

SWR2 Wissen

Weniger Stress im Job

Wie sich die Belastung bewältigen lässt

Von Martin Hubert

Sendung: Donnerstag, 22. April 2021, 8:30 Uhr

Redaktion: Vera Kern

Regie: Andrea Leclerque

Produktion: SWR 2021

Viel zu viel zu tun, Deadlines, Jobunsicherheit: Arbeitsstress kann krank machen. Aber helfen Achtsamkeitsübungen dagegen oder müssen wir uns stärker von der Arbeit distanzieren?

SWR2 Wissen können Sie auch im **SWR2 Webradio** unter www.SWR2.de und auf Mobilgeräten in der **SWR2 App** hören – oder als **Podcast** nachhören:
<https://www.swr.de/~podcast/swr2/programm/podcast-swr2-wissen-100.xml>

Bitte beachten Sie:

Das Manuskript ist ausschließlich zum persönlichen, privaten Gebrauch bestimmt. Jede weitere Vervielfältigung und Verbreitung bedarf der ausdrücklichen Genehmigung des Urhebers bzw. des SWR.

Kennen Sie schon das Serviceangebot des Kulturradios SWR2?

Mit der kostenlosen SWR2 Kulturkarte können Sie zu ermäßigten Eintrittspreisen Veranstaltungen des SWR2 und seiner vielen Kulturpartner im Sendegebiet besuchen. Mit dem Infoheft SWR2 Kulturservice sind Sie stets über SWR2 und die zahlreichen Veranstaltungen im SWR2-Kulturpartner-Netz informiert. Jetzt anmelden unter 07221/300 200 oder swr2.de

Die SWR2 App für Android und iOS

Hören Sie das SWR2 Programm, wann und wo Sie wollen. Jederzeit live oder zeitversetzt, online oder offline. Alle Sendung stehen mindestens sieben Tage lang zum Nachhören bereit. Nutzen Sie die neuen Funktionen der SWR2 App: abonnieren, offline hören, stöbern, meistgehört, Themenbereiche, Empfehlungen, Entdeckungen ...
Kostenlos herunterladen: www.swr2.de/app

MANUSKRIPT

Musik 1

Sprecher:

Seit Jahren geistert ein Wort durch die Arbeitswelt: Burnout. Betroffene fühlen sich gestresst, ausgebrannt und werden auf die Dauer krank und depressiv.

O-Ton 01:

Wagner: Dass Achtsamkeit und Mindfulness jetzt so eine große Rolle im Unternehmensalltag spielen, ist vor allem eine Reaktion auf den hohen Krankenstand wegen psychischer Krankheiten.

O-Ton 02:

Liane Stephan: Wenn ich Unruhe spüre, begegne ich der mit Freundlichkeit.

Musik 1: kurz hoch

Sprecher:

Reicht es, achtsam und freundlich sich selbst gegenüber zu sein, auch wenn die Arbeit stresst?

Sprecher:

Oder müssen wir auf alles gefasst sein und eine innere Distanz zur Arbeit entwickeln?

Musik 1 weg

Ansage:

Weniger Stress im Job – Wie sich die Belastung bewältigen lässt. Von Martin Hubert.

O-Ton 03:

Charlotte Fiel: Permanent geht es nur: wir haben keine Zeit zu verlieren, also ich finde das zum Beispiel ist ein Satz, da kann ich überhaupt nichts mit anfangen.

Sprecher:

Charlotte Fiel ist Personalchefin der süddeutschen Niederlassung einer großen Werbeagentur. Ihr Name ist ein Pseudonym, denn sie erzählt von desillusionierenden Erfahrungen bei ihrer Arbeit. Dabei fing alles ganz gut an, als sie eingestellt wurde.

O-Ton 04:

Charlotte Fiel: Als ich damals gestartet bin, gab es noch keine Personalabteilung in dem Sinne und ich habe mir das im Prinzip erst aufgebaut. Also von daher hatte ich eine Autonomie, hatte großen Handlungsspielraum.

Sprecher:

Charlotte Fiel wollte ihren Handlungsspielraum nutzen und ihre Personalführung human gestalten. Verheize niemanden, helfe allen, sich im Job zu entwickeln und die Kontrolle über das eigene Tun zu behalten. Suche gemeinsam mit ihnen eine Position, die sie zufrieden stellt. Sie nahm sich daher Zeit für ausführliche Beratungen, in denen sie stark auf die persönlichen Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden einging.

