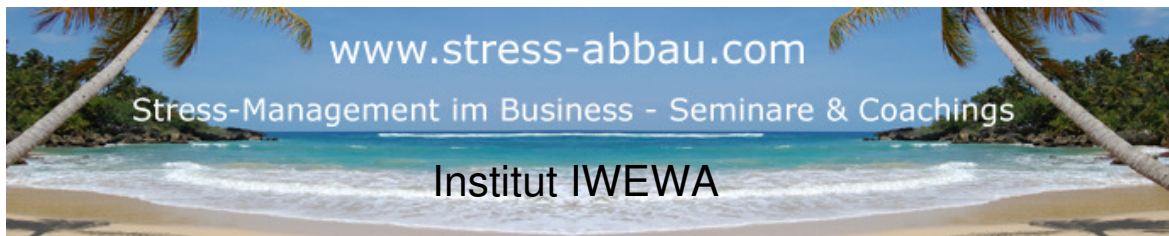


Stressabbau-Maßnahmen in Unternehmen

Eine Umfrage unter 172 DACH-Firmen – Dezember 2010



Stressabbau-Maßnahmen in Unternehmen

Eine Umfrage unter 172 DACH-Firmen – Dezember 2010

erstellt von Anabel Schröder, Institut IWEWA, sowie Kim Christin Hiller, wiss. Mitarbeiterin Universität Koblenz-Landau

Abstract

Dieser Artikel beschreibt Fragestellung und Ergebnisse der von dem Institut IWEWA durchgeführten quantitativen und qualitativen Studie zu den Maßnahmen des Abbaus von Stressoren bzw. der Gesundheitsförderung und Prävention deutschsprachiger Unternehmen. Es handelt sich hier um eine zusammenfassende Darstellung bedeutsamster Ergebnisse und Interpretationen der Studie, an der 171 Unternehmen aus Deutschland, der Schweiz und Österreich aktiv beteiligt sind. Dabei wird u.a. deutlich, dass sich 18,4% der befragten Unternehmen stark oder sehr stark im Bereich Stressabbau engagieren, wobei eine Tendenz zu erkennen ist, dass sich größere Firmen mit über 500 Mitarbeitern deutlich mehr mit dieser Thematik auseinandersetzen.

Die Studie zeigt auch, dass nach wie vor zahlreiche Firmen das Thema „Stressmanagement“ vermeiden oder nur sporadisch einzelne Maßnahmen anbieten (insgesamt 40% der befragten Unternehmen tun nichts oder nur wenig).

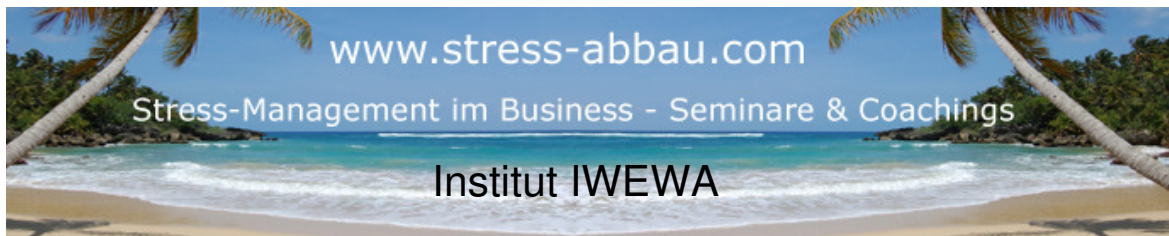
Als positiv kann gedeutet werden, dass befragte Unternehmen, die sich dem Gesundheits- und Stressmanagement widmen, die zahlreichen Möglichkeiten ausschöpfen – vom Stress abbauenden Sportangebot über Gesundheitsthemen im Intranet, gezielte Einzelcoachings für burnoutgefährdete Mitarbeiter bis hin zu gesundheitsbezogenen Zielvereinbarungen mit Führungskräften.

Nach den Ergebnissen dieser Studie besteht noch erheblicher Bedarf an professionellem Austausch mit anderen Firmen zu diesem Thema.

Einleitung

Die Frage, was und wie viel Unternehmen tun, um die Belastungen bei Mitarbeitern zu reduzieren, die Belastbarkeit der Mitarbeiter zu erhöhen bzw. die Stressoren im Betrieb gering zu halten und um Gesundheitsförderung bzw. Prävention zu betreiben, sollte von IWEWA beleuchtet werden. Am Beispiel von Maßnahmen der befragten Unternehmen, die im Bereich des Stressmanagements aktiv sind, soll auch die unterstellte These des praktisch umgesetzten Facettenreichtums dieser Maßnahmen verdeutlicht werden.

Ausgewählt wurden 1.800 namhafte (Marken-)Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Hier wurden die Personalleiter, Personalentwickler und/oder Geschäftsführer angeschrieben und nach ihrer Einschätzung gefragt. Von dieser Grundgesamtheit antworteten 171 Firmen, dies ist eine Quote von 9%. Davon hatten 42% der Firmen weniger als 500 Mitarbeiter (im weiteren Verlauf der Studie als „kleinere Firmen“ definiert), 58% mehr als 500 Mitarbeiter (im weiteren Verlauf der Studie als „größere Firmen“ definiert). Es wurde bewusst auf eine weitere Eingrenzung nach Branchen, Unternehmensleitbild, Standorten etc.



verzichtet, um ein möglichst umfassendes Bild zu erhalten und Verzerrungen des Ergebnisses durch eventuelle Einflüsse - z.B. des Unternehmensleitbildes auf die zur Frage stehenden Aspekte - zu vermeiden. Es handelt sich daher hier also nicht um eine repräsentative Umfrage, sondern um eine annähernde und dabei breit angelegte Studie.

Details

Frage 1. „Auf einer Skala von 1-5, wie hoch würden Sie die Bemühungen zum Stressabbau Ihres Unternehmens einschätzen?“

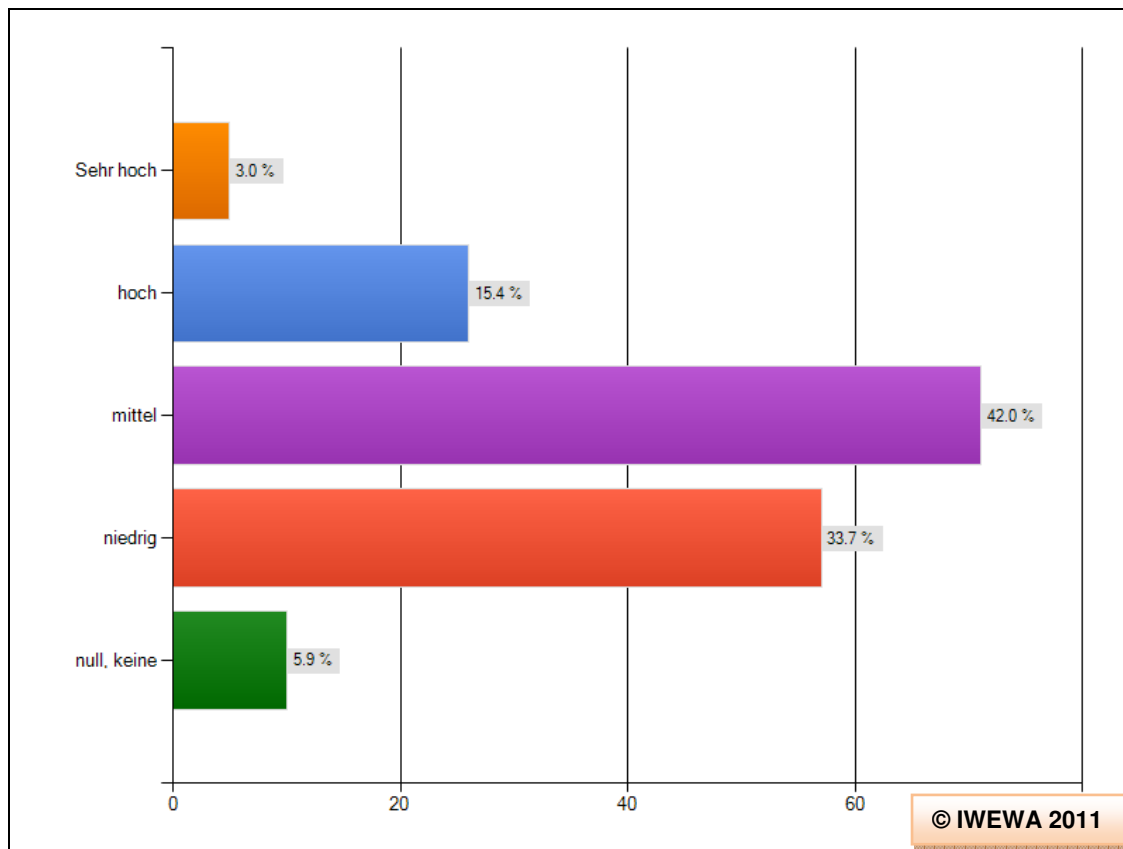
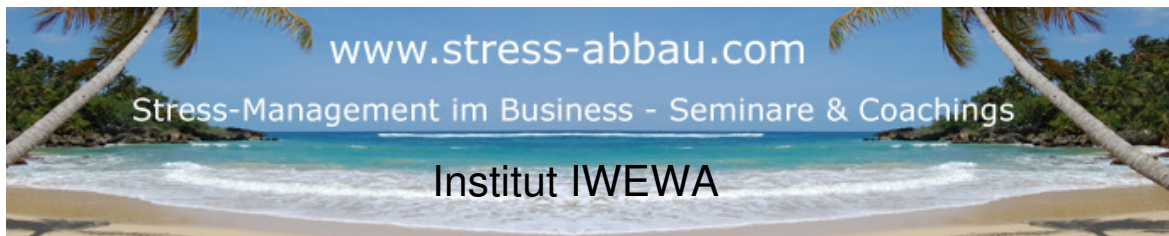


Abb. 1: Bemühungen zum Stressabbau
(eigene Darstellung)

Aus der Grafik wird deutlich, dass 39,6% der befragten Unternehmen gar nichts oder nur wenig tun, während 18,4% der Unternehmen sich stark oder sehr stark engagieren.

Nach Unternehmensgröße aufgeteilt erkennt man, dass größere Firmen mehr investieren und auf diesem Gebiet mehr tun: bei Firmen unter 500 Mitarbeitern sind es beachtliche 53% mit niedrigem oder gar keinem Engagement, bei Unternehmen über 500 Mitarbeitern nur 33%.

Betrachtet man ausschließlich die Schweiz (22 Unternehmen), so schätzen hiervon 55% ein, dass ihre Firma nichts oder fast nichts tut, während 18% der Unternehmen ein hohes Engagement zeigen. In Österreich (33 Unternehmen) sind es 33%, die kein oder wenig



Engagement zeigen, während 18% ein hohes und 9% ein sehr hohes (!) Engagement zeigen.

