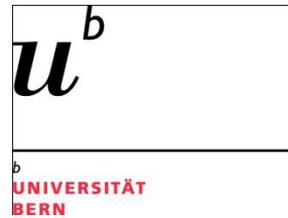


Curaviva
Fachkongress Alter
Montreux 20. Sept. 2017



Stress als Angriff auf das Selbst (stress as offense to self)

Norbert K. Semmer

Prof. em., Universität Bern

Prof. coopt., Universität Konstanz

Swiss National Center for Competence in Affective Sciences

- 1. Grundlegende Konzepte**
- 2. Zeitliche Verläufe / Erholung / Übertragung von Arbeits-Stress ins Privatleben und umgekehrt**
- 3. Langfristige Stressfolgen**
- 4. Stressoren und Ressourcen am Arbeitsplatz**
 - **Übersicht**
 - **Stress als Angriff auf das Selbst**
 - **Persönlicher Selbstwert**
 - **Sozialer Selbstwert**
- 5. Was tun?**

1. **Grundlegende Konzepte**
2. Zeitliche Verläufe / Erholung / Übertragung von Arbeits-Stress ins Privatleben und umgekehrt
3. Langfristige Stressfolgen
4. Stressoren und Ressourcen am Arbeitsplatz
 - Übersicht
 - Stress als Angriff auf das Selbst
 - Persönlicher Selbstwert
 - Sozialer Selbstwert
5. Was tun?

Stress ist

ein Ungleichgewichtszustand

zwischen



Dieser Ungleichgewichtszustand ist

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

Stressbewältigung („Coping“)

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 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

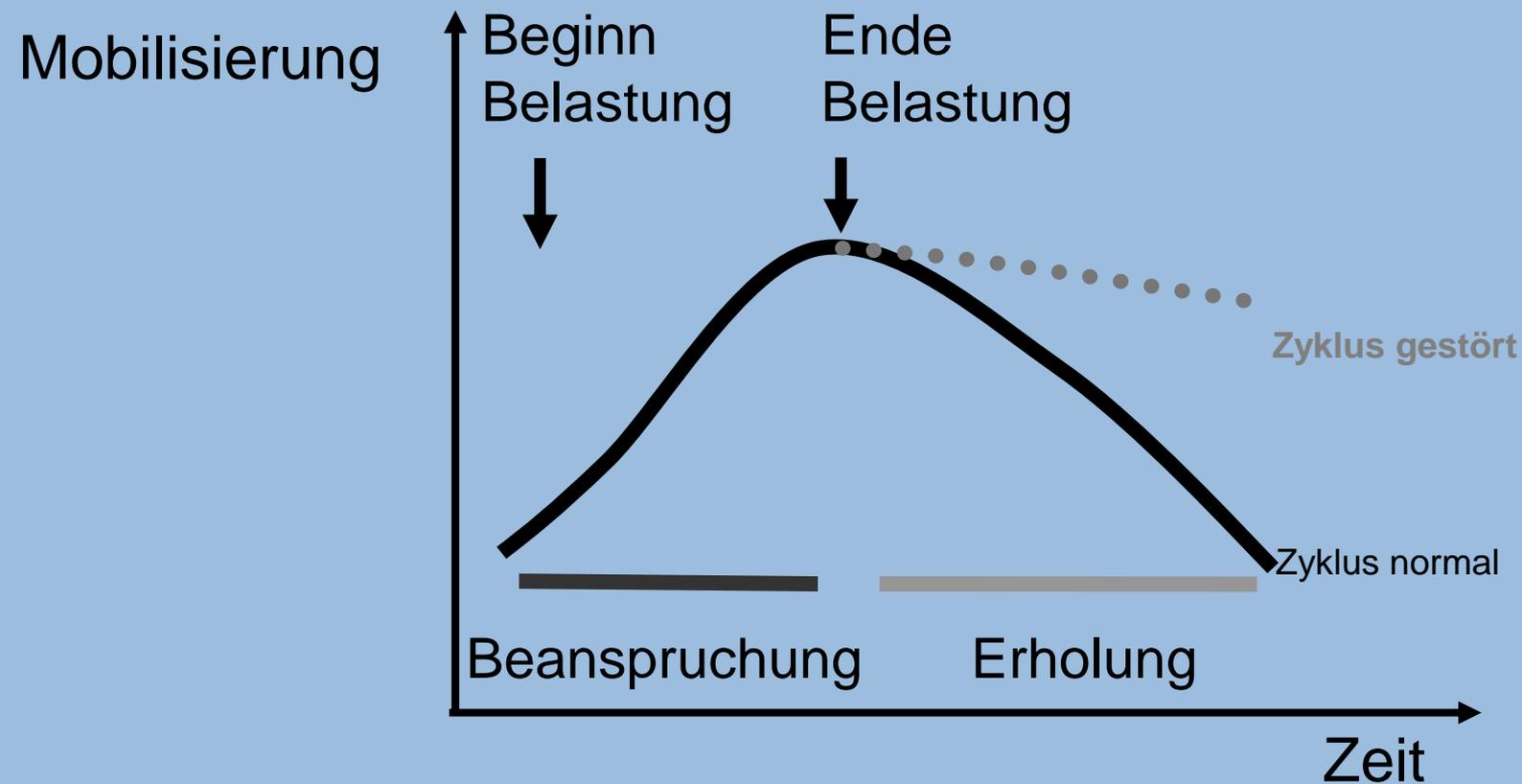
- erhöhter Herzschlag
- erhöhter Blutdruck
- Hormonausschüttung (z.B. Adrenalin, Cortisol)

3. Vereinfachtes Handeln

- Konzentration auf Weniges
 - Im Idealfall auf das Wichtigste...
- Routine geht gut
- Komplexes Problemlösen geht schlecht
- Weniger vorausschauendes Handeln
 - Kurzfristig orientierte Entscheide
 - Weniger Kontrolle, Pflege, Wartung, mehr riskante Verhaltensweisen

1. Grundlegende Konzepte
2. **Zeitliche Verläufe / Erholung / Übertragung von Arbeits-Stress ins Privatleben und umgekehrt**
3. Langfristige Stressfolgen
4. Stressoren und Ressourcen am Arbeitsplatz
 - Übersicht
 - Stress als Angriff auf das Selbst
 - Persönlicher Selbstwert
 - Sozialer Selbstwert
5. Was tun?

Beanspruchungs-Erholungs-Zyklus



Nachwirkung von Stress und Erholung

Stress wirkt of nach

- Grübeln / schlechte Laune / Gereiztheit
- Wenig Energie, um mit zusätzlichen Problemen umzugehen:
 - leichter provozierbar; weniger weniger Eingehen auf andere (z.B. Familie)
- Weniger Willenskraft (z.B. Sich aufraffen für Sport; Sonnentag & Jelden, 2005)

Gute Erholung von entscheidender Bedeutung!

Gut für Erholung

- > Gute Mischung von
 - Bewegung / Sport
 - sozialen Aktivitäten
 - Entspannung (ein Bad nehmen)

