

Kanton Aargau
5. Kantonale BGM-Tagung
Aarau, 19. Nov. 2015

Wie wird Führung zur Ressource?

Stress und Ressourcen *durch* und *für* Führungskräfte

Norbert K. Semmer

Prof. em.
Universität Bern
Institut für Psychologie
Arbeits- und Organisationspsychologie

Themen

- 1. Stress und Belastung: Ökonomische Aspekte**
- 2. Stress und Belastung: Grundlegende Konzepte**
- 3. Zeitliche Verläufe / Erholung / Balance zwischen Lebensbereichen**
- 4. Langfristige Stressfolgen**
- 5. Stressoren und Ressourcen am Arbeitsplatz**
 - a. Übersicht
 - b. Arbeitsgestaltung
 - c. Soziale Aspekte: Wie wir miteinander umgehen
 - b. Das Soziale in der Arbeitsgestaltung
- 6. Schlussfolgerungen**
 - a. Wertschätzung vermitteln:
 - durch Arbeitsgestaltung
 - durch alltägliches Verhalten
 - b. Führung als Ressource: Fallstricke und Merkmale

Stress: Die medizinischen Kosten in der Schweiz

(medizinische Kosten, Selbstmedikation, Fehlzeiten, Produktionsausfall)

- 18% sind nicht gestresst
5% der Kosten (Fr. 644.- / Person)
- 70% können *gut* mit dem Stress umgehen
72% der Kosten (Fr. 2'341.- / Person)
- Gut 12% können *nicht gut* mit ihrem Stress umgehen
23% der Kosten (Fr. 4'309.- / Person)

Direkte medizinische Kosten insgesamt: 4,2 Mrd. Fr. / Jahr
Entspricht 1,2% des BIP

Themen

1. Stress und Belastung: Ökonomische Aspekte
2. **Stress und Belastung: Grundlegende Konzepte**
3. Zeitliche Verläufe / Erholung / Balance zwischen Lebensbereichen
4. Langfristige Stressfolgen
5. Stressoren und Ressourcen am Arbeitsplatz
 - a. Übersicht
 - b. Arbeitsgestaltung
 - c. Soziale Aspekte: Wie wir miteinander umgehen
 - b. Das Soziale in der Arbeitsgestaltung
6. Schlussfolgerungen
 - a. Wertschätzung vermitteln:
 - durch Arbeitsgestaltung
 - durch alltägliches Verhalten
 - b. Führung als Ressource: Fallstricke und Merkmale

Stress ist

ein Ungleichgewichtszustand

zwischen



Dieser Ungleichgewichtszustand ist

- **persönlich bedeutsam**
und wird von der Person als
- **unangenehm** erlebt

Stressbewältigung („Coping“)

Versuch, den Stress zu bewältigen, zu mildern,
zu vermeiden

Problembezogen

- Genaue Problemanalyse
- Ändern der Situation
- Lernen
- Prioritäten setzen
- Delegieren
- Ziele überprüfen

- *Effekte meist positiv*

Emotionsbezogen

- Ablenken
- Entspannen
- Trinken, Rauchen, Essen
- Dem Ärger Luft machen
- Bewegung

- *Effekte gemischt*

Ressourcen

Merkmale der Person oder der Situation,

- die wir gerne haben / die uns gut tun
- die die Bewältigung von Anforderungen erleichtern und
- Stress entgegenwirken (“Entlastungsfaktoren“)

Person

- Gesundheit/Fitness
- Erfahrung
- Optimismus
- Selbstvertrauen
- etc.

Situation

- Einflussmöglichkeiten (Kontrolle)
- Soziale Unterstützung
- Anerkennung / Wertschätzung

Stressreaktionen

Stresszustände sind gekennzeichnet durch

1. Unangenehme Gefühle
2. Körperliche Erregung
3. Vereinfachtes Handeln

1. Unangenehme Gefühle

- Ärger, Wut
- Angst
- Überforderung
- Kränkung
- Scham
- usw.

2. Körperliche Erregung

- erhöhter Herzschlag
- erhöhter Blutdruck
- Schweissausbruch
- Hormonausschüttung (z.B. Adrenalin, Cortisol)

3. Vereinfachtes Handeln

- Nur das Wichtigste wird beachtet
 - Physisch: Einengung („Tunnelblick“)
 - Konzeptionell: Das Wichtige
- Routine geht gut
- Komplexes Problemlösen geht schlecht
- Vernachlässigung von
 - Kontrollhandlungen
 - Pflege / Wartung

- Im Extremfall: Zielloses Agieren,
Blockierung

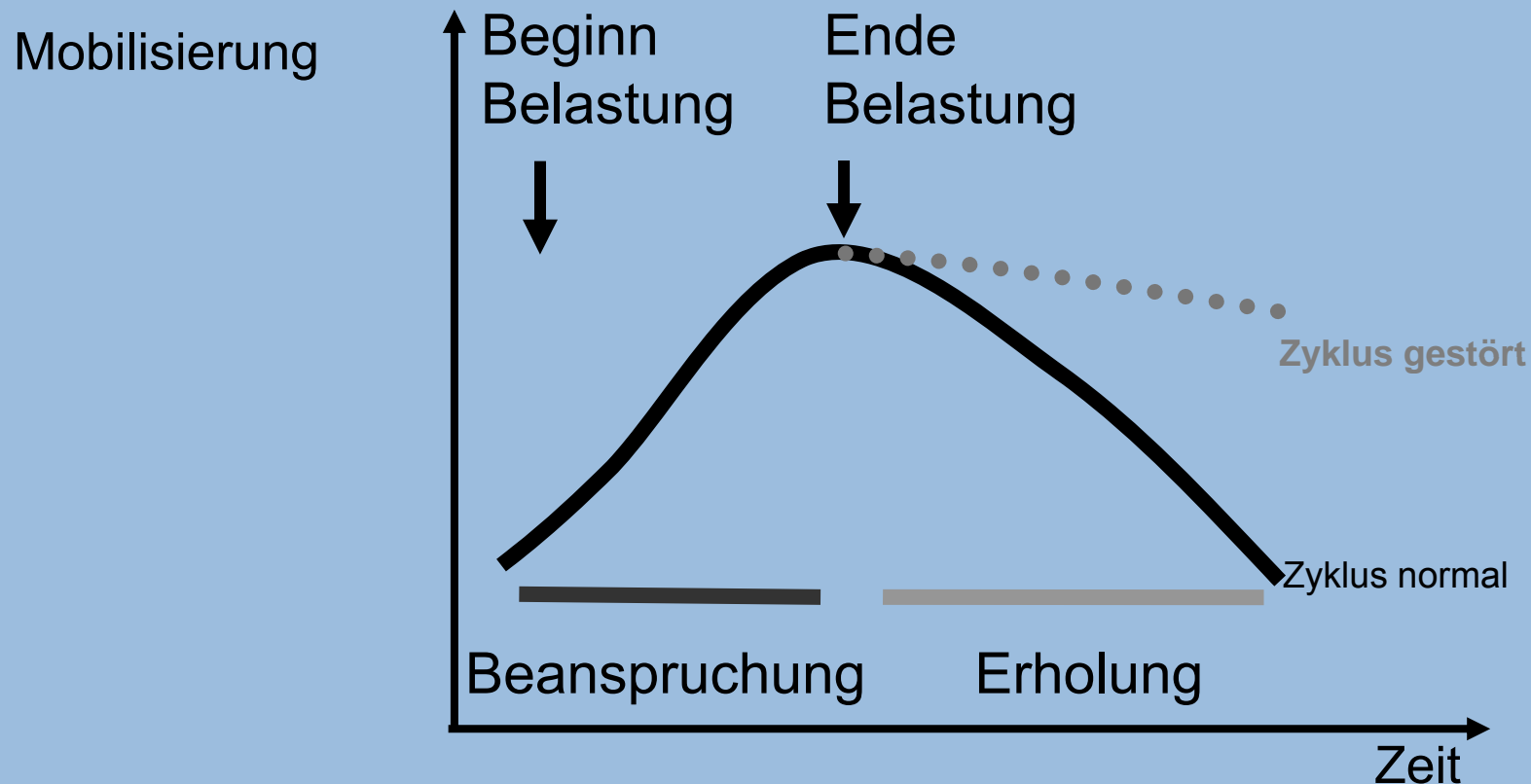
Beispiele: Stressverhalten

- **Sozialverhalten:** Weniger Hilfe
mehr gereizte Reaktionen
mehr Konflikteskalation
schlechtere Kommunikation
- **Führung:** Schlechteres Delegieren
- **Kooperation** Weniger Gruppenperspektive
(zugunsten von mehr individueller Perspektive)
- **Gesundheit:** Rauchen, Alkohol, Schlafmangel
- **Entscheidung:** das Nächstliegende,
kurzfristige Perspektive
- **Arbeitsstrategien:** Routineverfahren
Weniger Kontrolle, Wartung, Pflege
Riskantes Verhalten ⇒ Unfallgefahr

Themen

1. Stress und Belastung: Ökonomische Aspekte
2. Stress und Belastung: Grundlegende Konzepte
3. **Zeitliche Verläufe / Erholung / Balance zwischen Lebensbereichen**
4. Langfristige Stressfolgen
5. Stressoren und Ressourcen am Arbeitsplatz
 - a. Übersicht
 - b. Arbeitsgestaltung
 - c. Soziale Aspekte: Wie wir miteinander umgehen
 - b. Das Soziale in der Arbeitsgestaltung
6. Schlussfolgerungen
 - a. Wertschätzung vermitteln:
 - durch Arbeitsgestaltung
 - durch alltägliches Verhalten
 - b. Führung als Ressource: Fallstricke und Merkmale

Beanspruchungs-Erholungs-Zyklus



Mangelnde Erholung: Zentrales Bindeglied zwischen momentaner Belastung und langfristigen Folgen - z.B. kardiovaskulären Krankheiten (Kivimäki et al., 2006)

Arbeits-Stress und Stress-Symptome: Der Konflikt Arbeit-Familie als vermittelnder Mechanismus

Stress wirkt of nach

- Grübeln / schlechte Laune / Gereiztheit
- Wenig Energie, um mit zusätzlichen Problemen umzugehen:
 - leichter provozierbar
 - weniger Eingehen auf PartnerIn, Kinder
 - Kann Probleme in der Partnerschaft schaffen / verstärken



Stressoren: Zeitdruck, Mangelnde Belohnung/Anerkennung für geleisteten Einsatz (Effort-Reward Imbalance)

Zum Glück

*ist die Familie auch eine Resource, die Stressreaktionen häufig
abfängt und neue Energie vermittelt*

Arbeitsbelastung von Prüfungsexperten (Fahrprüfung)

	Anzahl Prüfungen		
	9	10	11
Pause zwischen den Prüfungen	5	2	0
Warnungen, Eingriffe	22%	39%	39%
Durchfallquote (letzte und vorletzte Prüfung)*	63%	55%	75%
Spannungsgefühle	höher, auch am Abend und am Wochenende		
Adrenalin (schematisch)			

*Durchschnitt des vorhergehenden Jahres: 60%

Themen

1. Stress und Belastung: Ökonomische Aspekte
2. Stress und Belastung: Grundlegende Konzepte
3. Zeitliche Verläufe / Erholung / Balance zwischen Lebensbereichen
4. **Langfristige Stressfolgen**
5. Stressoren und Ressourcen am Arbeitsplatz
 - a. Übersicht
 - b. Arbeitsgestaltung
 - c. Soziale Aspekte: Wie wir miteinander umgehen
 - b. Das Soziale in der Arbeitsgestaltung
6. Schlussfolgerungen
 - a. Wertschätzung vermitteln:
 - durch Arbeitsgestaltung
 - durch alltägliches Verhalten
 - b. Führung als Ressource: Fallstricke und Merkmale