O-Ton 05:

Charlotte Fiel: Und das ist jetzt heute anders, sondern es gibt halt Wissensvermittlung, Organisation von Trainings und diese Trainings sind immer in dem Sinne, dass man sagt, okay was ist jetzt wirklich in kürzester Zeit verwertbar. Es geht nur um Verwertbarkeit.

Sprecher:

Charlotte Fiel, die ein möglichst stressfreies Arbeitsklima schaffen wollte, wurde selbst in die Stressspirale hineingezogen: Sie wurde stark gefordert und trug viel Verantwortung, hatte aber mit dem Gefühl zu kämpfen, nicht ihren Bedürfnissen und Überzeugungen gemäß arbeiten zu können. Schließlich fragte sie sich, ob sie sich für den Job weiterhin aufopfern sollte.

O-Ton 06:

Charlotte Fiel: Heute ist das nicht mehr so.

Sprecher:

Die Personalchefin zog eine radikale Konsequenz, um den Stress zu entkommen, indem sie eine komplett andere innere Einstellung zur Arbeit fand.

Sprecher:

Die Erfahrungen, die Charlotte Fiel gemacht hat, beschreiben *den* Arbeitsalltag vieler Menschen. Es wird viel zu selten darauf geachtet, ob im Job wirklich alles passt – etwa die Arbeitsanforderungen zu den eigenen Fähigkeiten und Kräften – und vor allem: wie Stress vermieden werden kann. Als Folge davon nimmt Burnout seit vielen Jahren zu. Die Allgemeine Ortskrankenkasse stellte zum Beispiel 2019 fest, dass sich bei ihren Mitgliedern die Arbeitsunfähigkeitstage wegen Burnout, wegen totaler Erschöpfung bis hin zu Depression, seit 2009 mehr als verdoppelt haben.

Sprecher:

Auch Wissenschaftler wie Nico Dragano von der Universität Düsseldorf bestätigen, wie dringlich das Problem ist.

O-Ton 07:

Nico Dragano: Es bedroht unter Umständen auch unsere Existenz.

Er ist Professor für Medizinische Soziologie und hat jahrelang über Stress geforscht. Eines der am besten untersuchten Modelle dafür ist die so genannte Anforderungs-

Kontroll-Theorie. Sie besagt, dass Menschen krank werden, wenn sie hohe Anforderungen erfüllen müssen, dabei aber wenig Kontrolle über ihre Arbeit haben.

O-Ton 08:

Nico Dragano: Das kommt natürlich aus einer anderen Zeit, wo viele Beschäftigte in der Produktion gearbeitet haben, monotone Jobs ausgeübt haben, da waren solche Kombinationen recht häufig, also die mussten sehr sehr schnell arbeiten, unter psychischer Anspannung, hatten aber wenig Kontrolle. Nichtsdestotrotz ist eigentlich das Niveau auf einem konstanten Level, also wenn wir an die letzten 20 Jahre gucken, dann ist das eigentlich relativ konstant, der Anteil derjenigen, die das betrifft.

Sprecher:

Offenbar haben viele Menschen weiterhin Jobs, die nicht zu ihnen passen und sie ausbrennen lassen. Aber noch andere Faktoren führen zu überhöhten Anforderungen und mangelnder Kontrolle über die eigene Arbeit: zu lange Arbeitszeiten, zu rasantes Tempo, keine Chance, die eigenen Arbeitsbedingungen mitzugestalten. Eigentlich Umstände, die schon lange diskutiert werden.

O-Ton 09:

Nico Dragano: Da gibt es standardisierte Fragebögen oder auch Listen, die man dann in Diskussionsrunden mit dem Mitarbeitenden durchgehen kann, das ist die so genannte Gefährdungsbeurteilung, die im Übrigen laut Arbeitsschutzgesetz auch obligatorisch ist. Also das kann man sich nicht aussuchen zu sagen, irgendwie in meinem Betrieb gibt es „keine Psyche“, sondern das muss Bestandteil der Gefährdungsbeurteilung sein. Also das ist Punkt eins, das zu messen und dann geben diese Modelle einem Leitplanken vor, die ich abfragen soll und dann geben sie auch vor, was man tun kann.

Sprecher:

Zum Beispiel kann man mehr Arbeitspausen einlegen, Überstunden reduzieren oder das ganze Team stärker einbeziehen, wenn neue Arbeitstechniken eingeführt werden. Solche Gefährdungsbeurteilungen sind in Deutschland inzwischen seit 2013 vorgeschrieben. Trotzdem schießen die Stresshormone Adrenalin und Noradrenalin bei vielen am Arbeitsplatz immer noch genauso in die Höhe wie früher. Langfristig kann das zu schweren Erkrankungen führen.