Frage 2. „Wie intensiv wird Stressmanagement und Gesundheitsförderung in Ihrem Unternehmen seitens der Geschäftsführung und/oder Personalabteilung umgesetzt/angepackt?“

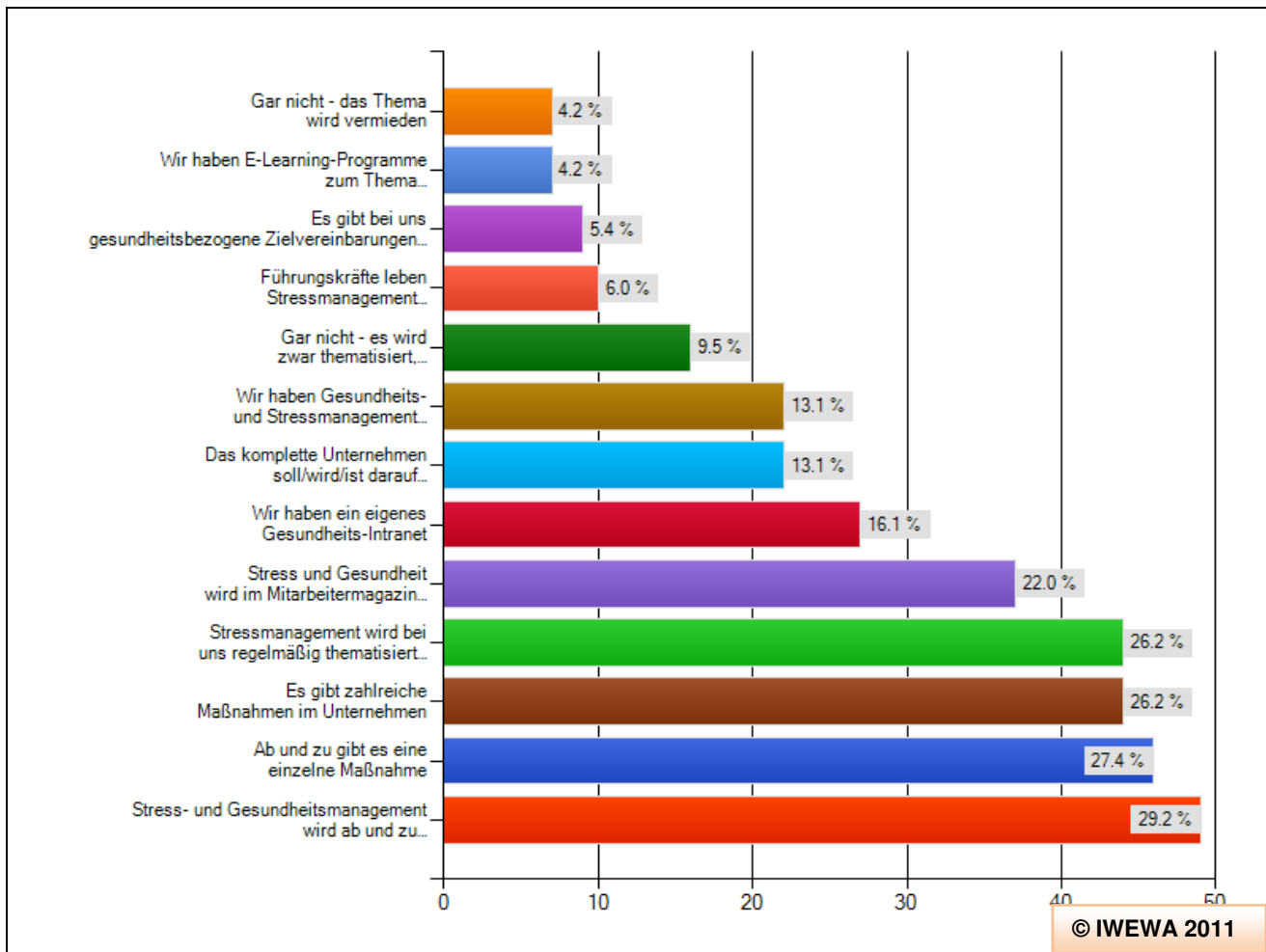
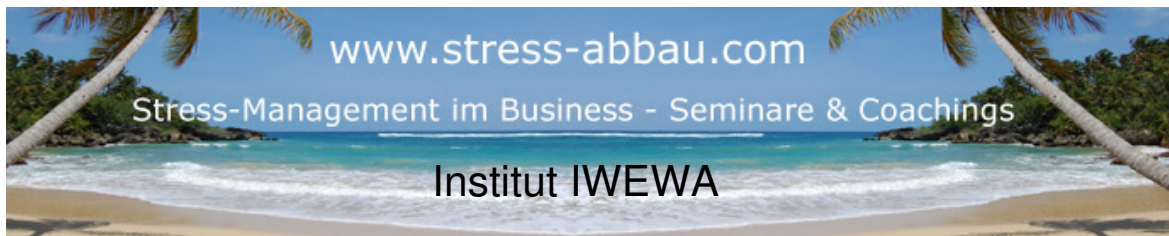


Abb. 2: Intensität und Maßnahmen des Stressmanagements
(eigene Darstellung)

Hier ist erschreckend, dass immer noch knapp 10% der befragten Firmen das Problem zwar thematisiert, aber nicht anpackt. In nur 13% der Unternehmen ist das Thema Teil der Unternehmensstrategie bzw. befasst sich das komplette Unternehmen damit. Deutlich wird aber auch, dass ein Viertel der Unternehmen (26%) dieses Thema regelmäßig auf der Agenda bzw. zahlreiche Angebote zum Stressmanagement hat.

Exkurs:

Die nachfolgende Umfrage basiert auf dem „**Work Life Energy Modell**“ des Instituts IWEWA (vgl. Schröder 2009). Die Hypothesen des Modells wurden mittels theoriebasierter Exploration nach Bortz/Döring entwickelt, wobei durch eine strukturierte Analyse und



Zusammenführung bestehender theoretischer Konzepte und eigener Hypothesen neue Annahmen abgeleitet und überprüft werden (vgl. Bortz/Döring 2002, S. 263). Das Modell wurde seit Entstehung fortlaufend weiterentwickelt (vgl. Schröder 2009).

Das Work Life Energy Modell legt zugrunde, dass ein Mitarbeiter Stress resistent sein kann und sich dann ausgeglichen fühlt, wenn er aus insgesamt 5 Säulen seine Energie schöpft. So kann er langfristig leistungsfähig bleiben und stressige Situationen besser meistern.

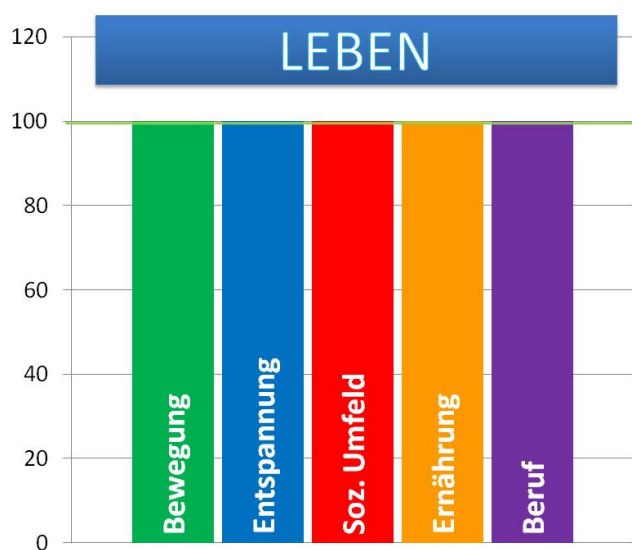


Abb. 3: Modell "Work Life Energy"
(Schröder 2009, S. 5)

Sind diese fünf Säulen – Bewegung, Entspannung, Soziales Umfeld, Ernährung und Beruf – im Gleichgewicht, fühlt sich auch der Mitarbeiter im Gleichgewicht.

Werden manche Säulen vernachlässigt - oder sind andere zu stark ausgeprägt - gerät das Leben in Schiefelage - und der Mitarbeiter ist stressanfälliger und nicht in Balance bzw. nicht im Gleichgewicht (vgl. Schröder 2009, S. 5).

Das Modell orientiert sich damit auch an der Definition von Gesundheit durch die World Health Organization (WHO), nach der Gesundheit "nicht nur das Fehlen von Krankheit oder Gebrechen", sondern "ein Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens" (WHO 1946, S. 1) ist.

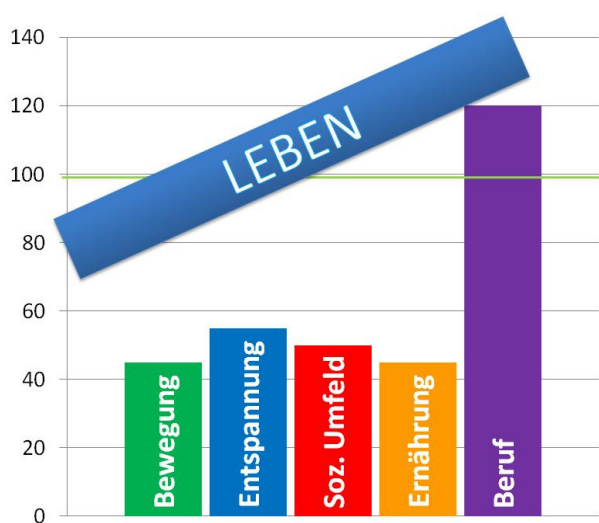
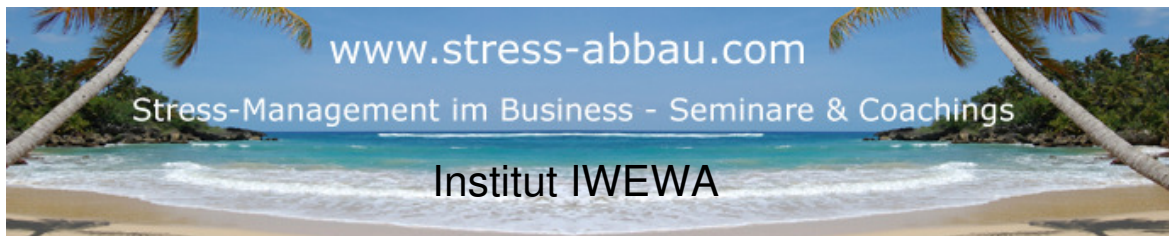


Abb. 4: Modell "Work Life Energy" II
(Schröder 2009, S. 6)

Nach Schröder wird weiter Folgendes angenommen: Ist die berufliche Säule die tragende, während die anderen unterentwickelt sind, so droht dem Mitarbeiter Energieverlust. Außerdem wird er anfälliger für Stress und Druck, sodass auch alltägliche Anforderungen des Jobs nicht mehr gemeistert werden können. Kommen dann noch unerwartete, als belastend wahrgenommene Ereignisse dazu, kann diese starke, letzte Säule auch wegbrechen. Da es andere Säulen im Leben nicht mehr gibt, die dies auffangen könnten, ist der Mitarbeiter nun auf dem niedrigsten Energieniveau angelangt – es droht ein Burnout, die Energiereserven sind aufgebraucht und werden nicht gefüllt.



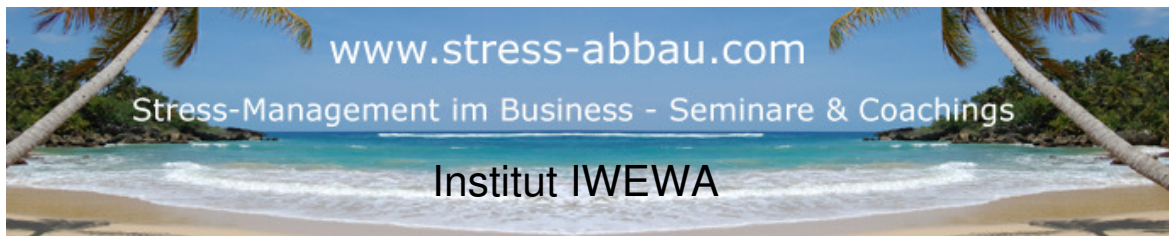
Hier hilft nach Schröder der Aufbau der verschiedenen Säulen, um die Ressourcen zur Bewältigung der Belastungen zu stärken und aktive Gesundheitsförderung sowie Prävention zu betreiben. Bedeutsam hierbei ist eine Kombination personaler und organisationsbezogene Ressourcen, d.h. Maßnahmen zur Stärkung der Person und zur Verringerung belastender Faktoren bzw. Aufbau von Ressourcen. Welche Ressourcen wann gestärkt werden müssen, ist nicht allgemeingültig zu beantworten, sondern sollte in jedem Fall individuell geprüft und mit den Mitarbeitern abgestimmt werden, um eine ganzheitliche Gesundheitsförderung anzustoßen:

1. Sport und Bewegung können hiernach die im Körper befindlichen Stresshormone reduzieren. Durch Bewegung kann man sehr schnell Stress abbauen und neue Kraft tanken. Doch oft bleibt, wenn man aus Gründen des Arbeitspensums, organisationaler Bedingungen oder individueller Verhaltensmuster zu viel arbeitet, keine Zeit oder keine Kraft mehr für Bewegung – und bei mangelnder Bewegung bleiben die Stresshormone im Körper und können Schaden in Form von Krankheiten anrichten: es können Herzprobleme, erhöhter Blutdruck, Verspannungen, erhöhte Anfälligkeit für Viruserkrankungen sowie depressive Verstimmungen entstehen. Mehr Sport und Bewegung dagegen können zu höherer Stresstabilität für zukünftige belastende Ereignisse führen. Denn Sport und Bewegung sind schnelle und effektive Möglichkeiten, Stresshormone abzubauen (vgl. Kaluza 2007, S. 159-161).