Langfristige Stressfolgen

- 1. Psychische Symptome**
z.B. Geringes Selbstwertgefühl, Reizbarkeit
Energienmangel, Interessenverlust, Erschöpfung (Burnout)
- 2. Körperliche Symptome**
z.B. Schlafstörungen, Magen-Darm, Herz-Kreislauf, Rücken- und Nackenschmerzen, allg. Anfälligkeit; schnelleres Altern
- 3. Gesundheitsverhalten**
z.B. Rauchen, Ernährung, Alkohol, Drogen
- 4. Soziale Aktivität**
z.B. sozialer Rückzug
- 5. Leistungseinbussen**
- 6. Verminderte Identifikation mit der Organisation /
Fluktuationsneigung / Fehlzeiten / Präsentismus**
- 7. Beeinträchtigte Stressreaktion**
z.B. Nicht abschalten können („Unwinding“),
Über-Reaktion und zu geringe Reaktion (Hyper- und Hypo-Reaktivität)

Langfristige Stressfolgen

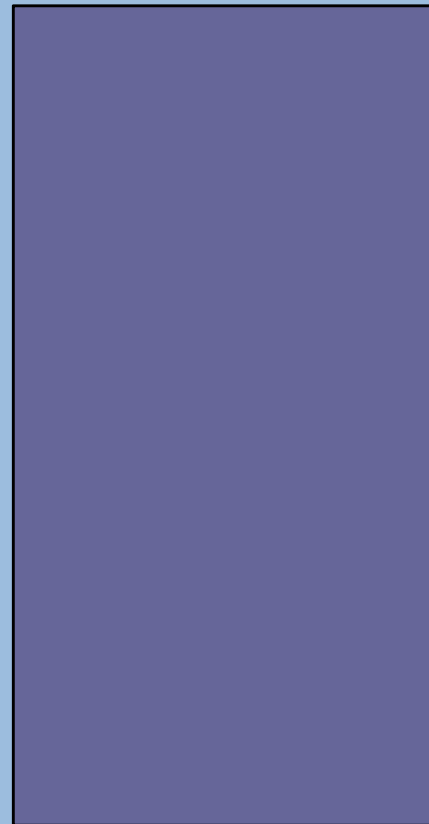
...treten nicht automatisch auf

Arbeitsintensität und somatische Beschwerden

% Personen mit hohen
Beschwerden
(oberes Drittel)

16%

5%



Geringe Belastung
(unteres Drittel)

Hohe Belastung
(oberes Drittel)

$r = .24^*$

Langfristige Stressfolgen

...treten oft erst nach langer
Zeit auf

Metabolisches Syndrom und ungünstige Arbeitsbedingungen

Vier Messungen zwischen 1985-88 und 1997-99

Metabolisches Syndrom:

- **Bauchumfang**

> Männer: 102 cm; Frauen: 88 cm

- **Triglyceride**

≥ 1.69 mmol/l

- **HDL Cholesterin**

Männer: < 1.03 mmol/l

Frauen: < 1.29 mmol/l

- **Blutdruck**

≥ 130/ ≥ 85 mm Hg

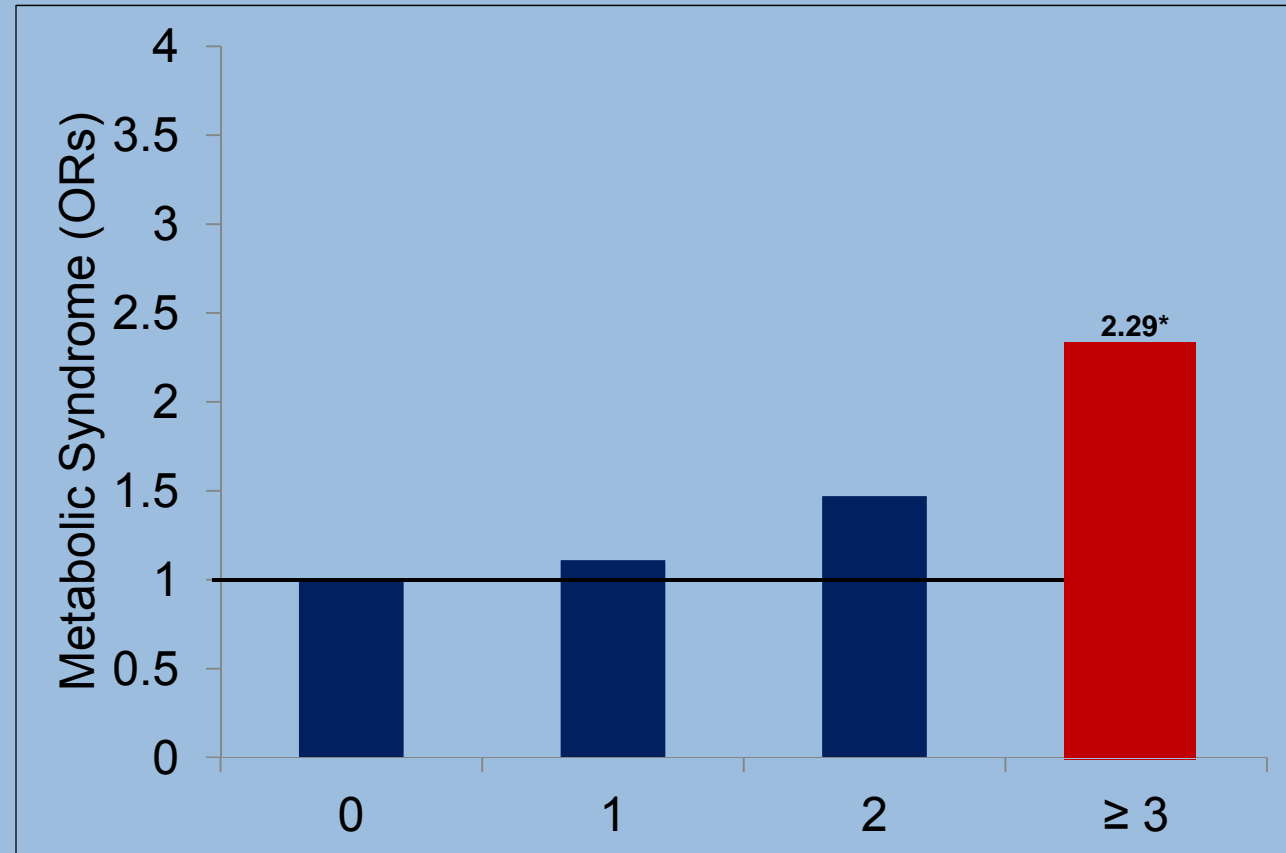
- **Nüchternblutglucose**

≥ 6.11 mmol/l

• mindestens **drei** der fünf Risikofaktoren:

Ungünstige Arbeitsbedingungen

- Hohe **Anforderungen**
- geringe **Autonomie**
- geringe **soziale Unterstützung** (ISO-Strain);



Anzahl Messzeitpunkte mit belastenden Arbeitsbedingungen

ohne Personen mit Adipositas zu Beginn (N=6317)

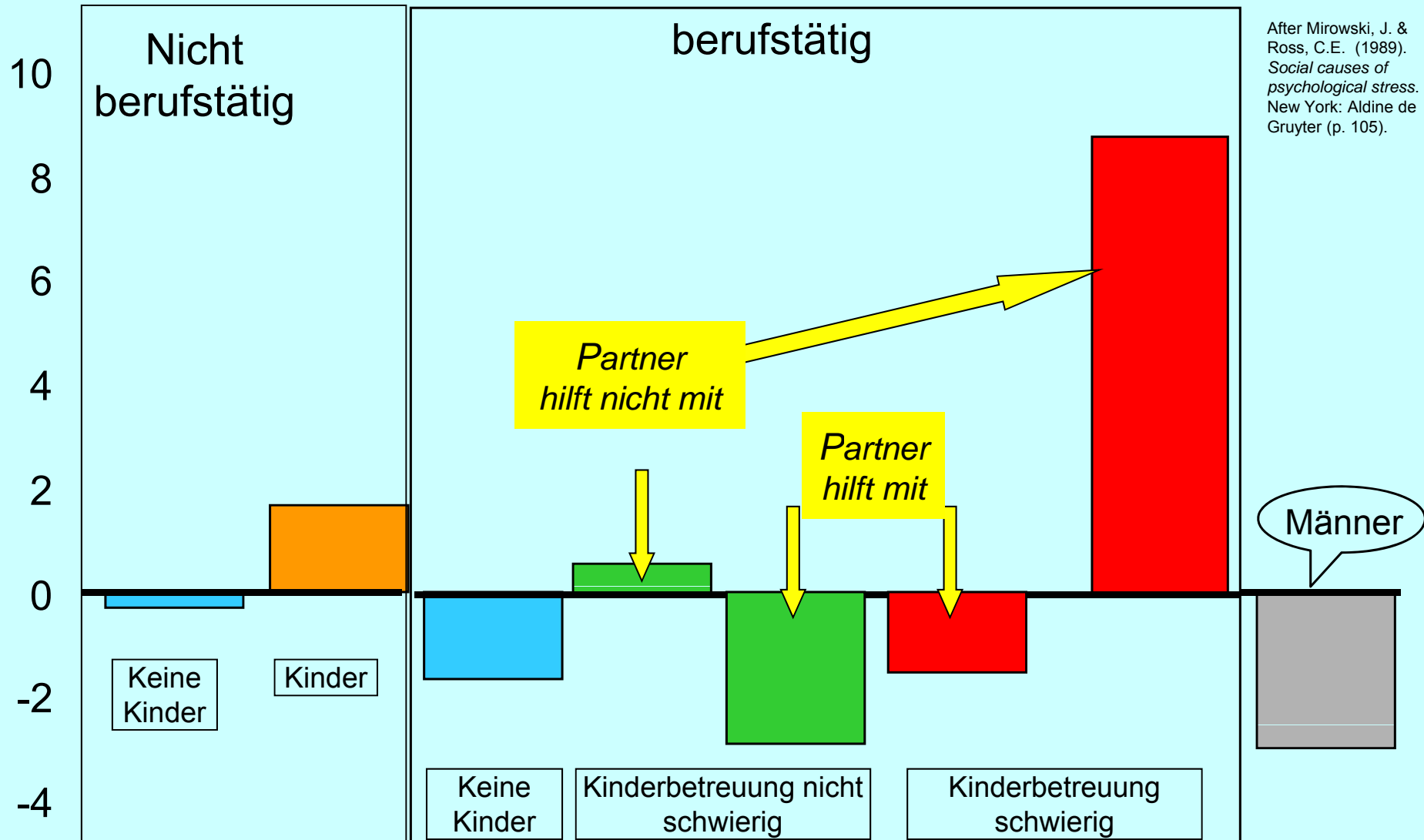
Chandola, T., Brunner, E., & Marmot, M. (2006). Chronic stress at work and the metabolic syndrome: Prospective Study. *British Medical Journal*, 332, 521-525.

