



Leistung, Potenzial und Stress

Wer kerngesund ist und vor Kraft strotzt, denkt oft wenig über seine Gesundheit nach. Die Medien berichten zwar über die Gefahren und Konsequenzen von Stress und psychischen Belastungen, aber es betrifft einen selbst ja nicht – es geht immer um die anderen. Wer sich jedoch in seiner Lebensqualität von belastenden Symptomen oder kritischen gesundheitlichen Prognosen beeinträchtigt fühlt, investiert oft viel Energie und Aufwand, um die Situation möglichst proaktiv zum Besseren zu verändern. In diesem Zusammenhang ist es für Führungskräfte von Unternehmen sehr wichtig, sich bewusst und vorausschauend mit den unternehmerischen und neurobiologischen Auswirkungen von Stress auseinanderzusetzen, denn die körperliche und mentale Gesundheit der Mitarbeiter ist Voraussetzung für den Erfolg eines jeden Unternehmens.

Foto: Tetiana Yurchenko/shutterstock.com

Teil 1: Bewusstmachen & Selbstcheck

Überblick über die 3-teilige Serie

Teil 2: Folgen/Auswirkungen ...
proaktiv handeln

Teil 3: Potenzialentfaltung – Höchstleistung

Die Auswirkungen von globalisierungsbedingten Trends machen sich in vielen Unternehmen bemerkbar. Die Märkte und die eigene Konkurrenzfähigkeit verändern sich fortlaufend in rasantem Tempo. Die Zunahme von Unsicherheiten sowie eine hohe Arbeitsbelastung durch schnelle Veränderungen, stetig neue Arbeitsweisen und zunehmend digitalisierte Vorgehensweisen stellen Unternehmen vor neue Herausforderungen.

Viele wissenschaftliche Studien und Medienberichte der letzten Jahre zeigen, dass sich die erhöhte Stressbelastung in unserer Arbeitswelt wie auch in der digitalisierten Gesellschaft sowohl auf die Effektivität und Qualität der Zusammenarbeit als auch auf die körperliche und mentale Gesundheit, die Leistungsfähigkeit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter auswirkt. Laut der Weltgesundheitsorganisation WHO, zitiert durch Hockling, wird der volkswirtschaftliche Schaden durch Stress und Überforderung am Arbeitsplatz jährlich auf 120 Milliarden Dollar allein in Europa und Nordamerika beziffert.

Kein Wandel ohne Stress

Allerdings spielen hierbei nicht nur globale Trends und externe unternehmerische Rahmenbedingungen eine Rolle, sondern „die Anforderungen der Digitalisierung mit den Geschäftsmodellen 4.0 und ihren notwendigen Change-Prozessen fordern hohe Flexibilität von Menschen, die sich auf das Neue, bisher noch nie Dagewesene einlassen und dies gestalten müssen“ (Kraemer, 2017). Denn unsere unwillkürliche persönliche neurobiologische Risikoeinstellung, der

Neulandreflex, entscheidet darüber, ob wir eine eher pessimistische oder optimistische Haltung zu bevorstehenden Veränderungen empfinden – nicht unser willentlicher Ehrgeiz oder unsere disziplinarische Ausdauer.

Von diesem menschlichen Faktor hängt jede Kommunikation und jedes Gelingen der zwischenmenschlichen Zusammenarbeit bei Veränderungsprozessen ab. Wenn gescheiterte Projekte und Unternehmenskatastrophen rückwirkend unter die Lupe genommen werden, entdeckt man mit der neurobiologischen Brille häufig die Eskalation von durch Stress verblendeter Fehleinschätzung, das Entgleisen einzelner Personen und das Scheitern von Projekten.

Gesundheit als Erfolgsfaktor

Das bedeutet auch, dass es klug ist, mit den Mitarbeitern als die wichtigste Unternehmensressource sorgsam umzugehen, da ein bewusster proaktiver Umgang mit Stress und Gesundheit auf allen Hierarchieebenen zunehmend zum Erfolgsfaktor wird. Demnach lässt sich der Erhalt von Leistungsfähigkeit und Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen, stressbedingte Betriebskosten können verringert und der Wettbewerb zudem erfolgreich bewältigt werden.