2. Entspannung: Ziel dabei ist die Schaffung eines sinnvollen Wechsels zwischen Anspannung und Entspannung: Die Phasen der Entspannung können als Voraussetzungen für neue Phasen der Anspannung gesehen werden (vgl. Kaluza 2007, S. 149). Sich zu entspannen und ausreichend zu schlafen ist wichtig, um Energie aufzutanken. Denn während der Tiefschlafphase regeneriert sich der Körper, und kleinere Pausen helfen, damit der Körper nicht „heißläuft“ und für die nächste Spannungsphase belastbar wird. Doch die Sorge um den Arbeitsplatz, die Gedanken, die ständig um das neue Projekt kreisen oder auch hochgesteckte Ziele können dies verhindern – und Schlafmangel oder pausenfreies Durcharbeiten machen nicht nur anfälliger für Krankheiten, man wird auch anfälliger für Stress. Daher sollte ein Mitarbeiter auf regelmäßige Erholungspausen achten und hierfür auch den institutionellen Freiraum bekommen. Auch Entspannungstrainings helfen, um wieder leistungsfähig zu sein (vgl. Schröder 2009, S. 8-10).

3. Ein gesundes soziales Umfeld - Familie, Freunde oder der Partner – kann für Halt, Freude und Ablenkung, Liebe und Anerkennung sorgen. Es kann davon ausgegangen werden, dass dieses Umfeld positive Auswirkungen auf die Bewältigung akuter Belastungssituationen haben kann (vgl. Faltermaier 2005, S. 103-104). Wird das soziale Netz vernachlässigt, so kann Stress durch Einsamkeit, fehlende Anerkennung oder mangelnde Unterstützung in schwierigen Zeiten entstehen oder verstärkt werden. Hat man Ärger oder Streit mit anderen, kostet dies viel Energie. Der Teufelskreis beginnt schnell, wenn man häufig Treffen mit Freunden oder Unternehmungen mit dem Partner absagt, weil man müde und lustlos ist: der Kreis der Freunde schrumpft oder wendet sich genervt ab. Daher sollte ein Mitarbeiter die Möglichkeit haben, seinen Freundeskreis zu pflegen und Familie und Beruf zu vereinbaren (vgl. Schröder 2009, S. 8).

4. Ernährung – Aus Zeitgründen wird häufig schnell und unausgewogen gegessen, der Schokoriegel als Mittagessen, der Kaffee als Tagesgetränk und die schnelle Pizza abends bestimmen den Ernährungsplan. Ein Mitarbeiter sollte auf seine Vitamin- und Mineralienzufuhr achten. Magnesium z.B. beruhigt das Nervensystem, es wird deswegen auch als "Salz der inneren Ruhe" bezeichnet. B-Vitamine, vor allem B1, B2 und B6, stärken

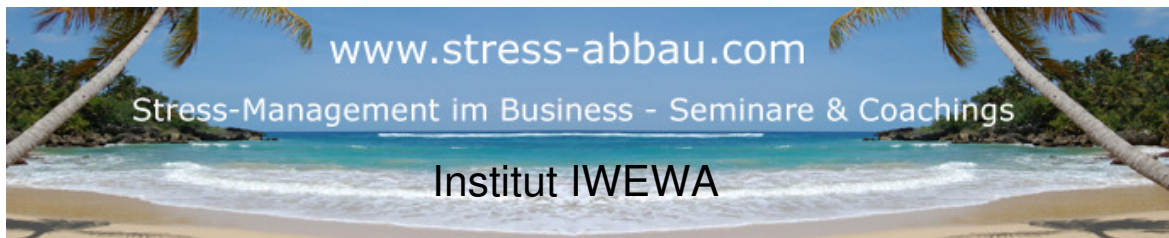


Nerven und Gedächtnis, wirken stresslindernd und vermindern Leistungstiefs. Kohlehydrate, wie z.B. Vollkornbrot, Nudeln oder Kartoffeln, die im Körper zu Zucker abgebaut werden, feuern im Gehirn die Produktion des Gute-Laune-Hormons Serotonin an - und vertreiben somit den Stress (vgl. Schröder 2010, S. 4).

5. Berufliche Zufriedenheit – Überforderung sowohl im quantitativen (Zeitdruck) als auch im qualitativen Bereich (Arbeitstätigkeit mit zu hohen Anforderungen für den Arbeitnehmer) sind seit Längerem als Stressoren der Arbeitstätigkeit bekannt (vgl. Udris/Frese 1999, S. 434). Weiterhin können auch ein unsicheres Arbeitsverhältnis, ein hohes Arbeitspensum oder Konflikte am Arbeitsplatz – bis zum Mobbing - zu einem erhöhten Krankheitsrisiko führen können (vgl. Faltermaier 2005, S. 96; Udris/Frese 1999, S. 435).

Sind die anderen vier Säulen nicht ausreichend entwickelt, erhöht jedes zusätzliche Problem in der Firma, jeder berufliche Ärger und jeder Druck den Stresspegel. Wenn der Mitarbeiter sich aber auf solid gebaute andere Säulen stützen kann, dann hat er das sprichwörtliche „dickere Fell“, den „längeren Atem“ und ist stressresistenter. In der Firma selbst lässt sich der Stress auch reduzieren: z.B. durch offene Kommunikation können die Missverständnisse, Ärgernisse oder Konflikte schneller gelöst und Stress reduziert werden. Auch Zeitmanagement, klare Prioritäten, straffere Meetings und effiziente Abläufe helfen dabei (vgl. Schröder 2009, S. 10).

Auf diesen Säulen des „Work Life Energy“ Modells des Instituts IWEWA basieren die nun folgenden Fragen. Dabei wurde großes Augenmerk auf die organisationalen Ressourcen in Form von Stressmanagement, aber auch auf die personalen Ressourcen zur Bewältigung gelegt.



Frage 3. „Entspannung/Pausen: Es ist erwiesen, dass sich die Arbeitsleistung eines Mitarbeiters durch häufige, kurze Pausen, in denen er abschalten kann und Ruhe findet, steigern lassen kann. Erholung, ausreichend Schlaf und Entspannung sind wichtig, um Stress abzubauen und Energie aufzutanken. Was tut Ihr Unternehmen, um dem Mitarbeiter ein ausgewogenes Arbeits-/Ruhe-Verhältnis zu ermöglichen?“

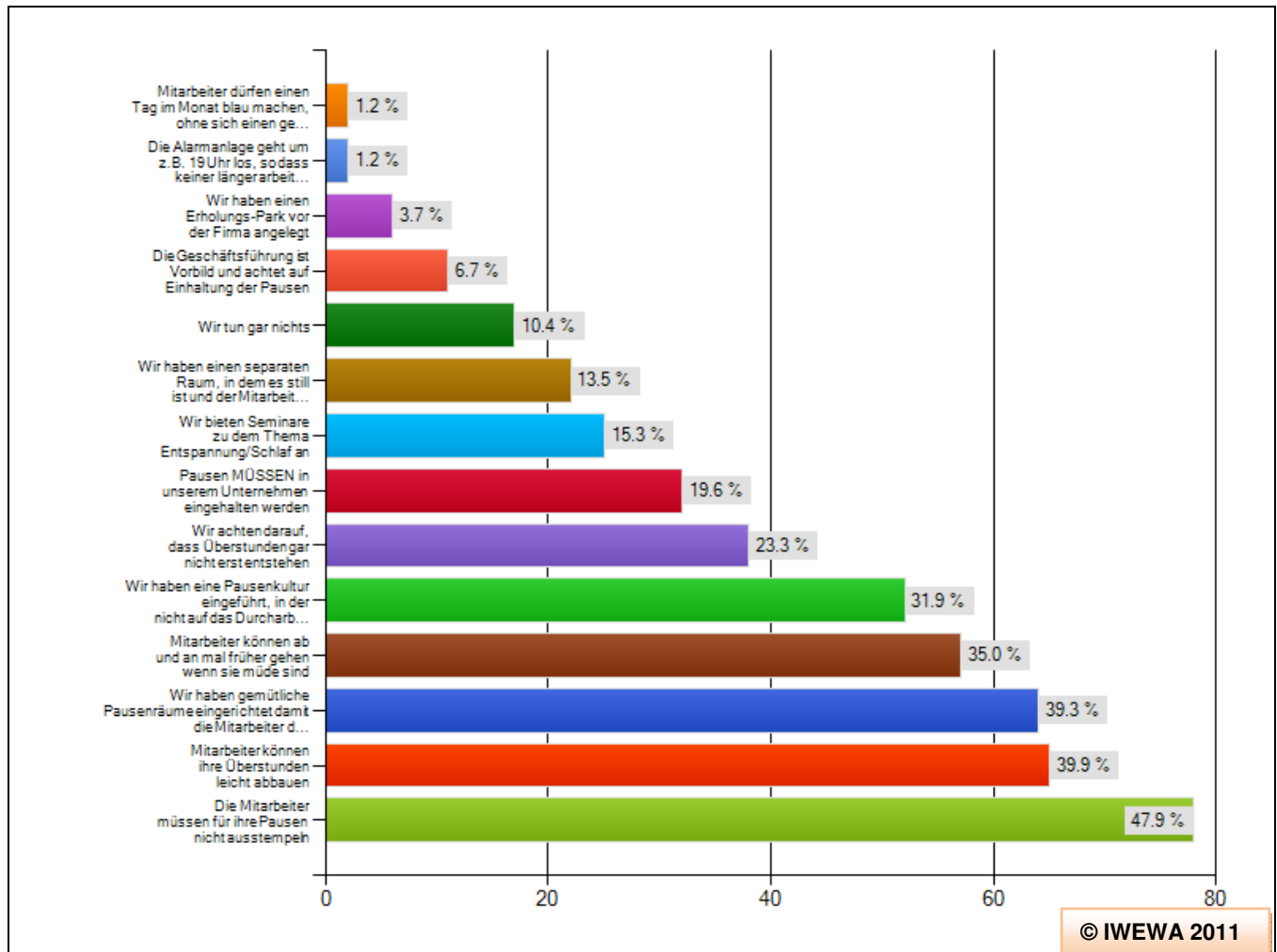
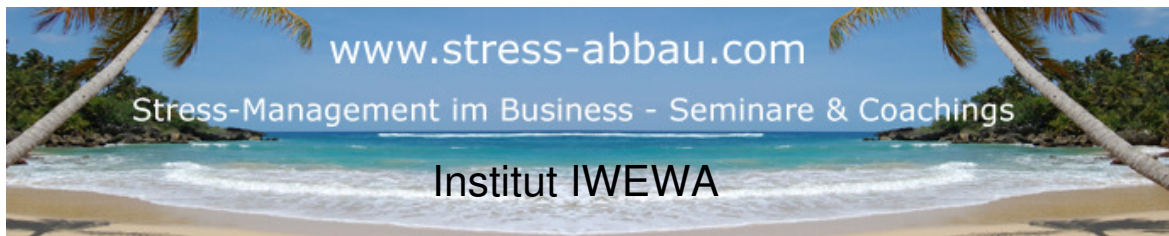