Odds Ratio (OR; entspricht in etwas dem relativen Risiko) für die Entwicklung des metabolischen Syndroms im Vergleich zur Referenzgruppe (Gruppe ohne belastende Arbeitsbedingungen). Kontrolliert: Alter, Beschäftigungsniveau, Gesundheitsverhalten; nur TN ohne Adipositas zu Beginn.
*Statistisch signifikant

Langfristige Stressfolgen

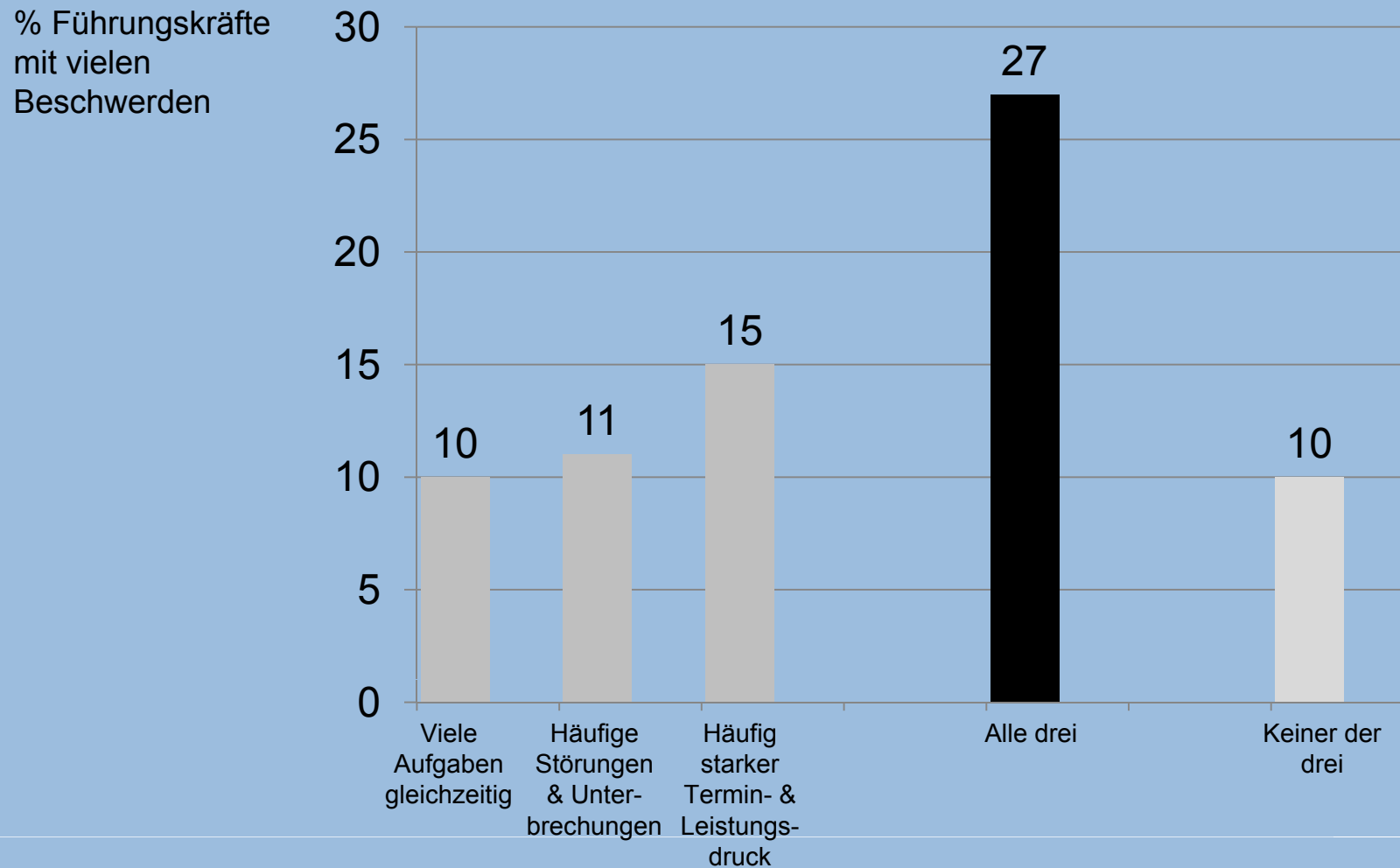
...erfordern oft das
Zusammenwirken mehrerer
Probleme

Depressivität bei Frauen



After Mirowski, J. & Ross, C.E. (1989). *Social causes of psychological stress*. New York: Aldine de Gruyter (p. 105).

Belastungsfaktoren und gesundheitliche Beschwerden bei Führungskräften



Themen

1. Stress und Belastung: Ökonomische Aspekte
2. Stress und Belastung: Grundlegende Konzepte
3. Zeitliche Verläufe / Erholung / Balance zwischen Lebensbereichen
4. Langfristige Stressfolgen
5. **Stressoren und Ressourcen am Arbeitsplatz**
 - a. **Übersicht**
 - b. Arbeitsgestaltung
 - c. Soziale Aspekte: Wie wir miteinander umgehen
 - d. Das Soziale in der Arbeitsgestaltung
6. Schlussfolgerungen
 - a. Wertschätzung vermitteln:
 - durch Arbeitsgestaltung
 - durch alltägliches Verhalten
 - b. Führung als Ressource: Fallstricke und Merkmale

Stressfaktoren

- 1. Arbeitsaufgaben**
Zu eintönig / zu schwierig / gefährlich / emotional belastend („Emotionsarbeit“)
- 2. Arbeitsorganisation**
Überlastung / alles bis ins Detail vorgeschrieben / Ineffizienz / mangelhafte Arbeitsmittel / unklare Anweisungen / unklare Bewertungskriterien / Unterbrechungen / Ständige Erreichbarkeit
- 3. Die physischen Bedingungen**
Lärm / Hitze / Kälte / Erschütterungen / Enge / Nachtarbeit
- 4. Die sozialen Bedingungen**
Konflikte / Schlechtes Klima / Mobbing
- 5. Die organisationalen Bedingungen**
Status und Anerkennung / Informationspolitik / Lohnpolitik (Fairness) / Zukunftsaussichten (Aufstieg; Sicherheit des Arbeitsplatzes) / Ständige Umstellungen

Ressourcen in Organisationen: Was uns gut tut und hilft, Belastungen zu bewältigen (und zum Stressor werden kann, wenn es fehlt)

- **Autonomie (Kontrolle, Handlungsspielraum):**
 - Kann man selbst (mit-) entscheiden, was man wann und wie macht?
- **Soziale Unterstützung**
 - Kann man sich in schwierigen Situationen auf die Unterstützung von KollegInnen und Vorgesetzten verlassen?
- **Fairness**
 - Wird man fair behandelt?
 - Erhält man eine adäquate Gegenleistung
- **Wertschätzung / Anerkennung**
 - Erfährt man Wertschätzung als Person?
 - Wird die eigene Leistung gewürdigt?

Persönliche Faktoren

- **Emotionale Stabilität**
 - Bringen mich oft Kleinigkeiten aus der Fassung?
- **Selbstsicherheit**
 - Habe ich einen gesunden Selbstwert?
- **Optimismus**
- **Vertrauen / Misstrauen**
 - Unterstelle ich im Zweifel finstere Absicht?
 - (nicht zu verwechseln mit Naivität)
- **Ohnmacht**
 - Fühle ich mich den Dingen ausgeliefert?
- **Stressbewältigungs-Strategien**
 - Gehe ich Probleme aktiv an?

Stressoren und Ressourcen: Gesamtbetrachtung

- Stressoren und Ressourcen
 - Können einzeln wirken
 - Zeitdruck, der so hoch ist, dass die Qualität leidet, kann alles überschatten
 - Ebenso: Heftige und bittere Konflikte
 - wirken aber meist als Ensemble
 - Ein Stressor ist leichter zu bewältigen,
 - wenn das Klima gut ist
 - Wenn die Autonomie hoch ist
 - Wenn man für seine Leistung anerkannt wird
 - Ein Stressor alleine ist oft noch gut zu bewältigen
 - Aber wenn vieles zusammen kommt, ...
- Nötig also: Gesamtbetrachtung: Wie sieht es aus, wenn man Stressoren und Ressourcen insgesamt betrachtet?

