
Zusammenfassung

Gravierende Veränderungen in der modernen Arbeitswelt bieten einerseits viele neue Chancen und Freiheiten, andererseits stellen sie viele Beschäftigte vor eine tägliche Bewährungsprobe. Insbesondere ständiger Wandel und zunehmende Unsicherheit treffen den Menschen an seiner empfindlichsten Stelle: Dort, wo er um Sicherheit, Zugehörigkeit und Anerkennung ringt. Jede größere Veränderung fordert die Psyche. Und nicht jeder kann gleich gut mit Veränderungen umgehen. Die Folge ist: Psychische Beschwerden und Erkrankungen nehmen zu und führen zu Fehlzeiten oder zu eingeschränkter Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz (Präsentismus). Nicht nur Betroffene selbst leiden, sondern auch die Unternehmen und die Volkswirtschaft: Sie bezahlen für Fehlzeiten und Präsentismus einen hohen Preis. Beschäftigte und Unternehmen sind gefordert, hier gemeinsam nach Lösungen zu suchen – denn psychisch gesunde Mitarbeiter sind Gold wert.

2.1 Stress – ein Begriff mit Bandbreite

Aufgabe

Nehmen Sie sich bitte ein Blatt Papier und einen Stift zur Hand. Nun notieren Sie spontan 10 Begriffe, die Sie mit dem Wort „Stress“ verbinden. Lassen Sie Ihren Assoziationen freien Lauf. Anschließend gehen Sie bitte jeden Begriff einzeln durch und versehen ihn mit einer Wertung: Löst der Begriff bei Ihnen positive Gefühle (+), negative Gefühle (–) oder neutrale Gefühle (0) aus? Zählen Sie, wie viele Plus-, Minus- und neutrale Zeichen Sie vergeben haben. Das Ergebnis zeigt an, wie Sie persönlich Stress bewerten.

Weist Ihr Ergebnis viele Pluszeichen auf, dann scheint der Begriff „Stress“ bei Ihnen überwiegend positiv besetzt zu sein. Weist Ihr Ergebnis dagegen viele Minuszeichen auf, dann scheinen Sie mit Stress eher Negatives zu verbinden. Überwiegen Bewertungen mit 0, dann stehen Sie dem Begriff „Stress“ neutral gegenüber. Das Ergebnis ist ein Barometer für Ihre persönliche Einstellung gegenüber dem Thema „Stress“.

Der Begriff „Stress“ scheint allgegenwärtig und findet in unterschiedlichen Situationen Anwendung. Stress am Arbeitsplatz, Stress mit dem Ehepartner und den Kindern, mit den pflegebedürftigen Eltern, mit den Geschwistern oder Nachbarn, gesundheitlicher Stress: Stress kann in vielen Bereichen auftreten und Menschen bis an ihre Grenzen fordern. Er ist ein viel verwendeter Begriff, der aus dem modernen Alltag nicht mehr wegzudenken ist. So ist es fast schon chic, im Stress zu sein als Zeichen von Dynamik und Erfolg. Stress hat einerseits ein sehr positives Gesicht: Er kann beflügeln, anspornen, das Leben spannend machen. Er macht wach und schärft den Verstand. Stress löst einen Energieschub aus – ohne diesen wäre der Mensch nicht so leistungsfähig. Stress ist also der Motor für Leistung und Entwicklung.

Stress kann einem aber auch über den Kopf wachsen, er kann krank machen oder an Krankheiten mitbeteiligt sein – das ist das negative Gesicht. Dosis, Dauer, Intensität, die individuelle Ausstattung und die Bewertung der Betroffenen bestimmen, ob und ab wann sich Stress negativ auf die körperliche und/oder seelische Gesundheit auswirkt. Davon ist im Buch hauptsächlich die Rede. Die eigene Robustheit, positive Erfahrungen, fachliche Qualifikation und eine hohe Sozialkompetenz bilden stets wirksame Puffer gegen Stress und halten Körper und Seele gesund. Hierin liegt die Herausforderung für Berufstätige in der modernen Arbeitswelt.