Abb. 5: Maßnahmen befragter Unternehmen für angemessene Arbeits-/Ruhe-Verhältnisse
(eigene Darstellung)

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Hauptaugenmerk beim Thema „Entspannung und Pausen“ auf die Arbeitszeitregelung gelegt wird – Absummeln der Überstunden, Gleitzeit, eine Pausenkultur, bei der Mitarbeiter nicht ausstempeln müssen und sich auch ein paar Minuten mehr Zeit gönnen dürfen, oder die Möglichkeit früher zu gehen, wenn es die Arbeit zulässt. Einige Unternehmen gehen hier sehr weit und antworten z.B. „*Wir haben Vertrauensarbeitszeit. Unsere Mitarbeiter werden durch Ziele geführt. Wie sich jeder einzelne organisiert, ist ihm selbst überlassen. So ist es möglich, seinem eigenen Biorhythmus entsprechend seine Arbeitsverteilung über den Tag zu gestalten. Dazu bieten wir die Möglichkeit an, am häuslichen Arbeitsplatz zu arbeiten. Unsere Mitarbeiter sind in der*



Lage, selbst zu entscheiden, wann sie im Büro sein müssen und wann nicht“ (Beratungsfirma Deutschland) „Mitarbeitende haben sehr viel Freiraum und werden nicht kontrolliert. Jeder darf Pausen machen ohne Rechtfertigung. Mitarbeitende werden konsequent an Resultaten gemessen. Es gibt flexible Arbeitszeitformen (Teilzeit, Home-Office, Kadertage, Überzeitkompensation usw.)“ (Produzierende Firma in Österreich).

Als weiterer wichtiger Punkt ist die gemütliche Einrichtung der Pausenräume oder sogar die Einrichtung eines Raums der Stille (13,5%), um eine Erholung zu ermöglichen. Manche Unternehmen betonen, wie wichtig und gerne genutzt die Möglichkeit eines Spazierganges nach dem Mittagessen in schöner Umgebung ist.

Nur bei 6,7% sind die Führungskräfte Vorbild bzgl. der Einhaltung der Pausen; oft beeinflusst das Verhalten der Vorgesetzten auch das der Mitarbeiter, in diesem Fall negativ. Einige Firmen bestätigen dies. *„Die Pausenkultur ist sehr abhängig vom Verhalten des Vorgesetzten“* (Unternehmensberatung Deutschland). Ein Unternehmen antwortete sogar: *„Pausen werden bei uns eher als mangelnde Arbeitswilligkeit gesehen.“* (Bank in Österreich).

Frage 4. „Bewegung ist eine schnelle und effektive Art, Stress abzubauen, denn sie reduzieren die im Körper befindlichen Stresshormone, welche langfristig zu gesundheitlichen Schäden führen können. Was tut Ihr Unternehmen, um Ihren Mitarbeiter Bewegung und Fitness zu ermöglichen?“

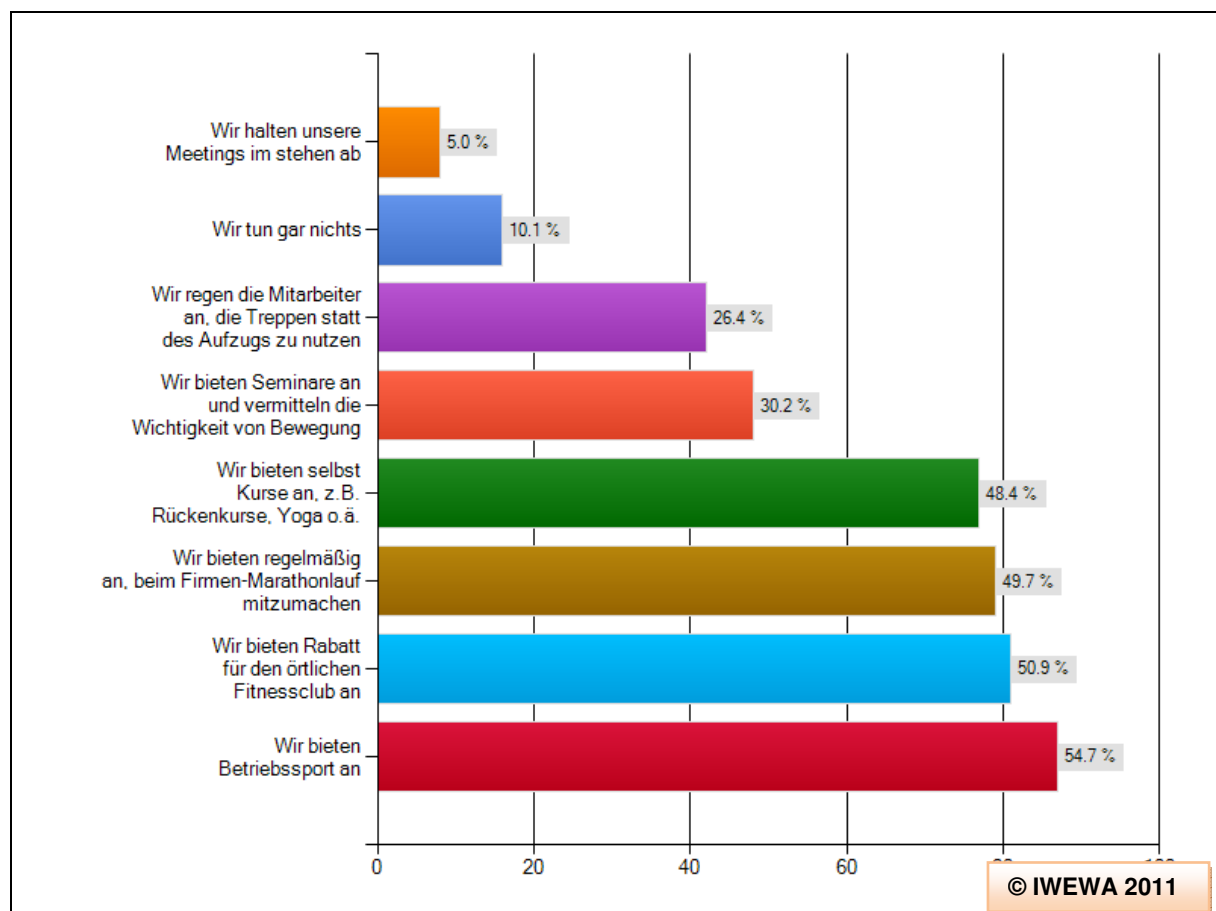
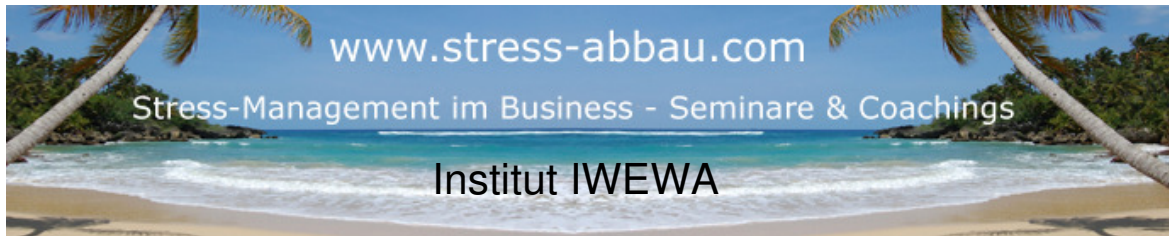


Abb. 6: Maßnahmen befragter Unternehmen für die Förderung körperlicher Fitness (eigene Darstellung)



Bei Thema Sport und Bewegung wird vor allem Wert auf Betriebssport, Vergünstigung von Fitness-Kursen oder Rücken- und Yogakurse gelegt. Manche Unternehmen geben zusätzliche Anreize durch Eventcharakter: „Wir bieten saisonell wöchentliche Outdoor-Treffs (Laufen, Wandern, Nordicwalking, ..) an. Einmal im Jahr treffen sich alle MA an einem Wochenende zum Schifahren od. Segeln bzw. Radfahren“ (Elektro-Produzent in Österreich) oder probieren Neues aus: „Wir haben Firmenfahrräder (zzgl. Sicherheitsequipment wie Helm etc.), die die Mitarbeiter ausleihen können (für die Mittagspause, den Nachmittag, das Wochenende....)“ (Produzierendes Unternehmen, Deutschland). Ein Unternehmen bietet speziell Sport für Führungskräfte an (Bank, Deutschland). „Unsere Mitarbeitenden haben im Hauptgebäude (ca. 70 % aller Mitarbeitenden) seit 2 Jahre alle Sitz-/Stehpulte. In der Cafeteria ist ein "Stehisch", wo sich ca. 25 Personen aufhalten können sowie runde Tische zum Sitzen daneben. Der Mitarbeiter kann sich frei entscheiden, ob er die Pause am großen Tisch oder eher zurückgezogen im Sitzen verbringen kann „(Bank in der Schweiz).

Immerhin 8 Unternehmen bieten „Stehungen“ an, die stehende Form von Sitzungen, welche Versammlungen verkürzen und gesünder für den Bewegungsapparat sind – dies wird überwiegend von den befragten Firmen der Schweiz eingesetzt (18% der befragten Schweizer Unternehmen).

Frage 5. „Eine ausgeglichene Kost, welche ausreichend Nervennahrung (Magnesium) und Vitamine (vor allem Vitamin B) enthält, führt zu einem dickeren Nervenkostüm und einer Reduzierung von Stresskrankheiten und Stresssymptomen. Was tut Ihr Unternehmen, um eine ausgewogene Ernährung mit ausreichend Vitaminen und Mineralien anzubieten bzw. die gehetzten Mittagessen, bestehend aus Kaffee und Schokoriegel, zu verhindern?“