Job-Stress Index: *Differenz* von *Belastungen* und *Ressourcen*

Belastungen

Zeitdruck

Arbeitsbezogene Unsicherheit

Arbeitsorganisatorische
Probleme

Qualitative Überforderung

Soziale Stressoren Vorgesetzte

Soziale Stressoren KollegInnen

Ressourcen

Handlungsspielraum

Ganzheitliche Tätigkeiten

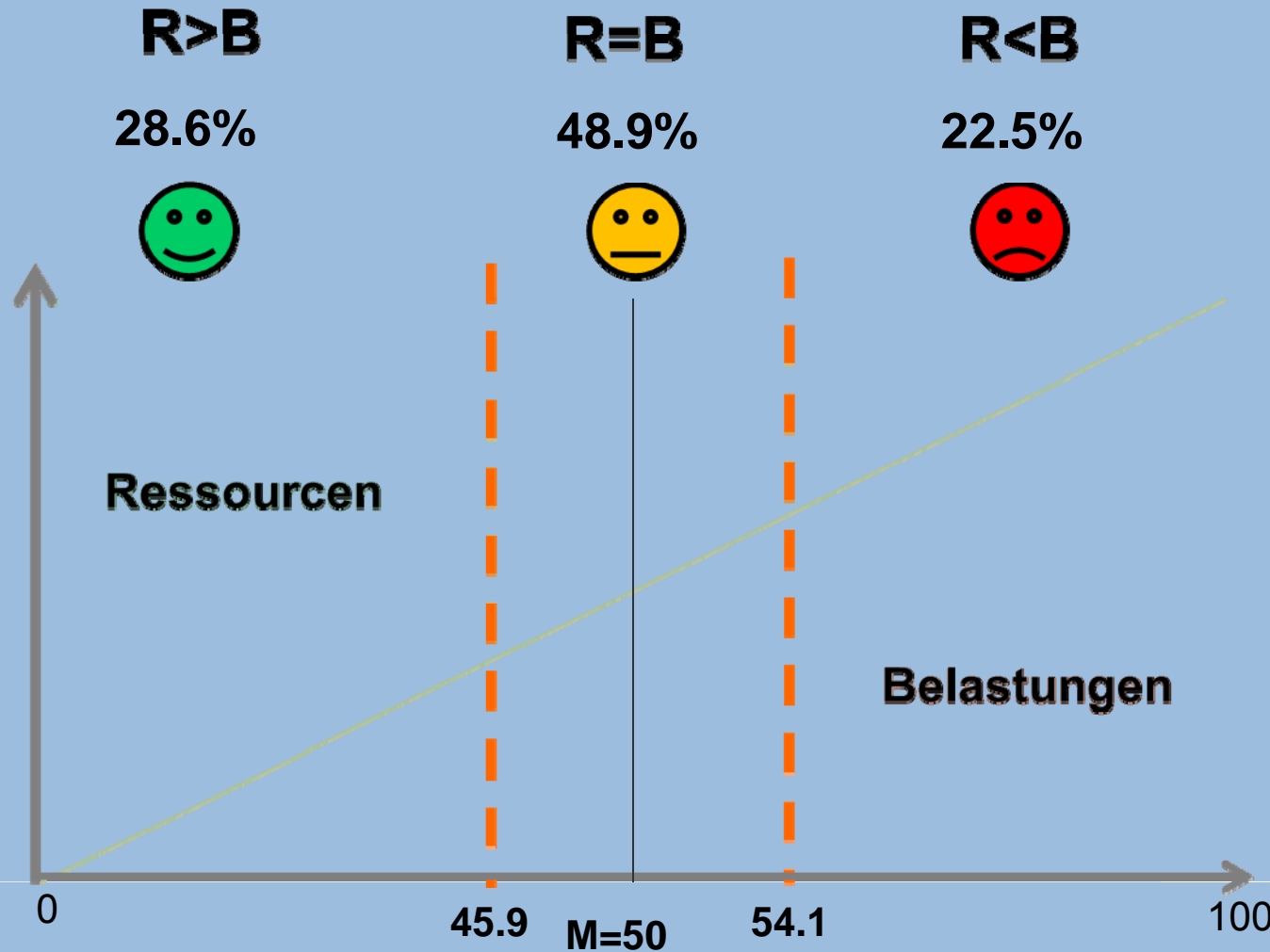
Unterstützendes
Vorgesetztenverhalten

Allgemeine Wertschätzung

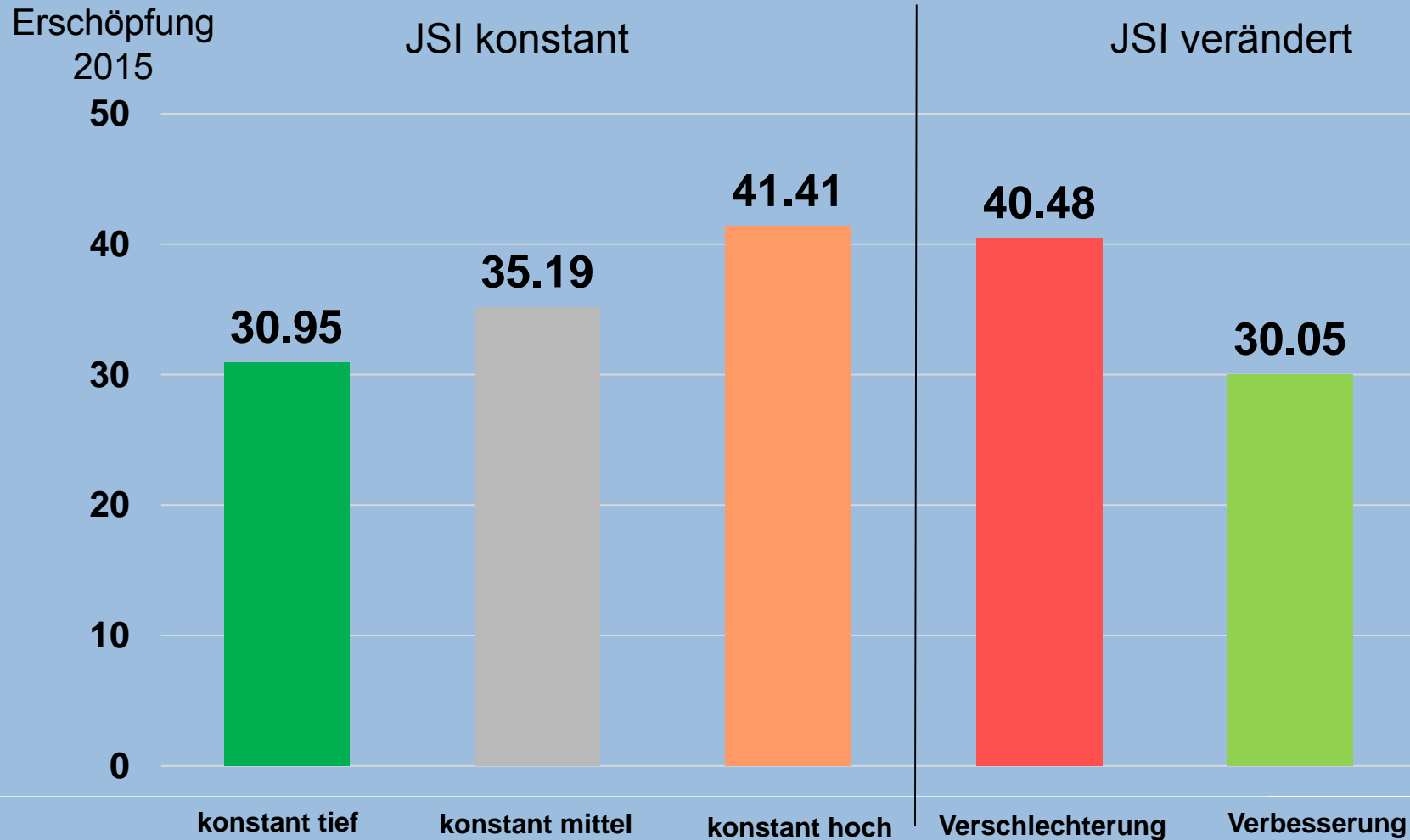
Ein Wert von 50 repräsentiert ein ausgewogenes Verhältnis von Stressoren und Ressourcen

Verteilung des Job-Stress Index bei den Schweizer Erwerbstätigen 2015

Repräsentative Online-Befragung, LINK Institut;
Erwerbstätige Bevölkerung, 2'844 Befragte



Vorhersage über ein Jahr: Entwicklung des Job-Stress-Index und Erschöpfung



Igic, I., Keller, A., Semmer, N. K., Luder, L., Elfering, A., Brunner, B., Wieser, S., & Elfering, A. (2015). Job-Stress-Index 2015. Erhebung von Kennzahlen zu psychischer Gesundheit und Stress bei Erwerbstätigen in der Schweiz. Unveröffentlichtes Manuskript, Universität Bern und Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften,

Kontrolliert für Erschöpfung 2014, Alter, Geschlecht, Sprachregion
 $F(4, 1554) = 10.40; p < .001; \eta^2 = .013$

Themen

1. Stress und Belastung: Ökonomische Aspekte
2. Stress und Belastung: Grundlegende Konzepte
3. Zeitliche Verläufe / Erholung / Balance zwischen Lebensbereichen
4. Langfristige Stressfolgen
5. Stressoren und Ressourcen am Arbeitsplatz
 - a. Übersicht
 - b. Arbeitsgestaltung**
 - c. Soziale Aspekte: Wie wir miteinander umgehen
 - b. Das Soziale in der Arbeitsgestaltung
6. Schlussfolgerungen
 - a. Wertschätzung vermitteln:
 - durch Arbeitsgestaltung
 - durch alltägliches Verhalten
 - b. Führung als Ressource: Fallstricke und Merkmale

Überlastung

Ein weit verbreiteter Belastungsfaktor

Zeitdruck:

Kurzfristig meist gut aushaltbar

Langfristig: Erschöpfung, Burnout

Arbeitszeit:

Ab ca. 8 Std. steigen die Fehler, sinkt die Leistung

Ab ca. 50 Std. / Woche: überdurchschnittlich viele

Beschwerden (Raediker et al., 2006)

Pausengestaltung: Viele kurze Pausen

- beugen der Ermüdung vor
- beugen Fehlern und Unfällen vor
- beeinträchtigen die Leistung nicht (Semmer et al., 2010)

Raediker, B., Janßen, D., Schomann, C. & Nachreiner, F. (2006). Extended working hours and health. *Chronobiology International*, 23, 1305–1316.

Semmer, N. K., Grebner, S. & Elfering, A. (2010). „Psychische Kosten“ von Arbeit: Beanspruchung und Erholung, Leistung und Gesundheit. In U. Kleinbeck & K.-H. Schmidt (Hrsg.), *Arbeitspsychologie* (Enzyklopädie der Psychologie, Bd. D-III-1, S. 325-370). Göttingen: Hogrefe.

Betreuungsdichte im Spital

1 Patient mehr pro Pflegekraft

=

Zunahme des Risikos für

- *Burnout der Krankenschwester: 23%*
- *Arbeitsunzufriedenheit der Krankenschwester: 15%*
- *Patienten: Mortalität nach schweren Operationen: 7%*

Hohe Belastung als zweiseitiges Schwert

(Zeitdruck als „Challenge Stressor“)

Zeitdruck (und andere Challenge-Stressoren) bedeuten **Stress**, aber auch **Herausforderung**

- Erfolgreiche Bewältigung ⇒ Selbstbestätigung

Hängt deshalb mit **Stress-Symptomen** *und zugleich* mit **Zufriedenheit** und **Selbstbewusstsein** zusammen

Man kann also durchaus

- **zufrieden** und **stolz** sein
(und sich deshalb immer neue Belastungen aufbürden (lassen))
- und zugleich sein **Burnout** vorbereiten
- (denn wenn sich irgendwann das Gefühl einstellt, seine Arbeit nicht mehr in ausreichender Qualität zu erledigen zu können, dann ist das besonders belastend)

Unterbrechungen

Ein oft unterschätzter, zunehmender Belastungsfaktor

Unterbrechungen

- lenken ab
- beanspruchen mentale Ressourcen
- oft irritierend
- Wiederaufnahme der unterbrochenen Aufgabe:
 - mental aufwändig
 - fehleranfällig
- langfristig: erhöhtes Risiko für Beschwerden

Wichtig:

- Rückzugsmöglichkeiten ermöglichen
- Ablenkungen in Grossraumbüros nicht unterschätzen

Ständige Erreichbarkeit

- Technik macht Kontaktaufnahme immer leichter:
- Schnell mal anrufen / SMS schicken / Mail schicken / jemanden ins cc nehmen: wird immer einfacher
- ⇒ Technische Möglichkeiten senken die Schwelle für den Gebrauch

- *Folge: Immer mehr werden Dinge mitgeteilt, die auch bis zum nächsten Tag / zur nächsten Woche Zeit hätten.*

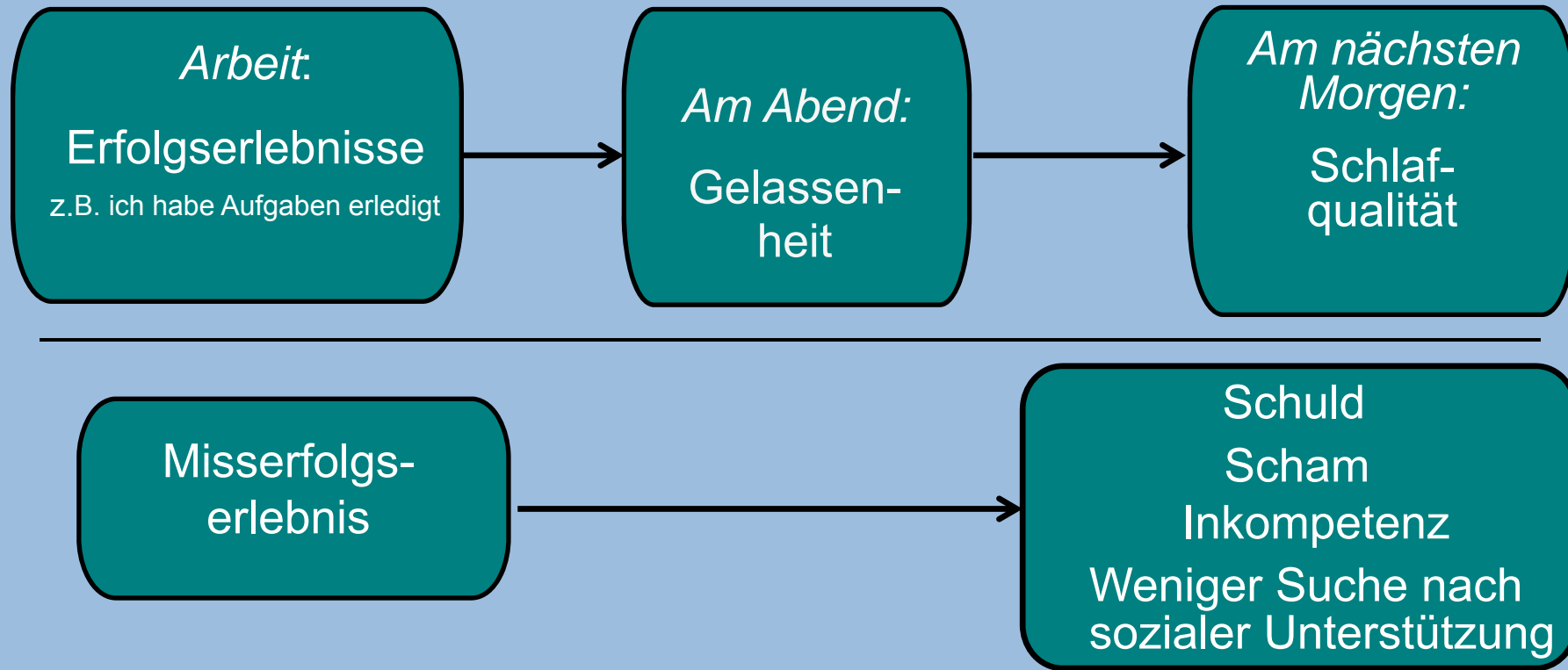
Andererseits: Störungen aus wichtigem Grund sind legitim, werden eher akzeptiert

Konsequenz:

- Statt: Gebrauch von NT nach Feierabend verbieten
- ⇒ Schwellen für den Gebrauch hoch setzen:
- *Nur Wichtiges und Dringendes kommunizieren*

Das Gefühl, dass von einem erwartet wird, auch in der Freizeit erreichbar zu sein, ist mit erhöhter Erschöpfung verbunden

Erleben von Erfolg und Misserfolg



- Das Problem ist oft nicht, dass man die Leute motivieren müsste.
- Man muss ihnen helfen, Erfolgserlebnisse zu haben (und Misserfolgs-erlebnisse als normal anzusehen)

Kontrolle (Autonomie): Einfluss nehmen können – eine nicht zu unterschätzende Ressource

Senkt z.B. das Risiko
für Herz-Kreislauf-Krankheiten (Bosma et al., 1998)

