

ZUM VERHÄLTNIS VON BELASTUNG UND REGENERATION IM MITTLEREN MANAGEMENT VON KMU

Zusammenfassung der
Machbarkeitsstudie

von Uwe Kröcher
und Johann Bölts

PROJEKT REGENERATION IN UNTERNEHMEN*

GESUNDHEITSFÖRDERUNG UND
POTENTIALENTWICKLUNG
DURCH ROUTINEVERÄNDERUNG
IM MANAGEMENT

* vormals Projekt ReRouting

 **Center für Lebens Langes Lernen**



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Fonds für
regionale Entwicklung



Inhalt

| | | |
|---|--|---|
| 1 | Positive und negative Besetzung der Begriffe „Stress“ und „Belastung“ | 3 |
| 2 | Zunahme der Belastung in der Arbeitswelt als subjektive wie objektive Realität | 3 |
| 3 | Beschreibung der Belastungssituationen | 3 |
| 4 | Umgang mit Erschöpfung und Stress | 5 |
| | Exkurs: Begriff „Gesundheit“ im Kontext betrieblicher Strategien | 6 |
| 5 | Schlussfolgerungen | 7 |

Die rasante Zunahme von krankheitsbedingten Ausfällen im Zusammenhang mit psychischen Erkrankungen durch Arbeitsverdichtung, überlange Arbeitszeiten oder Überlastung birgt große betriebliche Wettbewerbsrisiken für die Unternehmen. Mittlerweile werden bis zu 60% aller Fehlzeiten auf psychosoziale Risiken zurückgeführt (Scharnhorst 2008, 51), man spricht mitunter schon von der „erschöpften Arbeitswelt“ (Badura/Steinke 2011). Nach neuesten Untersuchungen erscheint sogar der Präsentismus, also die (unzureichende) Verrichtung von Arbeit trotz Krankheit, ein größeres betriebswirtschaftliches Risiko zu sein als der Absentismus, also das Fernbleiben von der Arbeit bei Krankheit (Pangert/Schübach 2011).

Zunehmend sind auch Führungskräfte von dieser Entwicklung betroffen und fallen wegen psychischer Erkrankungen oft lange aus. Dies ist für Unternehmen doppelt problematisch: Da Führungskräfte die Taktgeber in den Unternehmen sind, können Ausfälle dieser Mitarbeitergruppe zum einen zu erheblichen Risiken für das gesamte Unternehmen werden. Zum anderen wirken sie auch als Vorbilder für die Belegschaften und sind damit prägend für die Unternehmenskultur, so dass mögliche arbeitsbedingte oder strukturelle Ursachen der Ausfälle von wenigen Führungskräften zu einem Verschleiß von vielen Mitarbeitern führen können. Da die Stress verursachenden Anforderungen an Führungskräfte zukünftig eher zu- als abnehmen werden, wird ein „nachhaltiger“ Umgang mit Erschöpfung und Stress, mit dem die individuelle und kollektive Leistungs-

bereitschaft und Arbeitsfähigkeit auf Dauer erhalten wird, zu einer Schlüsselfrage für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen.

Ziel der Untersuchung war es, Einflussfaktoren und deren Wirkungszusammenhänge auf Beanspruchungs- und Belastungsstrukturen von Führungskräften des mittleren Managements zu identifizieren und damit Grundlagenerkenntnisse zur Förderung von Fähigkeiten eines sach- und prozessgerechten Umgangs mit diesen Belastungsstrukturen zu gewinnen. Die Ergebnisse der Untersuchung basieren auf einer qualitativen Befragung zum Umgang mit Stress und Belastung, die bei mittleren Unternehmen in der Region „Oldenburger Land“ durchgeführt wurde. Es wurden insgesamt mit 11 Führungskräften aus 7 Unternehmen leitfadengestützte, offene Interviews geführt, so dass eine fallverstehende und zusammenführend eine fallübergreifende Interpretation möglich wurde. Dabei handelt es sich nicht um repräsentative Ergebnisse, sondern um Ergebnisse, die die Fülle von Einflussfaktoren und möglichen Wirkungszusammenhängen dokumentieren.

Unsere Analyse kommt zu dem Ergebnis, dass die spezifischen Belastungssituationen von Führungskräften des mittleren Managements als **Disbalancen** zwischen den vor allem psychisch wirkenden Belastungsformen der Arbeit zu den Beanspruchungsmöglichkeiten der zur Verfügung stehenden individuellen oder kollektiven Ressourcen zu verstehen sind. Diese Disbalancen entstehen nicht nur durch eine teilweise Überbelastung des personellen