Stress beeinflusst viele Lebensbereiche und spielt gerne mit dem Nervenkostüm des Menschen. Waren früher Infektionskrankheiten eine gefürchtete Geißel der Menschen, so ist diese Gefahr in den Industrienationen inzwischen gebannt. An deren Stelle sind nun Zivilisationskrankheiten wie Herz-Kreislauferkrankungen, chronische Rückenerkrankungen, Krebs und vermehrt psychische Erkrankungen getreten. Diese entwickeln sich schleichend und können die Lebensqualität der Betroffenen erheblich vermindern oder sogar tödlich sein.

Übermäßiger Stress ist ernst zu nehmen, ist er doch Auslöser oder Mitverursacher vieler Erkrankungen. Insbesondere die Anforderungen der modernen Arbeitswelt mit hoher Arbeitsdichte, Termindruck, Unterbrechungen, Hetze, Ärger und dem hohen Tempo führen dazu, dass so manchem Beschäftigten die Luft ausgeht. Gleichzeitig ist nicht jede Erkrankung auf Stress zurückzuführen. Dies wäre zu einfach. Angesichts des Dauerbombardements mit dem Thema in den Medien könnte man allerdings einen derartigen Schluss ziehen.

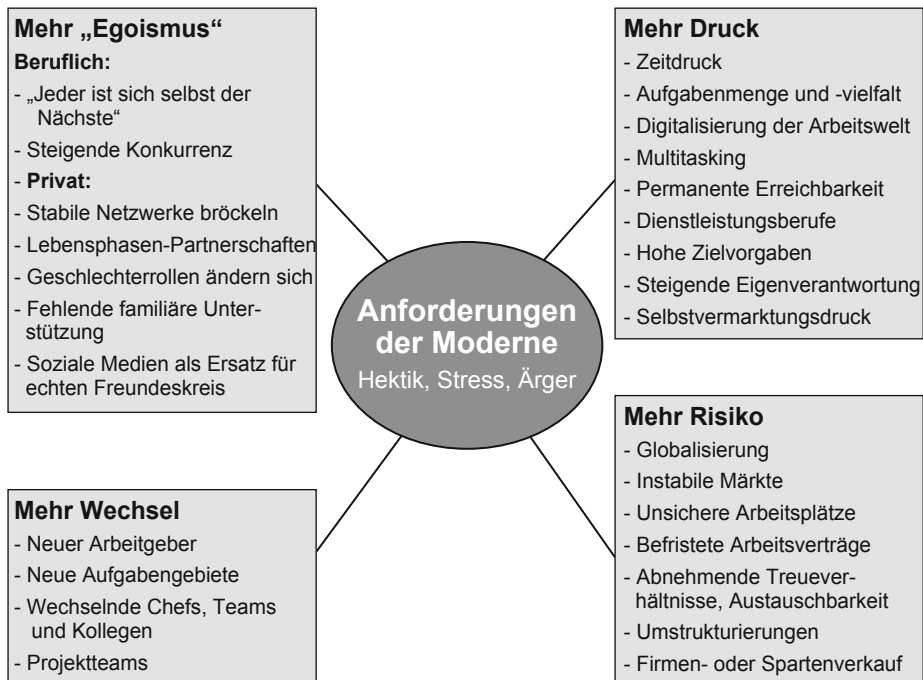


Abb. 2.1 Anforderungen der Moderne. Hektik, Stress und Ärger bestimmen vielerorts das Arbeits- und Privatleben

2.2 „Schneller – höher – weiter“ oder: Die Anforderungen der modernen Arbeitswelt

Sind Fälle wie Ludwig S. also inzwischen ein Massenphänomen? Stressbedingte Erkrankungen als neue „Seuche“ im 21. Jahrhundert? Depressionen werden laut WHO bis zum Jahr 2030 auf die vorderen Plätze der Krankheitshitlisten stürmen (Der Spiegel 2011, S. 146). Wo brennt es denn nun wirklich? Dass eine abstiegsgefährdete Firma wie die von Ludwig S. bei diesem Angst und Schrecken auslöst, scheint noch nachvollziehbar. Die Angst vor Existenzverlust ist eine der größten Ängste der Deutschen. Dass aber auch boomende Branchen zunehmend mit stressbedingten Erkrankungen zu kämpfen haben, löst oft Ungläubigkeit und Kopfschütteln aus. Sind die Arbeitnehmer heutzutage nicht mehr belastbar? Sind sie etwa durch Wohlstand und Wachstum inzwischen verweichlicht?