Schlecht für Erholung

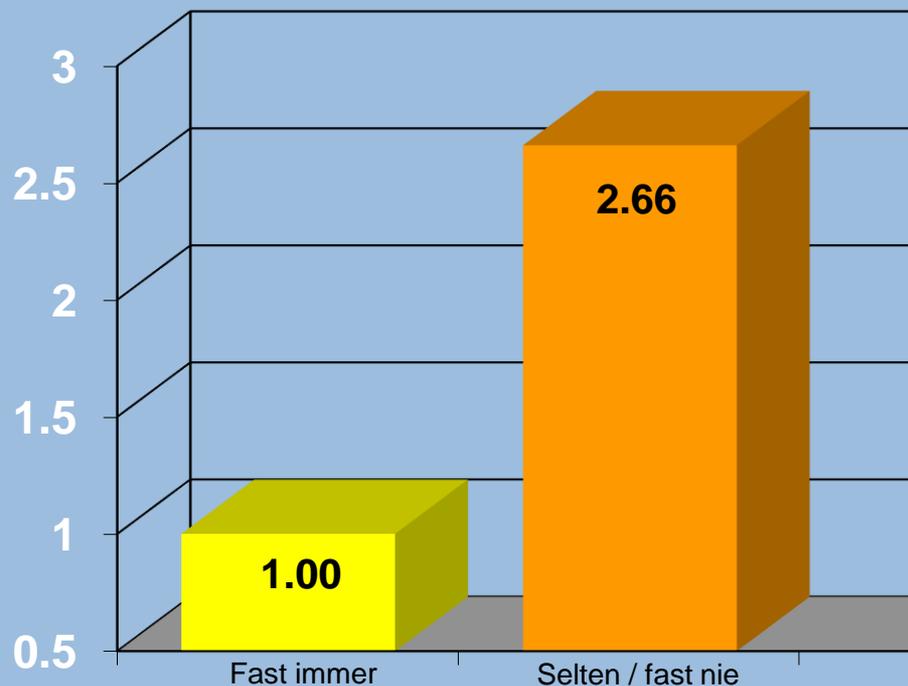
- > Tätigkeiten, die der eigenen Arbeit ähnlich sind
- > Über Probleme Grübeln (negativ, nicht lösungsorientiert)

Aber:

- Nicht nur die *Art* der Aktivität ist wichtig, sondern vor allem ihre *Qualität*
- Faustregel: Wenn es Freude bereitet, ist es erholsam (Sonnentag & Zijlstra, 2006)

Ungenügende Erholung und kardiovaskuläre Mortalität

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



**Reicht ein freies Wochenende für Sie ,
damit sich sich erholen können?**

N = 788 industrial employees;
Initially free from CVD; 1973 –
2000; Mean follow-up: 25.6 yrs.

Controlled:

Age, sex, education, occupational status,
salary, second job, shift work,
Cholesterol, systolic bp, bmi, smoking,
physical activity, alcohol consumption
depressive symptoms, lack of energy,
fatigue, job demands, job control

1. Grundlegende Konzepte
2. Zeitliche Verläufe / Erholung / Übertragung von Arbeits-Stress ins Privatleben und umgekehrt
3. **Langfristige Stressfolgen**
4. Stressoren und Ressourcen am Arbeitsplatz
 - Übersicht
 - Stress als Angriff auf das Selbst
 - Persönlicher Selbstwert
 - Sozialer Selbstwert
5. Was tun?

Langfristige Stressfolgen

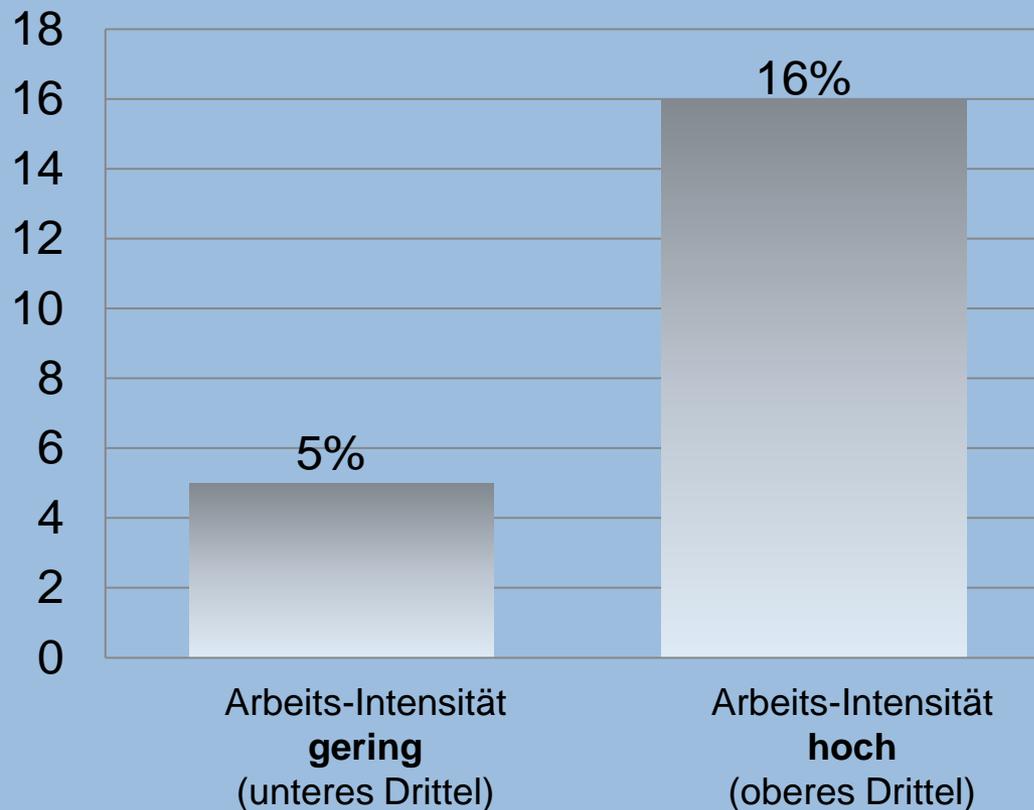
- 1. Psychische Symptome**
z.B. Geringes Selbstwertgefühl, Reizbarkeit
Energienmangel, Interessenverlust, Erschöpfung (Burnout)
- 2. Körperliche Symptome**
z.B. Schlafstörungen, Magen-Darm, Herz-Kreislauf, Rücken- und
Nackenschmerzen, allg. Anfälligkeit; schnelleres Altern
- 3. Gesundheitsverhalten**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

Langfristige Stressfolgen

...treten nicht automatisch auf

Arbeitsintensität und psychosomatische Beschwerden

% mit hohen Beschwerden (oberes Drittel)



Stress führt *nicht automatisch* und bei allen Personen zu Stress-Symptomen

Aber: Stress erhöht das *Risiko*, Stress-Symptome zu entwickeln

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

•Nüchternglucose

≥ 6.11 mmol/l

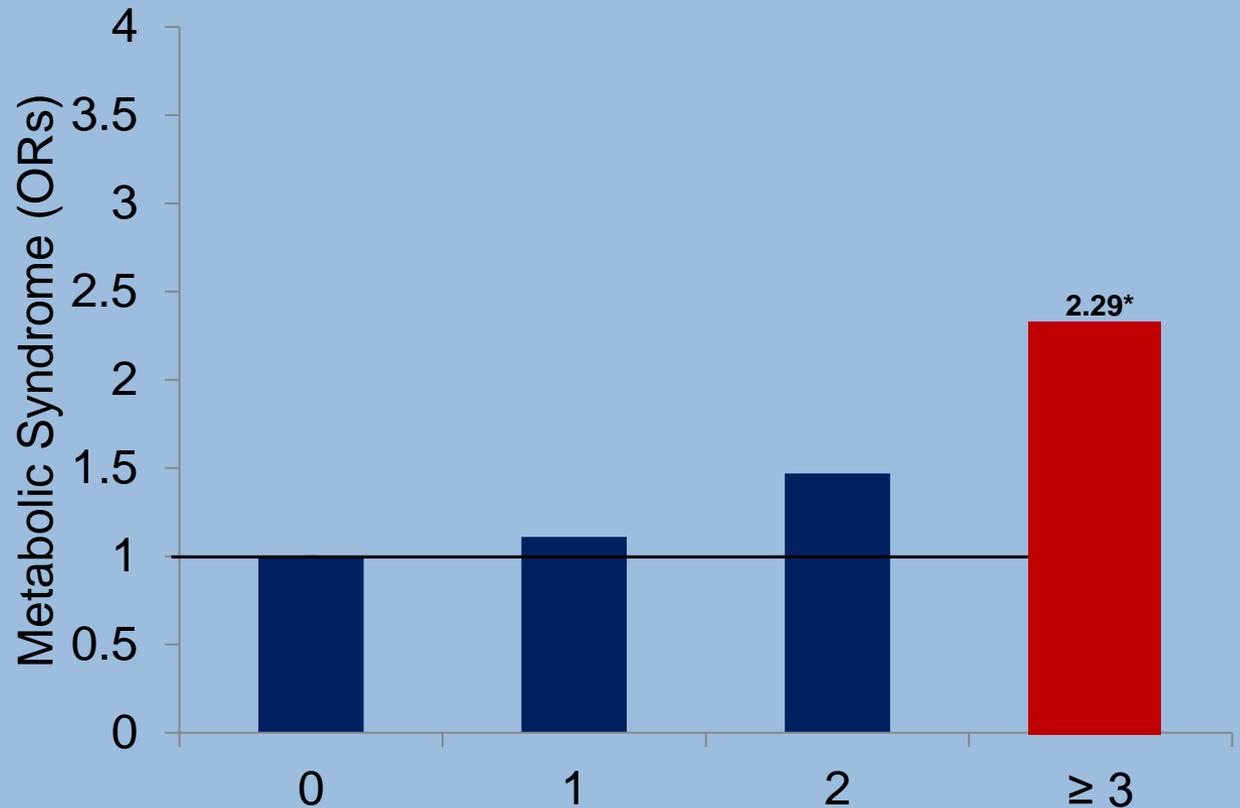
•mindestens drei der fünf
Risikofaktoren:

Ungünstige Arbeitsbedingungen

• Hohe **Anforderungen**

• geringe **Autonomie**

• geringe **soziale Unterstützung**
(ISO-Strain);



Anzahl Messzeitpunkte mit belastenden Arbeitsbedingungen

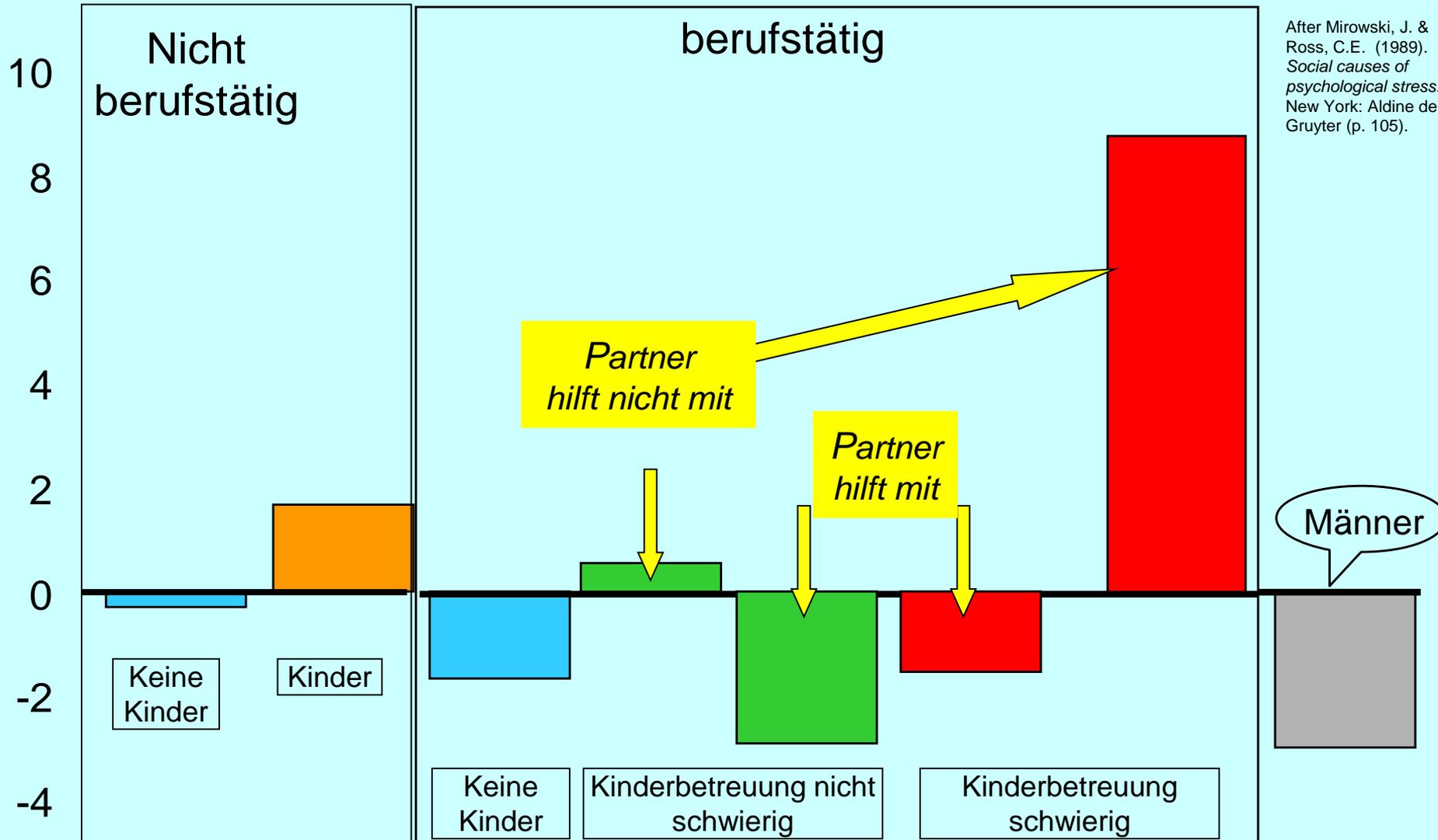
ohne Personen mit Adipositas zu Beginn (N=6317)

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 etwa 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

...erfordern oft das
Zusammenwirken mehrerer
Probleme

Depressivität bei Frauen



1. Grundlegende Konzepte
2. Zeitliche Verläufe / Erholung / Übertragung von Arbeits-Stress ins Privatleben und umgekehrt
3. Langfristige Stressfolgen
4. **Stressoren und Ressourcen am Arbeitsplatz**
 - **Übersicht**
 - Stress als Angriff auf das Selbst
 - Persönlicher Selbstwert
 - Sozialer Selbstwert
5. Was tun?

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

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?
 - Bin ich überzeugt, dass ich im Zweifel mit einer schwierigen Situation fertig werde? („Selbstwirksamkeit“)
- > **Optimismus**
- > **Vertrauen / Misstrauen**
 - Unterstelle ich im Zweifel finstere Absicht?
- > **Ohnmacht**
 - Fühle ich mich den Dingen ausgeliefert?
- > **Stressbewältigungs-Strategien**
 - Gehe ich Probleme aktiv an?

1. Grundlegende Konzepte
2. Zeitliche Verläufe / Erholung / Übertragung von Arbeits-Stress ins Privatleben und umgekehrt
3. Langfristige Stressfolgen
4. **Stressoren und Ressourcen am Arbeitsplatz**
 - Übersicht
 - **Stress als Angriff auf das Selbst**
 - Persönlicher Selbstwert
 - Sozialer Selbstwert
5. Was tun?

Das Bedürfnis nach Selbstwert und Wertschätzung

- Ein positives Bild von uns selbst (Selbstwert) und
- Wertschätzung durch andere (sozialer Selbstwert) sind grundlegende Bedürfnisse

Und weil das so grundlegend ist,
tun wir viel, um es zu verteidigen...