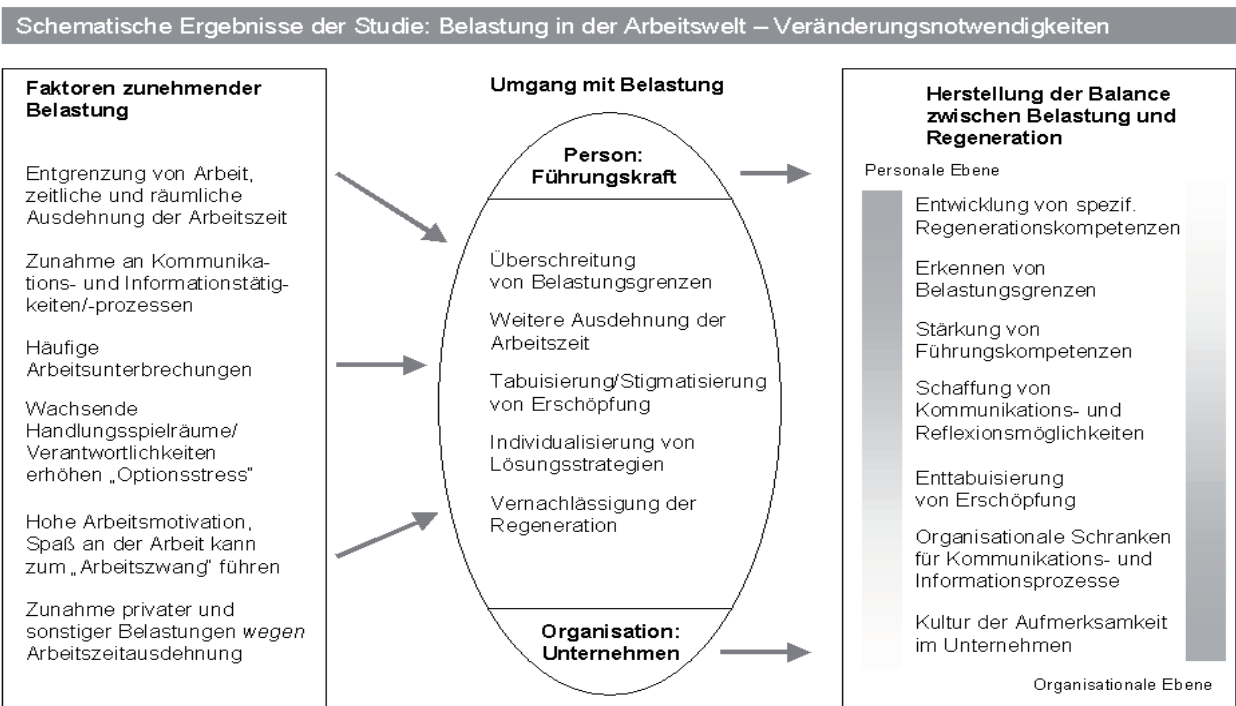


Abb. 1: Schematische Darstellung der Ergebnisse

und institutionellen Arbeitsvermögens, wie sie bereits mehrfach nachgewiesen wurde (vgl. z.B. Sauer 2010, Pangert/Schüpbach 2011), sondern vor allem durch ein **dysfunktional angelegtes individuelles Regenerationsmuster**. Der **Schlüssel** zu einer prospektiv und präventiv angelegten (Wieder-)Herstellung der Balance zwischen Verausgabung und Erholung scheint in der Entwicklung von **spezifischen Regenerationskompetenzen** zu liegen.

1 POSITIVE UND NEGATIVE BESETZUNG DER BEGRIFFE „STRESS“ UND „BELASTUNG“

Der Begriff „Stress“ stand zwar im Zentrum der empirischen Befragung, weil er umgangssprachlich am besten den Problemzusammenhang wiedergibt. Dennoch bewegt sich „Stress“ in unserem Verständnis innerhalb eines Kontinuums aus (unproblematischer) Beanspruchung, Belastung und problematischer Über(be)lastung von individuellen und kollektiven Ressourcen in der Arbeitswelt. Dabei werden „Stress“ und „Belastung“ in der Arbeit von Führungskräften nicht nur als **negativ** bewertet, sondern es wird auch eine **positive Form** von „Stress“ und „Belastung“ deutlich, wenn die Arbeitsleistungen als Herausforderung gesehen werden, deren Bewältigung zu Anerkennung und zur Steigerung des Selbstwertgefühls führt.

Beanspruchung und Belastung werden also als ambivalent angesehen: einerseits positiv, herausfordernd, stimulierend, andererseits negativ als belastend, kraftraubend und stellenweise auslaugend und erschöpfend.

2 ZUNAHME DER BELASTUNG IN DER ARBEITSWELT ALS SUBJEKTIVE WIE OBJEKTIVE REALITÄT

Eine Zunahme an zu verantworteten Arbeitsaufgaben und an Komplexität der Arbeit wird von den Führungskräften im Allgemeinen bestätigt. Dies drückt sich quantitativ zum einen in einer Ausdehnung der Arbeitszeit über das „Normalmaß“ hinaus aus. Zum anderen wird eine zunehmende Verdichtung von Arbeitsanforderungen festgestellt. Diese Arbeitsverdichtungsprozesse werden als Resultat aus der Kombination von Kostendruck, Zeitdruck und Arbeitsmenge gesehen.