Abbildung 2.1 zeigt gravierende Veränderungen der modernen Arbeits- und Lebenswelt in den letzten Jahrzehnten. Diese bringen so manchen Beschäftigte an seine Grenze.

Das Informationszeitalter, die Digitalisierung der Kommunikation, Globalisierung und Individualisierung stellen vielschichtige Anforderungen an Beschäftigte der Moderne, besonders an deren Psyche (Abb. 2.1). Im Vergleich zu früher müssen Beschäftigte ein

Vielfaches an Informationen in kürzerer Zeit bearbeiten und immer weniger Personal muss immer mehr Aufgaben erledigen. Diese Arbeitsverdichtung fordert die Beschäftigten heute weniger körperlich, sondern viel mehr psychisch und mental. So ist insbesondere psychische Robustheit eine wesentliche Voraussetzung, um diese neuen Anforderungen angemessen bewältigen zu können. Über diese Robustheit allerdings verfügt nicht jeder in gleichem Maße. Während die einen von Natur aus damit gut ausgestattet sind, müssen andere diese erst nachrüsten (siehe Kap. 6).

2.2.1 Steigender Arbeitsdruck – hohe Leistungsorientierung

Ein Drittel der Beschäftigten in Deutschland ist von Zeitdruck und Anforderungen im Job außergewöhnlich gestresst. Viele bezweifeln, unter diesem Druck bis zum Rentenalter durchhalten zu können. Vor allem die enorme Überforderung durch wachsende und häufig wechselnde Aufgaben, Arbeitsunterbrechungen und Informationsüberflutung lastet auf den Beschäftigten. Auch das hohe Arbeitstempo fordert Beschäftigte bis an ihre Grenzen. Vielen wächst die Arbeit über den Kopf.

Gleichwohl sehen viele Unternehmen Stress häufig immer noch als individuelles Problem. Schließlich schafft es ein Teil der Belegschaft, mit hohen Anforderungen angemessen umzugehen. Ein anderer Teil dagegen kommt nicht gut damit zurecht und leidet.

Die Beschleunigung der Arbeitswelt wirkt sich insbesondere auch auf ältere Mitarbeiter aus. Junge und dynamische Mitarbeiter gehen mit hohem Tempo voran und geben einen neuen Takt an. Dies verunsichert ältere Mitarbeiter. Viele haben Angst, nicht mehr mithalten zu können. Nicht nur die Kluft zwischen Jung und Alt wird dadurch größer. Vielmehr scheint die Erfahrung der älteren Mitarbeiter vielerorts nichts mehr wert zu sein. Die berechtigte Angst, durch jüngere Mitarbeiter verdrängt zu werden, breitet sich deshalb immer mehr aus und begünstigt Stresserkrankungen.

2.2.2 Instabile Märkte – Unsichere Beschäftigungsverhältnisse

Der Arbeitsmediziner Professor Kastner sieht in der mangelnden Planbarkeit und Vorhersehbarkeit der Zukunft den Hauptauslöser von Stress in der heutigen Arbeitswelt („Arbeiten bis zum Umfallen“, ARD Talk mit Günter Jauch am 26. März 2012). War in der Vergangenheit besiegelt, dass man für ein Unternehmen bis zum Eintritt in den Ruhestand arbeitete, kann der Wind heute auch in boomenden Unternehmen schnell drehen. Selbst wenn Mitarbeiter alles geben und richtig machen, reicht es dann am Ende vielleicht doch nicht – sie werden abgebaut oder ausgetauscht. Das hinterlässt tiefe Spuren nicht nur bei den Betroffenen, sondern auch in der restlichen Belegschaft. Auslagerung ganzer Bereiche, Zusammenlegung von Abteilungen, Fusionen, Personalabbau – wie auch immer. Nicht immer lauert die Konkurrenz im Zimmer nebenan. Sie kann auch in China, Indien, Japan oder Amerika sitzen, die Globalisierung hat den Kreis der potenziellen Konkurrenten erweitert.