Auch auf internationaler Ebene sieht die Zukunftsvision der WHO für die europäische Region vor, dass „alle Menschen in die Lage versetzt und darin unterstützt werden, ihr gesundheitliches Potenzial voll auszuschöpfen und ein möglichst hohes Maß an Wohlbefinden zu erreichen“ (WHO, Gesundheit 2020. Rahmenkonzept und Strategie der Europäischen Region für das 21. Jahrhundert 2013, S. 23). Dies mit dem Ziel, gesundheitliche Gewinne mit wirksamen präventiven Strategien und einem kosteneffektiven Einsatz von Ressourcen zu erzielen.

Gesundheitsprävention

Viele Unternehmen bieten gezielte Maßnahmen im Bereich Stress- und Gesundheitsprävention an. Aus der Sicht der Stressforschung könnten viele dieser Angebote oft wirkungsvoller gestaltet werden, denn Verhaltensappelle und Übungen zur Bewegungsförderung, gesunde Ernährung, Entspannung im Alltag oder die Vermittlung von Selbst- und Zeitmanagement-Methoden beziehen

nur selten die nötigen Kenntnisse und Selbstreflexion über die eigene Stressbiologie mit ein. Dabei sollte das Wissen über die Auswirkungen von Stress und Extrembelastung genauso selbstverständlich sein wie der Erwerb von Selbstkompetenz und das Training von effektiven Tools.

„Das Wissen über mentale Fitness, Vorteile durch regelmäßige Bewegung, gesunde Ernährung, negative und positive Stressoren wird in üblichen Programmen nicht mit den neurosystemischen Erkenntnissen kombiniert. Von daher fehlt die wichtige Kombination von Kommunikationsverhalten, Bedürfnissen und Persönlichkeitsveränderungen unter Stress der verschiedenen Persönlichkeiten und die Auswirkung auf das Immunsystem als Grundlage jeder Gesundheit.“ (Kraemer, 2017)

Biologisch betrachtet, ist Stress zunächst ein ganz normaler hormoneller Vorgang, der eine wichtige Lebensgrundlage bildet. Erst wenn Belastungen zu einem einseitigen hormonellen Anstieg führen und die Stresshormone nicht mehr ausbalanciert werden, kommt es zu dem Zustand, der im Allgemeinen als „Stress“ bezeichnet wird. Es ist nicht der belastungsbedingte Anstieg von Stresshormonen, der schädliche Stressfolgen verursacht, sondern die ungenügende Bildung von Spannungshormonen und die damit verbundene fehlende körperliche und geistige Erholung (Kraemer, 2014).

Wer erste Anzeichen von Stressfolgen bei sich oder anderen bewusst wahrnimmt und der Sache proaktiv nachgehen will, kann rechtzeitig handeln und das Risiko von Stressfolgeschäden frühzeitig minimieren.

Stressbiologie verstehen

Ein verändertes Kommunikationsverhalten, ein andauernder Leistungsabfall, eine Steigung der Fehlerfrequenz oder eine Anhäufung von Missverständnissen ... das sind alles Faktoren, die nicht zwangsläufig auf eine mangelhafte Mitarbeitermotivation oder eindeutige Unfähigkeit eines Mitarbeiters zurückzuführen sind. Geht man von mangelnder Leistung und nicht zufriedenstellendem Verhalten aus, wäre der Versuch vielleicht naheliegend, den Mitarbeiter nachdrücklich durch Ermahnungen aufzufordern, sich mehr Mühe zu geben. ▶



Die Gesundheit der Mitarbeiter ist eine wesentliche Basis für ein erfolgreiches Arbeiten. Es fördert ein höheres Engagement, eine stärkere Unternehmensbindung, eine verbesserte Arbeitsleistung und eine größere Widerstandsfähigkeit gegenüber beruflichen und privaten Herausforderungen

Wenn man die Ereignisse dagegen als mögliche Alarmsignale bzw. als Anzeichen für eine „rote Ampel“ – basierend auf einer persönlichen Stresseskala­tion – wahrnimmt, dann wäre es sinnvoll, zügig in Richtung einer individuellen Entstressung zu agieren, wie z.B. ein Intensivcoaching anzubieten. Es ist daher wichtig, Führungskräfte entsprechend auszubilden und zu sensibilisieren, um nicht zu riskieren, dass leistungsfähige und kompetente Mitarbeiter, die sich bislang im „grünen Bereich“ bewegt haben, aufgrund von plötzlichen oder unerkannten Überforderungssituationen unerwartet körperlich, mental oder beruflich entgleisen und das Unternehmen womöglich den Mitarbeiter verliert.