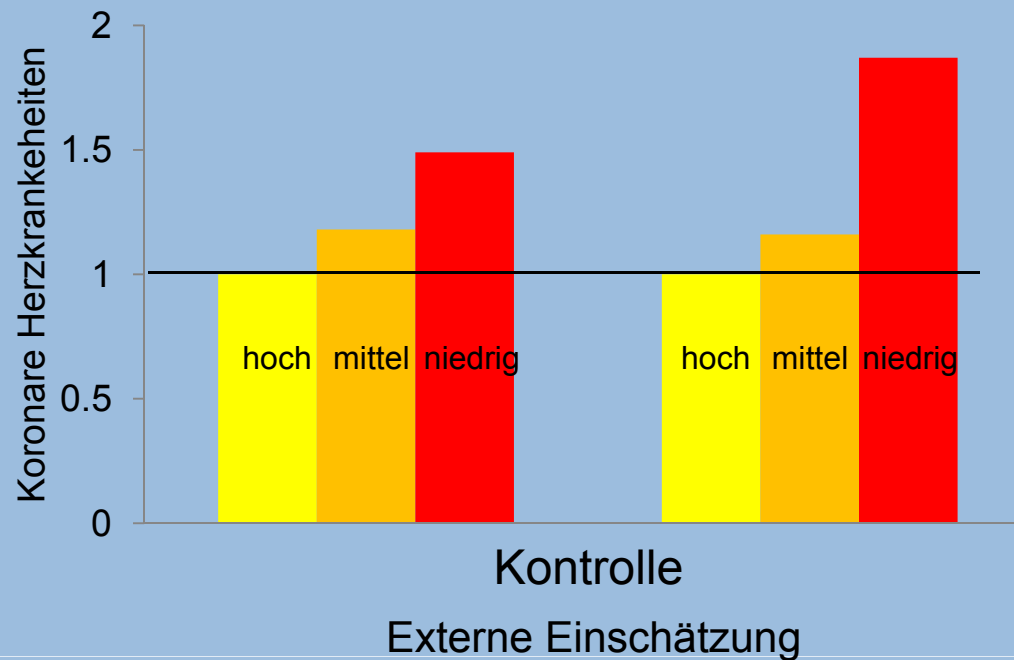
Kontrolle in der Arbeit und koronare Herzkrankheiten

Die Whitehall-Studie

Fast 10'000 Personen
Drei Messungen zwischen 1985 und 1993
Nur Gesunde (keine KHK)

Männer

Frauen



Effekte bleiben erhalten, wenn Persönliche Dispositionen kontrolliert werden (z.B. Feindseligkeit, negative Affektivität, Psychosomatische Symptome (GHQ)).

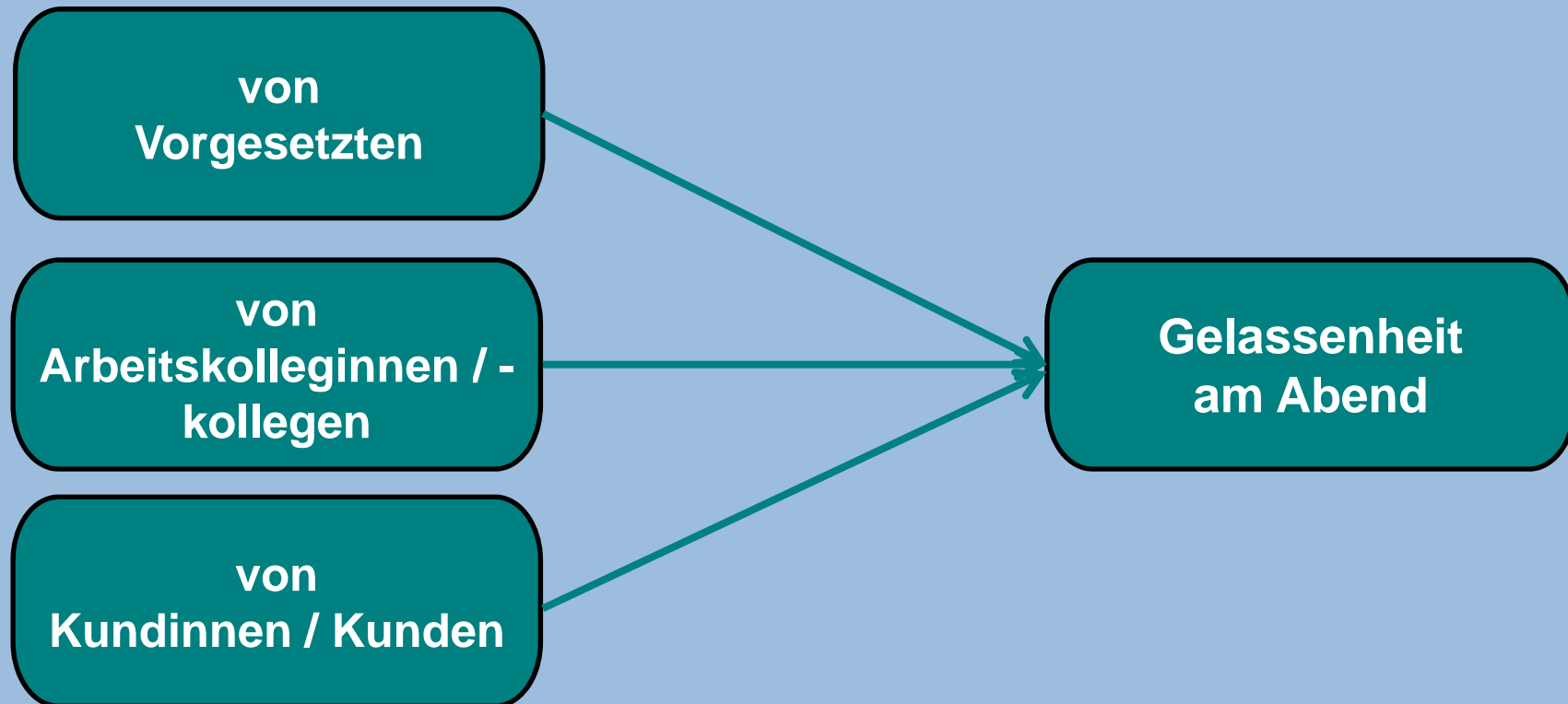
Themen

1. Stress und Belastung: Ökonomische Aspekte
2. Stress und Belastung: Grundlegende Konzepte
3. Zeitliche Verläufe / Erholung / Balance zwischen Lebensbereichen
4. Langfristige Stressfolgen
5. Stressoren und Ressourcen am Arbeitsplatz
 - a. Übersicht
 - b. Arbeitsgestaltung
 - c. **Soziale Aspekte: Wie wir miteinander umgehen**
 - b. Das Soziale in der Arbeitsgestaltung
6. Schlussfolgerungen
 - a. Wertschätzung vermitteln:
 - durch Arbeitsgestaltung
 - durch alltägliches Verhalten
 - b. Führung als Ressource: Fallstricke und Merkmale