Diese Verdichtungsprozesse tragen zu einer in der Literatur bereits vielfach diskutierten **Entgrenzung der Arbeit** bei (vgl. Gottschall/Voß 2005), die äußerlich durch eine Ausdehnung der arbeitsbezogenen Tätigkeiten in die Freizeit und in das Privatleben

(„Arbeit ohne Ende“, vgl. Pickshaus u.a. 2001) charakterisiert ist und sich innerlich in eine stärkere **„Subjektivierung“** von Arbeit mit einer erhöhten Anforderung an die **Selbstregulation von Arbeitsprozessen** niederschlägt. Ein vielbeachtetes Beispiel von räumlicher und zeitlicher Entgrenzung ist die ständige **kommunikative und informationelle Erreichbarkeit** der Führungskräfte, die „mal eben schnell“ ihr E-Mail-Fach checken oder per Handy Telefonate führen, zu Hause, im Urlaub oder sogar nachts, wenn sie nicht schlafen können.

3 BESCHREIBUNG DER BELASTUNGSSITUATIONEN

Die Belastung durch die Arbeitswelt und die daraus resultierenden Rückwirkungen von belastenden Rahmenbedingungen der Lebenswelt wirken sich auf die psychische Arbeitsfähigkeit der Führungskräfte aus. Stress und übermäßige Beanspruchung führen zu einer mitunter permanenten Belastungssituation, die sich bei zunehmendem Ausmaß tendenziell **der Selbstkontrolle der Betroffenen entzieht**. Die Gefahr besteht, dass diese Belastungssituation zu einer **nachhaltigen Schädigung der Arbeitsfähigkeit** durch Depressionen, Erschöpfung, Burn-out etc. führen kann. Denn „Stress“ im eigentlichen englischen Wortsinn stammt aus der Materialkunde und bedeutet, ein Material unter Spannung zu setzen. Bei einer übermäßigen und permanenten Spannung kann es aber passieren, dass das Material der Belastung nicht standhält. Übertragen auf Führungskräfte bedeutet dies, dass sich dauerhafte Überlastungen in einer sinkenden Produktivität und einer abnehmenden Arbeitsfähigkeit niederschlägt.

Folgende fünf Dimensionen als subjektiv von den interviewten Führungskräften empfundenen Belastungsfaktoren bzw. Stressoren konnten identifiziert werden:

3.1 ZEITLICHE DIMENSION DER BELASTUNGSSITUATIONEN

Die Belastungssituationen werden in zeitlicher Hinsicht sehr individuell im Kontext zum Aufgabengebiet gesehen. Dennoch lassen sich Gemeinsamkeiten feststellen: Zwar gaben fast alle Interviewten an, speziellen **zeitlichen Phasen mit Belastungsspitzen** ausgesetzt zu sein, die Belastungsfaktoren würden sich aber eher über einen längeren zeitlichen Verlauf kumulieren. Wenn Belastungsspitzen ausgeprägt sind, werden sie als relativ gut bewältigbar angesehen. Stärker als belastend wurden längerfristig wirkende Faktoren genannt, die sich zu einer **zunehmenden Grundbelastung** verdichten.

3.2 ORIGINÄRE FÜHRUNGSAUFGABEN VERSUS FACHLICHE AUFGABEN

In dem Spannungsfeld aus zunehmender Komplexität und Verdichtung der Arbeit war zunächst auffällig, dass alle Interviewten nicht die fachlichen Anforderungen als die wesentlichen belastenden Faktoren verstanden, die auch eher die zeitlichen Belastungsspitzen verursachten. Die **fachlichen Aufgaben** verursachten nur Stress, wenn sie entweder in großer Menge und/oder in großer Vielfalt in einem begrenzten Zeitfenster bewältigt werden mussten. Gerade Führungskräfte im Personalwesen beklagen die sich ständig ändernde und nicht planbare Aufgabenvielfalt als Belastung. Doch die wesentlich belastenden Faktoren der Arbeit werden in den **originären Führungsaufgaben** gesehen, die gerade bei einer stark mitarbeiterorientierten Führung auftreten: großer Kommunikationsumfang mit den unterstellten Mitarbeitern, allgemeine Personalführung mit Konfliktlösungen, schnelle Entscheidungsfindungen. Dies kann damit zusammenhängen, dass die Kompetenzen, die die moderne Führungskraft besitzen soll, um Mitarbeiter zu motivieren und eine produktive Arbeitsatmosphäre zu schaffen, gering ausgeprägt sind. Denn die Führungskräfte sind fast durchweg über ihre **Fachqualifikationen** zu ihren jetzigen Stellungen aufgestiegen. Zudem wird deutlich, dass **Führungsaufgaben** von den Unternehmensleitungen wie von den Führungskräften selbst hinsichtlich ihres benötigten Zeitumfangs **latent unterschätzt** werden und zumindest von vielen Führungskräften als „nicht so wichtig“ wie die fachliche Leitung der Geschäftsbereiche angesehen werden.