Allein die Auswirkung von Schlafmangel wird häufig unterschätzt, obwohl es ein unternehmensweites Risiko ist, das über alle Hierarchieebenen hinweg vorzufinden ist. Schlafmangel erhöht das Unfallrisiko drastisch und „wirkt sich auf die Qualität der Entscheidung aus und die Folgen, die eine gewisse Entscheidung hat. Bei manchen Menschen verlangsamt sich die Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen. Die gesamte Informationsverarbeitung wird ein wenig langsamer. Dann kann es passieren, dass Sie riskantere Entscheidungen treffen, weil Sie nicht alle Informationen

aufnehmen und nicht so rational denken – egal ob Sie von Natur aus eine risikofreudige oder risikoscheue Person sind“ (Hornung, 2016, S. 16).

Interessanterweise ist im Rahmen der zunehmenden Digitalisierung und den damit verbundenen Veränderungsprozessen und Neuerungen in den täglichen Abläufen nicht die Überlastung durch die Menge und Frequenz an ständig neuen Informationen, die uns über verschiedenste digitale Medien stetig überfluten, die Hauptursache von erhöhter Stressbelastung, sondern das Gefühl von Fremdbestimmung und Ohnmacht (Spitzer, 2015). Auch hier braucht es gut ausgebildete Führungskräfte, um die neurobiologischen Stresssignale der Mitarbeiter auch als solche zu erkennen.

In dem aktuellen Bericht der BKK „Digitale Arbeit – Digitale Gesundheit. BBK Gesundheitsreport 2017“ werden Ergebnisse aus einer aktuellen Studie dargestellt, in der mehr als 40 Prozent der Befragten angaben, dass sie durch die Digitalisierung Aufgaben schneller und auch mehrere Aufgaben gleichzeitig erledigen. Mehr als jeder Fünfte antwortete, sich deshalb überlastet oder ausgebrannt zu fühlen. Ein relativ großer Anteil der Befragten (28 Prozent) erlebt bezüglich der psychischen Gesundheit heute gegenüber früher eine stärkere Be-

lastung (Knieps & Pfaff, 2017). Das gilt es bei der Gestaltung einer gesundheitsförderlichen (digitalen) Arbeit zu berücksichtigen.

Stressfolgen minimieren

Die Gesundheit der Mitarbeiter ist eine wesentliche Basis für erfolgreiches Arbeiten. Es fördert ein höheres Engagement, eine stärkere Unternehmensbindung, eine verbesserte Arbeitsleistung und eine größere Widerstandsfähigkeit gegenüber beruflichen und privaten Herausforderungen aller Mitarbeiter.

„Das frühzeitige Erkennen von Schwachstellen in Unternehmen und die Stärkung der Teams für Hochleistungsphasen ist eine wichtige strategische Aufgabe. Damit die Aufgabe nicht zur Endlosschleife ohne Struktur und Controlling-Effekte wird, brauchen die Verantwortlichen Indikatoren und Ansätze, die von den Mitarbeitern akzeptiert werden.“ (Kraemer, 2015, S. 42) Mit dem von der BrainJoin Akademie unter der Leitung von Horst Krämer entwickelten und praxiserprobten Früherkennungstool OSP (Online-Stress-Profil) gelingt es frühzeitig und ohne großen Aufwand, die Gefahr von Stress im Unternehmen zu ermitteln und im Rahmen einer rechtzeitigen Investition spätere unvorhersehbare Kosten durch verborgene Gesund-

heitsrisiken zu vermeiden. Mithilfe eines anschaulichen Ampelsystems lassen sich Ergebnisse von unterschiedlichen Zielgruppen ermitteln, um Stressfolgen und Handlungsbedarf zum Zweck der Erhaltung der Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten aufzuzeigen und zieldienliche Maßnahmen einzuleiten.