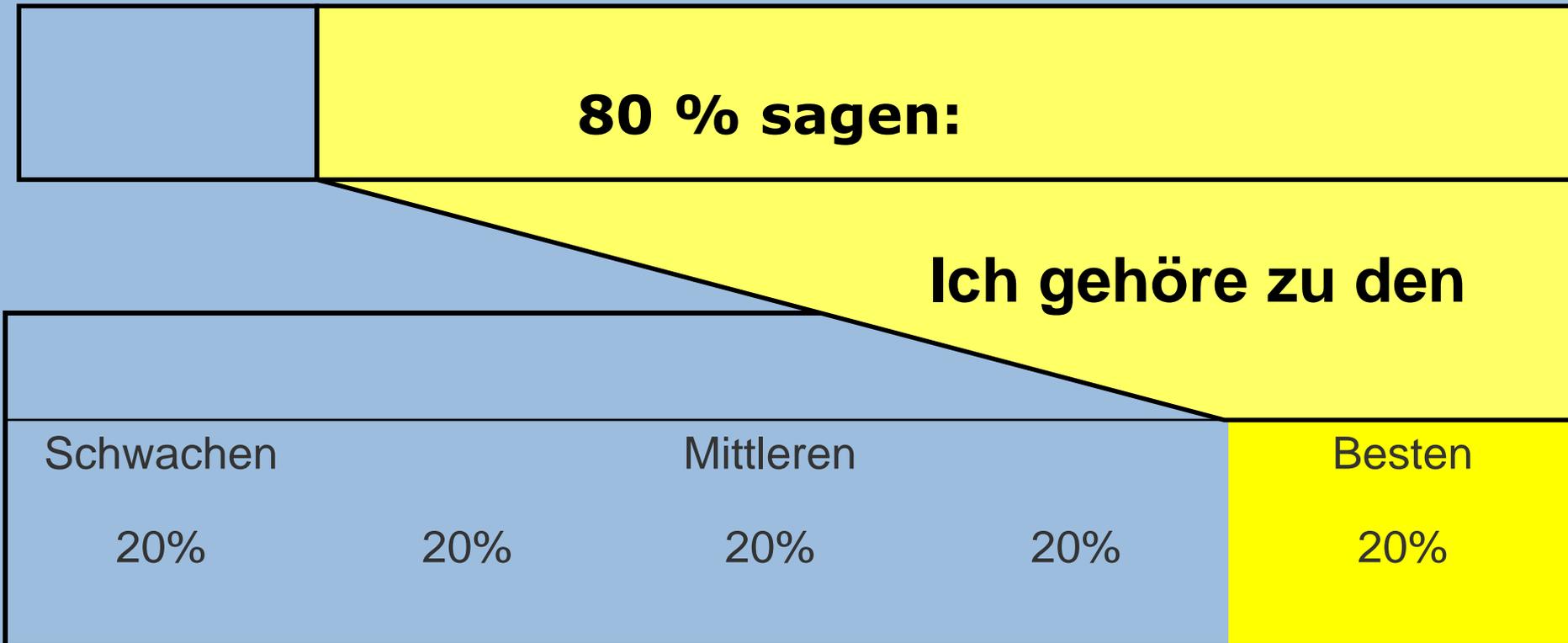
Selbstwert-Verteidigung: Milde Beurteilung der eigenen Person

Frage: Wie gut ist Deine Leistung?

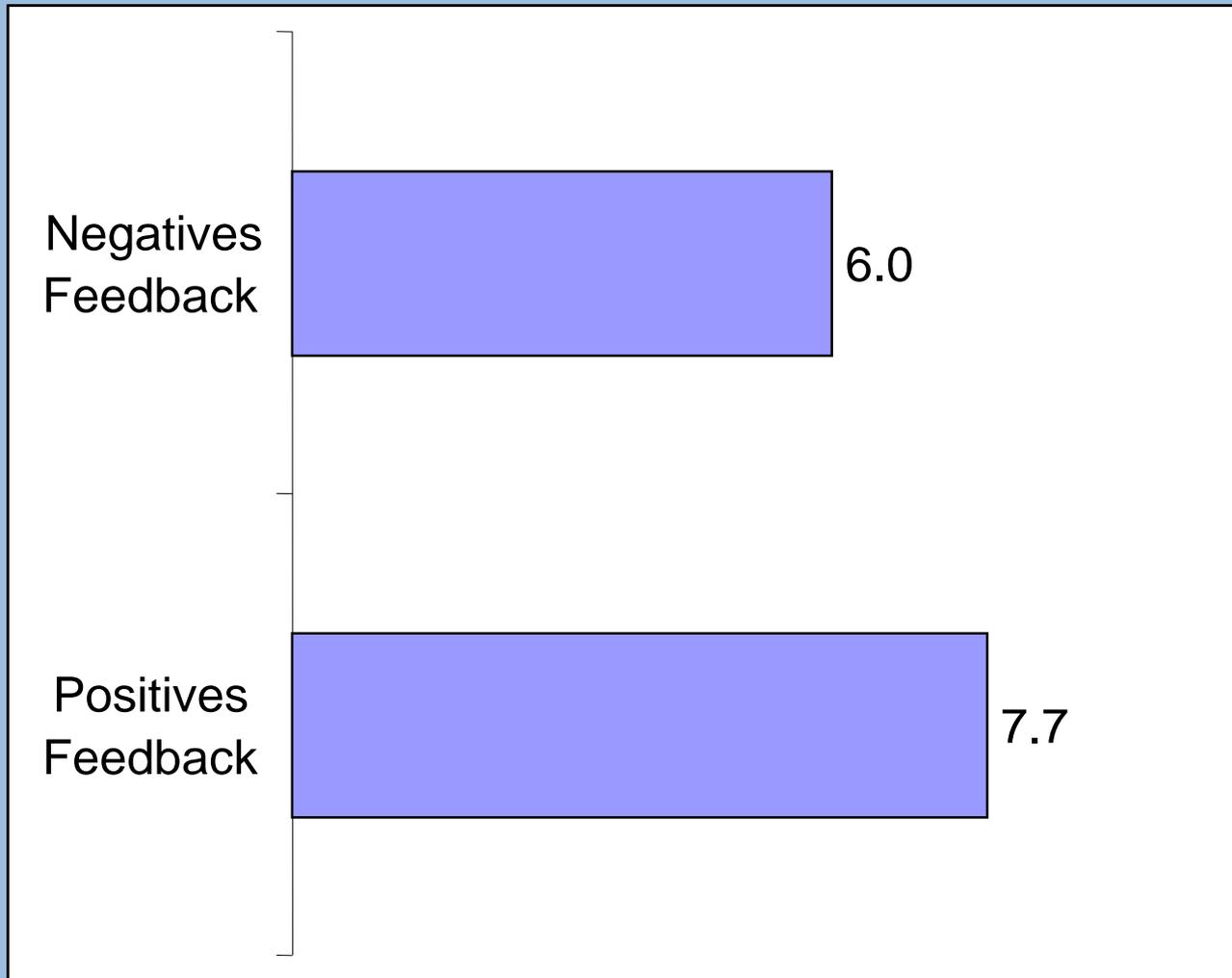
Ich gehöre zu den				
Schwachen		Mittleren		Besten
20%	20%	20%	20%	20%

Selbstwert-Verteidigung: Milde Beurteilung der eigenen Person

Frage: Wie gut ist Deine Leistung?



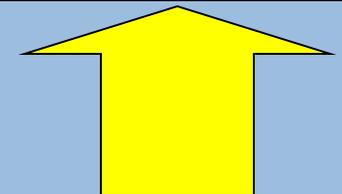
„Wie gross war Ihr Beitrag zur Leistung der Gruppe?“



Selbstwert-Verteidigung: Lohnunterschiede zwischen Gruppen

Welches Lohnsystem wählt die
Werkstattgruppe?

Werkstatt („wir“)	£69	£68	£67
Produktion („die Anderen“)	£70	£68	£66
<i>Differenz</i>	-1	0	+1



Selbstwert und Stress

Persönlicher Selbstwert

Sozialer Selbstwert

- Erfolg und Misserfolg

- Fairness
- Konflikte
- Feedback
- Soziale Unterstützung
- Wertschätzung und Gestaltung der Arbeit
 - Illegitime Stressoren
 - Illegitime Aufgaben

1. Grundlegende Konzepte
2. Zeitliche Verläufe / Erholung / Übertragung von Arbeits-Stress ins Privatleben und umgekehrt
3. Langfristige Stressfolgen
4. **Stressoren und Ressourcen am Arbeitsplatz**
 - Übersicht
 - **Stress als Angriff auf das Selbst**
 - **Persönlicher Selbstwert**
 - Sozialer Selbstwert
5. Was tun?