O-Ton 10:

Nico Dragano: Herzinfarkte, Schlaganfälle, das ist sehr gut belegt, psychische Erkrankungen wie depressive Störungen aber auch Angststörungen, aber es gibt auch Zusammenhänge mit anderen chronischen Krankheiten wie dem Diabetes, mit Muskel-Skeletterkrankungen, es sind aber auch noch einige mehr.

Sprecher:

Und die Lage spitzt sich gegenwärtig noch zu, weil ein weiterer Stressfaktor ins Spiel kommt, der kaum zu kontrollieren ist. Der so genannte „Techno-Stress“

O-Ton 11:

Nico Dragano: Das sind Stressfaktoren, die im Zusammenhang der Arbeit mit Technologien auftreten, zum Beispiel unzuverlässige Technologien: der PC stürzt ständig ab, ihr WLAN ist instabil, die Programme, die sie verwenden müssen, um ihre tägliche Arbeit zu machen, sind nicht benutzerfreundlich. Und diese ich sag mal „moderneren Stressoren“ haben deutlich zugenommen und im letzten Jahr noch einmal mehr, da ja immer mehr Menschen ins Homeoffice gewechselt sind und sich jetzt mit diesen digitalen Technologien, Arbeitsweisen den ganzen Tag herumschlagen.

Sprecher:

Was lässt sich dagegen tun?

Musik 1

O-Ton 12:

Liane Stephan: Vielleicht spürt ihr erst einmal die Balance in eurem Körper zwischen rechts und links, also zwischen den Sitzhöckern. Da nochmal zu spüren, bin ich da gut mit meinem Körpergewicht verteilt, aber vielleicht noch einmal wahrzunehmen sitze ich mehr vorne mit meinem Oberkörper oder mehr hinten oder sind die Schultern wirklich über dem Becken ausgerichtet. Und wer mag, kann gerne die Augen schließen.

Sprecher:

Liane Stephan von der Kölner Unternehmensberatung Awaris übt per Zoom mit ihrer Kundschaft Techniken, die Körper und Seele entspannen sollen. Die haben in Anti-Stressprogrammen ihren festen Platz.

O-Ton 13:

Liane Stephan: Und könnt ihr die Rumpfvorderseite entspannen um auch wirklich sehr bewusst den Bauch loszulassen und auch die Spannungen im Brustkorb loszulassen, soweit wie das möglich ist.

Sprecher:

Atemübungen, progressive Muskelentspannung oder Yoga können helfen, Anspannungen und negative Gefühle abzubauen.

Das mag dem einen oder der anderen abends helfen, vom stressigen Arbeitstag abzuschalten. Aber die Arbeitswelt ist komplex und hält noch einen weiteren hartnäckigen Stressfaktor bereit: Der Medizinsoziologe Nico Dragano spricht von „beruflichen Gratifikationskrisen“.

O-Ton 14:

Nico Dragano: Das Gratifikationskrisenmodell besagt, dass wenn ich sehr viel arbeiten muss, also hohe psychische Anforderungen im Beruf habe, dafür aber angemessen Belohnungen erhalte in Form von gutem Lohn, aber auch in Form von Anerkennung beispielsweise, dann kann die hohe Belohnung eben die psychische Belastung kompensieren. Wenn das aber nicht der Fall ist, dann bedroht es unser

Selbstwertgefühl. Und da sagt das Modell beruflicher Gratifikationskrisen, dass wenn ich mich in einer solchen Situation befinde, chronischer Stress entstehen kann.

Sprecher:

Unterhalb der eigenen Qualifikation zu arbeiten oder schlechter bezahlt zu werden als andere kann zum Beispiel diesen krankmachenden Dauerstress auslösen. Auch wenn wir keine Wertschätzung von den Führungskräften oder unseren Kolleginnen und Kollegen erhalten. Oder wenn wir keine Chance haben, auf der Karriereleiter nach oben zu steigen. Und noch etwas kommt hinzu.

O-Ton 15:

Nico Dragano: Arbeitsplatzunsicherheit ist nach wie vor ein präsender Stressor und belastet viele Menschen.

Sprecher:

Um solche „Belohnungskrisen“ zu vermeiden, sollten Lohn und Gehalt fair und angemessen sein. Wichtig sind regelmäßige Gespräche, in denen die Angestellten ihre Karrierewünsche äußern und über die Arbeitsatmosphäre reden können. Es gibt Kurse für Führungskräfte, in denen sie lernen, wertschätzend und kollegial zu handeln. Sie sollten auch versuchen, etwas dafür zu tun, dass niemand hinten runterfällt oder Zukunftsängste hat. Die Personalchefin Charlotte Fiel hat das versucht.