Machen Sie den Selbstcheck!

Die persönliche Resilienz, die Arbeitszufriedenheit und der Umgang mit Belastungen haben großen Einfluss auf die Arbeitsleistung und das Betriebsergebnis. Das Stressempfinden ist sehr subjektiv. Das, was für den einen Menschen stressauslösend ist, kann für einen anderen wiederum eine eher positive Herausforderung bedeuten.

„Viele Menschen ändern sich nur, wenn der Leidensdruck sehr groß wird und entsprechende Veränderungen einen deutlichen positiven Effekt haben, der den Belohnungseffekt des ‚Weiter-

machens wie bisher‘ übersteigt.“ (Ryba & Roth, 2016, S. 217)

Ein objektiver Stresstest, wie z.B. der OSP, hilft, die „Stresstemperatur“ bei einzelnen Personen oder Führungskreisen zu überprüfen und bei Bedarf auch Veränderungsimpulse von außen zu geben, wenn ein gewohntes Verhalten droht, sich in einer destruktiven Stressspirale zu entwickeln.

Sind Sie neugierig auf Ihre eigene „Stresstemperatur“? Erkunden Sie Ihren Stresspegel mit diesem kurzen kostenlosen „Stress-Schnelltest“ auf: brainjoin.com/index.php?pg=stress-schnelltest

Maria Tapia/Karl Drack

Literatur:

- Hornung, S. (2016) Schlafmangel ein unternehmensweites Problem. *Wirtschaft + Weiterbildung* 11/12: 16–17.
- Kraemer, H. (2015) Stressfolgen – die unsichtbare Gefahr in der Arbeitssicherheit. *SAFETY-PLUS* 3: 42.
- Kraemer, H. (2017) Faktor Mensch im Digitalisierungsprozess: Umgang mit dem „Neulandreflex“ bei Veränderung. Interview in *Business-on*. Das regionale Wirtschaftsportal (<http://business-on.de> Zugriff am 03.02.2017).
- Knieps, F., Pfaff, H. (Hrsg.) (2017) *Digitale Arbeit – Digitale Gesundheit*. BBK Gesundheitsreport 2017. Medizinisch wissenschaftliche Verlagsgesellschaft.
- Roth, G. & Ryba, A. (2016) *Coaching, Beratung und Gehirn. Neurobiologische Grundlagen wirksamer Veränderungskonzepte*. Klett-Cotta, Stuttgart. (S. 217)

Kraemer, H. (2014) Stressmanagement und Burnout (-Prophylaxe), S. 222–236. In Ryba, A. et al (2014) *Professionell coachen. Das Methodenbuch: Erfahrungswissen und Interventionstechniken von 50 Coachingexperten*. Beltz Verlag, Weinheim und Basel.

Spitzer, M. (2015) *Cyberkrank! Wie das digitalisierte Leben unsere Gesundheit ruiniert*. Droemer Verlag, München.

WHO, Weltgesundheitsorganisation Regionalbüro für Europa (2013). *Gesundheit 2020. Rahmenkonzept und Strategie der Europäischen Region für das 21. Jahrhundert*. WHO Regional Office for Europe.



Karl Drack | Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler, ist langjähriger Geschäftsleiter und hat seit 1998 knapp 70 Unternehmensberatungsprojekte und ca. 450 Einzelcoachings durchgeführt. Seit 1998 ist er Dozent und Prüfer an der BSA und DHfPG. Infos: www.drack.com



Maria Tapia | ist HR-Managerin und Neurosystemischer Coach mit einem Masterabschluss in Psychology of Excellence in Business & Education. Seit 2014 beschäftigt sie sich nebenberuflich mit Schwerpunkten wie z.B. berufliche Neuausrichtung, stärkenorientierte Beratung, Stress-/ Resilienzanalyse, individuelle Entstressung, Stressprävention, Potenzialentfaltung, Empowerment und Selbstwirksamkeit mit der Methode Neuroimagination.