wahrnehmung
2. Annahme
3. Abkühlung und Aktivieren
4. Gewohnheiten aufbauen
5. Einstellung entwickeln.

1. Wahrnehmung

Zuerst muss die «gestresste» Person überhaupt erkennen, dass sie zuviel Stress hat. Nimmt sie diesen Zustand wahr, ist es wichtig, herauszufinden, wie sie in «stressigen» Situationen reagiert.

2. Annahme

In dieser Phase beginnt sich der «gestresste» Mensch mit der Situation auseinanderzusetzen. Es ist fundamental, zu wissen, was diese Lage für ihn bedeutet.

3. Abkühlung und Aktivieren (= Yin & Yang)

Ist sich der «Stressgeplagte» seiner Situation bewusst, soll er sich im Hier und Jetzt bewegen, versuchen den Körper ins Gleichgewicht zu bringen, um dann wieder klar denken zu können. Abschalten und Energie auftanken sowie sein persönliches Tempo finden und die Aufgaben sachlich angehen, sind die nächsten Schritte auf dem Weg zur Besserung. Sich Mut zusprechen und auch Teilerfolge als Erfolge ansehen gehört auch in diese Phase.

«Anspannung und innere Zerrissenheit sind viel aufreibender als harte, unermüdliche Arbeit.»

Steven R. Covey

4. Gewohnheiten aufbauen

Als Basis ist es nach Rolf Rado wichtig, sich realistische Ziele zu setzen, Ziele, die auch erreicht werden können. Anstehende Aufgaben und Projekte sollen geplant (inkl. Zeitpuffer), Entscheidungen getroffen und Prioritäten entsprechend gesetzt werden. Hier kann eine Wichtigkeits-Dringlichkeits-Matrix helfen und die Planung und Entscheidung vereinfachen. Es kommt vor allem darauf an, «die richtigen Dinge» zu tun. Zudem sollte sich die betroffene Person des Pareto-Prinzips bewusst sein (80:20-Regel), das u.a. besagt, dass mit etwa 20% des Aufwandes bereits rund 80% des Resultats erreicht werden.

Ausserdem bezeichnete R. Rado die Probleme als Vorboten der Erfolge. Wer nach den Ursachen der Probleme suche, der behalte die Probleme. Wer aber Probleme lösen wolle, der suche nach Lösungen und handle. Das Problem müsse zuerst definiert, dann analysiert und schliesslich die Lösung gefunden werden. Danach gehe es um die Umsetzung und letztlich um die Erfolgskontrolle.

5. Einstellung entwickeln

Stress ist völlig von der subjektiven Wahrnehmung bzw. Einstellung abhängig. Entscheidungen sollten wenn möglich rasch erfolgen. Sie können später immer wieder geändert werden, denn *Unsicherheit* gelte als einer der *grössten Stressfaktoren*. Zudem sollte man sich nicht in die «Opferrolle» begeben, denn eigentlich müssen wir nichts tun, sondern wir wollen etwas tun. Dann sollte man realistische Erwartungen (Erwartung komme von «warten» und Enttäuschungen seien das Ende von «Täuschungen») hegen und

auch mal nein sagen können. Weitere wichtige Faktoren seien die Wertschätzung gegenüber sich selbst, aus Fehlern zu lernen und viel Positives zu sehen. Zudem sollte man sich für das Glück entscheiden.

Stressabbau und -prophylaxe

Um Stress abzubauen, gibt es diverse Möglichkeiten. Jeder muss jedoch für sich herausfinden, was für ihn am besten ist. Die nachstehende Auflistung enthält eine Auswahl der möglichen Stressabbauethoden:

- Massage
- Sport (Ausdauer-, aber KEIN Leistungssport)
- Entspannungsübungen
- Sekundenschlaf
- Hyperventilieren (sitzend)
- Meditation, Autogenes Training, Yoga
- Mentaltraining
- Musik
- Atemübungen
- erfüllendes, entspannendes Hobby betreiben
- friedliches Umfeld (Familie, Partnerschaft, Freunde)
- genügend Schlaf
- genügend Wasser trinken
- über Themen, die einen beschäftigen, reden, sich abgrenzen, Arbeit delegieren
- täglich etwas Erfreuliches tun, das nichts mit der Arbeit zu tun hat u. a. m.

Von Vorteil schreibt man sich auch seine privaten Termine (z. B. Sport) in die Agenda ein, damit auch diese eingehalten und nicht immer wieder aus beruflichen Gründen verschoben werden.

Dem Burnout-Syndrom kann vorgebeugt werden, indem man sich zunächst mit dem Thema Burnout auseinandersetzt.

Abbildung 2
Die Stressreaktion



setzt bzw. sich damit befasst. Ein Coach kann dabei, sowie bei der Entwicklung von eigenen Visionen und Werten, helfen. Diese sollten dann auch gelebt werden. Das Wissen um die effektiven Kosten einer Burnout-bedingten Abwesenheit sowie der Aufbau eines entsprechenden Umfeldes tragen massgeblich zur Vorbeugung bei.