Wertschätzung und Anerkennung zu erfahren,
ist ein grundlegendes Bedürfnis

Alltägliche Wertschätzung und Befinden am Abend

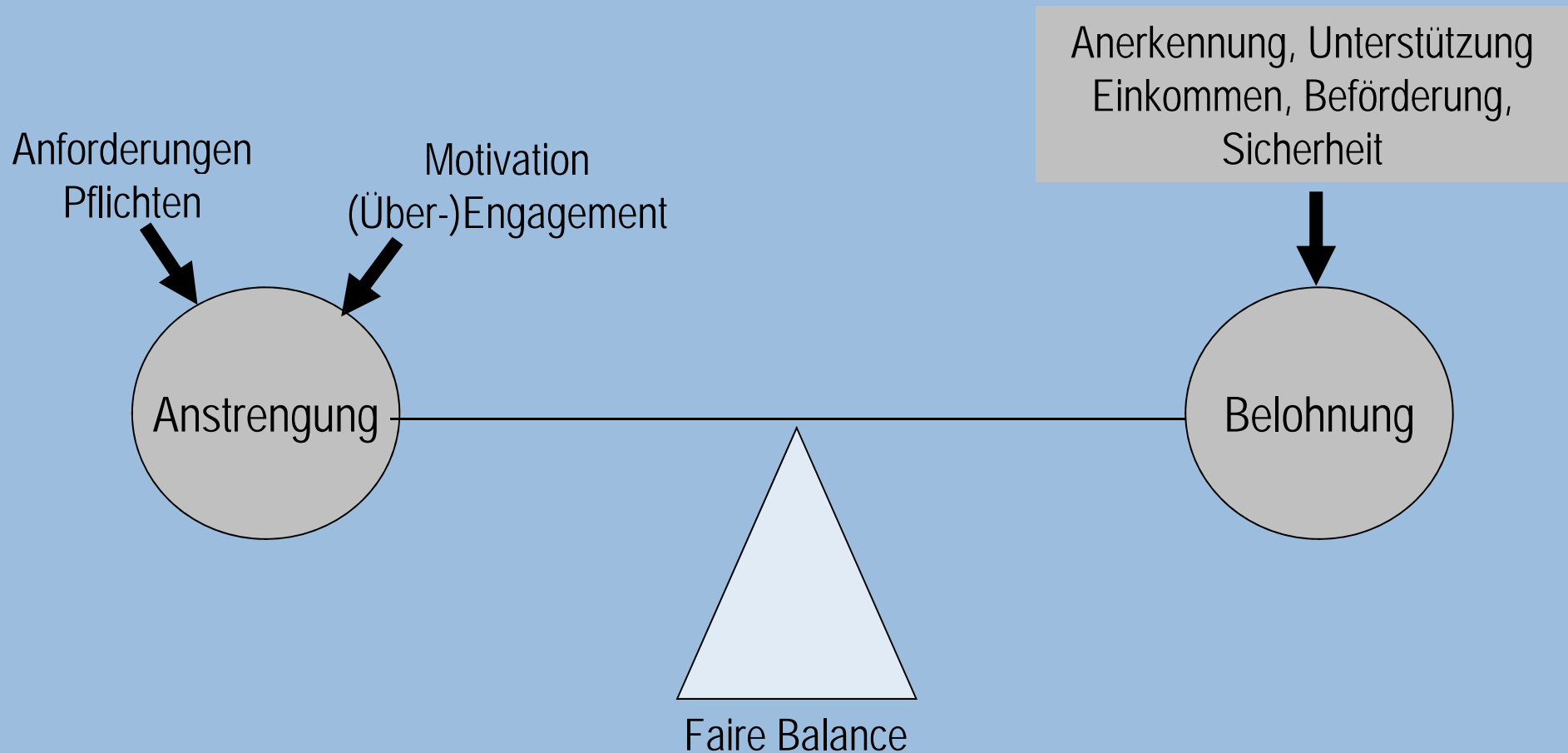
Wertschätzung am Arbeitstag



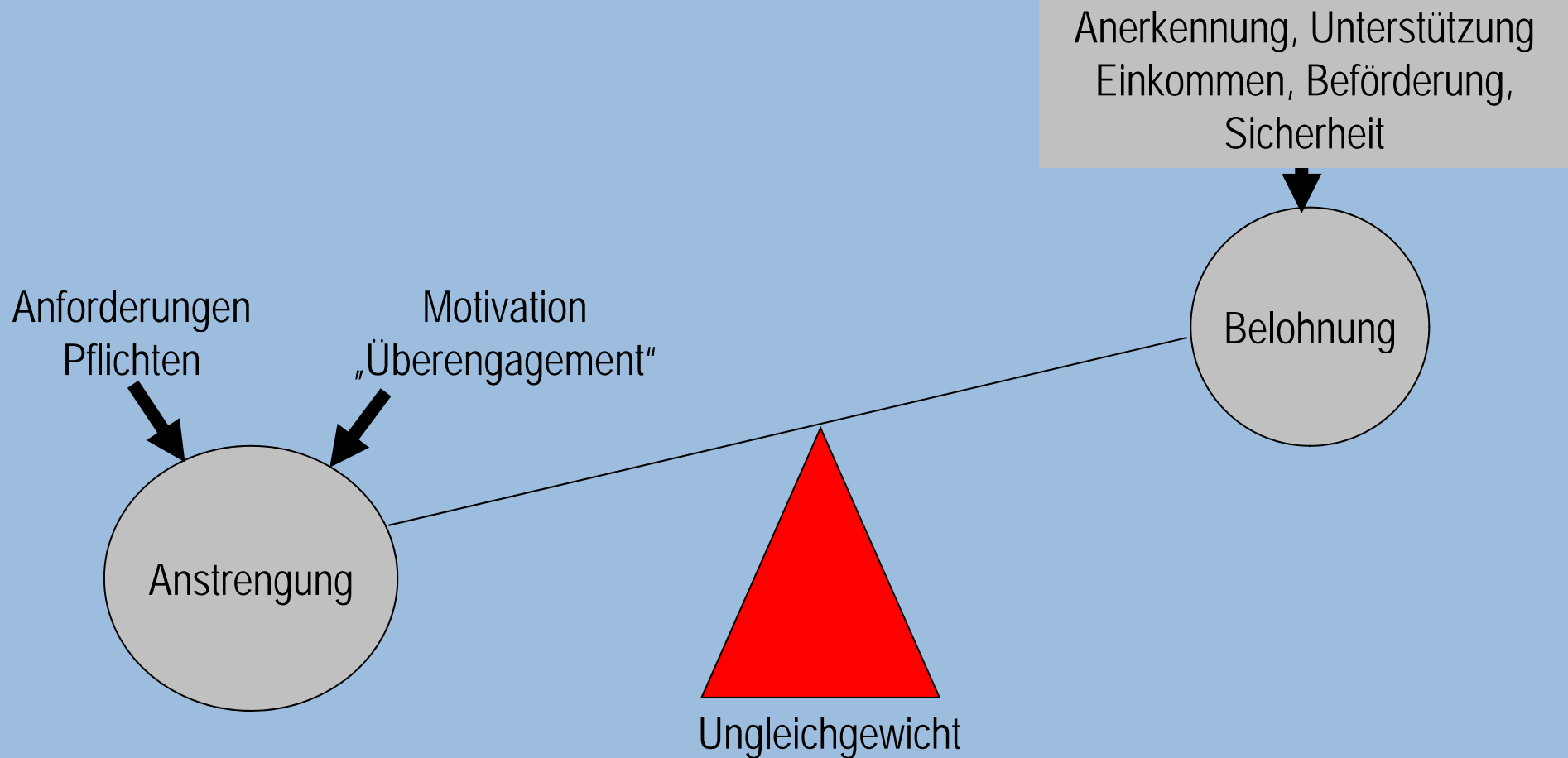
Fairness

Faires Verhalten signalisiert Wertschätzung.
Unfares Verhalten wird als abschätzig empfunden.

Fairer Austausch: Die Balance zwischen Anstrengung und Belohnung



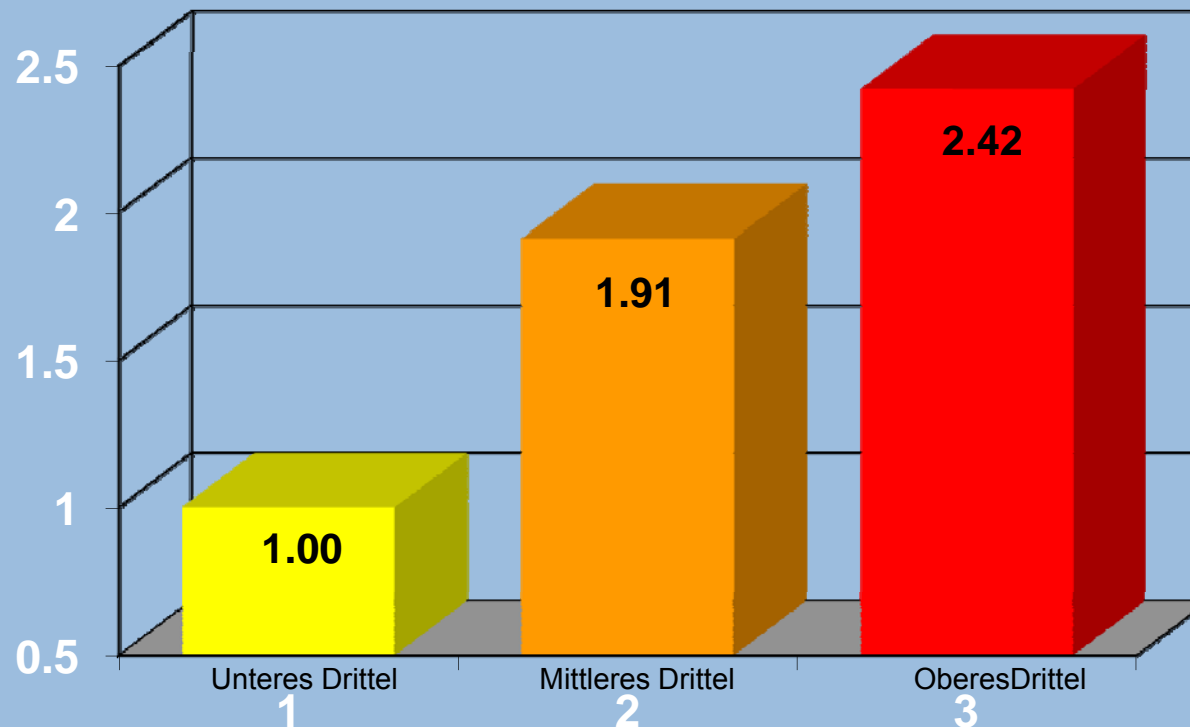
Die Balance zwischen Anstrengung und Belohnung



Neuere Untersuchungen zeigen:
Anerkennung und Unterstützung
sind besonders wichtig

Imbalance und kardiovaskuläre Krankheiten

Das Risiko, im Verlauf von 25 Jahren an kardiovaskulären Krankheiten zu sterben, beträgt...



Wer seine Anstrengung nicht gewürdigt sieht, stirbt früher!

Imbalance
zwischen Anstrengung und Belohnung

Unteres Drittel = Vergleichsgruppe
Kontrolliert:
Alter, Geschlecht, Berufsgruppe,
Rauchen, körperliche Aktivität,
systolischer Blutdruck, Gesamt-
Cholesterin, BMI

Fairness / Wertschätzung und Arbeitsverhalten

Fairness in Organisationen

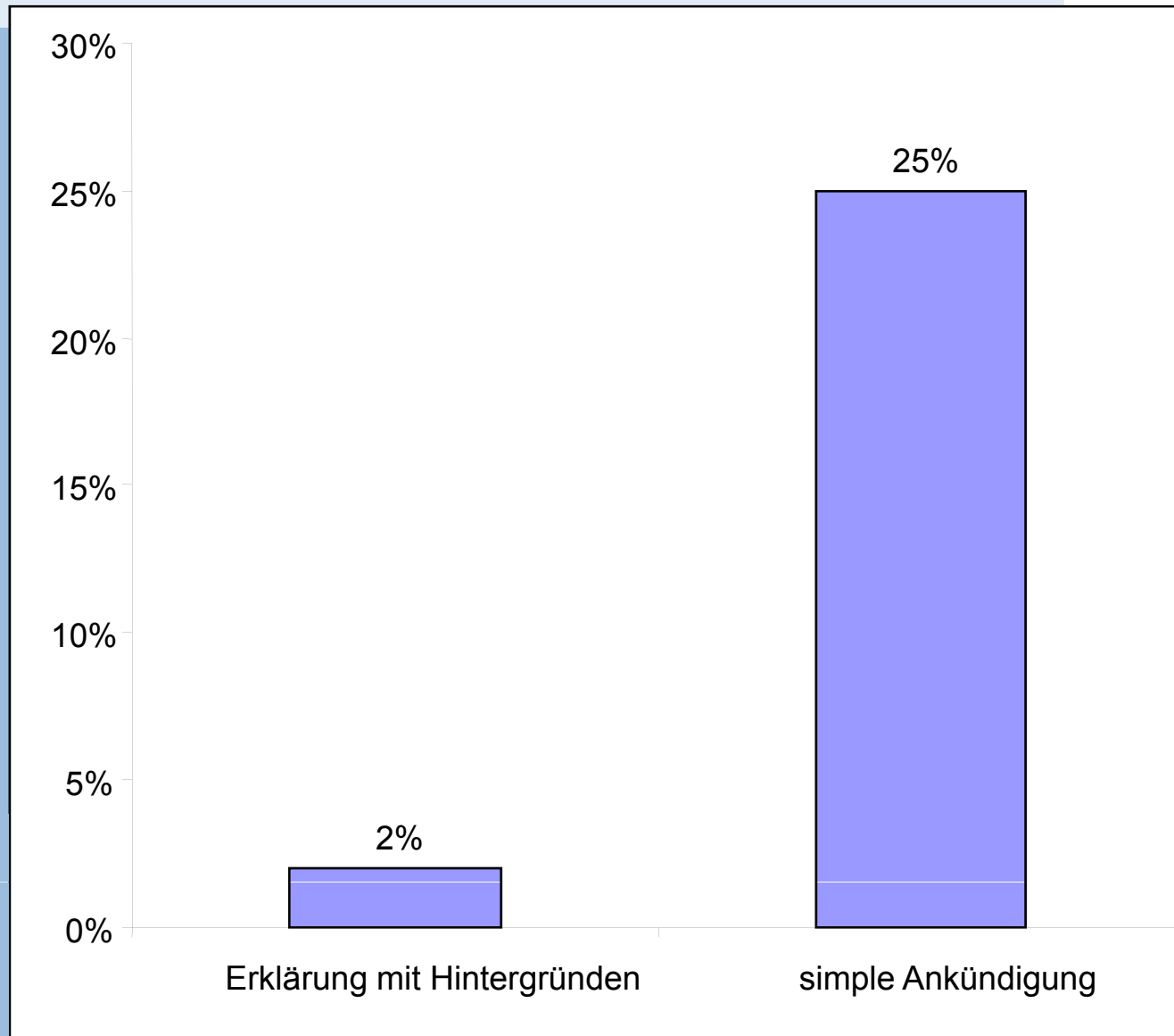
Zwei Tochtergesellschaften derselben Firma

- sehr ähnliche Tätigkeiten
- 15% Lohnkürzung für 10 Wochen

Zwei Vorgehensweisen:

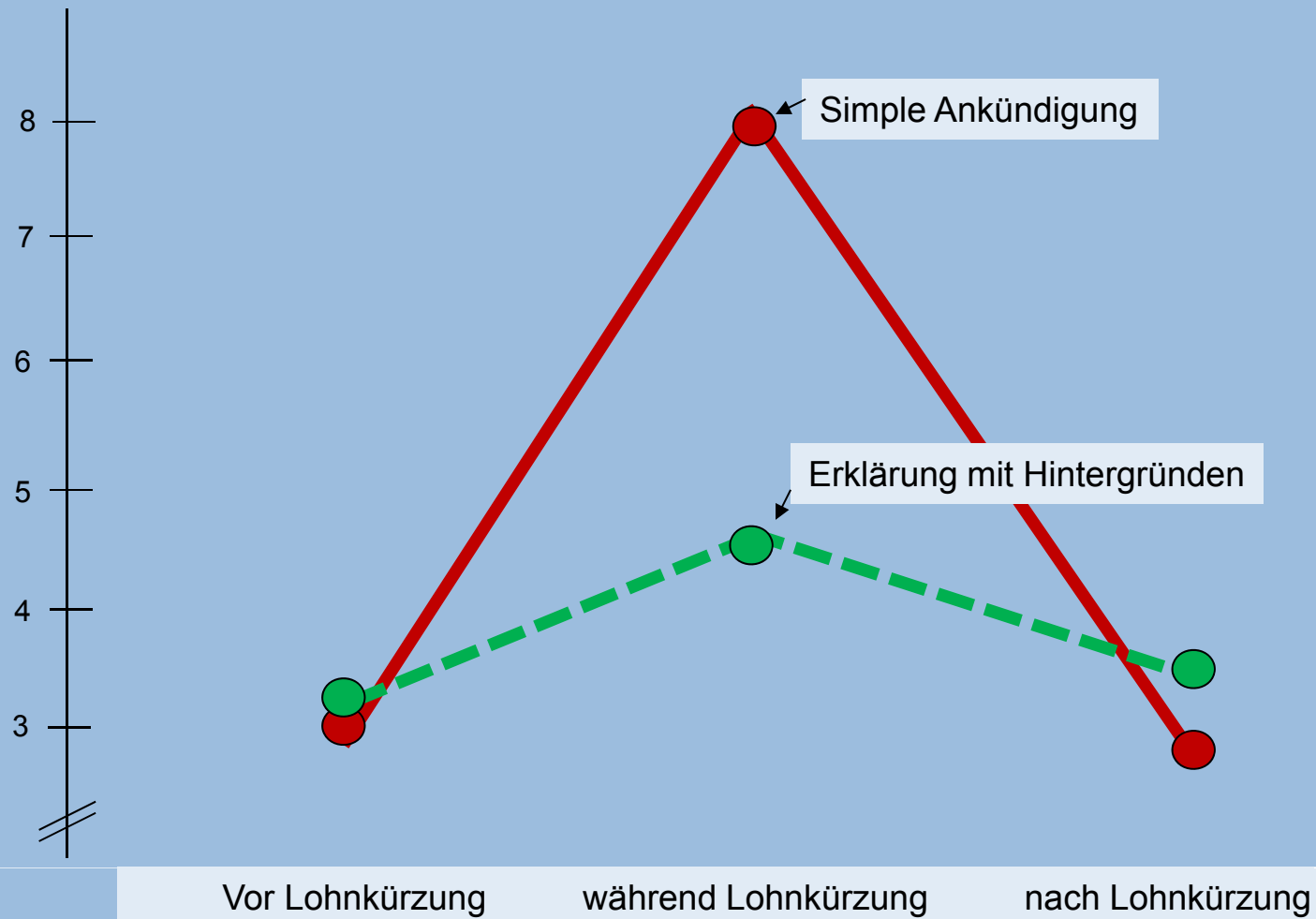
- a) einfache Ankündigung
- b) Erklärung mit Hintergründen
(*warum, wie schlimm wird es, etc.*)

Fairness in Organisationen: Kündigung nach Lohnkürzung



Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), Justice in the workplace. Approaching fairness in human resource management (pp. 79-103. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Fairness in Organisationen: Lohnkürzung und Kleindiebstähle



Leistungslohn vs. Wertschätzung im Service

Leistungssteigerung durch

Leistungslohn: 14%

Lob / Anerkennung: 15%

Konflikte

- Rein *sachliche* Auseinandersetzungen sind nicht unbedingt belastend.
 - Aber: Sie neigen dazu, zunehmend emotional zu werden.
- *Emotionale* Konflikte sind typischerweise
 - mit intensiven Emotionen verbunden (v.a. Ärger)
 - haben eine Tendenz zur Eskalation
 - ein Wort gibt das andere...
 - aus dem Gegenargument wird ein persönlicher Angriff
 - Das Klima wird zunehmend vergiftet und abschätzig
 - sind sehr belastend, beschäftigen uns oft noch lange
- Mobbing: Extreme Form von Konflikten.
 - zum Glück selten
 - aber extrem belastend und gesundheitsgefährdend

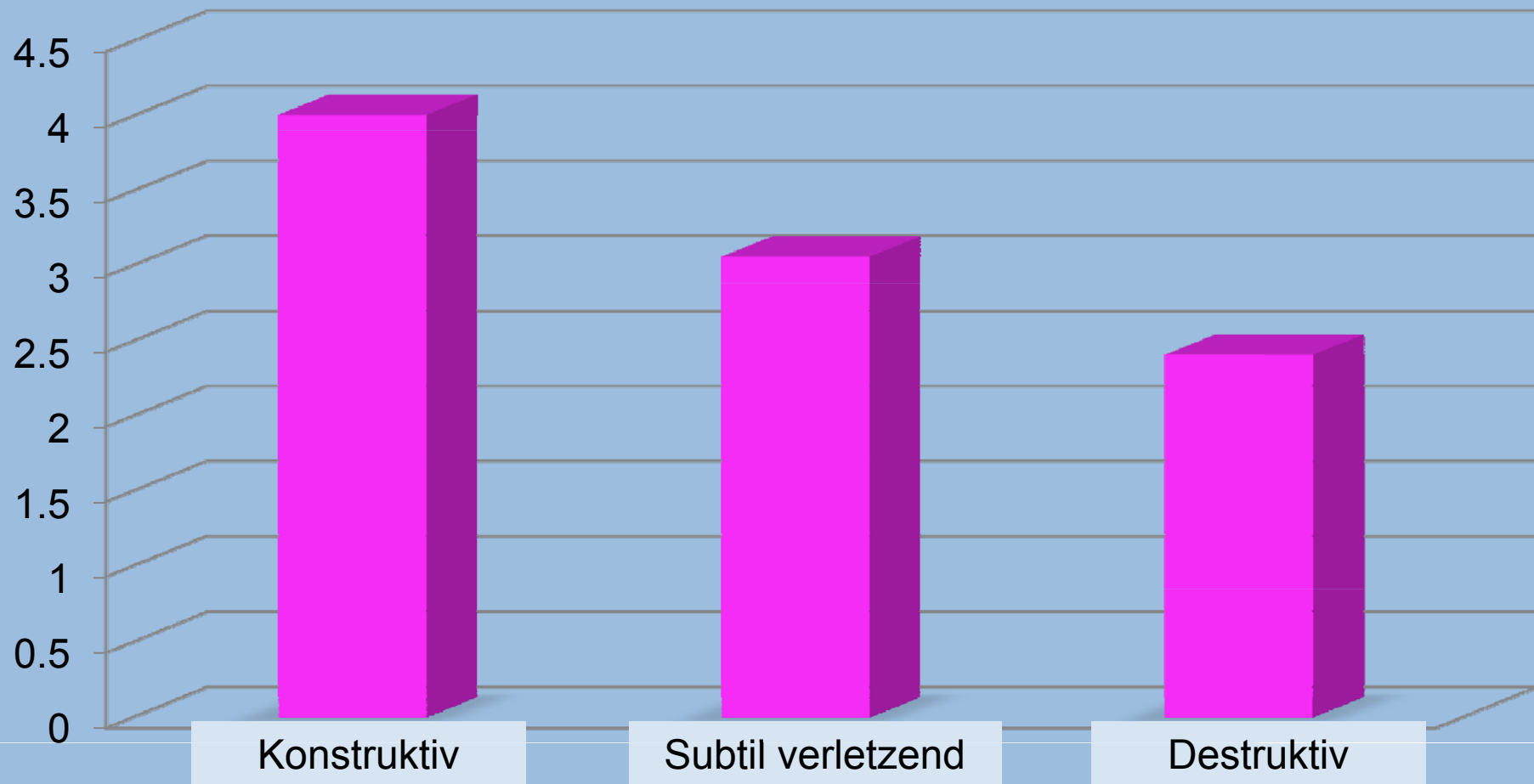
Wertschätzung / Kränkung bei Feedback und Kritik

- Kritik wirkt besonders verletzend, wenn sie auf die Person zielt
 - Direkt: „Du bist unfähig“
 - Pauschalisierend: Immer, nie
 - Aggressiv und vorwurfsvoll statt sachlich und höflich
 - Wenn man für etwas verantwortlich gemacht wird, für das man gar nichts kann

- Achtung: Man muss nicht grob sein, um zu verletzen. Man kann auch „sanft sticheln“ – z.B.
 - auf Kleinigkeiten herumreiten,
 - betonen, dass es doch ganz einfach gewesen wäre, diesen Fehler zu vermeiden usw. (Krings et al. 2014).)

- *Aber: Konstruktives Feedback darf nicht auf Kosten der Klarheit gehen: Problematisches sollte benannt werden*

Unterschiedliche Formen von negativem Feedback: Fairness-Einschätzungen



Soziale Unterstützung

Menschen, die viel soziale Unterstützung berichten,

z.B.

„Wenn es bei der Arbeit schwierig wird, kann ich mich auf meine(n) Vorgesetzte(n) verlassen“

- sind im Durchschnitt gesünder
 - körperlich
 - psychisch
- leben länger

Zwei Grundformen sozialer Unterstützung

Problembezogen

- Tatkräftige Hilfe
- Tipps zur Problemlösung
- Information

Hilft,
das Problem
zu bewältigen / zu mildern

Emotional

- Zuhören
- Verständnis zeigen
- Wertschätzung zeigen

- Tut gut - man fühlt sich akzeptiert / geschätzt / verstanden
- nicht alleine
- nicht als Versager/in

Achtung: Soziale Unterstützung ist grundsätzlich gut Aber: das kann auch nach hinten losgehen

- Manchmal fällt es schwer, Unterstützung anzunehmen, weil man als
inkompetent / schwach / nicht belastbar
erscheinen könnte!
 - Also: Vorsicht mit voreiliger Unterstützung
 - Aber auch: Kultur pflegen, in der man über Probleme, Unsicherheiten und Fehler reden kann
-
- Manchmal fällt es schwer, sich über Unterstützung zu freuen, weil sie ungeschickt angeboten wird
 - Unterstützung ohne Wertschätzung kann den Selbstwert bedrohen!

Wie kann man unterstützen – und trotzdem abschätzig wirken? („Dysfunktionale Soziale Unterstützung“)

Sie müssen nur...

- ...Vorwürfe machen:
 - Ich habe Dir immer gesagt, Du sollst dich darauf nicht einlassen!

- ...Ihre helfende Rolle betonen
 - So, jetzt sitzt Du in der Patsche, und ich soll's wieder richten

- ...ganz schnell Lösungsvorschläge machen
 - Du musst nur...

Damit kommunizieren Sie

- *Dein Fehler!*
- *Ich hab's immer gewusst*

- *Ich komme total draus*
- *Im Unterschied zu Dir!*

- *Ist doch ganz einfach!*
- *Nicht zu fassen, dass Dich das so belastet – ich weiss die Lösung nach 2 Minuten*

Fazit:

Die Bedeutung der Wertschätzung

Wertschätzung

- tut gut
- hilft, Belastungen zu bewältigen
- fördert Motivation und Leistung

Mangelnde Wertschätzung / Kränkung

- schadet den Menschen
- schadet der Organisation

Themen

1. Stress und Belastung: Ökonomische Aspekte
2. Stress und Belastung: Grundlegende Konzepte
3. Zeitliche Verläufe / Erholung / Balance zwischen Lebensbereichen
4. Langfristige Stressfolgen
5. Stressoren und Ressourcen am Arbeitsplatz
 - a. Übersicht
 - b. Arbeitsgestaltung
 - c. Soziale Aspekte: Wie wir miteinander umgehen
 - b. Das Soziale in der Arbeitsgestaltung**
6. Schlussfolgerungen
 - a. Wertschätzung vermitteln:
 - durch Arbeitsgestaltung
 - durch alltägliches Verhalten
 - b. Führung als Ressource: Fallstricke und Merkmale

Wertschätzung und Arbeitsgestaltung

- Auch die Gestaltung der Arbeit kann Wertschätzung ausdrücken – oder abschätzig wirken!
- Jemandem Freiräume geben (Autonomie) heisst auch:
 - „Ich traue Dir zu, dass Du das gut und zuverlässig erledigst“
 - Ergonomisch ungünstige Situationen nicht beheben, heisst für viele auch:
 - „Ihr seid uns nicht so wichtig“
- Belastungen können mehr oder minder legitim sein
 - Das Gleiche gilt für Arbeitsaufgaben

Legitime und illegitime Belastungen

- Manche Belastungen sind legitim: Sie gehören zum Beruf, sind unvermeidbar
 - z.B. Überzeit im Spital wegen Notfall
- Andere Belastungen wären vermeidbar, sind illegitim
 - z.B. Mehrarbeit, weil die Schicht vor uns nicht sauber gearbeitet hat