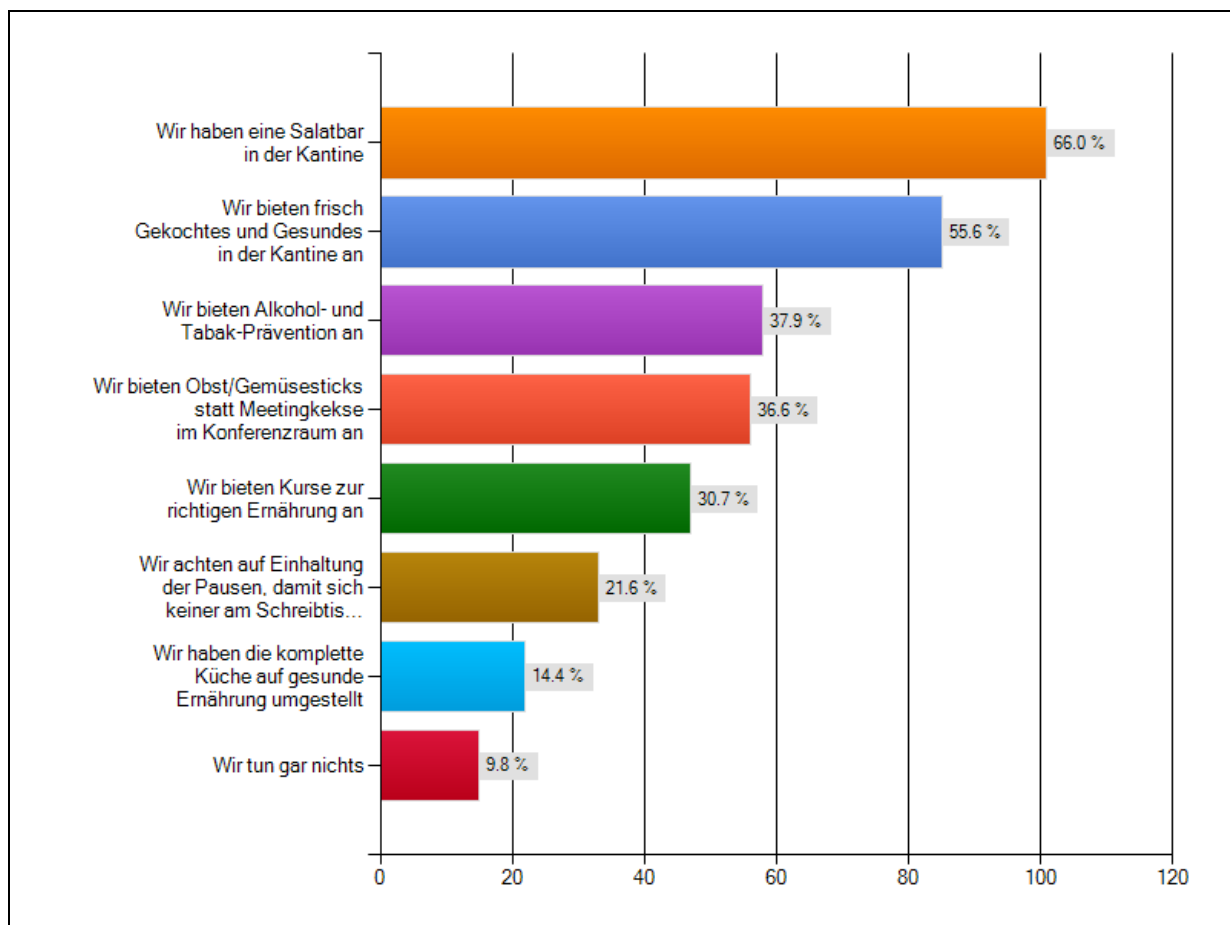
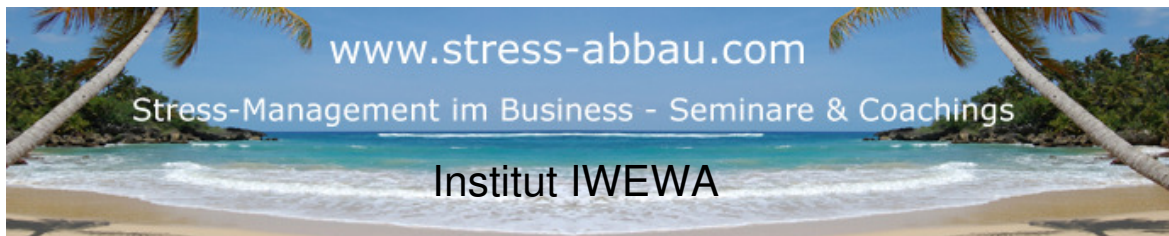


Abb. 7: Maßnahmen befragter Unternehmen für die Förderung angemessener Ernährung
 (eigene Darstellung)

© IWEWA 2011

66% der Unternehmen bieten Salat an, 55,6% der Unternehmen frisch Gekochtes und Gesundes, so dass der Mitarbeiter die Chance bekommt, sich gesünder zu ernähren. Dies reduziert zwar per se nicht dessen Stress, kann aber helfen, stressbedingte Krankheiten zu reduzieren.

Betrachtet man das Angebot an gesunder Ernährung nach Unternehmensgröße, so sind, was die Umstellung von Meetingkekse auf Obst angeht, die kleineren Unternehmen Vorreiter: 42% der Firmen unter 500 Mitarbeitern nutzen dies, während nur 34% der großen Unternehmen auf Obst umgestellt haben. Doch das Angebot von frisch Gekochtem und einer Salatbar ist erwartungsgemäß bei größeren Unternehmen weiter verbreitet: 86% der Firmen



mit über 500 Mitarbeitern haben eine Salatbar (nur 36% bei den kleineren Firmen), und 68% der größeren Firmen bieten Frischgekochtes an (33% bei den kleineren Firmen).

Einige der befragten Unternehmen bieten ihren Mitarbeitern täglich frisches Obst an, manche allerdings nur einmal im Monat. 31% der Firmen bieten auch Kurse zum Thema Ernährung an, wobei hier die Erfahrung der befragten Personaler zeigt, dass diese vorwiegend von Frauen besucht werden – oder gar nicht.

Frage 6. „Das soziale Umfeld, also Familie, Freunde oder der Partner, geben dem Mitarbeiter Halt, sorgen für Spaß und Ablenkung oder dienen als Kummerkasten. Ein gesundes soziales Netz, welches über befreundete Kollegen hinausgeht, ist daher eine Möglichkeit, stressresistenter zu werden. Was tut Ihr Unternehmen, um das soziale Umfeld der Mitarbeiter zu fördern?“

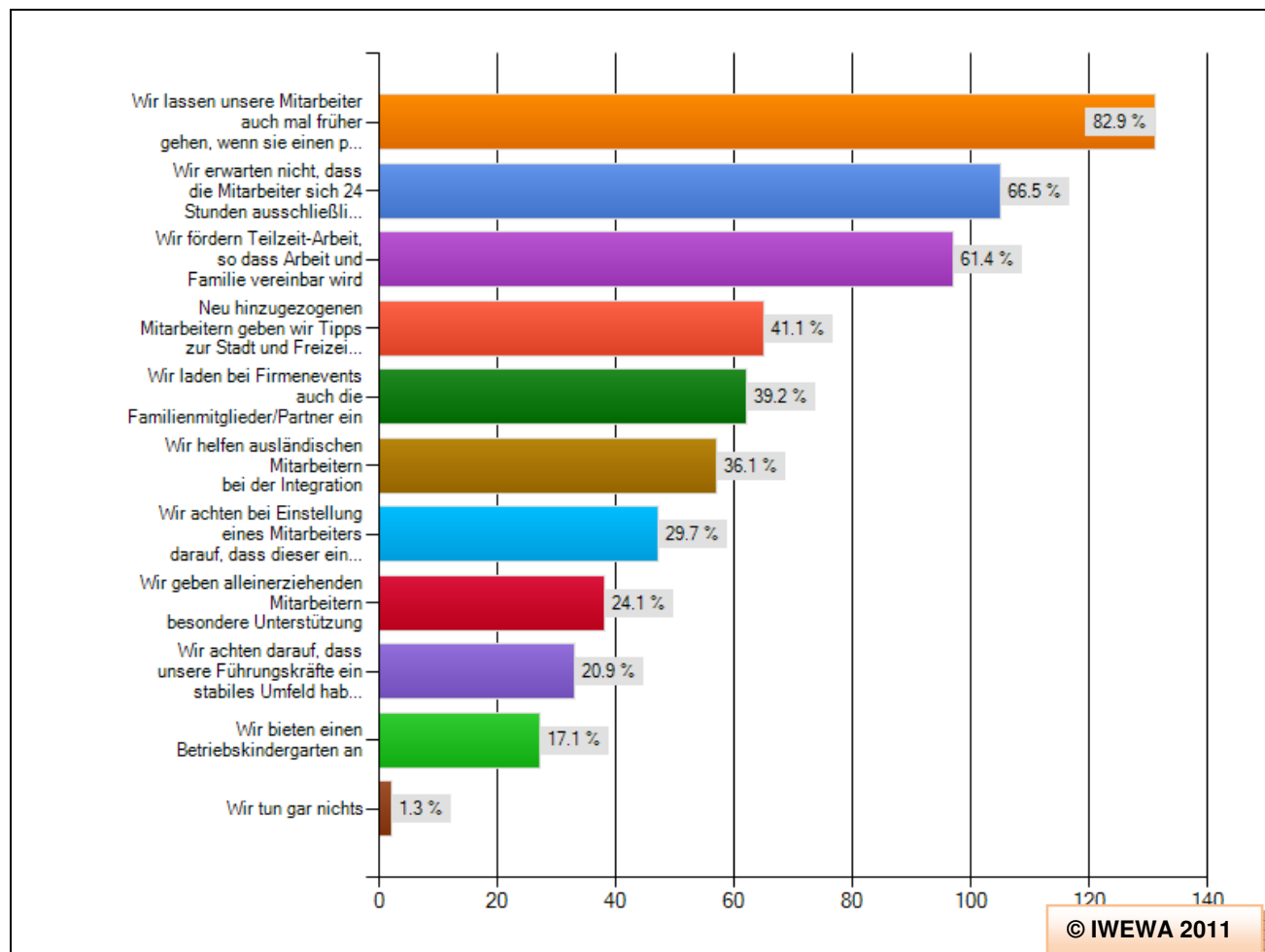
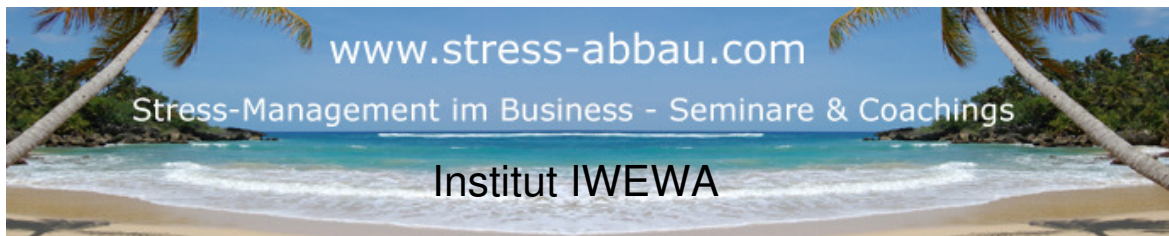


Abb. 8: Maßnahmen befragter Unternehmen zur Förderung des sozialen Umfelds der Mitarbeiter
(eigene Darstellung)

Hauptaugenmerk, um ein soziales Umfeld und ein Privatleben zu ermöglichen, ist die Gleitzeit bzw. unterschiedliche Arbeitszeitmodelle, 83% der Unternehmen lassen ihre Mitarbeiter früher gehen, wenn diese einen privaten Termin haben. Im Umkehrschluss heißt

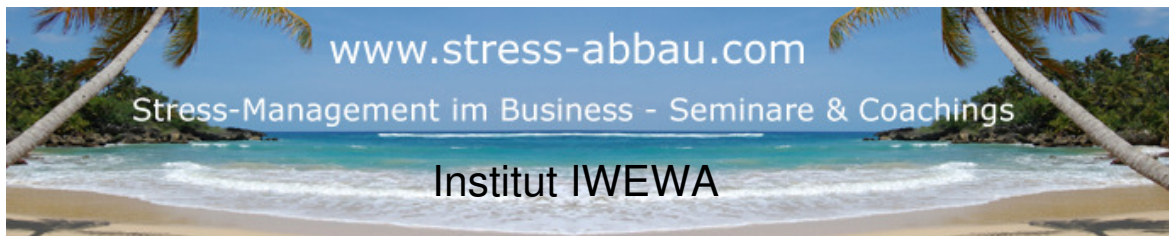


dies aber, dass 17% dies nicht tun. 61% der Firmen fördern Teilzeit-Arbeit, damit Familie und Beruf vereinbar werden. Im Umkehrschluss hieße dies auch wieder, dass 39% dies nicht tun.