Persönlicher Selbstwert: Erfolg und Misserfolg

Erleben von Erfolg und Misserfolg

Arbeit:

**Erfolgs-
erlebnisse**

z.B. ich habe Aufgaben erledigt

Am Abend:

**Mehr Ge-
lassenheit**

*Am nächsten
Morgen:*

**Bessere Schlaf-
qualität**

**Misserfolgs-
erlebnis**

**Schuld
Scham
Inkompetenz
Weniger Suche nach
Unterstützung**

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

Hohe Belastung als zweischneidiges Schwert

(„Challenge Stressoren“)

Hohe Belastung bedeutet

Stress, oft aber auch **Herausforderung**

➤ Erfolgreiche Bewältigung ⇒ Selbstbestätigung

Hängt deshalb mit **Stress-Symptomen**, aber auch mit **Zufriedenheit** und **Selbstbewusstsein** zusammen

Man kann also durchaus zufrieden und stolz sein und immer neue Herausforderungen annehmen – und gleichzeitig sein Burnout vorbereiten

Belastungen sind besonders gravierend, wenn erfolgreiche Bewältigung nicht mehr möglich erscheint

⇒ Das Gefühl, seine Arbeit in *ungenügender Qualität* zu erledigen, ist besonders belastend

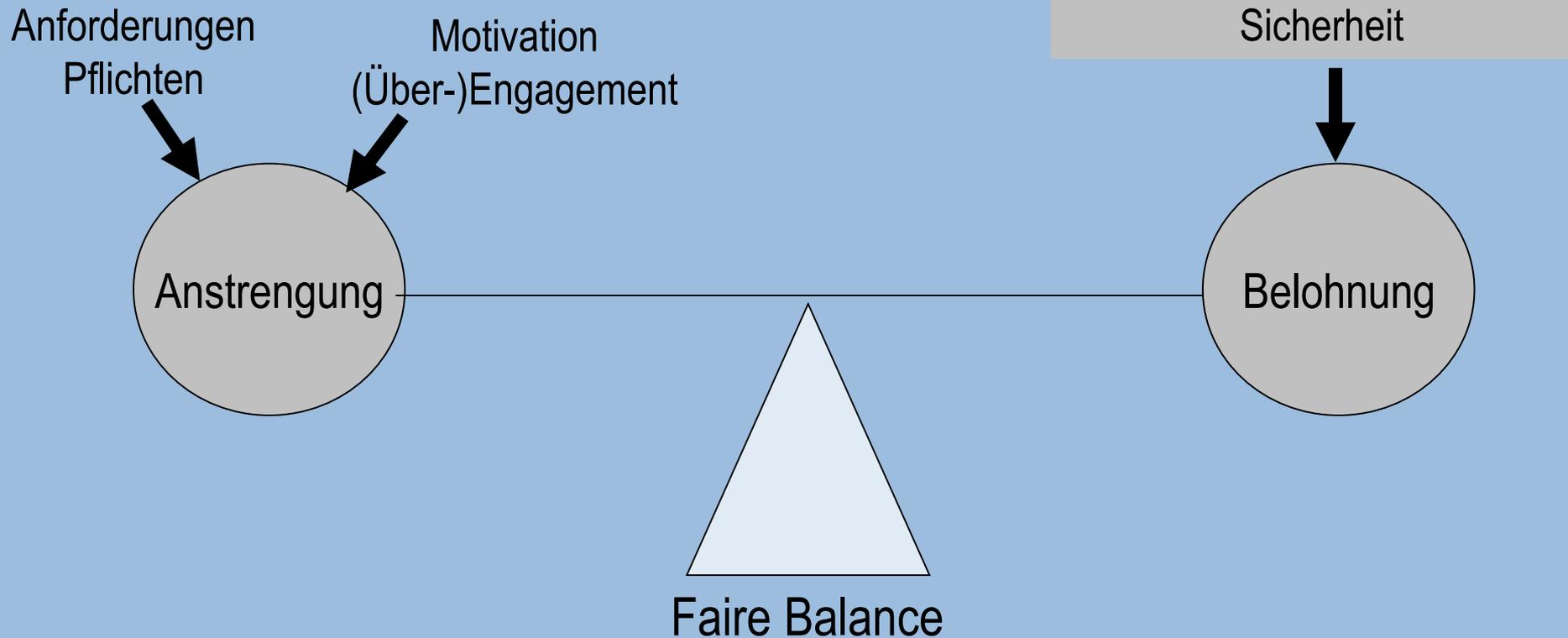
1. Grundlegende Konzepte
2. Zeitliche Verläufe / Erholung / Übertragung von Arbeits-Stress ins Privatleben und umgekehrt
3. Langfristige Stressfolgen
4. **Stressoren und Ressourcen am Arbeitsplatz**
 - Übersicht
 - **Stress als Angriff auf das Selbst**
 - Persönlicher Selbstwert
 - **Sozialer Selbstwert**
5. Was tun?

Sozialer Selbstwert: Wertschätzung und Anerkennung

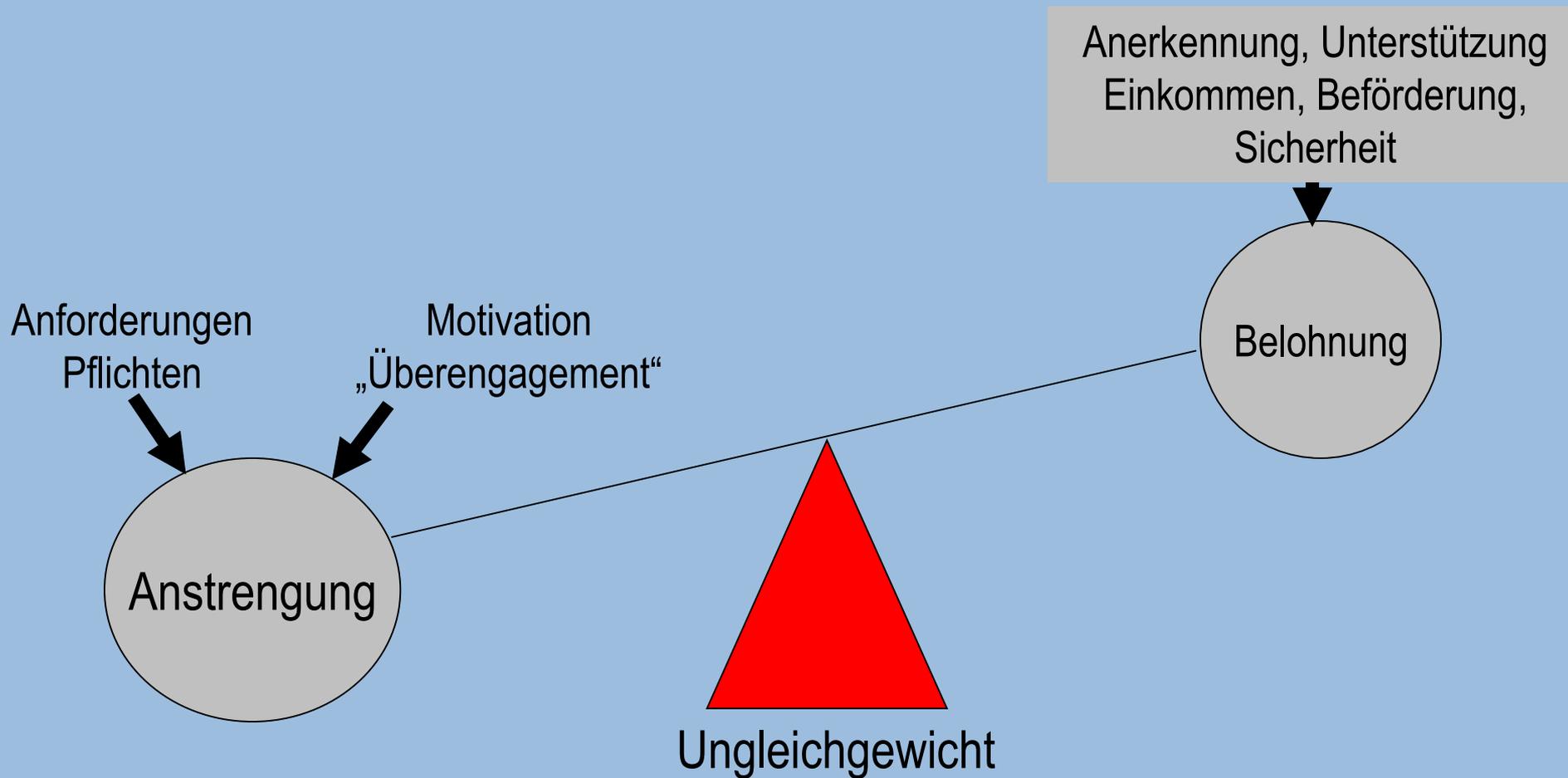
Fairness

Faires Verhalten signalisiert Wertschätzung.
Unfares Verhalten wird als abschätzig empfunden