Erfordert der Markt eine andere Strategie oder beschließt die Konzernspitze Umstrukturierungen, dann kann die Sicherheit des eigenen Arbeitsplatzes schnell ins Wanken geraten. Selbst wenn man die erste Umstrukturierung gut übersteht, bleiben Unsicherheit und Angst, bei der nächsten Welle weggespült zu werden. So wird das Berufsleben für viele zur täglichen Bewährungsprobe. Diese Dauerangst begünstigt psychisch bedingte Leiden.

Hat man eine Familie zu versorgen, erst kürzlich ein Haus gebaut und einen Kredit aufgenommen, dann treffen Kündigung oder Versetzung wie ein Blitz aus heiterem Himmel. Insbesondere Alleinerziehende wissen oft nicht mehr, wie sie finanziell über die Runden kommen sollen, wenn sie ihren Job verlieren.

Aber auch Berufsanfänger haben mit unsicheren Arbeitsplätzen zu kämpfen. Zeitlich begrenzte Arbeitsverträge erschweren die Zukunftsplanung und verleiten zu übermäßigem Engagement – in der Hoffnung, dass der unbegrenzte Einsatz dann doch in einen festen Arbeitsvertrag mündet.

Einer der treuesten Begleiter des modernen Menschen ist deshalb inzwischen die Angst. Angst ist ein Grundgefühl, das im Menschen von Natur aus angelegt ist und ihn schützen soll. Ängste sind eine sinnvolle Reaktion auf alle Situationen, die der menschlichen Psyche als bedrohlich erscheinen. Sie sind bis zu einem gewissen Grad auch durchaus normal. Allerdings können sie so stark werden, dass Betroffene das Gefühl haben, die Kontrolle zu verlieren und zu versagen (siehe auch Abb. 3.16). Viele Berufstätige sind heute von Existenz- und Versagensängsten geplagt, die ihnen Energie und Lebensfreude rauben.

2.2.3 Ständige Erreichbarkeit und Arbeit ohne Grenzen

2.2.3.1 Dauer- und Vielarbeiter

Erschöpfung sei eine Modeerkrankung, hört man oft. Haben es die Berufstätigen von heute nicht viel besser als früher? 30 Tage Urlaub, zusätzlich 9–13 Feiertage. Das klingt doch ziemlich entspannt. Wieso klagen dann so viele über Stress und Erschöpfung? Tatsächlich gibt es auf der einen Seite zahlreiche geringfügig Beschäftigte und Teilzeitarbeitende, für die die Arbeit überschaubar ist. Auf der anderen Seite gibt es immer mehr Beschäftigte im Niedriglohnbereich, wie Leiharbeiter oder die Mehrfachjobber. Letztere sind genötigt, aufgrund schlechter Bezahlung eine Vielzahl von Arbeitsstunden zu absolvieren.

Daneben gibt es die Viel- und Dauerarbeiter, die in hoch qualifizierten Positionen tätig sind und weit über die persönlichen Grenzen hinaus arbeiten. So arbeiten 10 % der Vollzeitbeschäftigten mehr als 60 h pro Woche. Insbesondere Führungskräfte arbeiten deutlich jenseits der 40 Stundenmarke.

Für viele Beschäftigte gibt es inzwischen keine klare Grenze mehr zwischen Arbeit und Freizeit. Moderne Kommunikationsmittel wie Computer, Laptop und Smartphone ermöglichen die Verfügbarkeit weit über Dienstschluss hinaus. So gehen Arbeit und Freizeit ineinander über und beeinträchtigen Erholung und Entspannung. Sich abends noch schnell in den Firmenrechner einloggen, der ständige Blick auf das Smartphone – ein geregelter Feierabend existiert oft nicht mehr. Smartphone und Blackberry sind ständige

Begleiter und bestimmen bei vielen Berufstätigen den Takt auch in der Freizeit. Sie sind jederzeit und überall erreichbar – auch im privatesten Winkel der eigenen vier Wände.

Aber nicht nur die permanente Verfügbarkeit, auch das unterschwellige Nacharbeiten in der Freizeit kostet Kraft. Viele Berufstätige tragen ungelöste berufliche Probleme mit nach Hause. Sie können nicht mehr abschalten. Der nicht bewältigte Berg von Aufgaben, der ungelöste Konflikt mit dem Kollegen, die anstehende Umstrukturierung, Ärger mit dem Chef, Mitarbeiter oder Kunden, Verzögerungen bei Projekten, Ungerechtigkeiten im Team: Dieser unterschwellige Daueralarm verhindert Entspannung und Erholung und untergräbt damit ein wesentliches Grundbedürfnis des Menschen.