Erfreulich, dass 17% der befragten Unternehmen einen eigenen Betriebskindergarten haben. Erwartungsgemäß wird dies häufiger von Großunternehmen ermöglicht (24%) und weniger von den kleineren Firmen (8%) – wobei dieser Wert in Österreich wesentlich höher liegt (27%) und in der Schweiz niedriger (13%).

24% der Firmen geben alleinerziehenden Müttern, die in den Stress-Statistiken immer weit vorne stehen, besondere Unterstützung. Manche Unternehmen bieten diesen Dienst zwar nicht selber an, haben aber Kooperationspartner, die bei Themen wie Kinderbetreuung, Pflege von Angehörigen sowie psychischen Notfällen/Sucht helfen oder unterstützen diese finanziell. Auch hier ist ein großer Unterschied zwischen der Unterstützung in Großunternehmen (28%) und kleineren Firmen (17%) zu sehen.

Interessant die Idee eines Unternehmens, Eltern-Kind-Büros für Notfälle einzurichten, so dass Mitarbeiter bei fehlender Betreuung ihr Kind für einen Tag mit ins Büro nehmen können und dabei „in einem kinderfreundlichen Büro mit Sanitäreinrichtungen und Spielsachen arbeiten können“ (Versicherung, Deutschland, 12.800 Mitarbeiter). Ein weiteres Unternehmen bietet „Ferienbetreuung für Kinder von 6-13 Jahren an, Randzeitenbetreuung, Notfallbetreuung und stundenweise eine Homeoffice-Lösung.“ (Produzierende Firma Deutschland, 950 Mitarbeiter).



Frage 7: „Bedeutende Stressoren sind Zeitdruck, Missverständnisse, ungünstige Abläufe sowie unvorhersehbare bzw. nicht nachvollziehbare und nicht beeinflussbare Entscheidungen und Anweisungen. Was tut Ihr Unternehmen, um diese Stressoren zu reduzieren?“

Unternehmen nutzten am häufigsten folgende Möglichkeiten:

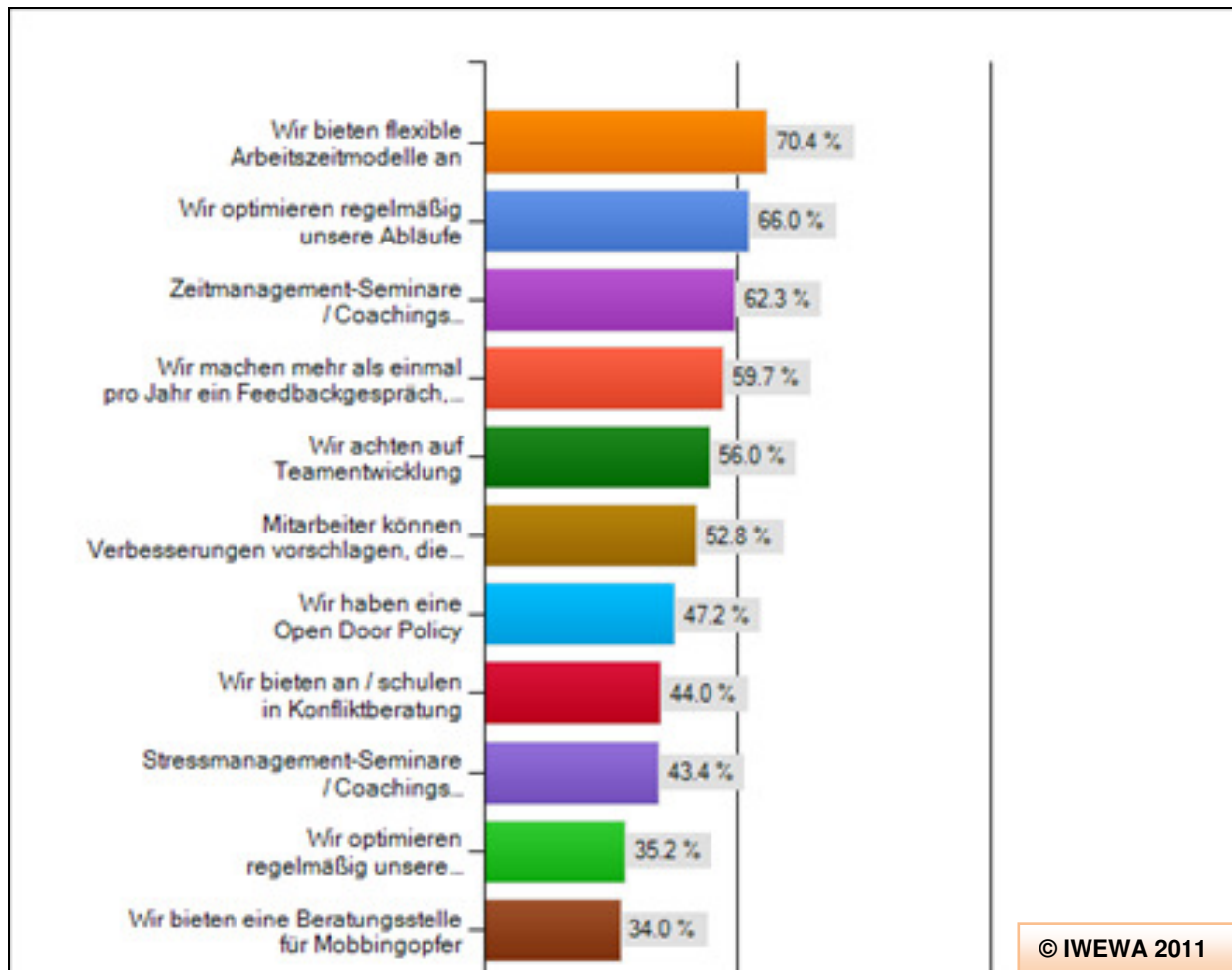
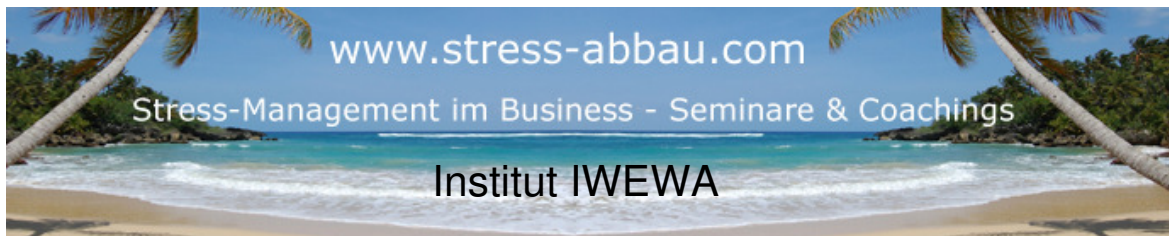


Abb. 9: Häufige Maßnahmen befragter Unternehmen zur Reduktion äußerer Stressoren (eigene Darstellung)

Man erkennt, dass viele Unternehmen, neben den schon oben erwähnten flexiblen Arbeitszeitmodellen, auch regelmäßig die Arbeitsabläufe zu optimieren versuchen, um Zeitdruck zu reduzieren und Effizienz zu erhöhen. Dabei gibt es keinen großen Unterschied zwischen Firmen über oder unter 500 Mitarbeitern. Auch die Möglichkeit, dass Mitarbeiter Verbesserungen einreichen und diese auch bearbeitet und umgesetzt werden, nutzen mehr als die Hälfte der Firmen. Hier ist ebenfalls kaum ein Unterschied zwischen großen und kleinen Unternehmen zu erkennen, doch zwischen Österreich und der Schweiz schon: das Vorschlagswesen wird von 61% der österreichischen Firmen genutzt, während nur 36% der Schweizer Unternehmen dies anbieten.

Bei den Personalentwicklungsmaßnahmen bieten mehr als die Hälfte der Unternehmen, nämlich 62,3%, Zeitmanagement-Seminare und Coachings an. Allerdings wird dies mehr von



großen Firmen (75%) denn von den kleineren (53%) angeboten. Noch stärker klappt das Angebot von speziellen Stressmanagement-Seminaren auseinander: nur 29% der Firmen mit weniger als 500 Mitarbeitern bieten dieses an, während 51% der Firmen mit mehr als 500 Mitarbeitern ein solches Angebot haben. Überhaupt ist das Angebot an Seminaren in größeren Firmen höher, denn auch die Schulung/das Angebot an Konfliktberatung findet man in 63% der größeren und nur in 29% der kleineren Firmen.

Betrachtet man die befragten Unternehmen in Österreich und der Schweiz, so erkennt man, dass die österreichischen Unternehmen ein höheres Angebot an Seminaren bieten: 45% Stressmanagement-Seminare in Österreich versus 32% in der Schweiz, bei Zeitmanagementseminaren sind es 61% in Österreich und 55% in der Schweiz. Angebote zur Konfliktberatung jedoch sind in den befragten Unternehmen beider Länder quasi gleich hoch.

Auch eine Beratungsstelle für Mobbingopfer, was im Durchschnitt von 34% der Firmen angeboten wird, gibt es eher in großen Unternehmen (51%) denn in kleineren (14%).

Methoden, die weniger benutzt wurden, waren:

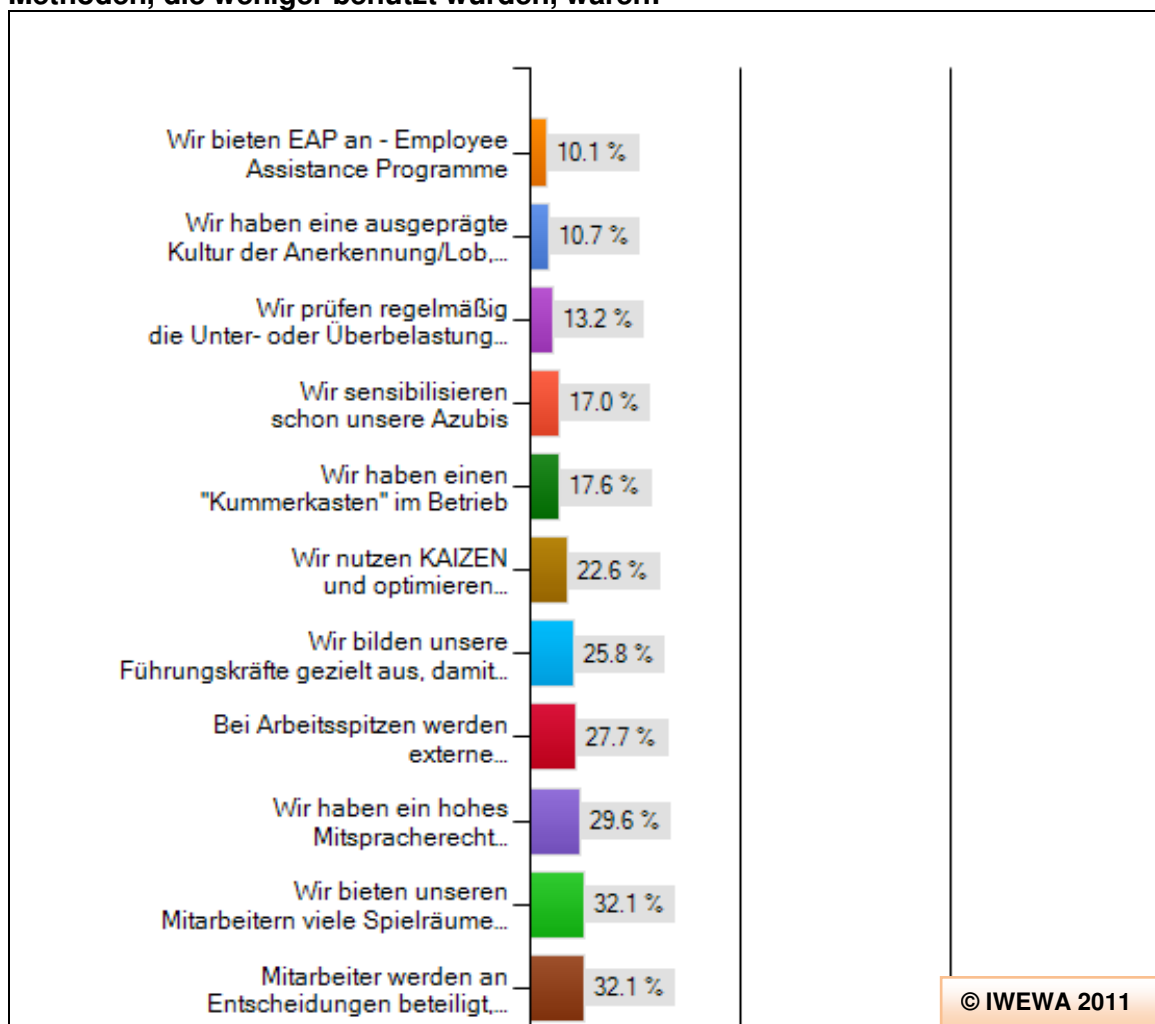
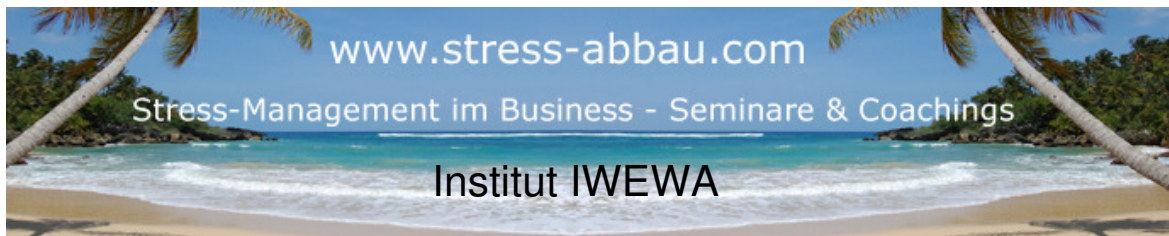