Fairer Austausch: Die Balance zwischen Anstrengung und Belohnung

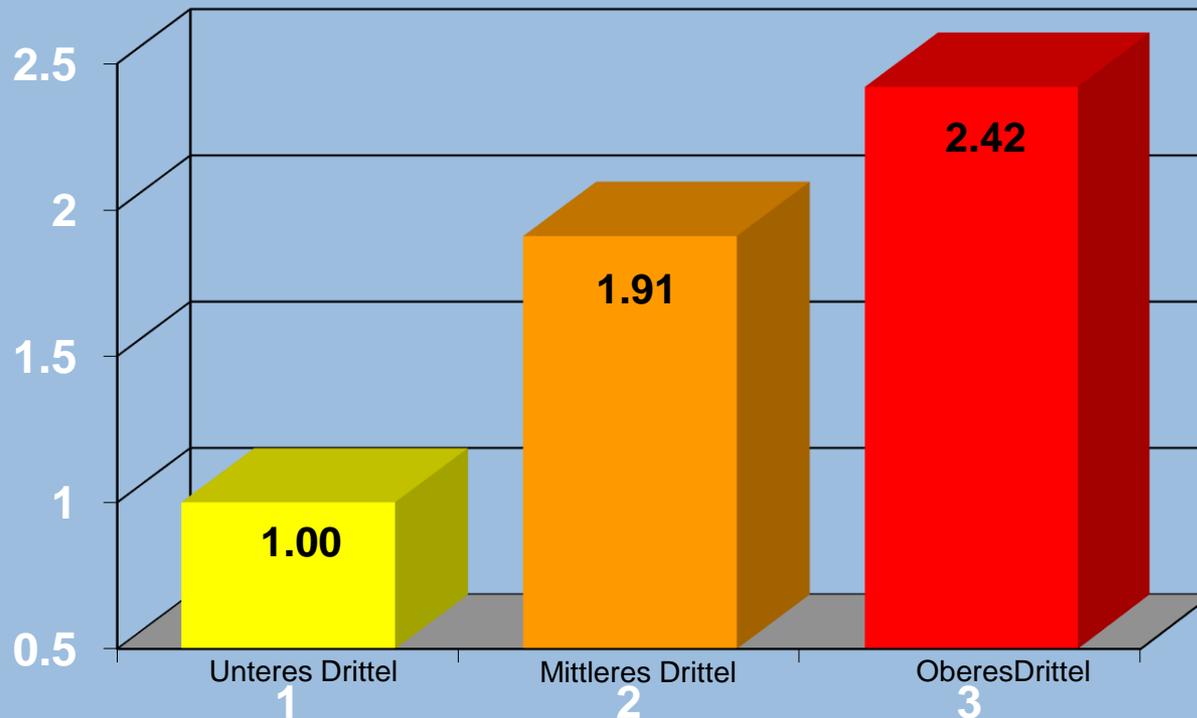


Die Balance zwischen Anstrengung und Belohnung



Imbalance und kardiovaskuläre Krankheiten

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



Imbalance
zwischen Anstrengung und Belohnung

Wer seine
Anstrengung nicht
gewürdigt sieht,
stirbt früher!

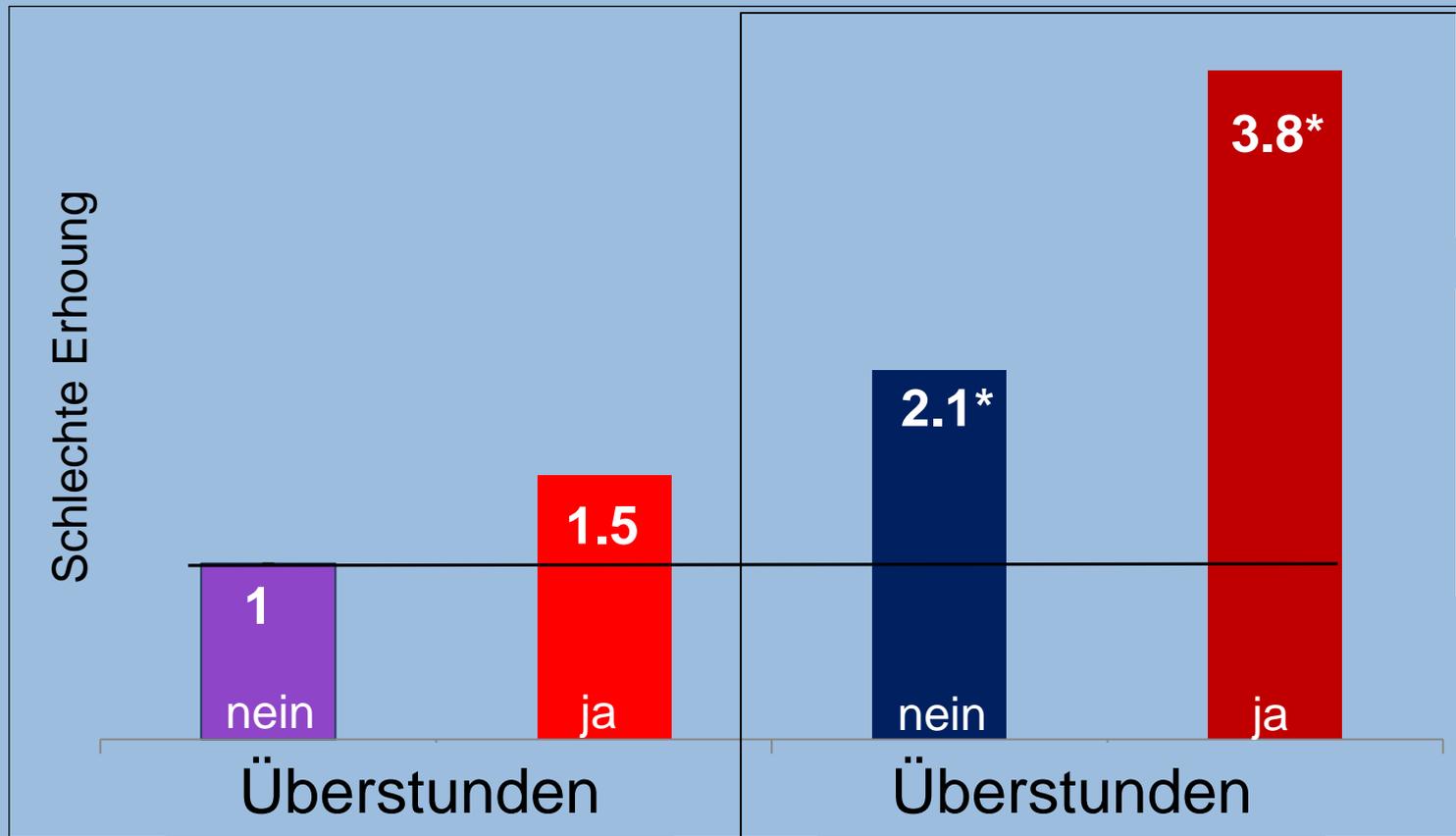
Unteres Drittel = Vergleichsgruppe
Kontrolliert:
Alter, Geschlecht, Berufsgruppe,
Rauchen, körperliche Aktivität,
systolischer Blutdruck, Gesamt-
Cholesterin, BMI

Überstunden, Belohnung, und beeinträchtigte Erholung

Beförderungs- u. Entwicklungsmöglichkeiten / Arbeitsplatzsicherheit /
Arbeit entspricht Ausbildung / Faire Entlohnung

Belohnung hoch

Belohnung tief



Angemessene Belohnung kann Belastungen bis zu einem gewissen Grad ausgleichen

Aber Achtung: Nur bis zu einem gewissen Grad!
Ausmass und Dauer der Belastung müssen sich in Grenzen halten!