3.3 ORGANISATIONALE UND BETRIEBLICHE RAHMENBEDINGUNGEN

Entgegen einiger Einschätzungen in der Literatur (z.B. Kromm u.a. 2009), dass ein größerer Handlungsspielraum bzw. eine größere Kontrollmöglichkeit zu einer größeren Arbeitszufriedenheit und zu einer höheren Stressresistenz in der Arbeit führt, konnte hier eine ausgesprochen **starke Ambivalenz zwischen positiver und negativer Wirkung von Handlungsspielräumen** festgestellt werden. Einerseits erhöht, insbesondere hinsichtlich der zeitlichen Flexibilität der Arbeit, ein großer Handlungsspielraum der Führungskraft mit entsprechend **hoher Gestaltungsvielfalt** die Zufriedenheit, weil dadurch der Eigenbeitrag für das (erfolgreiche) Wirken deutlich sichtbar wird und die Anerkennung durch Dritte und damit das sich daraus speisende Selbstwertgefühl steigt. Andererseits bedeutet ein gro-

ßer Handlungsspielraum mit hoher Verantwortung auch eine **Steigerung des notwendigen Selbstorganisationsgrades und der Selbstverantwortung** der Führungskräfte. Die Folge ist eine zunehmende Anzahl von Handlungsoptionen und eine Steigerung der Entscheidungskomplexität, so dass Pfaff u.a. (2010) von einer Zunahme von „Optionsstress“ sprechen, mit dem die Gefahr einer Überforderung in diesen neuen Handlungsspielräumen zunehme. Gleiches gilt aber auch bei einem **zu kleinen Handlungsspielraum**, wenn die übertragenen Aufgaben mit den gegebenen Entscheidungskompetenzen nicht optimal gesteuert werden können.

Als weitere organisatorische Rahmenbedingung wird die **absolute Zunahme an Kommunikations- und Informationsprozessen** genannt, die von den neuen IuK-Technologien gefördert wird. Kennzahlensysteme, Führungs-Informationssysteme aber auch eine konsequente Mitarbeiterorientierung in der Unternehmenskultur haben dazu beigetragen, dass innerbetriebliche Kommunikations- und Informationsprozesse stark zugenommen haben. Viele Führungskräfte gaben an, dass diese Prozesse zu häufigen **Arbeitsunterbrechungen** führen, die von der „eigentlichen Arbeit“ abhalten.

Ebenso ein Faktor, der als Stressfaktor wahrgenommen wird, sind **unzureichende Strukturen bzw. Kommunikationsprozesse mit der Unternehmensleitung**, weil dadurch unklare Zielvorgaben oder Konflikte hinsichtlich unterschiedlicher Einschätzungen über strategische und operative Lösungen entstehen können.

3.4 SELBSTWIRKSAMKEITSERWARTUNG UND SELBSTBEWUSSTSEIN

Die Führungskräfte beschreiben ihre Belastungssituationen **objektiv** zwar mit ähnlichen Kategorien, bewerten sie allerdings **subjektiv** unterschiedlich. Bei der geringen Anzahl an untersuchten Fällen lässt sich nur ein grober Zusammenhang feststellen zwischen einer **hohen Selbstwirksamkeitserwartung** einer Person und der subjektiv bewerteten „Problemlage“ Arbeitsbelastung¹. Je höher die Selbstwirksamkeitserwartung ist, umso eher ist damit die Erwartung verbunden, schwierige Herausforderungen mit den eigenen personalen Ressourcen lösen zu können. Entscheidend dabei ist nicht die objektive Güte der zur Verfügung stehenden Ressourcen sondern der Glaube daran, die Ressourcen seien ausrei-

¹ Das Konzept der Selbstwirksamkeitstheorie geht auf Albert Bandura zurück, der mit Selbstwirksamkeitserwartung beschreibt, dass eine Person die Erwartung hat, wegen eigener Kompetenzen eine Herausforderung meistern zu können.

chend. Diese Haltung oder persönliche Disposition wirkt dann handlungs-, emotionsleitend und motivierend. Führungskräfte mit einer hohen Selbstwirksamkeitserwartung sehen Belastungssituationen als Herausforderungen an, die stimulierend wirken. Bei **gering ausgeprägter Selbstwirksamkeitserwartung** steht das Belastungsempfinden mit einer tendenziellen Überforderung im Vordergrund.

Regulierend hinsichtlich der Belastungssituationen scheint auch die Stärke des Selbstbewusstseins zu sein, **Grenzen zu setzen**. Personen mit hohem Selbstbewusstsein setzen stärker Grenzen gegenüber Unternehmensleitung und in Form von Arbeitsdelegation gegenüber ihren Mitarbeitern und lassen damit eine Überforderungssituation weniger zu.