Abb. 10: Seltene Maßnahmen befragter Unternehmen zur Reduktion äußerer Stressoren
(eigene Darstellung)



Ein EAP Programm – also ein externer Beratungsservice, der Mitarbeitern auf Wunsch auch anonym die Möglichkeit gibt, sich privat oder beruflich beraten oder coachen zu lassen – bieten insgesamt bislang nur 10% der Firmen an, wobei Firmen über 500 Mitarbeitern mit 18% gegenüber kleineren Firmen mit 4% ein häufigeres Angebot haben.

Enttäuschend das geringe Interesse, schon Azubis für das Thema Stress zu sensibilisieren, was die zukünftige Generation der Mitarbeiter stressresistenter, gesünder und effizienter machen könnte und langfristig zu Kosteneinsparung und Qualitätssteigerung führen könnte. Nur 17% tun dies, wobei kleinere Firmen zu 10% und größere Firmen zu 22% darauf achten. Ebenso enttäuschend die geringe Anzahl an Firmen, die ihre Führungskräfte gezielt zum Thema Stressmanagement ausbildet, um Top-Down (was in der Regel effektiver ist als Bottom-Up) den Stress im Betrieb zu reduzieren und den Führungskräften Methoden an die Hand zu geben könnte, ihren eigenen Stress und den ihrer Mitarbeiter lösen zu helfen: Hier sind es insgesamt knapp 26% der Firmen, dabei sind es nur 16% der kleineren Firmen und immerhin 31% der größeren Firmen, die dies tun. In Österreich sind es 27%, in der Schweiz nur 18%, die ihre Führungskräfte zum Thema Stressmanagement ausbilden.

Bei Arbeitsspitzen nutzen knapp 28% die Möglichkeit, externe Mitarbeiter, Interimsmanager oder Zeitarbeiter hinzuzuziehen, um diese abzufedern, und zwar von großen und kleinen Unternehmen gleichermaßen, auch in der Schweiz und in Österreich liegen diese Werte dicht beieinander.

Große Unterschiede zwischen den befragten Unternehmen gibt es noch bei den Gestaltungs- und Spielräumen für Mitarbeiter – 39% der österreichischen Firmen bieten solche Freiräume für Mitarbeiter an statt „alles zu reglementieren“, während nur 18% der befragten Schweizer Firmen dies tun. Ebenso herrscht in 46% der befragten Österreichischen Betriebe eine „open door policy“ und nur in 27% der Schweizer Firmen.

Frage 8. „Was tut Ihr Unternehmen, um in der Persönlichkeit liegende Stressoren zu bearbeiten?“

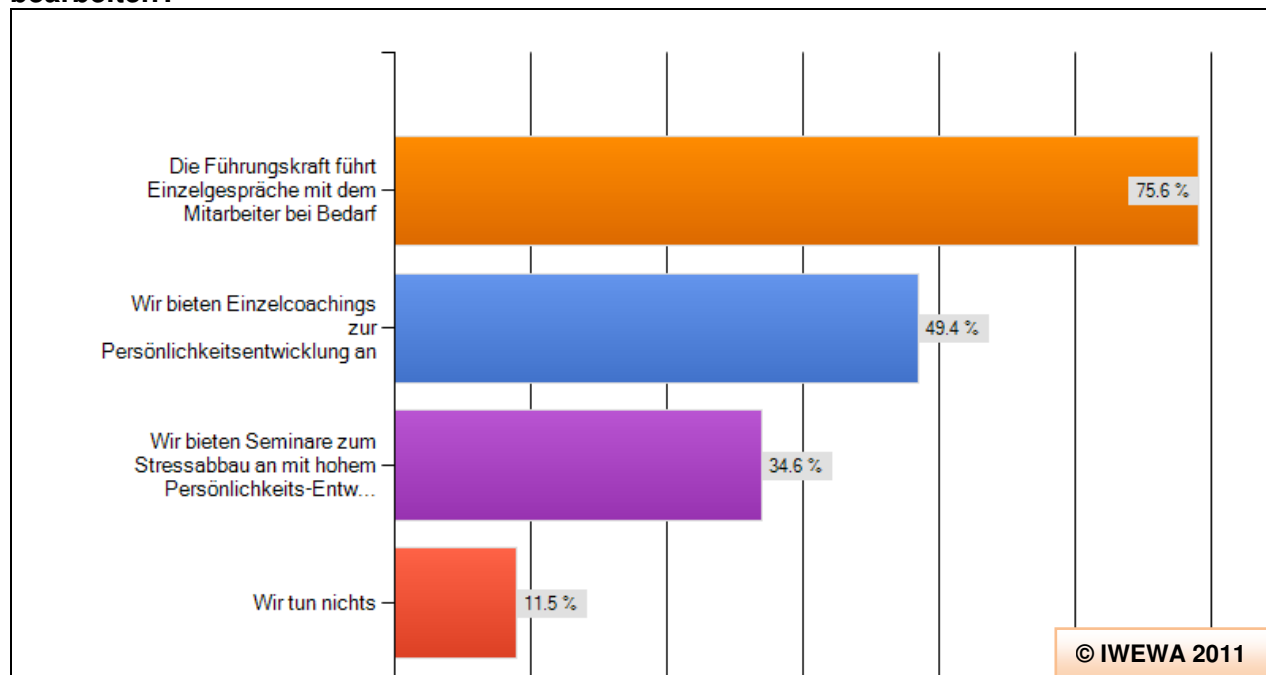
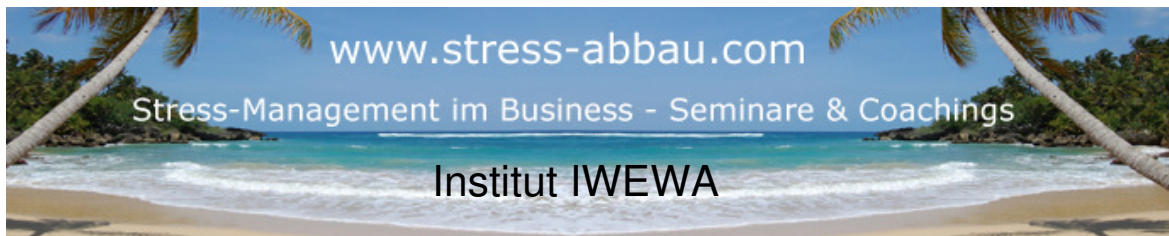


Abb. 11: Maßnahmen befragter Unternehmen zum Abbau persönlicher Stressoren (eigene Darstellung)



Ganz vorne bei den persönlichen Maßnahmen liegen die von einer Führungskraft geführten Einzelgespräche mit dem Mitarbeiter. Dies ist auch in allen Ländern ähnlich und firmengrößenunabhängig. Die zweitbeliebteste Maßnahme ist das Einzelcoaching zur Persönlichkeitsentwicklung, um dem Mitarbeiter bei seiner Stress- oder Burnout-Thematik zu helfen.

Bei Seminaren, die über das Zeitmanagement-Thema hinausgehen und einen höheren Anteil an persönlichkeitsentwickelnden Themen beinhalten (denn Stressursachen liegen häufig in der eigenen Persönlichkeit), differieren die Ergebnisse sehr stark. Nur 19% der Schweizer Unternehmen bieten solche Stressmanagementseminare an, während es 28% der österreichischen und 50% der deutschen Unternehmen tun. Auch werden diese wirkungsvollen Seminare eher in größeren Firmen (42%) denn in kleineren Firmen (20%) angeboten.

Frage 9. „Was würden Sie tun oder verändern, wenn Sie verantwortlich wären bzw. Maßnahmen so implementieren könnten, wie Sie wollten?“