So quälen Gedanken an die Arbeit, innere Unruhe, ständiges Grübeln über nicht Erledigtes viele Beschäftigte bis in die Nacht hinein und rauben ihnen den Schlaf. Viele starten deshalb erschöpft in den Tag. Dies ist oft der Beginn einer gefährlichen Spirale, die die Beschäftigten langfristig ausbrennt und auf Kosten von Gesundheit und Leistungsfähigkeit geht.

Beispiel

Bei Sven P. hat es zunächst harmlos begonnen: Erst fielen ein paar Überstunden pro Woche an, und er begrüßte den Vorschlag seines Chefs, abends von zu Hause aus zu arbeiten. So blieb ihm noch Zeit für die Kinder, die er sonst nur am Wochenende sah. Immer öfter sitzt er am späten Abend am Laptop und loggt sich in den Firmenrechner ein. Aus den paar Überstunden werden mehrere Abende pro Woche, an denen Sven P. von zu Hause aus bis spät in die Nacht hinein für die Firma tätig ist. Das ist alles andere als erholsam für ihn, und so leidet auch sein Schlaf darunter. Als er im Rahmen eines internationalen Projekts auf Anweisung des Chefs wochenlang rund um die Uhr erreichbar sein soll, beschleicht ihn ein Gefühl der Beklemmung. Sven P. ärgert sich über diesen „Deal“. Zunächst kann er die Wut auf seinen Chef unterdrücken. Doch dann quälen ihn mitten in der Nacht Gedanken, dass er das alles nicht mehr schafft. So passiert es immer öfter, dass er sich bereits am Morgen gerädert und erschöpft fühlt. Die Arbeit geht ihm immer schwerer von der Hand. Immer öfter hat er Migräneanfälle.

Wenn Arbeit und Freizeit ständig ineinander übergehen, dann kann sich der Organismus nicht mehr richtig erholen und Leistungsfähigkeit und Gesundheit leiden darunter. Zwei Drittel der Beschäftigten geben an, dass sie selbst im Urlaub erreichbar sind. Das ist grundsätzlich kein Problem, solange es auf ein bestimmtes Maß begrenzt bleibt. Führungskräfte und Selbstständige können im Urlaub oft besser abschalten, wenn sie erreichbar sind. Wenn das Hotelzimmer im Urlaub allerdings täglich zum Arbeitsort wird, da Projekte zu betreuen sind, Kunden es eilig haben oder man scheinbar unentbehrlich ist, dann ist der Sinn des Urlaubs verfehlt. Oder derart Engagierte stecken schon mitten in der Erschöpfungsspirale und finden keinen Weg mehr, um Abstand zur Arbeit zu gewinnen.

Nicht immer ist es der Arbeitgeber, der die Nonstop-Verfügbarkeit verordnet. Viele Berufstätige verordnen sich die Dauerverfügbarkeit auch selbst. Die Gründe sind unterschiedlicher Natur: Angst um den Arbeitsplatz, Angst auf der Karriereleiter stecken zu bleiben, Angst von der Konkurrenz abgehängt zu werden – innere Leere oder der Drang, sich etwas beweisen zu müssen. Nicht selten spielen auch private Konflikte eine Rolle. Sie verleiten Betroffene dazu, sich hinter der Arbeit zu verschanzen.

2.2.3.2 Arbeit ohne Grenzen – das Privatleben leidet

Stets dem Arbeitgeber oder der eigenen Firma zur Verfügung zu stehen, bietet den idealen Nährboden für Konflikte im Privatleben. Ehepartner fühlen sich zunehmend vom Leben der scheinbar arbeitsbesessenen Person ausgeschlossen. Sie beantworten diese Situation mit Vorwurf, Konfrontation oder Liebesentzug. Schließlich hatte man sich das Zusammenleben ganz anders vorgestellt. Selbst in der wenigen Freizeit und im Urlaub ist der Partner ständig auf Stand-by und innerlich abwesend. Der ständige Blick auf das Smartphone, das Klingeln des Handys und die knapp bemessene Kommunikation mit der Familie beeinträchtigen das Privatleben und führen zur Entfremdung.