3.5 SPASS UND ARBEITZWANG

Gerade Personen mit hoher Selbstwirksamkeitserwartung ziehen aus erfolgreich gemeisterten Arbeitsanforderungen eine **hohe Motivation** und sind damit für **neue Herausforderungen besonders offen**. Dies kann mitunter zu einem **Arbeitszwang oder einer Arbeitssucht** führen, mit der Konsequenz einer weiter steigenden Arbeitsbelastung. Trotz dieser positiven Wirkung von Belastungssituationen werden auch von diesen Personen immer auch gleichzeitig die negativen Seiten der Belastung und damit der „Raubbau an seinem Körper und Seele“ (Zitat einer Führungskraft) erkannt. Die hohe Selbstwirksamkeitserwartung wirkt aber auch hier: Für die Zukunft besitzt man das Vertrauen, eine geeignete Strategie selbst zu entwickeln, um das hohe Belastungsniveau aufrecht erhalten zu können, ohne es absenken zu müssen.

Zusätzlich wird bei diesem Personentyp deutlich, dass **private oder familiäre Verpflichtungen** zur Belastung werden, wenn dort Erfolge und Anerkennung geringer ausfallen als im Arbeitsleben. Gerade privater Stress wirkt mitunter als zusätzlicher Anreiz, sich auf das Arbeitsleben zu konzentrieren, und stellt eine Art „Flucht“ aus dem Privatleben dar, was aber zusätzlich zur Belastung führt (vgl. auch Hochschild 2006).

4 UMGANG MIT ERSCHÖPFUNG UND STRESS

Der betriebliche und persönliche Umgang mit Belastung, Stress und Erschöpfung gestaltet sich unterschiedlich. Auf **persönlicher Ebene** ist eine starke **Individualisierung** des Umgangs mit Belastungssituationen festzustellen, bei der eine individuelle

Verhaltensänderung oder Haltungsänderung gegenüber strukturellen, betrieblichen Anpassungen dominiert. Auf **betrieblicher Ebene** wird bislang das Thema gar **nicht bzw. nur in Ansätzen** bearbeitet, wobei eine Bearbeitungsnotwendigkeit zumindest von den Personalverantwortlichen erkannt wird. Der hier ermittelte Umgang mit Erschöpfung und Stress, bezieht sich daher vor allem auf die individuelle Handlungsebene der Führungskräfte.

4.1 TABUISIERUNG UND STIGMATISIERUNG VON ERSCHÖPFUNGSZUSTÄNDEN

Die Interviews haben die Erkenntnis bestätigt, dass trotz öffentlicher Diskussion um die Zunahme von psychischen Erkrankungen diese immer noch in der betrieblichen Realität tabuisiert werden. Die Belastungssituation wird daher auch **subjektiv eher negiert** und vor allem betriebsintern nicht öffentlich gemacht. Denn mit dem Eingeständnis eines Erschöpfungszustandes oder einer Grenzbelastung befürchten viele der interviewten Führungskräfte Nachteile.

4.2 MANGELNDES ERKENNEN VON ANZEICHEN DER ÜBERBELASTUNG

Um Belastungssituationen richtig bewerten und Umgangsstrategien bewusst einleiten zu können, müssen die Grenzen der individuellen Belastbarkeit der Führungskräfte und die kollektiven Belastungsgrenzen des gesamten Teams erkannt werden. Doch durch die stimulierende Wirkung von Arbeit werden oftmals **Belastungen überdeckt**, so dass eine geeignete und rechtzeitige Wahrnehmung erschwert wird. Anzeichen der Überbelastung werden folglich kaum erkannt oder sogar **subjektiv gar nicht zugelassen**. Grenzen der Belastung werden zunächst in Form von **körperlichen Signalen** sichtbar: Fast alle Interviewten beklagten in Belastungsphasen Schlafstörungen, einige allgemeines Unwohlsein, Magenprobleme, latente Unruhe, Kopfschmerzen und Herz-Kreislauf-Probleme.² Arbeitsbezogen drückt sich auch vereinzelt die Überbelastung in mangelnder Effektivität und damit Präsentismus aus, bei der man zwar am Arbeitsplatz sitzt, aber zu keiner effek-

² „Von 40.000 in den letzten Jahren von der AOK befragten Erwerbstätigen litt ein Viertel unter Befindlichkeitsstörungen wie Erschöpfung (28,4 Prozent), Kopfschmerzen (23,9 Prozent), Schlafstörungen (22,4 Prozent), Nervosität (22,3 Prozent) oder dem Gefühl, ausgebrannt zu sein (20,5 Prozent)“ (vg. Ducki 2008, 5)

tiven Arbeit mehr fähig ist. Allerdings ist es für viele schwierig, die Anzeichen zu deuten.