O-Ton 16:

Charlotte Fiel: Ich habe mehrere ältere Mitarbeiter wirklich sehr offen geschützt, weil ich gesagt habe, das Unternehmen ist so groß und es muss doch möglich sein, dass man auch für ältere Mitarbeiter, die – ganz klar, das merk ich an mir selber – wenn es um neue Technologien geht, sind die nicht mehr so schnell. Aber dafür haben die natürlich andere Qualitäten.

Sprecher:

Charlotte Fiel hatte damit mäßigen Erfolg bei ihren Vorgesetzten.

O-Ton 17:

Charlotte Fiel: Dann sagen sie ja, natürlich, aber nicht in unserer Branche.

Sprecher:

Analysen und Angebote zum Thema Stress im Arbeitsleben gibt es reichlich. Aber die Zahlen zum Burnout beweisen, dass die Situation eher schlechter als besser wird. Offenbar reicht es nicht, immer nur Einzelmaßnahmen einzuleiten, wenn es mal brennt. Sie müssten zu einem Konzept gebündelt werden, das verspricht, dauerhaft auf die Bedingungen einzuwirken, die Stress verursachen.

Regie: Trenner

Sprecher:

Auch hier gibt es inzwischen verschiedene Ansätze. Der erste geht davon aus, dass es noch viel zu viel Hierarchie und zu wenig echte Zusammenarbeit in den Betrieben

gibt. Die Einzelnen bleiben weisungsgebunden und isoliert, haben also wenig Chancen auf selbstbestimmtes Arbeiten und darauf, Wertschätzung von anderen zu erfahren. Aber können Projekt- und Teamarbeit das einlösen?

O-Ton 18:

Charlotte Fiel: Mal zu gucken, Menschenkind, was könnte der sonst so und passt er ins Team zum Beispiel? Das war mir und das war uns damals extrem wichtig, weil wenn Teams richtig zusammengesetzt sind, dann können die großartig arbeiten, dann musst du auch nicht sagen, Leute, ihr wisst ja, bei uns werden Überstunden gemacht, weil diese Branche verlangt es. Das musste man nie erwähnen, sondern die haben natürlich Überstunden gemacht, weil es ihnen auch Spaß gemacht hat, weil sie gerne Zeit mit den Leuten verbracht haben, weil es Spaß gemacht hat, selbständig zu arbeiten.

Sprecher:

Für den Medizinsoziologen Nico Dragano ist dabei entscheidend, dass die Teams wirklich eigenständig arbeiten und allen möglichst viel Freiraum bleibt. Am besten klappt das, wenn in der Projektarbeit klare gemeinsame Ziele erarbeitet werden: die Führungskräfte geben nur vor, was das Team zu leisten hat. Es kann die Arbeitsschritte im Projekt autonom organisieren und die Arbeitszeiten flexibel gestalten.

O-Ton 19:

Nico Dragano: Es gibt hier auch neue agile Projektmanagementmethoden, die aber in Zusammenhang mit Stress meines Wissens noch nicht untersucht wurden, aber grundsätzlich ist eben eine Erhöhung der Autonomie, also des Gestaltungsspielraums der Einzelnen etwas, das Stress mindern kann. Definitiv.

Sprecher:

Die Soziologin Greta Wagner von der Technischen Universität Darmstadt beschäftigt sich seit mehreren Jahren mit den Folgen stressiger Arbeitsbedingungen auf Körper und Psyche. Sie stimmt Nico Dragano im Prinzip zu, aber:

Stress entsteht eben auch, weil gute Ansätze ihre Nebenwirkungen haben.

O-Ton 20:

Wagner: Vielfach sind es gar nicht die Freiheiten, die gewährt werden, sondern dass diese Freiheiten in Verbindung stehen mit ganz starken Unfreiheiten. Wenn ich zum Beispiel meine Arbeitszeit ganz frei gestalten kann, aber der Druck der Deadline – am 1. Februar muss das Projekt fertig sein – so schwer zu erreichen ist, dass ich im Grunde genommen mehr arbeiten muss als vorher, dann ist es nur eine scheinbare Freiheit. Und das berichten eigentlich viele, dass diese ganz flexible Arbeitszeitgestaltung nicht dazu führt, dass sie weniger arbeiten, sondern dass sie mehr arbeiten.