Statistisch signifikant (CI schliesst 0 nicht ein)

Konflikte und Respektloses Verhalten

Konflikte und Respektlosigkeit

- *Konflikte bleiben nicht immer sachlich*
 - Aus dem Gegenargument wird ein persönlicher Angriff
- Konflikte, die persönlich werden, sind meist mit *intensiven* Emotionen verbunden (v.a. Ärger)
 - haben eine Tendenz zur Eskalation
 - Das Klima wird zunehmend vergiftet, abschätzig, abwertend
 - belastend, beschäftigt uns oft noch lange

Aber: Respektlosigkeit gibt es in vielen Varianten, z.B.

- Abfällige Bemerkungen
- Unfares Feedback
- Lächerlich machen
- Vor anderen blossstellen
- Ignorieren / übergehen

➤ Da genügen oft scheinbare Kleinigkeiten (verächtliche Geste)

Wertschätzung / Kränkung bei Feedback und Kritik

- Kritik wirkt besonders verletzend, wenn sie auf die Person zielt
 - Direkt: „Du bist unfähig“
 - Pauschalisierend: Immer, nie
 - Wenn jemand etwas „immer“ falsch / „nie“ richtig macht, muss es ja an der Person liegen (*internale Attribution*)
 - 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*

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

- Aber Achtung:
- Unterstützung suchen / annehmen kann mit (befürchtetem) Gesichtsverlust einhergehen
 - als schwach / inkompetent / nicht belastbar gelten
- Besonders wichtig daher: Unterstützung auf wertschätzende Art geben
- Wenn die Wertschätzung fehlt
- dann kann Unterstützung auch als abwertend empfunden werden!

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*

Wertschätzung und Arbeitsgestaltung

Wertschätzung und Arbeitsgestaltung

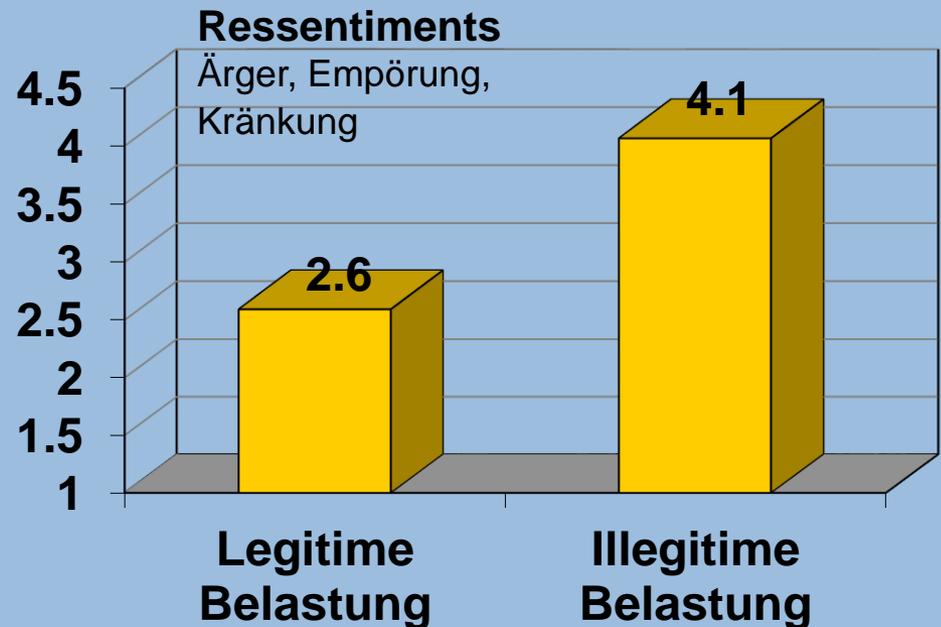
> Auch die Gestaltung der Arbeit kann Wertschätzung ausdrücken – oder abschätzig wirken!

- 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“*

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 sorgfältig gearbeitet hat

- > *Illegitime Belastungen werden als abschätzig empfunden:*
- > *Man focht sich um unsere Bedürfnisse*
- > *Sie lösen daher mehr Stress aus als legitime Belastungen*



Wertschätzung und Arbeitsgestaltung: Illegitime Aufgaben

Aufgaben, die legitimerweise von einer Person nicht erwartet werden können

➤ **Weil sie *unnötig* sind**

- z.B. Folge schlechter Organisation (inkompatible Computersysteme;
- Dokumentation erstellen, die keiner liest

➤ **Weil sie nicht der beruflichen Rolle entsprechen und daher *unzumutbar* sind**

- z.B. pflegefremde Arbeiten

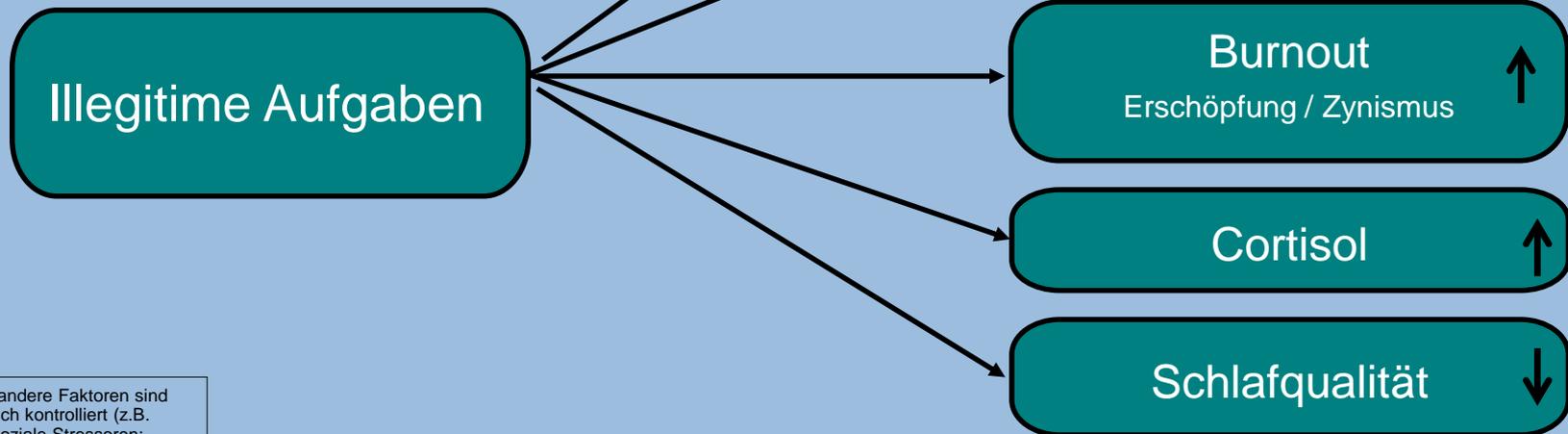
Illegitime Aufgaben und Stress-Symptome

in verschiedenen Untersuchungen

Beispielfragen:

Gibt es Arbeitsaufgaben in Ihrem Arbeitsalltag, bei denen Sie sich fragen, ob diese überhaupt gemacht werden müssen?

Gibt es Arbeitsaufgaben in Ihrem Arbeitsalltag, bei denen Sie der Meinung sind, dass diese jemand anders machen sollte?



Verschiedene andere Faktoren sind jeweils statistisch kontrolliert (z.B. Rollenstress; soziale Stressoren; Gerechtigkeit, Alter, Geschlecht)

Semmer, N. K., Jacobshagen, N., Meier, L. L., Elfering, A., Kälin, W. & Tschan, F. (2013). Psychische Beanspruchung durch illegitime Aufgaben. In Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, G. Junghanns & M. Morschäuser (Hrsg), *Immer schneller, immer mehr: Psychische Belastungen bei Wissens- und Dienstleistungsarbeit* (S. 97-112). Wiesbaden (Germany): Springer VS.

Semmer, N. K., Jacobshagen, N., Meier, L. L., Elfering, A., Beehr, T. A., Kälin, W., & Tschan, F. (2015). Illegitimate tasks as a source of work stress. *Work & Stress*, 29, 32-56.