■ «Life-/Time-Management»

«Ich», «Beruf» und «Familie»

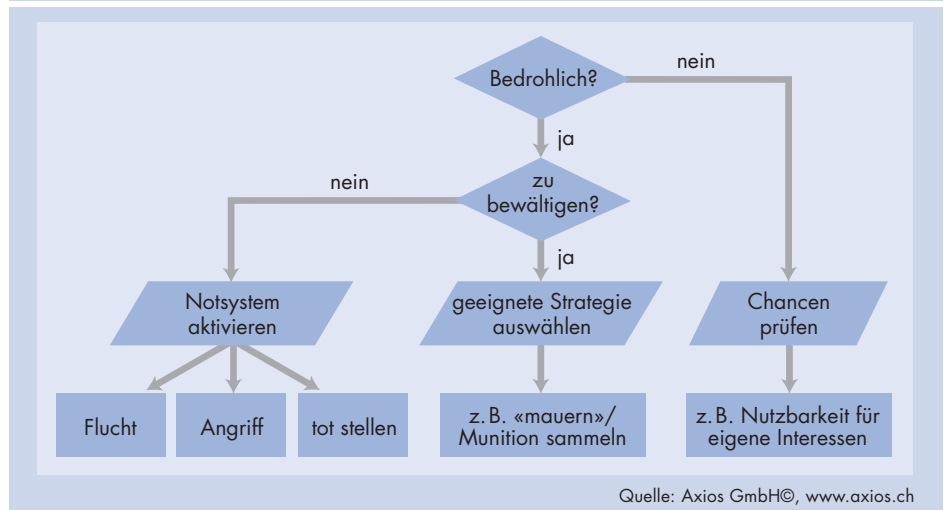
«Work-Life-Balance» und «Life-/Time-Management» sind die Schlagworte, die unsere Gesellschaft immer mehr prägen. Es ist heutzutage wichtiger denn je, die Aufgaben der drei Lebensbereiche «Ich», «Beruf» und «Familie» zu koordinieren. Das Zeitmanagement verhilft zu effizienterer Arbeitsweise. Persönliche Werte sowie Lebensvision(en) bestimmen den Zeitaufwand für die Familie und sich selbst. Die Philosophie dahinter könnte unter anderem lauten: «Leben statt gelebt zu werden.» Zudem sollte die Konzentration bei den Hauptaufgaben liegen, die auf persönlichen Zielen basieren. Diese sollten spezifisch, messbar, aktionsorientiert, realistisch und terminiert sein: SMART.

Work-Life-Policy

In den USA gehören nachstehende unterstützende Massnahmen bereits zum Arbeitsalltag. Die Unternehmungen bieten für ihre Mitarbeitenden:

- Kinder-/Altenbetreuung
- Unterstützung von täglichen Erledigungen
- Rechts-/Finanzberatung
- Krisenintervention
- Partnerschaftsberatung
- Gesundheits- und Suchtberatung

Abbildung 3
Angst: Wichtigste Emotion im Veränderungsprozess



- Hilfestellung bei Entscheidungen
- Zeitmanagement u. a. m.

Als vorbildliche Beispiele nannte R. Rado:

- eine US-Software-Firma, die einen Kindergarten betreibt und somit gemeinsame Mittagessen im Betrieb für die ganze Familie ermöglicht. Mit einem 7-Stunden-Tag arbeitet dieses Unternehmen höchst produktiv und weist eine tiefe Fluktuationsrate auf.
- eine Werbeagentur, die jeweils am Freitagnachmittag geschlossen hat, damit die Mitarbeitenden Zeit für sich und ihre Familie haben. Die Arbeit, welche durch die fehlenden Stunden ausfallen würde, wird im 90%-Arbeitspensum wettgemacht.

■ Veränderungsprozess

Maxime für Veränderungen

Jede Neuorientierung/-ausrichtung eines Unternehmens verlangt von den Mitarbeitenden *Flexibilität und Einsatz*. Damit die Angestellten sich auf die Ver-

änderung einlassen, müssen auch vom Management gewisse Massnahmen befolgt und umgesetzt werden. Insbesondere eine offene und ehrliche Kommunikation gegenüber den Mitarbeitenden gehört zu den wichtigsten Instrumenten. Denn Unsicherheit und Angst sind die Hauptursachen für Stress, welcher letztlich zum Burnout führen kann (vgl. Abbildung 3: Angst: wichtigste Emotion im Veränderungsprozess).

«Wer sich unerreichbare Ziele steckt, spielt russisches Roulette mit seinem Selbstvertrauen.»