Musik 1

O-Ton 21:

Liane Stephan: Ein Teil meiner Aufmerksamkeit darf zu dem Atem hingehen, der Atembewegung, die ich vielleicht sowieso wahrnehme. Wie der Bauch sich ausdehnt und wieder zurückzieht, oder wie der Brustkorb sich hebt und senkt, wenn ich einatme und wenn ich ausatme.

Sprecher:

Ein anderer Ansatz zur Stressbewältigung setzt auf Achtsamkeitstrainings, die die Kultur von Unternehmen systematisch verändern sollen. Es geht darum, die innere Einstellung der Arbeitenden fundamental zu verändern, sodass sie weniger stressanfällig werden: körperlich und geistig. Das soll sich dann auch positiv auf das gesamte Betriebsklima auswirken. Greta Wagner spricht von einem neuen Trend zum „achtsamen Selbst“.

O-Ton 22:

Wagner: Die Unternehmen haben ja enorme Ausfälle dadurch, weil man aufgrund psychischer Krankheiten besonders lang krankgeschrieben wird und es ist der Versuch, mit relativ geringen Kosten, nämlich beispielsweise durch das Engagement eines Achtsamkeitstrainers, zu einem ressourcenschonenden Selbstverhältnis der Mitarbeiter beizutragen.

Sprecher:

Beim Achtsamkeits- oder Mindfulnessstraining geht es zunächst einmal darum, die Selbstwahrnehmung zu stärken. Wie fühle ich mich hier und jetzt in meinem Körper? Wo spüre ich Spannungen? Wie geht es mir gerade?

Musik 1

O-Ton 23:

Liane Stephan: Dann gibt es die Gedanken, die mich zwischendurch immer wieder woanders hin tragen und das ist ganz natürlich für unseren Geist, dass er das tut. Und auch hier schaue ich nicht mit einem kritischen Blick darauf, dass ich schon wieder abgelenkt bin, sondern auch mit sehr viel Freundlichkeit, mit Sanftmut begegne ich diesen Gedanken und bemerke, dass ich gerade nicht da bin, wo ich eigentlich sein möchte im Spüren und Mich-Verankern im Körper.

Sprecher:

Die meisten Achtsamkeitsprogramme verbinden Mediationspraktiken mit Erkenntnissen der modernen Psychologie und Neurowissenschaften über die Rolle von Gefühlen.

O-Ton 24:

Liane Stephan: Wenn dann unsere Handlungen wirklich durch die Angst bestimmt sind und das passiert eben oft: Wir treffen Entscheidungen in unserem Leben, damit wir die Angst nicht spüren müssen. Wenn eine Führungskraft fragt, wer würde denn den Vortrag vor dem Vorstand dann machen, haben wir eigentlich Lust dazu, aber wir melden uns auf keinen Fall, weil wir uns dieser Angst nicht aussetzen wollen.

Sprecher:

Das Kölner Unternehmen Awaris, für das Liane Stephan arbeitet. Es führt Trainings in Unternehmen durch, aber auch im Deutschen Bundestag oder im EU-Parlament.

Besonders *ein* Unternehmen setzt in Deutschland das Achtsamkeitsprinzip völlig eigenständig um: der Softwarekonzern SAP. Peter Bostelmann leitet dessen Mindfulness-Programm, das ebenfalls mit Übungen zur Selbstwahrnehmung beginnt.

O-Ton 25:

Peter Bostelmann: Und auf der Selbstwahrnehmung fußt dann die Selbstregulierung, also was ich wahrnehme, kann ich dann lernen, zu lenken, mich da beeinflussen. Und der dritte Aspekt der darauf wiederum fußt, ist die Motivation, dass ich besser erkenne und mich reinspüre: Mensch, wofür schlägt mein Herz, wo werde ich richtig lebendig, wenn ich das tun kann?

Sprecher:

Voraussetzung dafür soll sein, die Herrschaft über die eigenen Gefühle zu erlangen. Wenn wir in der Lage sind, unsere Emotionen achtsam wahrzunehmen, sollen diese ihren stressigen Charakter verlieren. Die Übungen haben aber auch das Ziel, für unsere Mitmenschen bei der Arbeit zu sensibilisieren.

O-Ton 26:

Peter Bostelmann: Das ist die Empathie, also die Fähigkeit, andere Menschen zu spüren und zu wissen, was geht in denen vor. Und die Fähigkeit zu führen und soziale Verbindungen aufzubauen und zu stärken, also beispielsweise, dass wenn es Konflikte gibt, dass ich lerne, auf eine Weise mit denen umzugehen, dass sie idealerweise die Verbindung stärken und das Vertrauen stärken.