Eatough, E. M., Meier, L. L., Igic, I., Elfering, A., Spector, P. E., & Semmer, N. K. (2016). You want me to do what? Two daily diary studies of illegitimate tasks and employee well-being. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 108-127.

Kottwitz, M. U., Meier, L. L., Jacobshagen, N., Kälin, W., Elfering, A., Hennig, J., & Semmer, N. K. (2013). Illegitimate tasks associated with higher cortisol levels among male employees when subjective health is relatively low: An intra-individual analysis. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 39, 310-318. doi: 10.5271/sjweh.3334.

Pereira, D., Semmer, N. K., & Elfering, A. (2014). Illegitimate tasks and sleep quality: An ambulatory study. *Stress and Health*, 30, 209-221.

Wertschätzung vermitteln

Wertschätzung im täglichen Umgang

Beispiele

- Lob und Anerkennung
- Vorschläge und Einwände ernst nehmen
 - D.h. nicht: Alles akzeptieren.
 - Aber: Nicht wegwischen, nicht defensiv reagieren
(„*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

Es ist nicht immer möglich, Selbstwertbedrohung zu vermeiden

- > Manche Leute reagieren auf *jede* Kritik empfindlich
 - > Gut gemeinte soziale Unterstützung kann den Selbstwert bedrohen: Man fühlt sich inkompetent
 - > Anerkennung für die einen kann das Gefühl mangelnder Fairness bei anderen hervorrufen:
 - Wieso erkundigt sich die Chefin denn nie nach *unseren* Problemen?
 - > Selbstwertschutz muss manchmal gegenüber anderen Werten abgewogen werden, z.B.
 - Selbstwertschutz vs. Verbesserung und Entwicklung
 - z.B. klares negatives Feedback / Weiterentwicklung fördern
 - Leute zurückbinden, die ihren Selbstwert auf Kosten anderer pflegen
 - > Kann dazu führen, dass man in Kauf nehmen muss, dass jemandes Selbstwert (vorübergehend) bedroht wird
- > In beiden Fällen: Gratwanderung

1. Grundlegende Konzepte
2. Zeitliche Verläufe / Erholung / Übertragung von Arbeits-Stress ins Privatleben und umgekehrt
3. Langfristige Stressfolgen
4. Stressoren und Ressourcen am Arbeitsplatz
 - Übersicht
 - Stress als Angriff auf das Selbst
 - Persönlicher Selbstwert
 - Sozialer Selbstwert
5. **Was tun?**

Vorgehensweisen für Stressprävention und Stressbewältigung

Ansatzpunkte

- Person („Verhaltensprävention“)
- Umwelt („Verhältnisprävention“)

Grundsätzlich ist eine Kombination
beider Herangehensweisen sinnvoll

Stressbewältigung und –prävention

Persönliche Stressbewältigung: Ansätze

- Entspannungstraining / Meditation
- Ausgleich (Sport)
- Konfliktmanagement
- Zeitmanagement / Selbstregulation
- Problemlösetraining
- Mindfulness
- „Stress-Management“

Achtsamkeit (Mindfulness)

nach Grossman et al., 2004, p. 36)

Wahrnehmung eigener momentaner mentaler Zustände und Prozesse

- anhaltend
- nicht bewertend
- mit Distanz zu sich selbst
- bezogen auf
 - körperliche Empfindungen
 - Wahrnehmungen
 - Gefühlszustände
 - Gedanken
 - Vorstellungen

Stressimpfungstraining

- > Erkennen und Analysieren von (nicht optimalen) Stressreaktionen
 - z.B. sich Hineinsteigern statt Problemlösung
- > Erarbeiten von besseren Strategien
 - z.B. Distanz gewinnen,
- > Einüben der neuen Strategien
 - in der Vorstellung / in Rollenspielen
 - in der Praxis

Stressimpfungstraining

*Ich habe nur noch zwei Stunden...
Das ist sogar unter normalen Umständen kaum zu schaffen...
Und heute ist auch noch Maria krank!
Und der Chef kommt wie immer mit allem in letzter Minute...
Wenn das hier nur besser organisiert wäre!
Und wie immer trifft es mich!
Ich sollte mich auf so etwas gar nicht mehr einlassen!
Dass der Chef aber auch immer so chaotisch ist!*

- Erkennen und Analysieren der nicht optimalen Stressreaktionen
 - Hier: sich Hineinsteigern statt Problemlösung

- Erarbeiten einer besseren Reaktion
 - Hier: Auf die Aufgabe konzentrieren statt sich im Kreis drehen

Stressimpfungstraining

Vorgehen II

Die eigene Reaktion

- stoppen
- in das erwünschte Verhalten umleiten

Stopp – ich wollte mich doch nicht im Kreis drehen, sondern einfach anfangen!

„Wie fange ich denn jetzt am besten an, damit ich noch so viel wie möglich schaffe?“

- > *Achtung: Das Ganze sieht einfach aus*
- > *Ist aber sehr schwer alleine durchzuführen*
- > *Braucht Anleitung*
- > *Wird meist mit Entspannungstraining verbunden*

Arbeitsbezogene Ansatzpunkte

1. Arbeit selbst

Vielfalt, Autonomie, interessante Aufgaben

Verhältnis Kernaufgaben-Sekundäraufgaben / Illegitime Aufgaben

2. Arbeitsbedingungen

quantitative Belastung;
effiziente Arbeitsabläufe

3. Soziale Beziehungen / Klima

Anerkennung / Respekt; soziale Unterstützung; Feedback / Fairness

Zusammenarbeit untereinander

Zusammenarbeit zwischen Berufsgruppen

Gemeinsame Stressprävention im Unternehmen

(in Anlehnung an das Konzept des Gesundheitszirkels)

Stresssymptome analysieren	<ul style="list-style-type: none"> • z.B. Krankenstand, Unfälle, Fluktuation, Qualitätsprobleme • Zufriedenheit, psychisches Befinden
Arbeitssituation analysieren	<ul style="list-style-type: none"> • Wo häufen sich Probleme? • Befragung / Arbeitsplatzanalysen
Vorschläge erarbeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Kurz-, mittel- und langfristig • Schwerpunkte setzen
Soziales Unterstützungssystem aufbauen	<ul style="list-style-type: none"> • Kultur der Anerkennung und Unterstützung fördern
<p>Unter Beteiligung von Mitarbeitenden auf allen Ebenen (Begleitgruppe/Steuerungsgruppe) und mit viel Information/ Feedback</p>	

Veränderungen in sozialen Systemen sind grundsätzlich schwer zu erreichen

- Unterschiedliche Interessen:
 - Z.B. Mehr Autonomie für die einen – Verlust von Privilegien für andere
- Organisationen sind träge – es geht oft viel zu langsam
- Es braucht Geduld – zugleich braucht es schnelle Einzelerfolge, damit die Leute bei der Stange bleiben
- Die Gestaltung des Prozesses ist nicht einfach
 - Manche Diskussionen gehen endlos...
 - Verantwortliche unterliegen der Gefahr, ihre Lösungen „durchzusetzen“ – bei Problemen stehen sie dann alleine da
 - *Nachhaltige* Unterstützung des Managements ist unabdingbar
- Veränderungen müssen von den Beteiligten getragen werden
 - Einzelne Gruppen / einzelne Vorgesetzte können viel blockieren oder befördern
 - Bei Problemen fällt man gerne in alte Muster zurück
- Veränderungen sind meist nur in Teilbereichen erreichbar

Wichtig daher.....

- > Prioritäten: Nicht alles ändern wollen
- > Zeitrahmen setzen:
Was geht kurz-, mittel-, langfristig?
- > Vor- *und* Nachteile analysieren
- > Strategien entwickeln
- > Bündnispartner finden
- > Mögliche Widerstände analysieren
- > Mit Konflikten / Widerständen / Rückschlägen rechnen
- > Nicht defensiv reagieren

Geduld

Realistische (Zwischen-)Ziele

Balance zwischen Euphorie und Resignation

Stress als Angriff auf das Selbst

Norbert K. Semmer

Vielen Dank!

Curaviva

Fachkongress Alter

Montreux 20. Sept. 2017