James E. Loehr

Die Mitarbeitenden sind das wichtigste Kapital einer Firma, weshalb es für jene wichtig ist, dass Werte geschaffen (Leitbild) und gelebt (Kultur) werden. Der Referent erwähnte zwei Firmen, die es geschafft haben, ihre Mitarbeitenden von den Veränderungen zu überzeugen:

- Eine amerikanische Firma informierte die Belegschaft, dass aus existenziellen Gründen für die nächsten fünf Jahre eine 80-Stunden-Woche eingeführt werden müsse. Die Mitarbeitenden, die hinter den Visionen der Firma stehen konnten, haben dies durchgezogen ohne Anzeichen von Burnout. Andere hingegen verliessen die Firma vorzeitig.
- Ein KMU belegte an einem Wochenende ein Seminar zur Erarbeitung des Leitbildes und einer Unternehmensvision. Diejenigen, die sich schon vorher gegen ein Wochenendseminar sträubten, verliessen kurze Zeit später das Unternehmen. Diejenigen, die jedoch an der Strategie und Vision mitgearbeitet haben, sind noch immer motivierte Mitarbeitende.

«Stress gibt es nur, wenn ich <ja> sage und <nein> meine.»

Reinhard Sprenger

Diese Beispiele zeigen deutlich, wie wichtig es ist, die Mitarbeitenden von einer guten Idee zu überzeugen.

Eigene Mitarbeit und transparente regelmässige Kommunikation sind bedeutende Bestandteile zur Mobilisierung der Mitarbeitenden für Veränderungen. Die Mitarbeitenden unterstützen das Vorhaben der Unternehmung, wenn Sie überzeugt sind, dass sie die neue Herausforderung packen können, sie sich daran beteiligen (Einsatz/Mitarbeit) dürfen und bereit sind, die Veränderung zu akzeptieren.

Weitere Voraussetzungen sind zudem Vertrauen, Anerkennung/Wertschätzung und ein funktionierender Informationsfluss.

Zusätzlich gab Rolf Rado Tips zur erfolgreichen Umsetzung von Veränderungen:

- Jede Veränderung braucht einen Champion als Vorbild sowie Vorgesetzte, die führen
- Notwendige Ressourcen müssen verfügbar sein
- Ideen auf die Basis tragen, um zusätzliche Kräfte zu erhalten
- Problemlösungs- und Lernklima schaffen: Fordern, nicht überfordern
- Spezifische Lernkurve der Menschen in Teams berücksichtigen
- Drei Viertel der Belegschaft müssen von der Veränderung überzeugt sein
- Prozesse laufend überprüfen und entsprechend anpassen
- Veränderungsprozesse schnell umsetzen
- Einsatz der Mitarbeitenden anerkennen
- Laufend Feedback einfordern, um daraus zu lernen
- Erfolgserlebnisse sichtbar machen (Bsp. in Hauszeitung, Intranet usw.)
- Befähigung («Empowerment»): Mitarbeitende zu Mitunternehmern machen; Eigenverantwortung, Selbständigkeit fördern; Entscheidungs- und Handlungsspielräume schaffen
- Ausrichtung an den Besten (Benchmarking): Veränderung als Herausforderung ansehen, sich an die Besten (Vorbild) halten.

■ Motivationsanstösse

Ziele und Visionen

Rolf Rado erklärte, dass es wichtig sei, eigene Werte zu definieren, sich dieser bewusst zu sein und sie auch zu leben. Dasselbe gilt für die Lebensvisionen. Rückmeldungen von Teilnehmenden aus seinen Seminaren bestätigen, dass wir

Menschen oftmals nur einen *kleinen Motivationsanstoss* benötigen, um etwas schon länger *Geplantes endlich in die Realität umzusetzen*. Ziele sollten immer aufgeschrieben werden, weil etwas «Handfestes» mehr Gewicht hat als nur die Idee in Gedanken. Alle drei Lebensbereiche müssen gelebt werden, sonst entsteht ein Ungleichgewicht.

Positive Glaubenssätze

Schliesslich beginnt alles im Kopf, weshalb folgende Glaubenssätze sich positiv auf die Psyche und letztlich auch auf den Körper auswirken. Nach R. Rado könnten es diese Sätze sein:

- Ich bin erfolgreich.
- Die Leute schätzen mich.
- Ich stehe zu meinen Entscheidungen.
- Ich mag Herausforderungen.
- Ich fühle mich akzeptiert.
- Ich akzeptiere Kritik.
- Ich darf Fehler machen.
- Ich bin selber für alles verantwortlich.
- Was ich beginne, führe ich zu Ende.

■ Fazit

Stress ist aus unserem (Arbeits-)Alltag kaum mehr wegzudenken, kann jedoch reguliert resp. wieder abgebaut werden. Da jede Person individuell auf entsprechende Reize reagiert, muss jede selber herausfinden, welche Stressabbaumethode am besten wirkt. Das Vereinbaren von Beruf und Familie gehört zu den grössten Herausforderungen unserer Zeit. Doch mit einer gewissen *Koordination* und *Eigeninitiative* kann dies «unter einen Hut» gebracht werden. Das wichtigste jedoch ist, die eigenen Wünsche und Ziele zu kennen sowie diese auch umzusetzen resp. zu leben.

Sonja Giardini