Personen mit hoher Selbstwirksamkeit erkennen solche Anzeichen bewusst nicht als Überlastungssignale an, weil sie der Überzeugung sind, dass der menschliche Körper viel mehr leisten kann als andere glauben. Eine Führungskraft erläutert, dass man wegen Schmerzsignalen nach 20km bei einem Marathonlauf auch nicht aufgeben sollte.

4.3 AUSWEITUNG DER ARBEITSZEIT

Die häufigste Verhaltensoption in Belastungssituationen ist, **Arbeitszeit flexibel auszudehnen**, in den Abend oder in das Wochenende/den Urlaub hinein. Insbesondere die konzeptionellen Denkaufgaben werden in diese Zeiten verschoben, weil die kommunikationsintensiven Tätigkeiten während der normalen Arbeitszeit im Vordergrund stehen und die daraus resultierenden häufigen „Unterbrechungen“ die Bearbeitung dieser Themen erschweren.

4.4 ARBEITSROUTINEN UND ARBEITSERFAHRUNGEN

Eine **Änderung von Arbeitsroutinen** aufgrund von Belastungs- und/oder Überlastungssituationen ist kaum zu beobachten. Dezierte Einblicke in den Rückgriff auf bewährte Arbeitsroutinen konnten durch die Untersuchung nicht gewonnen werden, doch kann bestätigt werden, dass in Stresssituationen meist automatisch auf in der Vergangenheit **scheinbar bewährte Routinen** zurückgegriffen wird. Dieser Rückgriff **reduziert Komplexität** in Handlungssituationen und erhöht die **Entscheidungssicherheit** bei unklaren oder völlig neuartigen Problemlagen. Dieser Routine-Zugriff charakterisiert dann vor allem die **Art und Weise** der Bearbeitung, die ähnlich ist wie in weniger belastenden Arbeitssituationen. Die Bewältigung der Belastung besteht folglich nur in der **zeitlichen Ausdehnung** der Arbeitszeit, nicht aber in einer **Anpassung der Arbeitsweise**.

Eine Veränderung der Arbeitsweise besteht in der **Delegation** von Aufgaben an Mitarbeiter, doch dabei treten mitunter Probleme auf, Arbeit abgeben zu können. Einerseits verhindert ein hoher Arbeitsethos die Delegation, die die Mitarbeiter auch als Schwäche verstehen könnten, andererseits fehlen vielen Führungskräften schlichtweg die Kompetenzen, flexibel Arbeitspakete für Mitarbeiter zu schnüren und diese motivierend zu kommunizieren.

Erfahrungswissen, das in Unternehmen nicht kodifiziert vorliegt und meist an einzelne Personen gebunden ist, wirkt scheinbar **relativ stressentlastend**. Damit könnten die Feinheiten von Prozessen besser eingeschätzt und sinnvolle Schlussfolgerungen gezogen werden.

4.5 REGENERATIONSVERHALTEN

Die Notwendigkeit der Erholung und Regeneration ist allen Führungskräften einsichtig, um in der Belastung die Arbeitsfähigkeit zu erhalten oder sie nach Belastungsphasen wiederzuerlangen. Doch ein explizites Verständnis, was eine sinnvolle Regeneration für einen selbst bzw. für das Unternehmen sei, ist nur wenig ausgeprägt. Bei den Interviews wurde deutlich, dass Regeneration stark auf **Entspannung** vom Arbeitsalltag reduziert wird. Führungskräfte nutzen viele Tätigkeiten, um sich gedanklich von der Arbeit zu verabschieden: z.B. Spazierengehen, Gartenarbeit, Sport, Hobbys, Verreisen, Motorradfahren und besonders die eigene Familie. Die Familie wurde vielfach als „Kraftzentrum“ bezeichnet, bei der man wieder auftanken könne und die einen auch von überlanger Arbeit abhält. Dennoch wurde aus den Aussagen deutlich, dass die wenigsten dieser Strategien zu einer wirklichen **Erholung**, also einer dauerhaft und nachhaltig herbeigeführten Reproduktion der eigenen Arbeitsfähigkeit führen. Denn z.B. die Einhaltung des Fußballtermins oder

EXKURS: BEGRIFF „GESUNDHEIT“ IM KONTEXT BETRIEBLICHER STRATEGIEN

Die gängigen **Begriffe für betriebliche Strategien zur Bearbeitung von Belastungs- und Erschöpfungszuständen**, die allesamt am Begriff „Gesundheit“ orientiert sind, werden oftmals von den Führungskräften als **nicht relevant** für die eigene Situation bzw. das eigene Unternehmen **abgelehnt**. Maßnahmen zur „Gesundheitsförderung“ oder zum „Gesundheitsmanagement“ suggerieren anscheinend, dass sie notwendig sind, weil man eine Krankheit habe. Dies wird als Schwäche ausgelegt und abgelehnt, da man sich nicht als „krank“ definiert. Obwohl Fördermaßnahmen und Strategien im Umgang mit Stress und Arbeitsbelastung allenthalben als sinnvoll und gewünscht bewertet werden, werden sie nur bei bereits aktiven Unternehmen mit dem Begriff „Gesundheitsförderung oder -management“ belegt und akzeptiert. Daher scheint eine Änderung der Begriffe sinnvoll, wenn das Thema Erschöpfung und Belastung bei Führungskräften in Unternehmen behandelt werden soll.

der Druck der Familie, sich mehr mit den Kindern zu beschäftigen, führte zwar zu einem gedanklichen Abwenden von der Arbeit, führte aber eben auch gleichzeitig zu neuen Belastungsmomenten.