Selbst die vermeintlich schönste Zeit des Jahres, der lang ersehnte Traum vom zweiwöchigen gemeinsamen Glück, kann so zur Enttäuschung, ja sogar zum Albtraum für alle Beteiligten werden. Ärger und aufgestauter Frust brechen sich oft im Urlaub Bahn und belasten die Betroffenen zusätzlich. Konstruktive Gespräche und ein Austausch über eigene Bedürfnisse und Befindlichkeiten finden kaum noch statt. Am Ende steht dann oft der Satz: „Wir haben uns auseinandergelebt.“ Es kommt zur Trennung und im schlimmsten Fall zu jahrelangem Streit um Sorgerecht und Unterhalt, für viele Betroffene eine schwere zusätzliche emotionale und finanzielle Belastung.

2.2.3.3 Home Office

Die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten, ist eine Errungenschaft der digitalisierten Arbeitswelt. Gerade im Rahmen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf spielt das Arbeiten vom eigenen Schreibtisch aus eine immer größere Rolle. Diese Form des Arbeitens bietet einerseits mehr Freiheit und Flexibilität, andererseits kann sie zur Falle werden. So ist Arbeiten bis spät in die Nacht hinein inzwischen keine Seltenheit mehr.

Nicht selten steht das Arbeiten daheim auch der eigenen Karriere im Wege. Denn die Anwesenheit in der Firma wird nach wie vor mehr belohnt. Aber auch Arbeitsunterbrechungen und Störungen durch anwesende Angehörige können beim Arbeiten von Zuhause aus belasten. Hier sind klare Spielregeln erforderlich.

In einigen Fällen profitiert mehr der Arbeitgeber als der Beschäftigte selbst von flexiblen Arbeitszeiten. Wenn immer mehr Nacht- und Wochenendschichten erwartet werden, ist ein klärendes Gespräch mit dem Vorgesetzten dringend erforderlich. Dennoch gilt: Die Flexibilisierung der Arbeitszeit durch Home Office bietet viele Chancen. Beschäftigte sparen sich lange Anfahrtswege und Verkehrsstress. Zudem können sie selbst bestimmen, wie sie ihre Arbeit einteilen.

2.2.4 Multitasking – Viele Aufgaben gleichzeitig

Multitasking beschreibt eine Form des Arbeitens, bei der Beschäftigte mehrere Arbeiten gleichzeitig ausführen müssen. Vorgänge am Schreibtisch erledigen, gleichzeitig telefonieren und korrespondieren – und das mit einer Schlagzahl, die deutlich höher ist als noch vor einigen Jahren. Dabei ist dieses „gleichzeitig“ in Wirklichkeit gar nicht möglich, denn das Gehirn kann sich nur schwer auf verschiedene Dinge gleichzeitig konzentrieren. Stattdessen schaltet es nur schnell zwischen den Aufgaben hin und her – mit dem Ergebnis, dass mehr Fehler passieren und infolge dessen viel Nacharbeit nötig wird.

Die Arbeit bei Multitasking erfolgt in Wirklichkeit also nacheinander und nicht gleichzeitig. Grund ist, dass das menschliche Gehirn für Multitasking nicht geschaffen ist, sondern immer noch nach dem Prinzip des Steinzeithirns funktioniert. Je mehr Informationen auf den Menschen gleichzeitig einwirken, umso überforderter ist das menschliche Hirn. Deshalb ist Multitasking so anstrengend und auch weniger effektiv als vermutet.

Gleichwohl ist Multitasking auch reizvoll. Es lenkt ab und vermittelt das Gefühl von Aktivität. Für bestimmte Situationen ist Multitasking auch ideal. So macht es durchaus Sinn, beim Joggen Musik zu hören und Kaffee zu trinken, während man gleichzeitig die Zeitung liest oder beim Ausdrucken des Dokumentes gleichzeitig zu telefonieren bzw. E-Mails zu lesen.

