



Stress am Arbeitsplatz:

Informationen für Arbeitgeber und Manager -

ein Interview mit Prof. Ivars Udris, Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie, Eidgenössische Technische Hochschule Zürich.

Frage: Prof. Udris, Sie arbeiten seit vielen Jahren in den Bereichen Arbeitsbedingter Stress, Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz und Organisationspraxis. Können Sie uns bitte sagen, warum Arbeitgeber oder ihre Führungskräfte an arbeitsbedingtem Stress in ihren Betrieben interessiert sein sollten? Ist arbeitsbedingter Stress nicht eine Privatangelegenheit und ausschliesslich Sache der einzelnen Arbeitnehmenden?

Antwort: Arbeitsbedingter Stress ist keine Privatangelegenheit, aus dem Grund, weil Unternehmen und ihre Führungskräfte für die Gesundheit ihrer Angestellten und Mitarbeitenden verantwortlich sind. Die Bedingungen, welche die Gesundheit am Arbeitsplatz beeinflussen, liegen in der Verantwortlichkeit der einzelnen Unternehmen und ihrer Führungskräfte. Sie haben für die Verbesserung der Arbeitssituation zu sorgen, so dass arbeitsbedingter Stress nicht zu Schädigungen führt.

F: Manche Arbeitgeber oder Manager finden arbeitsbedingten Stress gut. Sind Sie damit einverstanden?

A: Wenn man Stress als etwas Gutes ansieht, bezieht man sich auf das Konzept des "Eustress", oder positiven Stress, und setzt ihn gleich oder verwechselt ihn mit dem Begriff der "Herausforderung", welche eine wichtige Vorbedingung ist für das Lösen von Problemen und Erfüllen von Aufgaben. Ich mag daher die Idee des Eustress nicht sonderlich. Das Konzept ist sehr populär, aber wissenschaftlich nicht bewiesen.

Stress – im Sinne wie er Arbeitgeber beschäftigen sollte – hat mehr zu tun mit der Schädigung der Gesundheit einer Person und der Beeinträchtigung ihrer Leistung. Man bezeichnet dies angemessener als Distress. Distress oder "schlechter Stress" - und nicht Eustress – äussert sich physiologisch in Spannungszuständen und psychologisch in Gefühlen wie Angst und Beklemmung, und führt dazu, dass Leistung und Produktivität beeinträchtigt werden und auch Gesundheit und Wohlbefinden Schaden nehmen. Er ist charakterisiert durch Gefühle, wie in einer Situation die Kontrolle zu verlieren oder Anforderungen nicht gewachsen zu sein.

F: Kritiker von Massnahmen zur Verringerung von arbeitsbedingtem Stress sagen, dass solche Anstrengungen teuer sind. Was sagen Sie dazu?

A: Wenn Sie das Personal ausschliesslich als Kostenfaktor betrachten, dann erscheinen Ihnen diese Massnahmen, wenn Sie entsprechende Entscheidungen treffen müssen, teuer. Verfolgen Sie jedoch die Idee, in Humanressourcen oder Humankapital zu investieren, sind die langfristigen Vorteile grösser als die unmittelbaren Kosten.

Das Personal entweder als Kosten oder Investition zu betrachten, setzt unterschiedliche Denkweisen oder Strategien voraus. Darin enthalten ist auch der Gegensatz einer kurz- oder langfristigen Betrachtungsweise des Problems. Wenn Sie langfristig investieren, haben Sie weniger Fehlzeiten, weniger Personalfluktuationen, grössere Motivation und bessere Gesundheit.

Bei der Verbesserung von Arbeitsbedingungen denkt man vielfach zuerst an grossangelegte Veränderungsansätze, die Ergonomie, Führungstraining und Ähnliches integrieren. Dies ist wichtig, aber wir dürfen nicht vergessen, dass auch schon kleine Schritte zu Veränderungen führen können, und viele dieser Massnahmen kosten überhaupt nichts.

Vor allem mit der Umstellung von Arbeits- oder Funktionsbeschreibungen durch Gruppendiskussionen und Teamsitzungen kann ein Unternehmen manchmal kleine Veränderungen herbeiführen. Und diese können nachhaltig dazu beitragen, arbeitsbedingten Stress zu verringern und die Zufriedenheit der Angestellten zu steigern.

F: Wo und wie können Unternehmer oder Manager konkrete Massnahmen ergreifen, um arbeitsbedingten Stress in ihren Betrieben zu verringern?

A: Zuerst muss er oder sie die Situation analysieren und schauen, welche Bedingungen oder Faktoren im Betrieb Stress verursachen. Man kann dies tun, indem man die Leute in Interviews, Sitzungen oder anderen Formen befragt, und herauszufinden versucht, wo mögliche Stressursachen liegen.

In einem zweiten Schritt erstellt man eine Prioritätenliste der Ursachen, die die Leute am meisten betreffen. Es ist wichtig, herauszufinden, welches die schwerwiegendsten Ursachen sind und welche Beschäftigten davon am meisten betroffen sind.

Als Stressursachen kommen unter anderem in Frage: Zeitdruck (zuviel Arbeit in zu wenig Zeit), ergonomische Faktoren, ungenügende Ressourcen oder eine Kombination dieser Faktoren.

In einem dritten Schritt kann man dann beginnen für die in der Prioritätenliste aufgeführten Bereiche kurzfristige Lösungen zu suchen. Beispielsweise kann man die nötigen Veränderungen einteilen in kurzfristige (z.B. 4 bis 10 Wochen nach der Untersuchung), mittelfristige (3 bis 6 Monate später) und langfristige (6 bis 12 Monate).

F: Was sagen Sie denen, die behaupten, für solche Änderungen kein Geld zu haben?

A: Das ist eine gute Frage. Man muss nach den Prioritäten der Betriebsführung fragen. Menschen gesund zu erhalten und die Krankheitsrate zu senken kommt langfristig billiger und überwiegt die Kosten für die nötigen Veränderungen. Es kommt billiger, das Budget umzustellen, um arbeitsbedingten Stress zu verringern, oder eine Arbeit so umzugestalten, dass Stress vermindert werden kann.

Dies führt uns wieder zurück auf den Ideegegensatz "Kosten" oder "Investition" und das Interesse am langfristigen Wohlergehen der Beschäftigten und des Unternehmens.

F: Wollen Sie noch etwas hinzufügen, wovon Sie denken, dass es für die Menschen wichtig ist zu wissen?

A: Gesundheit (und eine Verringerung von arbeitsbedingtem Stress) erhält man nicht, ohne einen gewissen finanziellen Aufwand. *“Es gibt nichts umsonst”*, wie wir im Deutschen sagen. Das bedeutet, dass man nichts kostenlos haben kann. Es ist wichtig, in gute Arbeitsbedingungen zu investieren, so dass die Menschen gesund bleiben.

Gesunde Menschen brauchen eine gesunde Organisation und eine gesunde Organisation braucht gesunde Menschen. Es handelt sich hierbei um die beiden Seiten derselben Medaille, die nicht getrennt werden können.

Professor Udris, ich danke Ihnen für dieses Gespräch.

Interview geführt von Dr. S.D. Shantinath, International Center for Psychology in the Public Interest, Universität Freiburg, Freiburg, Schweiz. Copyright 2003. Kopien zum persönlichen Gebrauch erlaubt. www.icppi.org

ICPPI bedankt sich für die Unterstützung bei der Übersetzung durch das Staatssekretariat für Wirtschaft (seco).