Wirkliche Regeneration hat Entspannung zur Voraussetzung, ersetzt sie aber nicht. Daher wurde sehr deutlich, dass vielfach **Regenerationskompetenzen** fehlen, die in Belastungssituation präventiv einer Überbelastung entgegen wirken können.

Es **dominieren Anpassungsreaktionen** aber **keine Bewältigungsaktionen**. Nur einige nutzen bewusst Regenerationsroutinen, wie z.B. Spaziergänge, in besonders heiklen Belastungsphasen.

5 SCHLUSSFOLGERUNGEN

Die Bedeutung der (psychischen) Belastungs- und Erschöpfungssituationen wird als **reales Problem** ihres Arbeitsalltags bei den Führungskräften der mittleren Managementebene gesehen. Zumindest die Personalverantwortlichen erkennen die Notwendigkeit zur **betrieblichen Bearbeitung** des Themas an. Nach der Fokussierung der Betriebe auf outputorientierte und kennzahlenbasierte Managementstrategien, die eine Steigerung der Produktivität bewirken sollten, zeigt sich nun, dass die Reproduktions- und Regenerationsprozesse dieser Entwicklung nicht folgen konnten und Disbalancen entstanden sind.

Die (Wieder-)Herstellung der Balance von Verausgabung und Regeneration ist daher auf verschiedenen Ebenen notwendig:

- Damit Lösungswege überhaupt entwickelt werden können, ist eine **Enttabuisierung** notwendig. Die bestehenden Leistungs- und Wettbewerbsprinzipien bedingen, dass in den Betrieben **von der Geschäftsführung** die Führungskräfte und Beschäftigten ermuntert werden müssen, die Thematik anzugehen. Ziel dabei muss sein, die Grenzen der individuellen wie kollektiven Belastung frühzeitig zu erkennen, um angemessene Gegenstrategien entwickeln zu können.
- Zu lernen, wie Belastungsgrenzen zu erkennen bzw. anzuerkennen sind, bedarf einer **reflexiven Auseinandersetzung** mit den eigenen Grenzen. Eine Kultur der **Aufmerksamkeit** bzw. „Achtsamkeit“ (Badura/Steinke 2011) in den Betrieben muss dazu beitragen, die individuelle Scham zu überwinden und Belastungsgrenzen zuzugeben. Dabei bedingen sich gegenseitig das **Erkennen körperlicher Signale** für Belastungsgrenzen

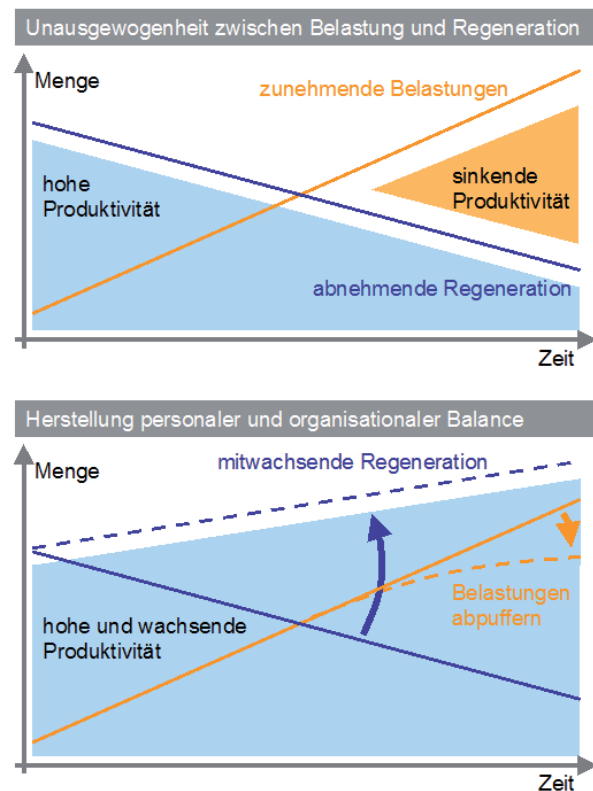


Abb. 2: Veränderungen auf personaler und organisationaler Ebene

sowie die notwendige **Akzeptanz dieser Grenzen**.