Sind mehrere anspruchsvolle Aufgaben parallel zu erledigen, verliert man in Wirklichkeit Zeit. So dauert es wesentlich länger, einen Bericht zu schreiben, wenn man parallel dazu E-Mails beantwortet. Multitasking macht in vielen Fällen langsamer. Schätzungen zufolge verlieren Berufstätige im Extremfall bis zu 40 % ihrer Arbeitszeit durch Multitasking, da Fehler korrigiert werden müssen, die aufgrund des ständigen Umschaltens entstehen. Wissenschaftler sind sich deshalb einig: Wer wichtige Entscheidungen treffen oder anspruchsvolle Aufgaben bearbeiten muss, sollte sich ausschließlich auf eine Sache konzentrieren. Das gilt auch für alle Situationen, in denen man schnell reagieren muss, wie z. B. im Straßenverkehr. Beim Autofahren parallel eine SMS zu schreiben, kann zum Verhängnis werden.

Auch die Krankenkassen schlagen Alarm: Immer mehr Beschäftigte leiden an Schlafstörungen, die durch Multitasking mit verursacht sind. Verschiedene Studien haben auch ergeben, dass fast jeder dritte Beschäftigte an Konzentrationsstörungen aufgrund von Multitasking leidet. Ältere scheinen damit mehr zu kämpfen als Jüngere. Am leichtesten fällt Multitasking noch den 20-Jährigen.

2.2.5 Arbeitsunterbrechungen

Arbeitsunterbrechungen gehören inzwischen zum Berufsalltag wie das Salz in der Suppe. Viele Beschäftigte klagen über die ständigen Störungen: Ob Telefonate, Kundenverkehr oder die kurze Frage eines Kollegen: Jede Unterbrechung von außen bringt den Beschäftigten aus dem Arbeitsrhythmus. Im Gegensatz zu den selbst gewählten Arbeits-

unterbrechungen sind Arbeitsunterbrechungen von außen nicht plan- und steuerbar, sie kommen oft aus heiterem Himmel. Dadurch entstehen unvorhergesehene Situationen, die den eigenen Arbeitsplan durchkreuzen und zusätzliche Konzentration und Koordination erfordern. Für viele Beschäftigte entsteht so täglich unvorhergesehener Druck und Stress – sie kommen nicht zu ihren eigentlichen Aufgaben. Die Arbeitswissenschaft stuft Multitasking und Arbeitsunterbrechungen als psychische Belastungen ein, die zu Überforderung führen können. Dies gilt vor allem für anspruchsvolle Aufgaben, die hochwertige, kreative oder innovative Ergebnisse erfordern.

2.2.6 Informationsflut

Moderne Kommunikationsmittel erleichtern die tägliche Arbeit. Zeitnah erreichbar zu sein und andere erreichen zu können, vereinfacht viele Arbeitsvorgänge. So können Fragen an Kollegen leichter gestellt und beantwortet, Informationen schneller weitergeleitet und empfangen werden. Die Vorteile der modernen Kommunikationsmittel sind aus dem Arbeitsleben nicht mehr wegzudenken. Dennoch verursachen sie auch Stress: So muss ein Vielfaches an Information in kurzer Zeit bearbeitet werden. Zudem gibt es kaum mehr „stille“ Zeiten, in denen Beschäftigte unerreichbar sind.

Die tägliche Flut an E-Mails bringt viele Beschäftigte an ihre Belastungsgrenze. Nicht immer ist der Inhalt der eingehenden E-Mails für den Empfänger von Belang. Immer mehr E-Mails werden in Form von „cc“ an viele Personen gleichzeitig geschickt. Dadurch kommt es im Laufe eines Arbeitstages zu einer Häufung an E-Mails, deren Selektion oder Bearbeitung sehr viel Zeit kostet. Und die meisten E-Mails werden direkt nach Eingang geöffnet, obwohl sie oft belanglos sind und nicht sofort beantwortet werden müssen. Häufig stellen sich Anfragen mit höchster Priorität im Nachhinein als relativ unbedeutend heraus.

Fragen und Probleme lassen sich auch nicht immer per E-Mail ausreichend klären. Missverständnisse und Zeitverzögerungen sind häufig die Folge und belasten die Kollegialität untereinander. Im Berufsalltag weiß zudem nicht jeder Beschäftigte, wann er wie kommunizieren soll. Viele Beschäftigte wünschen sich klare und verbindliche Spielregeln von oben, welche Vorgänge per E-Mail, per Telefon oder im persönlichen Gespräch zu bearbeiten sind.