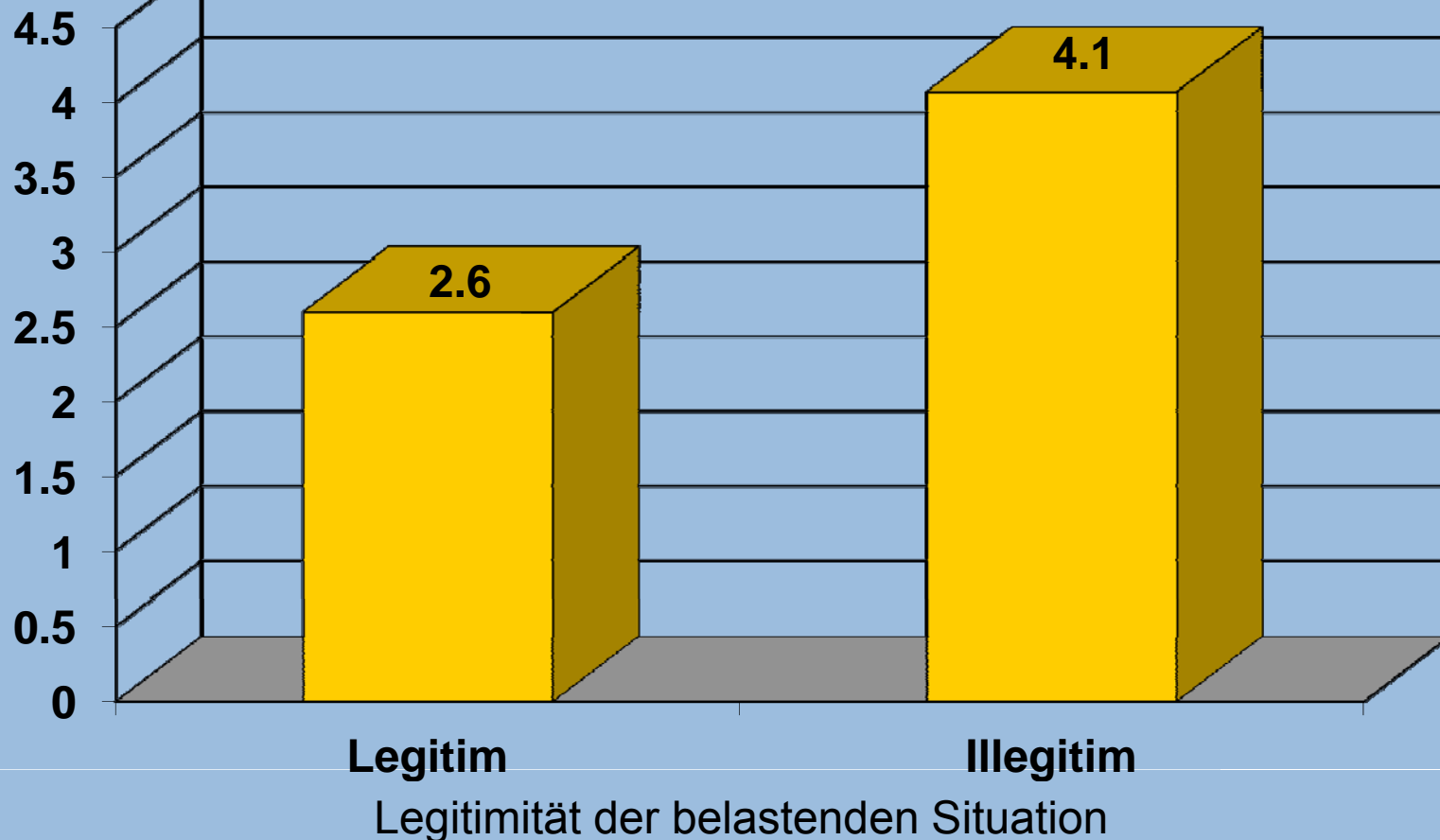
Beispiel: Die soziale Bedeutung von Hitze

- Hitzequelle, die auch woanders stehen könnte:
 - Wäre vermeidbar, wird als illegitim empfunden
-
- *Illegitime Belastungen werden als abschätzig empfunden: Man foutiert sich um unsere Bedürfnisse*
 - *Sie lösen daher mehr Stress aus als legitime Belastungen*

Illegitime Stressoren und Ressentiments gegenüber der Organisation

z.B. Empörung, Ärger, Kränkung

Ressentiments
in der belasten-
den Situation



Multilevel-analysis. Kontrolliert:
Belastungs-Intensität, Alter,
Geschlecht, Arbeitsbezogene
Stressoren und Ressourcen

Jacobshagen, N., Semmer, N.K. & Elfering, A. (2006). *Legitimacy of stressors and well-being at work: A situational analysis*. Paper given at the 45. Congress of the German Psychological Society, Nuremberg, Sept. 17.-21.09.2006

N = 384 Belastende Situationen (daily hassles)
Legitimität / Illegitimität: +/- 1 SD

Themen

1. Stress und Belastung: Ökonomische Aspekte
2. Stress und Belastung: Grundlegende Konzepte
3. Zeitliche Verläufe / Erholung / Balance zwischen Lebensbereichen
4. Langfristige Stressfolgen
5. Stressoren und Ressourcen am Arbeitsplatz
 - a. Übersicht
 - b. Arbeitsgestaltung
 - c. Soziale Aspekte: Wie wir miteinander umgehen
 - b. Das Soziale in der Arbeitsgestaltung
6. **Schlussfolgerungen**
 - a. **Wertschätzung vermitteln:**
 - durch Arbeitsgestaltung
 - durch alltägliches Verhalten
 - b. Führung als Ressource: Fallstricke und Merkmale

Was tun?

Interesse am Thema Gesundheit zeigen

- Gesundheit zum Thema machen
 - im Alltag
 - in MAGs, Rückkehrgesprächen
 - dabei sensibel vorgehen (Unterstützung kann bedrohen!)
- Betriebliche Angebote unterstützen
 - Trainingseinrichtungen
 - Work-Family Balance
 - Kursangebote (Stress-Management Training)
 - Betriebliches Gesundheitsmanagement
 - z.B. Gesundheitszirkel

Was tun?

Wertschätzung ausdrücken

- durch Arbeitsgestaltung
- durch den täglichen Umgang
 - unterstützend
 - anerkennend
 - fair

Wertschätzung und Arbeitsgestaltung

- Interessante und herausfordernde Aufgaben
- Entscheidungsspielräume
- Keine kleinlichen Kontrollen
- Angemessene Arbeitsmittel
- Keine Belastungen, die vermeidbar (illegitim) sind

... und wenn es unvermeidlich ist, davon abzuweichen:

- Gut begründen und informieren,
- Verständnis zeigen, Einwände nicht wegwischen

Wertschätzung im täglichen Umgang

Beispiele

- Lob und Anerkennung
- Vorschläge und Einwände ernst nehmen
 - D.h. nicht: Alles akzeptieren. Aber: Nicht wegwischen (*„Wie stellen Sie sich das denn vor?“*)
- Schwierigkeiten anerkennen
 - Nicht: *„Andere schaffen das auch!“*
 - „Sondern: *„Ich weiss, der Termin ist kurz...“*
- Anteil nehmen / Interesse zeigen
 - *„Ist das denn jetzt besser mit Ihrem Computer oder stürzt er immer noch andauernd ab?“*
- Informieren
- Nicht defensiv reagieren
 - *„Glauben Sie, das hätten wir nicht auch überlegt? Das war nun einmal nicht machbar!“*

Wertschätzung kommunizieren: Besonders wichtig bei negativem Feedback

- Nicht pauschalisieren
 - immer, nie
 - Nicht voreilig der Person zuschreiben
 - Du hast offenbar Mühe
 - Statt: Das ist nicht so gut gelungen
 - Verständnis für nachvollziehbare Fehler zeigen
 - Person und Verhalten trennen
 - Wertschätzung für die Person
 - Auch wenn das Verhalten missbilligt werden muss
 - Positives erwähnen
 - Mehrfach (Sandwich-Feedback)
-
- *Aber zugleich: Notwendiger Kritik nicht ausweichen*
 - *Manchmal sind gekränkte Reaktionen nicht zu vermeiden – dann so gering wie möglich halten*

Wertschätzung vermitteln: Tönt einfach, ist aber oft schwierig

- Manche Leute reagieren so empfindlich, dass jedes negative Feedback als Angriff empfunden wird
 - Gut gemeinte soziale Unterstützung kann selbstwertbedrohlich sein: Man fühlt sich inkompetent
 - Anerkennung für X kann das Gefühl mangelnder Fairness bei Y hervorrufen:
 - Wieso erkundigt sie sich denn nie nach *unseren* Problemen?
-
- Manche Dinge sind für fast alle Betroffenen unvermeidlich selbstwertbedrohlich:
 - z.B. Entlassung, Rückstufung
 - Gute, wertschätzende Information und Begründung kann das abmildern, aber nicht neutralisieren

Themen

1. Stress und Belastung: Ökonomische Aspekte
2. Stress und Belastung: Grundlegende Konzepte
3. Zeitliche Verläufe / Erholung / Balance zwischen Lebensbereichen
4. Langfristige Stressfolgen
5. Stressoren und Ressourcen am Arbeitsplatz
 - a. Übersicht
 - b. Arbeitsgestaltung
 - c. Soziale Aspekte: Wie wir miteinander umgehen
 - b. Das Soziale in der Arbeitsgestaltung
6. Schlussfolgerungen
 - a. Wertschätzung vermitteln:
 - durch Arbeitsgestaltung
 - durch alltägliches Verhalten
 - b. Führung als Ressource: Fallstricke und Merkmale

Führungskräfte als Ressource?

Führungskräfte

- haben Einfluss auf die Arbeitsbedingungen der Mitarbeitenden
 - und damit auf deren Belastungen / Ressourcen (z.B. sinnvolle Anforderungen, Kontrollmöglichkeiten)
- werden aber oft auch für Dinge verantwortlich gemacht, auf die sie keinen Einfluss haben
- erfahren vieles nicht, weil die Mitarbeitenden bestimmte Informationen (v.a. negative) oft von ihnen fernhalten
- sind selber auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- haben auch viel Stress
 - stehen aber oft unter Druck, keine Schwäche zu zeigen
 - z.B. soziale Unterstützung suchen / annehmen
 - z.B. sich entschuldigen
- führen schlechter, wenn sie selber unter Stress-Symptomen leiden (Jones et al., 2014)

Führungskräfte als Ressource?

Führungskräfte

- sind selber eine „Arbeitsbedingung“ für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- stehen unter besonderer Beobachtung
- und vieles wird als „Botschaft“ interpretiert, auch wenn es nicht so gemeint ist
 - Eine verächtlich wirkende Geste, Gähnen zur falschen Zeit, “auffällig“ viel Aufmerksamkeit für eine bestimmte Person / Gruppe
- sollen den Mitarbeitenden Wertschätzung vermitteln, erhalten aber selber nicht immer Wertschätzung
- sollen auf Kritik nicht defensiv reagieren
- treffen aber oft auf andere, die Kritik schlecht vertragen

Fallstricke und Dilemmata
Gefahr der Überforderung

Alle Anforderungen zu berücksichtigen,

- kostet Zeit
- erfordert ständige Selbstkontrolle und Konzentration
- Andere unterstützen kostet eigene Ressourcen

Fallstricke und Dilemmata **Asymmetrie**

- „Wir müssen immer fair, aufmerksam, anerkennend, souverän sein...“
- „Uns darf man unfair kritisieren, Vorwürfe machen, angreifen...“

***„Wer gibt uns
Anerkennung, Wertschätzung,
Unterstützung?“***

Zum Glück...

- ...wissen die meisten unserer Mitarbeitenden und KollegInnen dass auch wir nicht perfekt sind
- ...und würdigen es, wenn wir unser Bestes geben, auch wenn das manchmal schief geht

***Was letztlich vor allem zählt, ist
nicht Perfektion,
sondern Integrität***

Kanton Aargau
5. Kantonale BGM-Tagung
Aarau, 19. Nov. 2015

u^b

b
UNIVERSITÄT
BERN

Wie wird Führung zur Ressource?
Stress und Ressourcen
durch und *für* Führungskräfte

Norbert K. Semmer

Vielen Dank!