- Gleichzeitig ist es notwendig, **keine Individualisierung** des Themas zuzulassen, um einseitig individualisierte und damit meist unvollständige Lösungswege zu vermeiden. Betrieblich-strukturelle und individuelle Strategien sind gleichermaßen notwendig. Ein wichtiger Ansatz, der auch von den meisten Führungskräften selbst eingefordert wurde, ist die Schaffung einer **Kommunikations- und Reflexionsmöglichkeit** im Unternehmen. Dazu gehört ein institutionalisierter Austausch im Unternehmen genauso wie das persönliche Coaching.
- Ebenso können **Veränderungen der betrieblichen Organisation** dazu beitragen, unnötige Belastungen zu senken, indem z.B. die ständige informationelle Erreichbarkeit der Führungskräfte vermieden oder eine stärkere zeitliche Trennung von kommunikativen zu fachbezogenen Arbeitsaufgaben vorgenommen wird.
- **Regenerationskompetenzen** müssen entwickelt werden, die ein angemessen dosiertes „Pause machen“ ermöglichen. Die Erholungsforschung kommt zu dem Ergebnis, dass eine Kombination aus Entspannung und Bewegung die besten Erholungseffekte zeigen. Erholung passiert eben

nicht automatisch, wenn nicht mehr gearbeitet oder die Belastungssituationen vermieden werden; Erholung muss aktiv hergestellt werden.

- Die Stärkung von **originären Führungskompetenzen**, insbesondere der Ausbau von sozialen Kompetenzen im Umgang mit Mitarbeitern sowie Techniken der Personalführung erscheinen gerade für Führungskräfte des mittleren Managements sinnvoll, um Belastungssituationen bewältigbarer zu gestalten. Hierbei bieten sich arbeitsplatznahe Trainingskonzepte an, die personale und organisationale Aspekte integrieren.

LITERATUR

- Badura, B./Steinke, M. (2011): Die erschöpfte Arbeitswelt. Durch eine Kultur der Achtsamkeit zu mehr Energie, Kreativität, Wohlbefinden und Erfolg! Gütersloh.
- Ducki, A. (2008). Weiche Faktoren, harte Folgen. In: G+G, das AOK Forum für Politik, Praxis und Wissenschaft, Spezial 10, S. 4-7
- Echterhoff, M. (2011): Führungskräfte tragen Verantwortung – auch für die Gesundheit der Beschäftigten?! Eine empirische Untersuchung zur Selbsteinschätzung von Führungskräften hinsichtlich ihrer gesundheitsrelevanten Einflussmöglichkeiten im Betrieb. In: Badura, B. u.a. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2011. Führung und Gesundheit. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Heidelberg, S. 89-95.
- Gottschall, K./Voß, G. (2005): Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zur Einführung. In K. Gottschall/ K. Voß (Hrsg.): Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag. Wiesbaden (2. Auflage), S. 11-33.
- Hochschild, A. (2006): Keine Zeit. Wenn die Firma zum Zuhause wird und Zuhause nur Arbeit wartet. Wiesbaden (2. Auflage).
- Kromm, W./Frank, G./Gadinger, M. (2009): Sich tot arbeiten – und dabei gesund bleiben. In: Kromm, W./Frank, G. (Hrsg.): Unternehmensressource Gesundheit. Weshalb die Folgen schlechter Führung kein Arzt heilen kann. Düsseldorf, S. 27-51.
- Pangert, B./Schüpbach, H. (2011): Arbeitsbedingungen und Gesundheit von Führungskräften auf mittlerer und unterer Hierarchieebene. In: Badura, B. u.a. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2011. Führung und Gesundheit. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Heidelberg, S. 71-79.
- Pfaff, H. u.a. (2010): Optionsstress in der Wissensarbeit. In: Wirtschaftspsychologie, Heft 3, S. 29-37.
- Pickshaus, K./Schmittthener, H./Urban, H.-J. (Hrsg.) (2001): Arbeiten ohne Ende. Neue Arbeitsverhältnisse und gewerkschaftliche Arbeitspolitik. Hamburg.
- Scharnhorst, J. (2008): Resilienz – Neue Arbeitsbedingungen erfordern neue Fähigkeiten. In: Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen (Hrsg.). Psychologie Gesellschaft Politik 2008. Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz. Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen. Berlin, S. 51-54.
- Sauer, D. (2010): Ende der Maßlosigkeit? Leistungs politik in der Krise. In: Schwitzer, H. u.a. (Hrsg.): Zeit, dass wir was drehen! Perspektiven der Arbeitszeit- und Leistungs politik. Hamburg, S. 19-37.

Kontakt:

Dr. Johann Böltz
Carl von Ossietzky Universität Oldenburg
Center für lebenslanges Lernen (C3L)
26111 Oldenburg
0441 – 798 4703
johann.boelts@uni-oldenburg.de oder
ag.bgm.c3l@uni-oldenburg.de