Sprecher:

12.000 Angestellte des SAP-Konzerns haben inzwischen weltweit einen 16-stündigen „Basiskurs der Achtsamkeit“ durchlaufen, 9.000 stehen auf der Warteliste. Ergänzt wird der Kurs durch weitere Angebote im Arbeitsalltag: 15 Minuten virtuelles Meditieren zum Beginn und zum Abschluss des Arbeitstages, achtsames Gehen oder Mittagessen. Mitarbeiter haben sich dafür zu Trainern ausbilden lassen, das Programm wird auch für andere Unternehmen angeboten. Greta Wagner, die Soziologin von der Technischen Universität Darmstadt, sieht den Trend, im Job Achtsamkeit zu trainieren, aber auch kritisch:

O-Ton 27:

Greta Wagner: In diesen Achtsamkeitsratgebern geht es immer darum, das Gegebene möglichst stark anzuerkennen und zu akzeptieren, Gefühle wie Ärger nicht zuzulassen, achtsam mit Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten zu kommunizieren, immer ganz präsent im Moment zu sein, empfohlen wird in diesen Ratgebern, sobald Feierabend ist, nicht mehr an die Arbeit zu denken, um meine Arbeitskraft zu erneuern und dann am nächsten Tag wieder leistungsfähig zu sein.

Sprecher:

Es gehe also darum, gesund und leistungsfähig zu bleiben, ganz gleich was im Arbeitsleben geschieht. Der Düsseldorfer Medizinsoziologe Nico Dragano sieht ebenfalls Grenzen der Achtsamkeit zur Stressbewältigung im Job.

O-Ton 28:

Nico Dragano: Dazu gibt es auch Studien, klinische Untersuchungen, die zeigen, dass das funktionieren kann – aber nicht alleine. Denn die Auslöser sind die Arbeitsbedingungen und diese Arbeitsbedingungen sind ja immer da und es hilft ihnen nur zum Teil, (*lacht*) jetzt damit lässiger umzugehen, wenn sie trotzdem jeden Tag mit nicht funktionierender Technik, mit schlecht geregelten Arbeitsabläufen konfrontiert sind, dann hilft Ihnen auch häufig ein Achtsamkeitstraining nicht.

Sprecher:

Interne Studien und Befragungen von SAP weisen immerhin positive Ergebnisse nach: Stressempfindungen seien um mindestens 5 Prozent zurückgegangen und Fehlzeiten geringer geworden. Gestiegen seien dagegen die Konzentrationsfähigkeit, das Engagement, die Arbeitszufriedenheit und das Vertrauen in die Führungskräfte, vor allem wenn diese das Achtsamkeitstraining gemeinsam mit ihrem Team mitgemacht haben.

Urte Thaelke ist Mindfulness-Trainerin bei der SAP und bestreitet, dass das Programm nur dazu führt, dass man effektiver arbeitet und sich ansonsten anpasst.

O-Ton 29:

Urte Thaelke: Die Kunst des liebevollen Neinsagen ist absolut ein Teil der Achtsamkeit. Es geht nicht darum, dass ich alles mit mir machen lasse oder dass ich keine Grenzen setze, sondern ich lerne bewusst Grenzen kennen, die für mich wichtig sind und die dann auch zu setzen.

Sprecher:

Urte Thaelke sieht Achtsamkeit im Kontext von Entwicklungen, die sich um den Begriff „New Work“ gruppieren. Sie hofft darauf, dass sich darüber in Zukunft Arbeitsbedingungen entwickeln, die Stress grundsätzlich entgegenwirken.

O-Ton 30:

Urte Thaelke: Ein Thema ist zum Beispiel „Unlearning Hierarchies“, also wo wirklich geschaut wird, inwiefern haben wir Hierarchien, brauchen wir noch Hierarchien, wie können Teams zusammenarbeiten, wenn Hierarchien im klassischen Sinne so nicht mehr da sind? Wie finden Besprechungen statt, wenn man gemeinsam achtsam in die Besprechung startet, mit einem Moment oder eine Minute zum Ankommen? Wie schaffen wir einen Raum, dass wir wirklich einander bewusst zuhören und uns nicht gegenseitig ins Wort fallen, das sind einige Beispiele, die wir sicherlich mehr in der Zukunft sehen werden.

Sprecher:

Achtsamkeit wäre so Teil einer Bewegung, die weniger Hierarchie und mehr Autonomie, Teamarbeit, Sensibilität und Kontrolle in die Arbeitswelt bringen will. Damit würde sie tatsächlich an wesentlichen Stressfaktoren ansetzen.