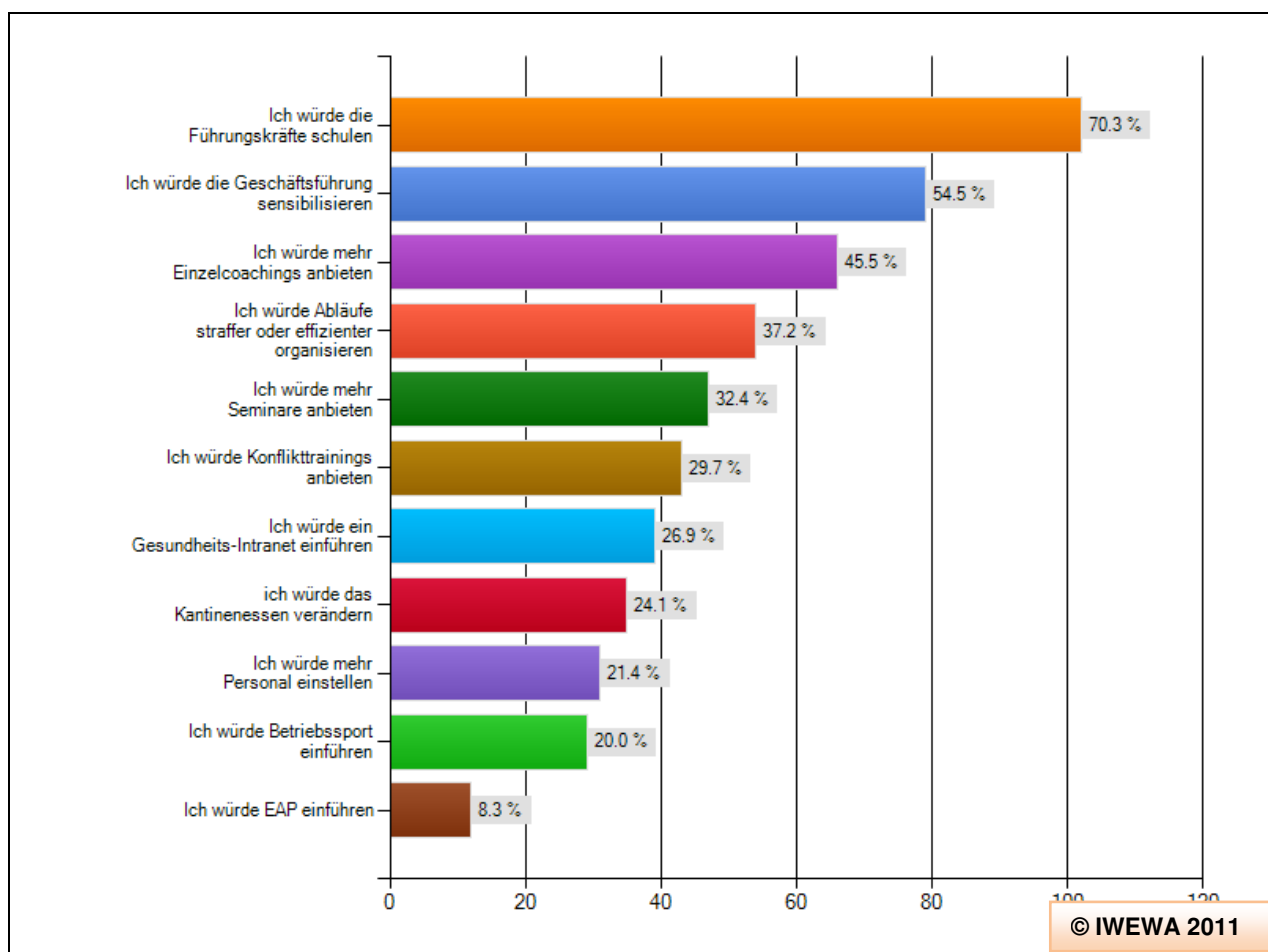
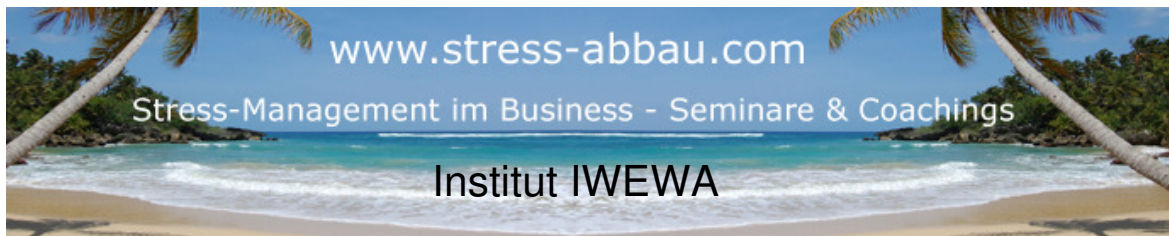


Abb. 12: Wunschliste befragter personalverantwortlicher Mitarbeiter von Maßnahmen des Stressmanagements
(eigene Darstellung)



Ganz oben auf der Wunschliste steht „ich würde die Führungskräfte schulen“, was aber, wie wir oben gesehen haben, nur von knapp 26% der befragten Unternehmen tatsächlich durchgeführt wird. Auch der Punkt „ich würde die Geschäftsführung sensibilisieren“ steht mit 54,5% als zweiter Punkt ganz oben auf der Wunschliste. Hierbei ist aber beachtlich, dass dieser Wunsch mehr von großen Firmen ausgeht (72% möchten Führungskräfte schulen und 58% die Geschäftsführung sensibilisieren) und weniger stark von den kleineren Firmen (61% möchten Führungskräfte schulen und 48% die Geschäftsführung sensibilisieren).

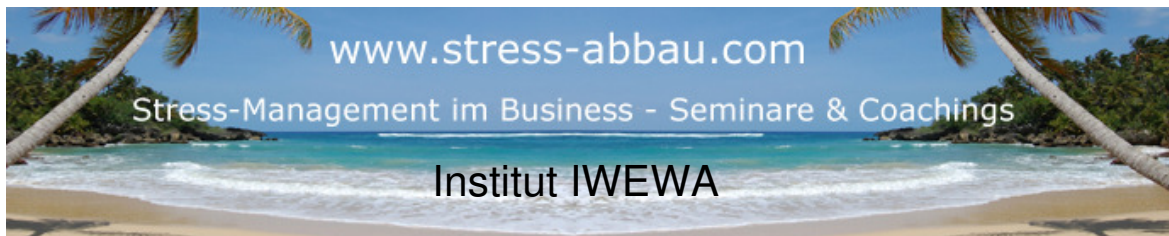
Der Wunsch, mehr Einzelcoachings anzubieten, um Mitarbeitern gezielt bei der Stressbewältigung zu helfen, steht auch weit oben und wurde von knapp 46% der Unternehmen genannt, wobei dieser Wert unabhängig von der Firmengröße ist. Nur in der Schweiz rangiert dieser Wunsch mit 29% viel weiter unten.

Mehr Konflikttrainings anzubieten wird von nur einem Drittel der Unternehmen als wünschenswert erachtet, nur bei den befragten Unternehmen der Schweiz liegt dieser Wunsch weiter oben: 48% dieser Unternehmen würden sich dies wünschen.

Erstaunlich, dass trotz der viel zitierten angeblichen Personalknappheit und der damit einhergehenden Erhöhung des Zeit- und Leistungsdrucks bei Mitarbeitern nur 21% der befragten Firmen mehr Personal einstellen würden, was vermuten lässt, dass nicht vorrangig die Personalknappheit als ein Grund für die Stressoren gesehen wird. Allerdings wird dies mehr von kleineren Firmen gefordert (29%) denn von den größeren (17%).

Die freie Befragung hat ergeben, dass die Firmen vor allem versuchen sollten, die Mitarbeiter für das Thema Work Life Balance zu sensibilisieren und gleichzeitig die Arbeitsabläufe zu optimieren. *„Ich würde die Mitarbeiter für das Thema "Arbeitszeit/eigene Treiber" sensibilisieren. Pausentreffs organisieren und Gemüsesticks verteilen. Einen Tag oder Zeiteinheiten ohne E-Mails initiieren. Optimierung von Meetings, Entspannungsübungen/Massagen täglich anbieten“* (Produzierendes Unternehmen, Deutschland mit 10.000 Mitarbeitern weltweit) oder *„- im Pausenraum gesunde Produkte/Obst in die Automaten füllen;- gezielte Hinweise zur "gesunden Pause", zum Treppensteigen, usw. anbringen - ergonomische Erkenntnisse zum Arbeitsplatz (Klimaanlagen, Tische/Stühle/Bildschirme) bewusst überprüfen und umsetzen“* (Bank, Österreich), oder *„Ich würde ein allgemeines Bewusstsein schaffen, dass die Gesundheit wichtiger als jede Arbeit ist“* (produzierendes Unternehmen, Deutschland, 2.000 Mitarbeiter) oder *„Weiterhin die Kommunikation vereinfachen und/oder klare Prozesse definieren / Work-Life-Balance thematisieren und im Falle auch Personal erhöhen“* (Energieunternehmen, 30.00 Mitarbeiter).

Allerdings zeigt die Umfrage auch, dass das Thema in manchen Firmen zwar bekannt, aber nicht ausreichend verfolgt wird. *„Das Thema Burnout und Stress wird bereits vom Personalvorstand als wichtig thematisiert. Jedoch werden keine Kapazitäten zur Verfügung gestellt, um das Thema ernsthaft umzusetzen bzw. werden aktuell z.B. aus Kostengründen Personalkapazitäten im betriebsmedizinischen Dienst und der Sozialberatung gestrichen... Ich würde mehr Personal in den beratenden Stellen zur Verfügung stellen.“* (Bank, Deutschland) oder *„Keine Antwortmöglichkeit, da wir ein ausgefeiltes BGM installiert haben, jedoch das Thema Stress/psychische Erkrankung/Gesundheit definitiv zu kurz kommt.“* (Deutsches produzierendes Unternehmen mit 4.300 Mitarbeitern). oder *„Wir sind dabei, das Thema Gesundheitsmanagement im HR zu etablieren. Noch fehlt aber ein Konzept und Budget. Realisation höchstwahrscheinlich im Jahr 2011.“* (Schweizer Bank)“ oder: *„Der Versuch, dem Stress entgegen zu treten und ein BGS zu implementieren, ist seitens GF*



gescheitert - kein Geld - dafür aber 3 Mitarbeiter mit Burn-Out“ (Schweizer Firma mit 57 Mitarbeitern)“.

10. Abschluss

Insgesamt wurde der Wunsch bei den befragten Unternehmen ausgesprochen, sich mit anderen Personalern/Geschäftsführern über dieses Thema austauschen zu können. „*Derzeit sind wir/ich beim Aufbau eines betrieblichen Gesundheitsmanagements und ich wünsche mir zu diesem Thema ein Netzwerk!*“ oder „*Mich interessiert der Trend: wie geht es anderen Unternehmen gleicher Grösse/Ausrichtung, wächst die Zahl an Burn-out "Opfern", was tun andere, wie sind andere Unternehmen erfolgreich, um ein BGM der Geschäftsführung "schmackhaft" zu machen - wie verkaufe ich die Notwendigkeit am besten?*“ waren einige der Antworten. Dies zeigt, dass der Bedarf an Information und an geeigneten Methoden noch nicht strukturiert am Markt angeboten wird bzw. ein Informationsdefizit besteht.

Hamburg, im März 2011

Studie Erstellt von:

- **Anabel Schröder.** Sie ist Inhaberin/Gründerin Institut IWEWA, initiiert und begleitet Veränderungs- und Entwicklungsprozesse mit Coachings, Trainings und Workshops und hat ihren Schwerpunkt auf Work-Life-Balance-Seminare & Beratung gelegt. Zuvor war sie 10 Jahre als internationale Projektleiterin im Marketing in diversen Konzernen bzw. als Senior Consultant einer Unternehmensberatung tätig. Ihr BWL-Studium mit Schwerpunkt Marketing, Personal und Organisation absolvierte sie 1994 in Passau, ihre Ausbildung zum Berater und Coach sowie in der Krisenintervention 2003 in Hamburg.
- **Kim Christin Hiller.** Sie ist seit 2004 Trainerin für soziale Kompetenzen und wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Koblenz-Landau im Fachbereich Pädagogik mit den inhaltlichen Schwerpunkten Personal- und Weiterbildungsmanagement, Medien und Didaktik sowie Gender- und Zielgruppenforschung. Weiterhin ist sie Lehrbeauftragte für das „Programm Schlüsselkompetenzen“ der Universität Koblenz-Landau im Bereich Führungstraining/Teamentwicklung.

© IWEWA 2011, www.iwewa.de

Quellen:

Bortz, J./Döring, N.: Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Geisteswissenschaftler. 3. Auflage. Berlin: 2002

Faltermaier, T.: Einführung in die Gesundheitspsychologie. Stuttgart: 2005

Kaluza, G.: Gelassen und sicher im Stress. 3. Aufl. Heidelberg: 2007

Schröder, A.: Endlich wieder durchatmen. In: Handbuch Sozialmanagement, Ausgabe 47. Berlin: 2009, H 2.8 S. 1-16

Schröder, A.: Zu möglichen Zusammenhängen von Ernährung und Stress. Unveröffentlichtes Seminarpapier. Kaltenkirchen: 2010

World Health Organization (WHO): Verfassung der Weltgesundheitsorganisation (Deutsche Fassung). New York: 1946

Udris, E./Frese, M.: Belastung und Beanspruchung. In: Hoyos, C.G./Frey, D. (Hg.): Arbeits- und Organisationspsychologie. Weinheim: 1999, S. 429-448