2.2.7 Eigenverantwortung steigt

Die moderne Arbeitswelt setzt in vielen Fällen auf die Eigenverantwortung von Einzelnen und Teams und ermöglicht dadurch freies Arbeiten. So reizvoll Spielräume für eigenverantwortliches Handeln im Unternehmen sein können, so sehr kann der damit verbundene Druck und Wettbewerb den Einzelnen oder das Team belasten. Flache Hierarchien und flexible Organisationen erfordern viel Eigenverantwortung und unternehmerisches Denken.

2.2.7.1 Projektarbeit

Projektteams leiden häufig unter hohen und unrealisierbaren Zielvorgaben und sind mit der Vielzahl der Aufgaben überfordert. Auch Abstimmungsschwierigkeiten sind an der Tagesordnung. Direkter Kundenkontakt und die Abhängigkeit vom Kunden erfordern, sich stets an dessen Wünschen zu orientieren und auch kurzfristige Änderungswünsche zeitnah und flexibel umzusetzen. Sich immer wieder und auch kurzfristig umorientieren zu müssen, löst Druck und Stress aus. Insbesondere, wenn das Team personell unterbesetzt ist, was heute gang und gäbe ist.

Häufig liegt das Problem aber an einer ganz anderen Stelle: Bei der Kalkulation von Kostenplänen für die Entwicklung eines Produktes z. B. werden die Hauptpersonen, in diesem Fall die Entwickler, nicht miteinbezogen. So bleibt deren Kompetenz und Erfahrung außen vor und es wird komplett an der Mannschaft vorbei geplant. Diese aber hat die Konsequenzen der Fehlkalkulation auszubaden, obwohl sie ursächlich nicht dafür verantwortlich ist.

Der Druck der Zielerreichung fordert maximale Leistung zu jeder Zeit, Verschnaufpausen sind nicht eingeplant. Ein Team kann sich deshalb die Schwäche eines Teammitglieds kaum mehr leisten, wodurch der Ton untereinander rauer wird. Arbeiten über die persönliche Leistungsgrenze hinaus scheint in vielen Teams zum guten Ton zu gehören. Nach dem Erreichen des Ergebnisses wird von oben noch eine Schippe darauf gelegt – frei nach dem Motto: Es ging ja doch.

2.2.7.2 Mittleres Management

Insbesondere das mittlere Management steht in der Eigenverantwortung, hohe Zielvorgaben von oben mit dem eigenen Team umzusetzen – koste es, was es wolle. Führungskräfte in der Sandwichposition fühlen sich verpflichtet, die vereinbarten Ziele um jeden Preis zu erreichen, auch wenn sie das mit der eigenen Gesundheit bezahlen. Oftmals stehen sie in dem Dilemma, unliebsame Vorgaben von oben nach unten durchzureichen und positiv zu verkaufen, obwohl sie innerlich vom Gegenteil überzeugt oder bereits an der Belastungsgrenze angekommen sind.

Den meisten fehlt der Mut, die vorgegebenen Ziele kritisch zu hinterfragen und mit dem Vorgesetzten zu diskutieren. Sie befürchten, als Versager zu gelten und ausgetauscht zu werden. So geben sie den Druck an ihre Mitarbeiter weiter und erwarten bedingungslosen Arbeitseinsatz. Diese wiederum fühlen sich von unrealistischen Zielvorgaben überfordert oder können deren Sinn nicht verstehen. Ingeheim ärgern sie sich darüber, werfen ihrem Chef mangelnde Durchsetzungskompetenz vor, kündigen innerlich oder wechseln tatsächlich den Arbeitsplatz (siehe auch Abb. 4.9).

2.2.8 Selbstvermarktungs- und Konkurrenzdruck

2.2.8.1 Selbstperformance als Wettbewerbsfaktor

Die Berufswelt von heute fordert vielerorts ein hohes Maß an Flexibilität. Einmal erworbenes Wissen und erlernte Fähigkeiten reichen nicht mehr aus, um den eigenen Marktwert

Stressmanagement - Stabil trotz Gegenwind

Wie Sie Ihren eigenen Weg zu gesunder
Leistungsfähigkeit finden

Mainka-Riedel, M.

2013, XIII, 240 S. 48 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-00930-4