Sprecher:

Was sagt jemand dazu, der selbst an der Spitze der Hierarchie steht? Hans Gerd Prodoehl war jahrelang Managing Direktor einer der größten deutschen Unternehmensberatungen und führt jetzt sein eigenes Consulting Unternehmen. Er ist skeptisch. Seiner Erfahrung nach können Achtsamkeitsprogramme zwar einerseits sinnvoll sein ...

O-Ton 31:

Hans Gerd Prodoehl: Aber zugleich haben wir die andere Seite, die haben Sie vielleicht bei SAP nicht so gesehen, weil SAP ein Unternehmen ist, das ganz gut funktioniert und auch keine Leute freisetzen muss, aber in der Volatilität der heutigen Wirtschaft finden Sie es immer wieder und immer gehäufte, dass Unternehmen dann restrukturiert werden und hart.

Sprecher:

Prodoehl hat solche Restrukturierungen selbst bei großen Unternehmen durchführen müssen und weiß, was das bedeutet.

O-Ton 32:

Hans Gerd Prodoehl: Wir müssen 20% der Leute raussetzen. Und jeder Unternehmer weiß, 20% der Leute raussetzen ist sehr sehr teuer, wenn die Leute nicht selber gehen wollen. Und wie kriegen Sie Menschen dazu, selbst zu gehen? Indem sie Stress erhöhen, indem sie das Gegenteil von dem tun, was das Achtsamkeitssyndrom vorgibt.

Musik 2

O-Ton 33:

Karl Frankel: Wir waren bis vor wenigen Jahren ein deutsches Unternehmen gewesen, wurden dann von einem internationalen Konzern aufgekauft.

Sprecher:

Karl Frankel, auch er will lieber anonym bleiben.

O-Ton 34:

Karl Frankel: Inzwischen gab es eine Fusion mit einem amerikanischen Konzern und unsere Firmenspitze, ich sage immer unser Oligarch, der ist wohl darauf aus, noch weitere Bereiche im Gesundheitsbereich in anderen Ländern zu kaufen, also es geht ihm letzten Endes darum, so eine Art Weltmonopol in gewissen Bereichen zustande zu kriegen.

Sprecher:

Er hat genau das erlebt, vor dem der Unternehmensberater Hans Gerd Prodoehl warnt. Frankel arbeitet als Systemanalytiker im IT-Bereich eines Gesundheitsunternehmens, das vor einiger Zeit abrupt umstrukturiert wurde. Mit harten Folgen.

O-Ton 35:

Karl Frankel: Das erste wäre einmal, dass bei uns in allen Bereichen gekürzt wurde und dass wir vielleicht inzwischen noch mit zwei Drittel der Mannschaft, die wir vielleicht mal waren, arbeiten.

Sprecher:

Als Konsequenz erhöhte sich der Zeitdruck und verringerte sich das Gefühl von Sicherheit.

O-Ton 36:

Karl Frankel: Inzwischen sind ja viele von ganz alleine gegangen. Vielleicht müsste man Angst haben, wenn jemand sagt, das rentiert sich jetzt nicht, wir machen den ganzen Laden zu. Das ist natürlich noch eine gewisse Angst, die da ist, und die natürlich auch einige betrifft.

Sprecher:

Solche Situationen zeigen nach Hans Gerd Prodoehl, wie stark ein Arbeitnehmer heute mit widersprüchlichen Anforderungen kämpfen muss.

O-Ton 37:

Hans Gerd Prodoehl: Er muss einerseits, das wird von Unternehmen gefordert, sich tief binden an das Unternehmen, er muss motiviert sein, es wird verlangt, dass er loyal ist, dass er treu ist, dass er vertraute Beziehungen aufbaut und dass er mit Leidenschaft arbeitet, das kann man nur, wenn man sich identifiziert. Andererseits aber müssen die Menschen genau das Gegenteil kultivieren und das ist das Verrückte im neuzeitlichen Wirtschaftsgetriebe. Die Menschen müssen in der Lage sein, Bindungen möglichst leicht und locker und schmerzlos und schnell wegzuzwerfen. Sie müssen in der Lage sein, Identifikationen auszulöschen, Leidenschaft auszutilgen.

Sprecher:

Die Gesetze des Marktes und der Konkurrenz zwingen für Prodoehl die Unternehmen, nur an den eigenen Nutzen zu denken. Das schließt zwanghafte Umstrukturierungen und Entlassungen ein, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Da die Dynamik im Wirtschaftsleben immer mehr zunimmt, können Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer dem nur begegnen, indem sie sich dem gleichen Prinzip verschreiben, meint Prodoehl.

O-Ton 38:

Hans Gerd Prodoehl: Dass man alles, was man tut, fokussiert auf das Ziel der individuellen Nutzenmaximierung und sich sagt: Okay, wenn ich dann leidenschaftlich arbeiten soll in einem Unternehmen, dann spiele ich das vor, Hauptsache es nutzt mir. Wenn ich leidenschaftslos arbeiten soll und Neues umarmen soll, dann spiele ich das vor, wenn es mir Nutzen bringt. Wenn ich emotional und mit viel Vertrauensvorschuss treu sein soll, dann agiere ich so, dann spiele ich so. Wenn es mir Nutzen bringt.

Sprecher:

Prodoehl hat seine Managementenerfahrungen in einem Buch zusammengefasst. Dort spricht er davon, dass wir uns zu „abstrakten Menschen“ entwickeln müssen, um marktgängig zu bleiben und nicht von unseren Ängsten und Stresserfahrungen aufgefressen zu werden. Abstrakt heißt: wir entwickeln eine innere, spielerische Distanz zu dem, was wir tun. Der Unternehmensberater ist davon überzeugt, dass viele Arbeitnehmer und Führungskräfte bereits so handeln. Auch wenn sie nicht offen darüber sprechen.

O-Ton 39:

Hans Gerd Prodoehl: Ich habe halt sehr oft erfahren, dass Unternehmensmanager, die das Buch gelesen haben, mir unter vier Augen sagen, das ist klasse und so ist es in der Tat. Aber bitte, wenn wir zusammenarbeiten, vergiss dein Buch.

Sprecher:

„Verliere alle Illusionen, dass ein Unternehmen eine sichere Heimat sein kann. Werde zur Managerin Deiner Fähigkeiten und denke letztlich nur an Deinen Nutzen.“
– Wäre das also die angemessene innere Haltung, um mit dem Stress im Arbeitsleben zurechtzukommen?

O-Ton 40:

Charlotte Fiel: Ich konnte immer irgendwo auch einen Großteil meiner Persönlichkeit einbringen, und seither ist es nicht mehr so.

Sprecher:

Der Personalchefin Charlotte Fiel wurde irgendwann mitgeteilt, dass sie die überflüssigen „Befindlichkeitsgespräche“ mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ihrer Werbeagentur doch besser lassen sollte. Seitdem denkt sie mehr an sich.

O-Ton 41:

Charlotte Fiel: Also ganz ehrlich, mein Leben ist natürlich entspannter geworden, weil ich nehme diese Schicksale nicht mehr mit nach Hause, sondern ich sage mir: Okay, dann ist es so, ja!

Sprecher:

Als abstrakter, innerlich distanzierter Mensch zu arbeiten, scheint viele Vorteile zu haben. Es würde ja nicht ausschließen, Entspannung und Achtsamkeit zu trainieren oder Feedbackgespräche zu führen, um Techno-Stress und Arbeitsdruck entgegenzuwirken oder Anerkennung zu bekommen. Aber wollen wir wirklich nur unsere reine Nutzenmaximierung im Blick haben? Und wäre es nicht viel zu anstrengend und stressig, Leidenschaft und Empathie vortäuschen zu müssen? Eine gewisse reflektierte Distanz zum Arbeiten ist sicher sinnvoll. Aber für den Düsseldorfer Medizinsoziologen Nico Dragano ist es genau so wichtig, sich für stressfreiere und humanere Arbeitsbedingungen zu engagieren.

O-Ton 42:

Nico Dragano: Solche Studien gibt es: also der gewerkschaftliche Organisationsgrad hat vor allen Dingen was damit zu tun, ob der Betrieb sich um das

Thema Stress und psychische Belastung überhaupt kümmert. Weil ganz häufig sind eben die Mitarbeiterinnen- Vertretungen diejenigen, die solche Dinge mit initiieren und mitarbeiten. Und es gibt Studien zur Prävention psychischer Belastung im Betrieb, die zeigen, dass Betriebe, die eine Organisation haben, gewerkschaftliche Organisation, dass dort häufiger etwas gegen psychische Belastung getan wird als in Betrieben, die solche organisierte Arbeitnehmerschaft nicht haben.

O-Ton 43:

Charlotte Fiel: Und letztlich sind alle anderen auch alle groß. Also dann müssen sie halt lernen, für sich selber einzutreten, für sich selber Verantwortung zu übernehmen - weil ich mache es nicht mehr.

* * * * *